

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

E

Buenas prácticas en la lucha contra la corrupción

Empresas multinacionales

Julia Salsas
David Murillo
Julio 2011



Índice

Introducción

1 Contexto actual

Definición de la corrupción en la EMN

Tratamiento de la corrupción en la EMN

- Legislación internacional
- La legislación sobre corrupción en España:
la reforma del Código Penal
- Estrategia corrupta, estrategia insostenible: riesgos

2 Casos prácticos

Resultados

¿Cómo diseñar un plan anticorrupción en la empresa?

- Diagnóstico. Caso Siemens
- Políticas. Caso REE
- Acciones. Caso EADS
- Seguimiento. Caso Repsol

3 Conclusiones

- Agradecimientos
- Apéndice: glosario
- Anexos
- Equipo humano

Introducción

La línea de investigación que se inicia con este primer estudio en materia de corrupción nace con el objetivo de seguir promoviendo y produciendo las mejores herramientas para contribuir a hacer empresas más competitivas pero también socialmente más justas. Con este documento se pretende acercar al lector al tratamiento regulador, social y corporativo de la corrupción en el ámbito de las grandes empresas multinacionales (EMN) españolas, poniendo especial énfasis en las herramientas existentes dentro de las propias EMN para luchar contra la corrupción.

Para ello, la investigación se ha basado en la identificación y diseminación de las mejores prácticas y herramientas para contener la corrupción, entre las que se incluyen los modelos jurídicos, los reglamentos voluntarios y otros marcos institucionales que pueden contribuir a que las empresas lleven a cabo un tratamiento más eficiente y socialmente más justo de los temas relacionados con la corrupción. Esta investigación ha contado además con la valiosa participación de cuatro grandes compañías que han enriquecido el proyecto ofreciendo casos y experiencias de los que se han extraído valiosas conclusiones y resultados: EADS, REE, Repsol y Siemens.

Así, una vez más, queremos acercar la responsabilidad social corporativa de la empresa (RSC) al tejido empresarial del país. Hemos tratado de alcanzar este objetivo por diferentes vías, partiendo de un estudio basado en dos ejes principales. Por un lado, con el fin de ofrecer unas primeras ideas sobre el tratamiento de la corrupción, hemos realizado un análisis de la realidad de este fenómeno en el ámbito internacional, la legislación que se aplica actualmente para poner pautas a las políticas dirigidas a frenar estas prácticas y las actuaciones que se están llevando a cabo desde organismos nacionales e internacionales.

Por otro lado, y en esto radica el valor diferencial de la presente publicación, hemos acudido a las grandes compañías antes mencionadas para poder utilizarlas como ejemplos de buenas prácticas en el territorio español. Unas han sufrido casos de corrupción interna y, a partir de ahí, han empezado a trabajar y a desarrollar políticas internas muy estrictas; otras, de manera proactiva, han elaborado una estrategia anticorrupción como elemento competitivo y de valor de la compañía.

El objetivo final de este proyecto es intentar ofrecer a las compañías una herramienta que ayude a realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentra cada organización y facilitar el proceso para establecer políticas y mecanismos de prevención de la corrupción.

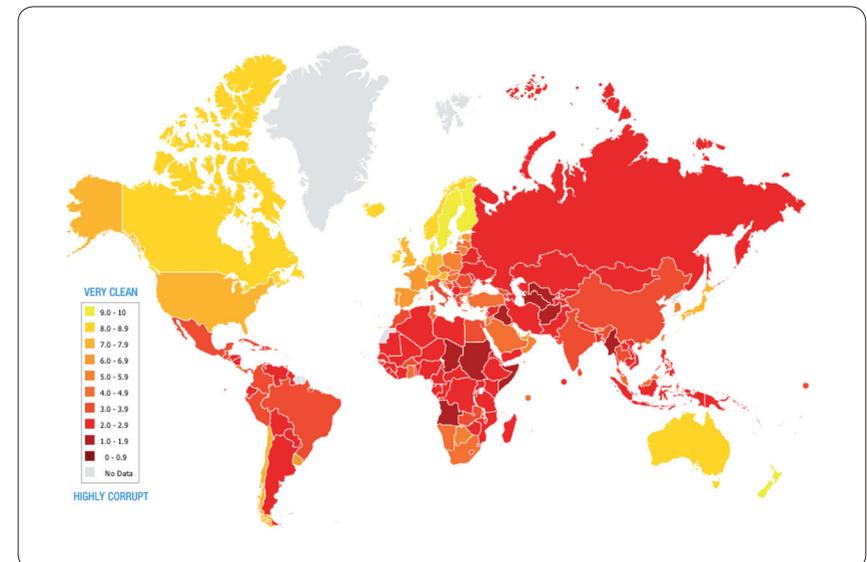
1

Contexto actual

8

Si observamos el último informe del **Barómetro Global de la Corrupción** elaborado por Transparencia Internacional, encontramos conclusiones respecto al ámbito empresarial que invitan a pensar en la necesidad de este tipo de estudios como herramientas de apoyo para las empresas.

A escala internacional, existe una preocupación creciente entre el público en general sobre la corrupción dentro del sector privado. Tanto es así que la mitad de los entrevistados por Transparencia Internacional manifestaron estar dispuestos a pagar un sobrepago si las compañías de las que compraban estaban “libres de corrupción”.



En cuanto a la distribución geográfica, tal y como se aprecia en el mapa, las áreas en las que se detectan mayores casos de corrupción son: América Latina y África subsahariana, donde se encuentran los países con las instituciones políticas más corruptas; y Asia Pacífico, Oriente Medio, África del Norte, los Nuevos Estados Independientes, los Balcanes Occidentales y Turquía, que cuentan con las administraciones públicas percibidas como las más corruptas. En América del Norte el Parlamento y el poder legislativo también se perciben como instituciones corruptas.

El Barómetro detecta cinco sectores clave en los que las más de 73.000 personas entrevistadas en 41 países diferentes perciben la existencia de corrupción. Los partidos políticos aparecen en primer lugar, seguidos de cerca por la Administración pública y el Poder Judicial (68%, 63% y 60%, respectivamente). La empresa privada y los medios de comunicación ocupan los siguientes puestos, con un 50% y un 43% de los votos.

La crisis financiera y económica que estamos atravesando continúa dominando la agenda internacional y hace que las prácticas de las compañías de numerosos sectores se expongan al escrutinio público. En este contexto, y centrándonos en el tema que nos ocupa, el Barómetro demuestra que existe un incremento de la inquietud del público en torno al rol del sector privado en la corrupción.

Finalmente, el Barómetro Global de la Corrupción muestra que los niveles mundiales de soborno continúan siendo excesivamente elevados: cerca del 10% del público en general afirmó haber pagado un soborno el año anterior. A escala global, las medidas aplicadas contra la corrupción de los Gobiernos no satisfacen a los ciudadanos y estos se muestran también decepcionados con el sector privado.

Según señaló Jesús Lizcano, presidente de Transparency International en España, en una entrevista realizada para este estudio, España se sitúa en el grupo de países que *“aplican moderadamente”* las recomendaciones de la OCDE. A pesar de ello, como conclusión alentadora, en la mayoría de los países los entrevistados afirmaron estar dispuestos a pagar una cantidad adicional a las empresas transparentes. Las empresas deben tener esto en cuenta: la adhesión a los más altos estándares contra la corrupción, en las palabras y en los hechos, tiene valor para el mercado.

Datos de interés del barómetro de *transparency international*

- España mejora su lugar en el barómetro global de corrupción, aunque un 73% de la población percibe que la corrupción ha aumentado.
- Los partidos son las instituciones peor valoradas y uno de cada 20 españoles admite haber pagado un soborno el último año.
- Siete de cada diez encuestados a escala mundial aseguran que denunciarían un caso de corrupción, un porcentaje que se reduce al 50% en el caso de ser víctimas personales de un delito económico de este tipo.
- La mitad de las personas entrevistadas considera que las medidas tomadas por su Gobierno para contrarrestar la corrupción son ineficaces.
- Durante 2010 se ha producido un espectacular incremento del reconocimiento de pagos de sobornos (5% de los españoles).
- Si hasta hace tres años había cierta tolerancia, la actitud de mirar hacia otro lado está cambiando, ha empezado a despertarse una mayor conciencia.

Definición de la corrupción en la EMN

Antes de dar una definición concreta, ante la amplia variedad de definiciones existentes que dependen del ámbito desde el que se enfoque, conviene delimitar una serie de dimensiones comunes que podrían derivar en 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 de 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; al 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.

Aunque no existe una definición universal, sí que podemos exponer dos maneras de entender la corrupción: una más general, comprendida como el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto; y otra más concreta, como la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, con la que se burla 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. Como principales formas de corrupción cabe destacar el soborno, la extorsión, el abuso de pagos, regalos y favores, los pagos de facilitación, el conflicto de intereses, el nepotismo y favoritismo o la manipulación de la información¹.

En definitiva, la esencia del problema moral de la corrupción corporativa radica en la deslealtad en la toma de decisiones del empleado o directivo, que buscará sus propios beneficios en vez de los de la empresa.

Tratamiento de la corrupción en la EMN

Legislación internacional

Si bien es cierto que hasta hace relativamente poco tiempo la corrupción era un concepto directamente ligado al sector público, en los últimos años ha ido aumentando el análisis de la presencia, influencia y consecuencias de la corrupción en la esfera privada.

Según Ludwig Huber², el descubrimiento de la corrupción como un problema se debe a una reconfiguración de las estrategias del Banco Mundial y del FMI en un momento de turbulencia económica y política. Fue entonces cuando se acuñó la idea del “buen gobierno” como un “conjunto de medidas políticas dirigidas a convertir instituciones públicas disfuncionales en proveedores de servicios eficientes y transparentes”. El mismo objetivo es aplicable a las empresas privadas.

¹ Ver glosario al final del documento.

² Huber, Ludwig: La corrupción como fenómeno social. Romper la mano. Una interpretación cultural de la corrupción, Lima: IEP-Proética, 2008.

La corrupción tiene un impacto negativo no solo en las empresas, sino también en la sociedad y en la economía en general. Si bien es cierto que las empresas son parte del problema, también pueden verse como parte de la solución, siempre que estén dispuestas a compartir responsabilidades y a unir esfuerzos para ayudar a encontrar maneras de combatir la corrupción.

Así, son muchos los mecanismos de prevención que se están aplicando desde hace unos años contra estas prácticas para ayudar a la empresa a contrarrestar los efectos negativos de las políticas corruptas que afectan al desarrollo y progreso de la empresa. La legislación anticorrupción nacional e internacional está consolidándose con la creación de organismos y plataformas que participan activamente en la lucha contra la corrupción tanto en la esfera pública como en la privada. Ante la expansión del fenómeno de la corrupción y el amplio rechazo que esta genera, son varias las organizaciones que han nacido en los últimos tiempos con el propósito de combatirla a escala mundial.

A escala internacional, los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) adoptaron en 1997 el **Convenio de lucha contra la corrupción** de agentes públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales (también conocido como “Convenio anticoohecho”) que tiene como objetivo asegurar una libre competencia, no viciada por prácticas corruptas.

Este objetivo se ha traducido en el compromiso de introducir las modificaciones legales necesarias para poder castigar los actos de soborno a funcionarios públicos extranjeros realizados por sus nacionales, con el fin de conseguir o conservar un contrato u otro beneficio irregular en la realización de actividades económicas internacionales. El Convenio anticoohecho ha sido transpuesto a nuestra legislación en un artículo del Código Penal (artículo 445), por lo que es de obligado cumplimiento, y las personas, tanto físicas como jurídicas, que lo infrinjan incurrir en responsabilidades penales.

Dos años después, en 1999, el Consejo de Europa creó el **GRECO** (Grupo de Países contra la Corrupción), que vela por el respeto de las normas anticorrupción en los países miembros de dicho grupo. Su misión es asegurar, a través de procesos de evaluación y presión, el respeto de las normas del Consejo de Europa en materia de lucha contra la corrupción. Además, detecta lagunas legislativas, asesora en las reformas institucionales necesarias y ofrece recomendaciones

para mejorar la gestión. En el caso concreto de España, adherida al GRECO desde su creación, se detectó que la corrupción se encuentra escasamente tipificada en el sector privado, algo que este Grupo considera una falta grave, por lo que se debe empezar a trazar una estrategia para solventar esta situación.

En diciembre de 2000, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó un comité encargado de elaborar un instrumento jurídico internacional eficaz contra la corrupción. Tres años después, este comité negoció la **Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción**, que tiene por objetivo promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir la corrupción de manera más eficaz y eficiente, facilitando y apoyando la cooperación internacional y promoviendo la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.

El 24 de junio de 2004, durante la Cumbre de Líderes del Pacto Mundial celebrada en Nueva York, se anunció que el **Pacto Mundial de Naciones Unidas**³ incluiría en adelante un décimo principio contra la corrupción. Este nuevo principio compromete a los firmantes del Pacto Mundial no solamente a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también a desarrollar políticas y programas concretos para promover la transparencia.

De la unión de Transparencia Internacional con la Cámara de Comercio Internacional y la OCDE surge el **PACI** (Partnering Against Corruption Initiative). Esta iniciativa de alianza contra la corrupción invita a los líderes corporativos a firmar una declaración de “tolerancia cero” hacia los sobornos y a aplicar un programa anticorrupción efectivo dentro de las empresas.

En el ámbito internacional también se ha creado **TRACE**, una asociación sin fines de lucro especializada en la lucha contra el soborno y la extorsión, y en la promoción de las buenas prácticas. Además, la asociación trabaja en la formación de intermediarios comerciales y, en 2007, lanzó BRIBELine, una página web que recaba información sobre la naturaleza y frecuencia de los sobornos a escala mundial.

Asimismo, el **Internacional Business Leaders Forum**, organización internacional sin ánimo de lucro, propone tres niveles de actuación para establecer una estrategia de programas anticorrupción dentro de la propia empresa y evaluar los riesgos de la corrupción: a nivel

3 www.pactomundial.org

interno, deben introducirse políticas y un programa anticorrupción dentro de la propia empresa y evaluar los riesgos de corrupción; a nivel externo, recomienda que la empresa comparta con sus stakeholders buenas prácticas y políticas internas; finalmente, a nivel colectivo, el IBLF sugiere desarrollar actividades colectivas contra la corrupción con otras empresas y stakeholders.

La legislación sobre corrupción en España: la reforma del Código Penal⁴

A pesar de la multitud de acuerdos internacionales de cumplimiento obligatorio o voluntario que abordan los temas de corrupción, en nuestro país, a diferencia de lo que sucede en otras latitudes, pocas empresas reconocen públicamente trabajar por la reducción del impacto de la corrupción en la gestión de sus operaciones. De manera preliminar, creemos que este es un tema estigmatizado culturalmente por nuestra sociedad y también por la cultura organizativa de las grandes empresas. Para combatir la corrupción con eficacia, además de una reforma institucional que la dificulte, parece ser necesaria una regeneración moral de la sociedad. La corrupción no es simplemente un fenómeno jurídico y un tema exclusivo de la economía, es también —y de manera sustancial— un fenómeno social.

La legislación española, por su parte, cuenta con algunos mecanismos que invitan a prevenir y luchar contra la corrupción, como la **Ley de Competencia Desleal** de 1991 y la **Ley de Defensa de la Competencia** de 2007. A escala estatal también existen el **Código Conthe** o el Código Unificado de Buen Gobierno, aprobado en 2006 por la **CNMV**, además de directrices autorreguladoras como los Principios de Ecuador, o los mecanismos incluidos en las propias normativas de las grandes empresas.

Además, con el objetivo de adaptarse a las diversas iniciativas surgidas de los diferentes organismos internacionales, así como para evitar lagunas de impunidad en relación a la lucha contra la corrupción, las Cortes aprobaron en junio de 2010 una **Reforma del Código Penal**. Dicha reforma, muy vinculada a la situación de crisis económica y coyuntural actual, trata de sancionar y/o proteger todas aquellas conductas que puedan afectar a los derechos recaudatorios del Estado, a la competitividad de las empresas, al

4 www.boe.es/boe/dias/2010/06/23/pdfs/BOE-A-2010-9953.pdf

buen funcionamiento del orden socioeconómico y a la prevención de futuros delitos, entre otras cosas.

En estos momentos es difícil hacer un pronóstico sobre la aplicabilidad de la tipificación de la corrupción entre particulares. Tal y como apuntaba uno de los expertos con los que ha contado este estudio⁵, *“la falta de precedente legal y, por tanto, jurisprudencial, impide hacer una valoración cabal. En un contexto tan marcado por la idiosincrasia de los operadores (pequeñas corruptelas, favores de baja intensidad...) será determinante el límite de tolerancia que la jurisprudencia establezca”*. Entre otros cambios, la nueva reforma introduce el delito de corrupción en el sector privado y redefine el delito de corrupción de funcionario público extranjero en las transacciones comerciales internacionales.

La nueva reforma tipifica nuevos delitos que se introducen por primera vez en el derecho punitivo español; estos delitos se ubican en la protección de la competencia leal, en el funcionamiento transparente del mercado financiero y en la protección de los consumidores e inversores en los mercados. Además, se incluye un nuevo título denominado “corrupción entre particulares” que castiga tanto la corrupción activa como la modalidad pasiva. Según el experto consultado, *“la afectación no puede ser otra que la de modificar las conductas y los comportamientos que hasta ahora se llevaban a cabo y que en estos momentos pasan a ser considerados delictivos”*.

Aunque la reforma no ofrece mecanismos de prevención de la corrupción en sí mismos, sí que *“sugiere su implementación como argumentos atenuantes de la responsabilidad”*. Presenta además dos instrumentos para perseguir con eficacia la criminalidad de corte socioeconómico y las diferentes formas de corrupción: *“la modificación de la parte general del Código Penal, en la que se definen las reglas del juego contemplando a la empresa como sujeto potencial del delito, y la modificación de la parte especial, (en la que se definen los delitos) con la previsión de nuevas formas de criminalidad”*.

Para una de las empresas participantes en este estudio, tal y como apunta el responsable de RSC de la compañía, Ángel Ibisate, *“el nuevo Código Penal supondrá una mayor visibilidad de las medidas en materia de corrupción. REE, va a introducir herramientas y prácticas*

⁵ Marc Molins, abogado penalista socio de Roca Junyent Asociados.

adecuadas destinadas a reforzar los medios de la organización para prevenir la comisión de delitos de repercusión societaria”. Por su parte, Eduardo García, director de Responsabilidad Corporativa y Servicios Institucionales de Repsol, argumentaba que la reforma *“ha introducido en nuestro ordenamiento la responsabilidad penal de las personas jurídicas por una doble vía de imputación: delitos cometidos por los administradores o representantes legales de la compañía, y delitos cometidos por alguna de las personas sometidas a la autoridad de los administradores o representantes, sobre la que no se haya ejercido el debido control”*.

Es en este nuevo escenario en el que se incrementa el peso de la figura del compliance officer, un rol que ya venía funcionando en algunas compañías para prevenir las prácticas anticompetitivas y que ahora tenderá a generalizarse. El **chief ethics and compliance officer** (CECO) debería situarse, tal y como han expresado la mayoría de los representantes de las diferentes empresas entrevistados, en el máximo nivel dentro de la empresa y depender directamente del consejo de administración para poder ejercer un verdadero papel en el fomento del cumplimiento y el desarrollo de buenas prácticas anticorrupción. Esta figura, acompañada de un sólido código ético, promoverá una conducta que prevenga el delito y que sirva para exonerar o atenuar las eventuales responsabilidades penales.

Estrategia corrupta, estrategia insostenible: riesgos

Aunque de entrada pueda parecer que las empresas con prácticas corruptas encuentran beneficios en sus actuaciones, a largo plazo estas prácticas siempre acaban siendo un obstáculo para el desarrollo y el crecimiento empresarial. Por tanto, 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 medio y largo plazo.

Por el contrario, mediante estrategias anticorrupción se generan oportunidades económicas, legales y competitivas que aseguran la sostenibilidad a largo plazo. Desde el punto de vista competitivo, ser una empresa ética facilita buenas relaciones laborales —lo que ayuda a retener el talento frente a la competencia—, permite acceder a nuevos mercados y posibilita las alianzas con otras organizaciones, públicas o privadas.

Legalmente, una empresa con una estrategia anticorrupción bien

implantada, evitará riesgos de sanciones, multas o demandas. Por último, económicamente, la entidad tendrá más facilidad para acceder a los mercados financieros y para poder trabajar con clientes del sector público.

Para fortalecer la confianza y la reputación empresarial, debe potenciarse también la transparencia y la comunicación con los grupos de interés, y deben controlarse los riesgos con antelación en lugar de intentar subsanar las malas prácticas una vez ya se han producido.

La corrupción es una enorme lacra contra la que debemos luchar todos los ciudadanos, pero especialmente aquellos que tienen capacidad de influencia y de gestión en empresas. Además de atacar la moral social colectiva, la corrupción genera riesgos y pone en peligro la viabilidad de las empresas y los negocios. La corrupción incrementa notablemente los costes a lo largo de la cadena de valor, provoca distorsiones en los precios y desincentiva la inversión.

Es, por lo tanto, responsabilidad de cada individuo, y en particular de los que gobiernan, del mundo empresarial y de la sociedad civil organizada, tratar de ejecutar acciones que realmente neutralicen y prevengan la corrupción. El presente estudio se basa precisamente en este concepto, partiendo de la premisa de que las empresas pueden actuar de dos maneras:

- Por convicción, o proactivamente, de una forma más cercana a los principios y valores morales; o
- Por coerción o reactivamente, motivadas por los costes derivados de penas legales y pérdidas económicas.

El estudio cuenta con la participación de empresas que contraponen a estas prácticas ventajas duraderas basadas en la calidad o la innovación. Las actuaciones de las mismas refuerzan, a su vez, el componente ético de la dirección de todas ellas. Estas empresas cuentan con una cultura ética corporativa establecida; una cultura que les permite combatir los costes y riesgos que pueden derivarse de la corrupción.

En este sentido, entre las empresas analizadas, Repsol tiene previsto incorporar en su Plan de Sostenibilidad 2012 la elaboración de una política específica en materia de fomento de la transparencia, anticorrupción y soborno. Aun así, la compañía sostiene que el fomento de una cultura transparente con todos sus grupos de interés ya se lleva a cabo mediante un diálogo permanente con diversas

organizaciones de la sociedad civil en materia de transparencia financiera y desglose de la información financiera. Eduardo García, en la entrevista realizada para este estudio, comentaba: *“respondimos al cuestionario de Transparency International, relacionado con el estudio sobre la transparencia en el sector del petróleo y gas, y a la consulta pública que la Comisión Europea realizó sobre los efectos de una posible regulación europea del reporte país por país de las multinacionales”*.

Finalmente, tal y como apunta el IBLF (Foro Internacional de Líderes en Negocios), las estrategias anticorrupción deben considerar tres esferas o niveles desde donde deben actuar las empresas: en primer lugar, las estrategias anticorrupción representan una responsabilidad interna, pues afectan a la propia cultura de la empresa, a su rentabilidad y capacidad de supervivencia, y a su relación con los accionistas, directivos, empleados, clientes y proveedores; en segundo lugar, implican una responsabilidad externa respecto a sus deberes de cara a la sociedad civil; y, finalmente, representan una responsabilidad colectiva relacionada con su capacidad de organizarse con otras empresas para unir fuerzas en la lucha contra la corrupción y para lograr resultados de mayor impacto.

2

Casos prácticos

Resultados

A pesar de lo expuesto hasta aquí, en muchas ocasiones las grandes empresas siguen sin tratar la corrupción con la profundidad y profesionalidad debidas. Con todo, cabe indicar que algunas empresas de nuestro país hace tiempo que están luchando contra ella y fomentando buenas prácticas y estrategias anticorrupción.

En la empresa se está reconociendo cada vez más la importancia de las buenas prácticas en cuestiones éticas y la necesidad de contar con políticas eficaces. Los códigos de conducta están introduciendo más parámetros relacionados con la prohibición de toda práctica que busque beneficios personales o trato ventajoso para la compañía y en las memorias de sostenibilidad se empiezan a incorporar los incidentes acontecidos en este sentido.

Paralelamente, como hemos visto, la asimilación de una política anticorrupción en la empresa ayuda crear un clima de mayor confianza dentro de la organización y tiene efectos positivos sobre la lealtad de los *stakeholders*, la calidad de la gestión y la reputación de la empresa, algo que, a largo plazo, se traducirá en mejores resultados económicos, sociales, humanos y éticos. Tal y como asegura el *chief compliance officer* de EADS, Pedro Montoya, estas políticas acaban incrementando la competitividad de las empresas: *“No solo hay que erradicar la corrupción porque sea delito, sino para favorecer una posición competitiva que se base exclusivamente en la superioridad de nuestros productos. Y para ello, es fundamental poner el foco en tus socios”*.

Para la elaboración de este estudio se redactó un cuestionario⁶ con la colaboración de diferentes expertos en la materia. Este cuestionario ha sido la hoja de ruta para la realización de las entrevistas y estudios de caso de las cuatro empresas que han participado en proyecto. De su análisis se han obtenido los siguientes atributos comunes que las empresas que están en pro de eliminar las políticas corruptas incluyen en su día a día como parte de la estrategia de la compañía para luchar contra la corrupción.

En este sentido, las experiencias de Siemens, EADS, REE y Repsol arrojan una luz esperanzadora sobre el escenario de la prevención de la corrupción en la gran empresa. Con estos cuatro casos de buenas prácticas, el presente estudio quiere ofrecer a las compañías interesadas relatos de empresas que pueden ayudarles a encaminar su estrategia hacia una gestión íntegra y transparente de sus organizaciones.

⁶ Ver anexo A

Los elementos comunes detectados en las cuatro empresas son

Enfoque estratégico

1. Creación de la figura del compliance officer

Figura generalizada tras la entrada en vigor de la Reforma del Código Penal. Desde el punto de vista de Siemens: *“debe estar al máximo nivel dentro de la empresa y depender directamente del consejo de administración. Será el Pepito Grillo de la organización y tendrá que denunciar las malas prácticas”*.

2. Elaboración de un código ético en el que queden perfectamente reflejadas las políticas y actuaciones anticorrupción

“A partir del código ético, hemos designado a un ‘gestor ético’ para gestionar las dudas que se puedan producir y para que recoja, analice y resuelva las diferentes denuncias que se reciban”.

Ángel Ibisate, director de Responsabilidad Corporativa de REE

Implicación de los órganos de gobierno más altos de la compañía

Las cuatro compañías aseguran haber adoptado una política clara y visible contra la corrupción y el soborno; una política firmemente apoyada por la alta dirección.

3. Traslación de sus políticas anticorrupción a la cadena de valor

Activos estratégicos

4. Programa interno de compliance

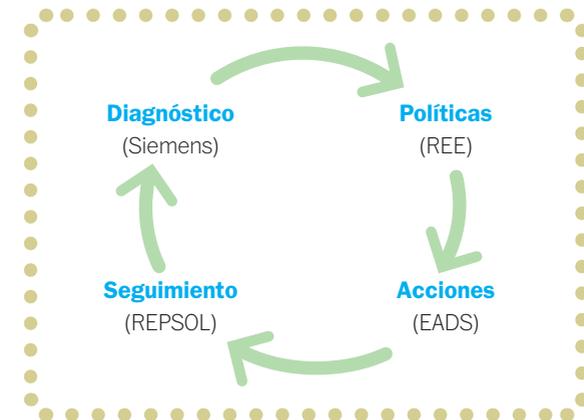
“El reto principal al que se enfrentan los compliance officers de las compañías en la actualidad es convertir un programa de lucha contra la corrupción, que surge como respuesta a las obligaciones legales, en un instrumento de competitividad dentro de una estrategia eficaz de sostenibilidad”.

Pedro Montoya, group chief compliance officer de EADS

5. Herramientas de formación y comunicación en materia de anticorrupción

“Sin comunicación y formación, cualquier otra herramienta de prevención de la corrupción es inútil. Hay que inculcar un sentido de responsabilidad para el cumplimiento de estas políticas en todos los niveles de la empresa”.

Elena del Tiempo, compliance officer de Siemens en España



¿Cómo diseñar un plan anticorrupción en la empresa?

En la recientemente publicada **Guía práctica para la gestión de riesgos y herramientas de implantación relativa al Principio 10. Lucha contra la Corrupción y promoción de la transparencia de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas**⁷ se sugiere que toda empresa que quiera empezar a elaborar un plan de actuación contra la corrupción en cualquiera de sus formas siga los siguientes pasos:

1. Diagnóstico

Se analizará en qué punto se encuentra la empresa en materia anticorrupción y qué herramientas y mecanismos de prevención existen para conocer las necesidades de los grupos de interés. La corrupción es producto de una negociación efectuada al margen de las interacciones formales que se llevan a cabo en las instituciones.

El juego de complicidades para la obtención de beneficios personales se desarrolla en un escenario subterráneo al que es difícil acceder por observación directa. Estas características hacen que el fenómeno de la corrupción presente, desde el punto de vista metodológico, dificultades considerables para su diagnóstico, así como también para su medición. Aun así, su conocimiento es el punto de partida de toda empresa que quiera empezar a trabajar en materia anticorrupción elaborando un programa, desarrollando unas políticas e implementado unas acciones que requerirán de un seguimiento para su medición. Para todo ello, se deberán tener en cuenta las necesidades de todos los grupos de interés de esa empresa.

Debido a las dificultades para obtener información derivada de la observación directa, son muchas las empresas que optan por las entrevistas de percepción como una herramienta válida para elaborar un análisis correcto y profundo, y para categorizar los productos y proyectos internos. Así, se atiende a factores tales como: países de ejecución, importe, complejidad técnica, participación de intermediarios, vinculación con organismos públicos, etc.

⁷ www.pactomundial.org

En definitiva, un diagnóstico debe ser el resultado del análisis de riesgo de cada una de las áreas de la compañía, de la validación de ese análisis por parte de diferentes actores de la empresa que van a tomar parte en la creación del programa y de la preparación de propuestas concretas de implementación de políticas y mecanismos eficientes para la transparencia en la gestión y la prevención de la corrupción.

Tal y como se ha extraído de las entrevistas mantenidas con las cuatro empresas, el objetivo final es impulsar un proceso de mejora en la implementación de políticas de transparencia y medidas de control de la corrupción.

Diagnóstico. Caso Siemens

El programa de compliance

En el año 2007, cuando Siemens cumplía 160 años de historia y tenía operaciones en más de 190 países, la compañía sufrió un daño mediático al ser motivo de titulares con mensajes muy negativos sobre su imagen. Una de las principales conclusiones de las investigaciones realizadas fue que la cultura corporativa había fallado en lo que a compliance se refiere. Esta conclusión derivó en nuevos nombramientos de puestos clave a lo largo del año 2007, como el del presidente del Consejo de Vigilancia y el del presidente y CEO. Además, el Consejo de Administración se cambió prácticamente en su totalidad.

El nuevo presidente y CEO, Peter Loescher, dejó bien clara su opinión en un discurso que en el que se refirió a este cambio radical: *“Solo los negocios limpios son negocios Siemens: todos, en todas partes y en todo momento... Compliance, como parte de la responsabilidad corporativa, es nuestra máxima prioridad”*. A todas las jefaturas de Siemens se les encomendó desplegar este mensaje a lo largo de la organización y se mantuvieron reuniones con los empleados y las jefaturas locales sobre la importancia del compliance. Estas actividades continúan en marcha desde entonces.

Los principios básicos de comportamiento de Siemens están definidos en el **Código de conducta en los negocios** (*Business Conduct Guidelines*). Este Código está basado en tratados internacionales sobre derechos humanos, anticorrupción y sostenibilidad. Constituye el marco ético y legal de conducta para los colaboradores de Siemens, tanto en su actuación en la empresa como en su relación con terceros, y respalda el *sistema de compliance* de Siemens.

El **sistema de compliance** de Siemens está basado en el diagnóstico del posicionamiento de la compañía frente a sus riesgos potenciales de corrupción. Al igual que el Código de conducta en los negocios, el sistema de *compliance* se aplica con carácter universal en todos los países donde está presente la compañía.

Es un sistema claramente definido que integra las diferentes medidas de *compliance* de Siemens y está basado en tres pilares: **prevenir, detectar y responder**.

Prevenir. Es el pilar fundamental. Se basa en la formación y la comunicación. Comprende las actividades que proporcionan a jefaturas y empleados la información necesaria para el comportamiento íntegro día a día.

De igual manera, se han elaborado normativas y procedimientos que complementan al Código de conducta en los negocios y cuyo objetivo es la prevención de incumplimientos de la legislación externa y de las normas internas.

Para conseguir una mayor agilidad en el proceso se ha dotado a la organización de herramientas específicas en ámbitos como, por ejemplo, los socios comerciales, el negocio de proyectos, los regalos, los patrocinios, las donaciones, etc.

Detectar. Como la prevención no siempre es suficiente, la compañía, además, cuenta con una serie de mecanismos para detectar las posibles casuísticas que se puedan dar o que pueden llevar a malas praxis.

El elemento central es establecer canales de comunicación como el Ombudsman o el canal de denuncia (*whistle-blowing*), accesibles tanto a nivel interno como externo de la organización.

Los controles internos se ejecutan de forma periódica y son sometidos a una evaluación interna que, a su vez, se complementa con la auditoría externa.

Responder. El tercer pilar del sistema de *compliance* lo conforman unas consecuencias y unas respuestas claras que no deben dar lugar a equívocos.

Siemens dispone de un comité disciplinario para evaluar las medidas que se deben adoptar en caso de incumplimiento de la legislación vigente o de las normativas internas.

Sistema de Compliance



Después del proceso, Siemens ha salido fortalecida y se ha convertido en un referente mundial en temas de *compliance*, escalando desde el último puesto del Índice Down Jones de sostenibilidad (Down Jones Sustainability Index) al primer puesto en los años 2008, 2009, 2010 y 2011.

"Compliance es la forma en la que entendemos deben hacerse los negocios en Siemens"

2. Políticas

Tras la elaboración del diagnóstico, la puesta en marcha de un sistema de gestión anticorrupción lleva pareja una multitud de elementos que deben estar presentes en todos los niveles de funcionamiento de la empresa.

Por lo tanto, la mejor manera de minimizar el riesgo de verse implicado en prácticas corruptas es ser responsable y transparente en todas las transacciones. Al fomentar la cultura de la transparencia, la empresa demuestra ser una organización abierta que no tiene nada que ocultar. La transparencia es un elemento fundamental en la lucha contra la corrupción y consiste en hacer público qué se hace y cómo se hace, implicando a los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, organizaciones de la sociedad civil, etc.) y abriéndose a su posible fiscalización.

Según los diferentes expertos que han participado en este estudio, se considera que una empresa no tiene política si carece de una política comunicada públicamente o, en caso de tenerla, si el compromiso con la misma afecta exclusivamente a su consejo de administración y/o alta dirección y no se aplica al resto de trabajadores. Aunque cada empresa analizada en el presente estudio tiene unas políticas diferentes, todas se consideran de nivel avanzado.

Para evaluar si una política es “básica” o “avanzada” se analiza su alcance geográfico y su aplicación al personal de la empresa, filiales y cadena de suministro, así como el cumplimiento de los siguientes elementos:

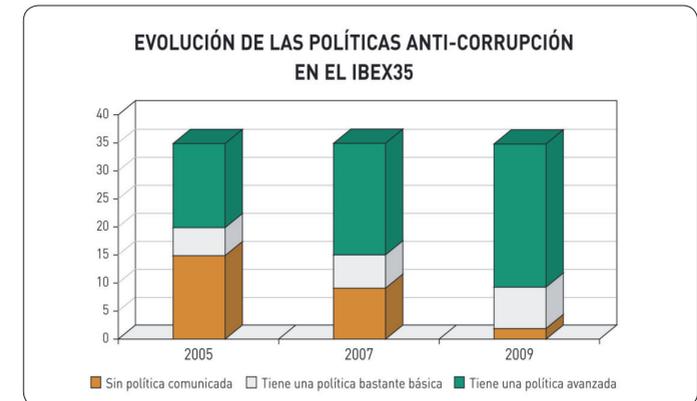
- prohibición explícita de dar y recibir sobornos;
- compromiso de cumplimiento de todas las leyes y normas de los países en los que desarrollan sus operaciones;
- compromiso explícito de cumplimiento de restricción y control de pagos de facilitación;
- compromiso explícito y restricción del ofrecimiento y recepción de regalos;
- política pública y disponible;
- compromiso de control público de cualquier práctica irregular en el ámbito del consejo de administración;
- transparencia de cualquier tipo de donación política y existencia de un procedimiento de aprobación e información respecto a esas donaciones; y
- extensión de la política a los grupos de interés y a la cadena de suministro (proveedores, subcontratas).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, y según el estudio realizado por ECODES entre los años 2005 y 2009⁸, se observa una clara evolución en la formalización de las políticas anticorrupción en las empresas del IBEX35, puesto que se ha pasado de un 43% de empresas con una política avanzada en 2005 al 74% actual. Aún más destacado es el hecho de que se haya pasado de un 43% de empresas sin política en 2005 a tan solo un 6% en 2009.

Según afirmaba la responsable de este estudio, Teresa Royo, “el número de empresas españolas con una política preventiva respecto a la corrupción se ha duplicado en los últimos cinco años”. Sin embargo, “no podemos afirmar que en la implantación de esa política y la definición de los procedimientos se haya avanzado igual”. ECODES también aprecia una leve mejora en cuanto al reconocimiento de la

8 www.negocioslimpios.org / www.ecodes.org

corrupción como un tema relevante entre las empresas del IBEX35. “Pero todavía queda un largo camino para alcanzar un nivel aceptable de transparencia”.



Fuente: *Negocios Limpios*

Además, se consideran avanzadas aquellas empresas que tienen desarrolladas en sus políticas:

- un código ético,
- una política de contratación y relación con proveedores,
- un compromiso con iniciativas anticorrupción,
- una política de regalos, y
- una política anticorrupción para la Administración.

Políticas. Caso REE

El código ético

Tras la entrevista realizada en la sede de REE en Madrid, que se ha complementado con información obtenida a través de otros canales, observamos que la compañía parece situarse a la vanguardia de muchos ámbitos de la RSC, entre los que se incluyen los temas de la corrupción. Ángel Ibisate, jefe del Departamento de Responsabilidad Corporativa y Calidad, afirma que, aunque la empresa no tenía la obligación de trabajar sobre muchos de estos temas, ha demostrado una constante búsqueda de la excelencia.

En opinión de Ibisate, el hecho gozar de una posición privilegiada en su ámbito de actuación (actividad regulada y ausencia de competencia, entre otras ventajas) obligaba a REE a una mayor exigencia en términos de responsabilidad corporativa. Esta

exigencia suponía asimismo mayores oportunidades para REE de consolidarse como referente y prescriptora, contribuyendo al desarrollo económico y social con los servicios estratégicos e indispensables que presta, pero también incidiendo en el desarrollo, implantación y mejora de la RSC como elemento transversal de la estrategia empresarial que implica a toda la organización.

En una época de crisis en la que la RSC puede apuntalar un nuevo modelo de gestión empresarial para un futuro más sostenible, el papel de REE y su desarrollo de políticas anticorrupción como parte del plan de RSC suponen un elemento de gran valor social.

Para la compañía REE, el Código ético es uno de los elementos principales de la gestión de la responsabilidad corporativa en la empresa, al representar el eje principal del desarrollo de los valores corporativos que la compañía trata de afianzar entre sus equipos. Además, recoge de forma explícita los principios fundamentales que deben seguir tanto los miembros del Consejo de Administración como los órganos de dirección y el equipo humano de la compañía y, adicionalmente, puede ser invocado por sus grupos de interés.

Todos los empleados del grupo han sido informados y formados sobre los principios éticos que deben regir su actividad diaria a través del Código ético. En él se incluyen específicamente los criterios y procedimientos de actuación relativos al cumplimiento estricto de los derechos humanos y laborales. Asimismo, las nuevas incorporaciones reciben el Código ético junto con el resto de la documentación. También se ha formado a los empleados sobre política y medidas anticorrupción, en especial en aquellas unidades organizativas más relacionadas con estos temas.

Para Ángel Ibisate: *“la corrupción forma parte de lo que nosotros llamamos el código ético de consulta de la compañía; es uno de los aspectos principales y fundamentales enmarcado en un cuerpo ético; cuerpo diseñado en el año 2007 a raíz del análisis de 36 códigos de conducta internacionales. El código ha estado vivo en el 2007, 2008, 2009 y 2010 y ahora está en proceso de cambio completo: de la mano de dos consultoras externas y expertas en estos temas, estamos elaborando un plan de rediseño y fortalecimiento de la ética de la compañía”.*

En la elaboración del nuevo Código ético se ha incorporado como novedad, y teniendo en cuenta sus expectativas, un consejo consultivo formado por 12 empleados que funciona como otro agente evaluador que presenta sus requerimientos,

peticiones, etc. *“Estamos muy satisfechos con este nuevo equipo de trabajo, formado por gente de todos los niveles. El reto actual es conseguir que los miembros de este consejo se abstraigan de su puesto y área de trabajo y que sus aportaciones contemplen una visión global de la compañía, camino óptimo para obtener mejoras y puntos débiles a reforzar”.*

Además, Red Eléctrica ha designado a un “gestor ético” para gestionar las dudas que puedan surgir y para que recoja, analice y resuelva las diferentes denuncias que se reciban. *“La persona designada es Rafael García de Diego Barber, director de Asesoría Jurídica de Red Eléctrica. Esta figura, con relación directa con el Presidente o con el Consejo de Administración, mantiene la confidencialidad de los procesos y es la responsable del desarrollo, consolidación y mejora continua de la gestión de la ética en Red Eléctrica”.*

Partiendo del compromiso del Consejo de Administración, en concreto de la Comisión de Gobierno de Responsabilidad Corporativa del Consejo de Administración, REE ha puesto en marcha este año un concurso sobre comportamientos éticos destacables. Como objetivo clave evaluable del secretario del Consejo de Administración, se encuentra el fomentar y potenciar entre los empleados la formación, sensibilización y concienciación en materia de anticorrupción. *“No buscamos solo detectar malas praxis sino también premiar las correctas, aquellas que luchan contra la corrupción”, afirma Ibisate.*

3. Acciones

Se ha demostrado que en las empresas que ya cuentan con políticas integradas anticorrupción existen dos elementos de implementación de la política que se consideran especialmente relevantes: los mecanismos de denuncia anónima y la formación de los empleados. La comunicación interna y externa de la información derivada de las políticas y acciones desarrolladas e implantadas con el fin de eliminar la corrupción es otra de las herramientas más valoradas y utilizadas por las empresas analizadas.

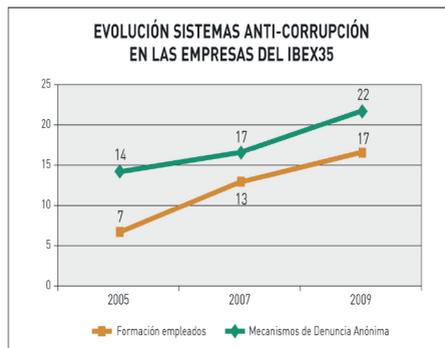
Desgraciadamente, si analizamos elementos tan básicos en la puesta en marcha de un sistema anticorrupción como el mecanismo de denuncia

anónima (*whistle-blowing*) y la formación a empleados, podemos observar la pobreza de la información pública. Esto puede apreciarse en la gráfica realizada por ECODES para el estudio de Negocios Limpios.

Se entiende que existe un **sistema de formación de los empleados** cuando la empresa ofrece capacitación sobre la aplicación del código de conducta, los valores y los principios de la empresa, y sobre cómo actuar ante una situación de riesgo. Además, la formación debe estar adaptada a los lugares donde la empresa opera, haciendo especial hincapié en aquellos países de riesgo.

Por otro lado, se considera que existe un **mecanismo de denuncia anónima** si se han habilitado canales de comunicación anónimos y seguros para que los empleados puedan denunciar irregularidades, sea por vía telefónica, por intranet, por la página web corporativa de la empresa, a través de cuestionarios, etc. Es importante que los mecanismos garanticen la confidencialidad del denunciante y hagan visible la figura de la persona o comité competente para que este pueda recoger la denuncia e iniciar el procedimiento de información e investigación del caso con diligencia.

El análisis de la evolución de la calidad de los sistemas de gestión anticorrupción de las empresas del IBEX35 en el periodo 2005-2009 permite constatar un gran avance, puesto que ha aumentado sustancialmente el número de empresas que afirman haber dado formación a sus empleados sobre esta área. Mientras en 2005 el número de empresas que proporcionaba formación a sus empleados en materia de corrupción solo suponía el 14% de las empresas del IBEX35, en 2009 este porcentaje ha ascendido al 48,5%.



Fuente: Negocios Limpios

Menor ascenso experimentaron los mecanismos de denuncia anónima que las compañías ponen en marcha para revelar

irregularidades asegurando la confidencialidad del denunciante, ya que se partía de un nivel más elevado (el 31% de las empresas) en 2005; actualmente se ha llegado al 63%. En ello ha influido el hecho de que, desde julio de 2005, todas las empresas registradas en la Securities Exchange Commission (SEC) estén obligadas a cumplir con las disposiciones de la Sarbanes-Oxley Act, de julio de 2002. Esta ley establece la obligación de implantar mecanismos confidenciales para la recepción de quejas o comunicaciones relacionadas con las malas prácticas en asuntos contables, el control o la auditoría interna.

Acciones. Caso EADS OpenLine, herramienta de integridad

EADS puso en marcha hace años un programa de ética que se cuenta entre los más avanzados en Europa. Se trata de un programa adaptado a las particularidades de todas las divisiones de la empresa y que responde al compromiso de la organización de mantener unos altos estándares éticos de conducta empresarial.

Con ocasión del décimo aniversario del consorcio, su Código de conducta ha sido profundamente revisado y enriquecido mediante el nuevo sistema OpenLine, una herramienta que *“refuerza las políticas ya desarrolladas por el grupo para que los empleados puedan notificar sus inquietudes a través de los canales de comunicación normales, como sus jefes inmediatos, el personal de ética y cumplimiento, los representantes de recursos humanos, los miembros de la asesoría jurídica, o los representantes de la alta dirección”*, según apuntaba Pedro Montoya durante la entrevista.

OpenLine es un proceso adicional y excepcional (opcional y voluntario) a través del cual un empleado puede plantear problemas de forma absolutamente confidencial si por algún motivo se siente incómodo al usar los canales de comunicación normales o insatisfecho con las respuestas que ha recibido. Aun así, *“en Europa hay una gran resistencia a este tipo de medidas, ya que se identifican con la delación y el chivatazo”*. Esto hace que *“el sistema no esté siendo tan utilizado de entrada como esperábamos, pero hay que insistir para que los empleados acudan a él”*. Además, tiene un carácter disuasorio. *“¿Cuántas personas se abstendrán de tener comportamientos irregulares por miedo a ser denunciados? Es difícil de medir, pero tendrá efecto”*.

¿Cómo funciona el sistema? Para aumentar la confidencialidad del sistema, EADS ha decidido externalizar la gestión de la línea telefónica y la página web que van a recibir las alertas y ha contratado a un proveedor externo especializado en este tipo de servicios. Las alertas serán tratadas en un entorno seguro, por un número restringido de empleados del proveedor de servicios que habrán recibido una formación profesional adecuada. Los empleados que usen el sistema entran directamente en contacto con el proveedor de servicios, bien por teléfono o a través de la página web.

Actuar de buena fe. Se espera de los usuarios del OpenLine que actúen de buena fe y que no hagan deliberadamente acusaciones falsas. La buena fe consiste en dar información sin malicia, sin considerar el beneficio personal y pensando de manera razonable que la información comunicada es veraz. Cualquier empleado que haga, consciente o negligentemente, declaraciones falsas o engañosas o revelaciones que no son de buena fe puede ser objeto de acciones disciplinarias, de conformidad con las legislaciones aplicables. Ningún empleado que haga declaraciones o revelaciones de buena fe es objeto de acciones disciplinarias, incluso si dichas declaraciones o revelaciones resultan ser inexactas.

Responsabilidad. El *chief* compliance officer del Grupo es responsable de ponerse en contacto con todas las partes involucradas en cada alerta y de comunicar sin demora el resultado al empleado que efectuó la alerta.

Confidencialidad. Los usuarios del sistema de alerta deben identificarse ante el proveedor del servicio. El proveedor del servicio transmite el correspondiente informe sin revelar la identidad de la persona que ha comunicado la alerta. Sin embargo, los usuarios pueden solicitar que su identidad sea transmitida a EADS. En este caso, EADS realiza lo posible para proteger la identidad de la persona que ha realizado la alerta. Todos los informes se guardan confidencialmente, en la medida de lo posible, atendiendo a la necesidad de realizar una investigación exhaustiva y efectiva, y a las exigencias de la ley y de los procedimientos judiciales.

Ámbito y perímetro de OpenLine. En la fase actual, el ámbito de OpenLine se limita a asuntos relacionados con la contabilidad, las finanzas, y las prácticas corruptas o anticoncurrenciales. El uso de OpenLine está restringido a los empleados de todas las empresas controladas por el Grupo EADS y situadas en Francia, Alemania, España y Reino Unido.

Registro de alertas e informes. Los usuarios del sistema pueden transmitir alertas de dos formas: 1) pueden llamar a un número de teléfono específico; o 2) pueden introducirlas a través de un sitio web dedicado al efecto. Las alertas son recibidas por el proveedor externo, quien elabora y transmite los correspondientes informes al CCO del Grupo. Los informes incluyen la información recabada objetivamente que está en relación directa con el ámbito de la investigación y es estrictamente necesaria para la verificación de los hechos alegados. El proveedor elimina de los informes cualquier elemento que pueda permitir identificar al empleado. Sin embargo, la identidad del empleado se facilita al CCO si se cumple alguna de las condiciones siguientes: 1) el empleado ha dado previamente su consentimiento verbal al proveedor externo para que comunique su identidad a EADS; 2) EADS suministra al proveedor externo evidencia escrita de la existencia de procesos judiciales que requieren la comunicación de la identidad del empleado; 3) EADS acredita al prestador externo que las alegaciones son maliciosas.

Procedimientos de investigación. Tras la recepción de un informe del proveedor externo, el CCO, junto con otros miembros de su equipo de ética y cumplimiento, lleva a cabo una primera revisión y evaluación del informe y decide quién necesita conocerlo, así como la respuesta adecuada que, en el plazo oportuno, deba darse. El CCO y su equipo de ética y cumplimiento son también responsables de la supervisión de cualquiera de las acciones correctivas, que pueden incluir procedimientos disciplinarios, de acuerdo con las regulaciones nacionales.

Sin represalias. No son toleradas las represalias directas o indirectas por parte de cualquier empleado de la compañía contra cualquier persona que haya, de buena fe, presentado una alerta o facilitado asistencia a las personas responsables de la investigación de la misma. Tampoco está permitido el acoso, o la adopción de medidas perjudiciales hacia cualquier empleado por el hecho de haber efectuado una alerta de buena fe. Cualquier empleado de la compañía que tome represalias, adopte medidas perjudiciales o sea culpable de acoso hacia una persona que ha presentado una alerta puede ser objeto de acciones disciplinarias, según el derecho aplicable.

Comunicación e información. En cuanto se toma la decisión de investigar una alerta, el CCO o el equipo de ética y cumplimiento lo notificará a toda persona implicada en la alerta, con el fin de permitirle sin demora ejercer sus derechos, incluyendo su derecho

de defensa. Sin embargo, el CCO tiene derecho a adoptar medidas cautelares, por ejemplo, las medidas necesarias para evitar la destrucción de pruebas en relación con la alerta, antes de notificarla a la persona implicada. El equipo de investigación puede responder y comunicarse con la persona que hizo la alerta a través del proveedor externo. El CCO de EADS comunicará sin demora al empleado que hizo la alerta los resultados de la investigación a través del proveedor externo. El proveedor externo obtendrá a su vez del empleado su reacción respecto de la información comunicada por el CCO.

Registro de gestión y derechos de acceso. La información comunicada en relación con una alerta que sea considerada ajena al ámbito del sistema, infundada o de poca entidad se destruirá inmediatamente. En cambio, la información que se haya considerado de entidad se conservará por un periodo que no podrá exceder los dos meses a partir de la fecha de finalización de los procedimientos de investigación, excepto en los casos en los que se hayan iniciado procedimientos disciplinarios y/o judiciales contra la persona implicada, la persona que hizo la alerta o un tercero. De acuerdo con las leyes nacionales, la persona implicada tiene derecho a acceder a los datos que la conciernen y a solicitar que esos datos sean corregidos o borrados, si es el caso. Una persona implicada no podrá obtener información sobre terceros, tal como la identidad de la persona que hizo la alerta, sobre la base de estos derechos de acceso.

“OpenLine demuestra la apuesta de EADS por el estricto cumplimiento de la ética y de las buenas prácticas dentro de todo el consorcio. Luchar contra la corrupción aumenta la competitividad de las empresas”.

Pedro Montoya

4. Seguimiento

Tras la implantación de un código de conducta y la puesta en marcha de políticas y procedimientos corporativos relativos al control de la corrupción, deben establecerse unas medidas de seguimiento para valorar el éxito de las acciones.

Para el cumplimiento de estas políticas anticorrupción, las empresas participantes en este estudio disponen de diversas **medidas de seguimiento**, entre las que destacan:

- la existencia de líneas de comunicación confidenciales;
- un sistema de vigilancia y control;
- la incorporación de un revisor interno cuya labor consiste en revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes, para así proponer mejoras a los mismos;
- un control anual de todas las políticas y procedimientos de la compañía a escala internacional;
- un sistema de monitorización de la formación realizada en temas de prevención de la corrupción.

Como medidas externas, las compañías estudiadas presentan un informe anual sobre el progreso en el trabajo realizado contra la corrupción.

Seguimiento. Caso Repsol Sistema de vigilancia y control

Repsol ha compartido con los autores de este estudio ejemplos de actuaciones que permiten observar el compromiso de la compañía con la transparencia y la lucha contra la corrupción. Así, el programa de *Corporate Defense* comprende “medidas y controles adecuados para la prevención y detección de delitos: procedimientos de comunicación e información a directivos y empleados; procedimientos de respuesta e investigación; y procedimientos de revisión y mejora del programa”.

Dada la actividad desarrollada por la petrolera en numerosos países, bajo múltiples marcos regulatorios y en todos los ámbitos del mercado del petróleo y del gas, Repsol YPF puede incurrir, entre otros, en potenciales riesgos legales y regulatorios (incluidos los riesgos de cambios en los regímenes fiscales, las regulaciones sectoriales y medioambientales, los regímenes cambiarios, las limitaciones a la producción, a las exportaciones, etc.), así como en riesgos operativos (incluidos, entre otros, los riesgos de reputación, como los relacionados con la ética y el impacto social de los negocios).

Por ello, la compañía dispone de una “organización, procedimientos y sistemas que le permiten identificar, medir, evaluar, priorizar, controlar y gestionar los riesgos a los que está expuesto el grupo, y decidir en qué medida tales riesgos son asumidos, mitigados, cubiertos o evitados”.

Además, Repsol, destaca por su procedimiento de control y por el desarrollo de una normativa interna como marco regulador para evaluar y controlar los riesgos internos de corrupción. Supervisada por la Comisión de Ética y la Dirección de Auditoría y Control de Repsol,

esta normativa contempla la revisión de los controles existentes en las diferentes unidades sobre aspectos relacionados con potenciales conflictos de intereses, el adecuado uso y protección de activos de la compañía, soborno y corrupción, transparencia y confidencialidad de la información, relaciones con clientes, proveedores, contratistas y socios, protección de datos personales, cumplimiento de la legalidad y registros financieros.

Asimismo, la Dirección de Auditoría y Control lleva a cabo acciones para prevenir el riesgo de fraude y colabora en la investigación de las comunicaciones que se reciben a través de los canales de comunicación de Ética y de la Comisión de Auditoría y Control.

Control interno sobre reporte financiero. Repsol ha desarrollado una serie de documentos que establecen el marco del sistema de control interno sobre reporte financiero de la compañía:

- Manual de gestión de riesgos de fraude de reporte financiero
- Inventario de riesgos de reporte financiero
- Manual de control interno de reporte financiero

Asimismo, se dispone de un inventario de controles orientados a mitigar riesgos de fraude, que se actualiza anualmente.

Auditoría interna. En lo que respecta a la función de auditoría interna, la Dirección de Auditoría y Control contempla el riesgo de fraude, siguiendo la metodología desarrollada por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)⁹, como uno de los aspectos del control interno que hay que revisar en cada uno de los proyectos que se llevan a cabo desde las distintas unidades de auditoría presencial: auditoría de asociaciones, auditoría de sistemas de información y proyectos de auditoría.

Adicionalmente, entre los factores cualitativos que se valoran anualmente para la elaboración de la planificación, se analiza la posibilidad de fraude de cada unidad y proceso auditables. Por otra parte, desde la auditoría online se han diseñado indicadores para disponer de alertas sobre, entre otros aspectos, la posibilidad de fraude o de situaciones anómalas. El objetivo de la auditoría online es monitorizar de forma continua un conjunto de indicadores que cubren riesgos identificados para cada uno de estos ciclos, como compras, ventas y facturación; gestión de inversiones, cobros y pagos; gestión de poderes, gestión fiscal y reporte financiero.

⁹ www.repsol.com/es_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/etica-y-transparencia/prevenir-corrupcion/

En los casos de identificación de un potencial incidente de corrupción, desde la Dirección de Auditoría y Control se procede a una investigación encaminada a un correcto entendimiento de su origen. Una vez analizado el problema, se procede a su notificación y reporte a los niveles adecuados para la toma de las medidas disciplinarias correspondientes. Posteriormente, se realiza un seguimiento del plan de acción, verificando la adecuada implantación de las medidas acordadas.

Actuaciones adicionales realizadas para prevenir el riesgo de fraude. Se ha mantenido y actualizado la normativa interna relativa a la evaluación y control de los riesgos de fraude de reporte financiero. Se dispone de un inventario de controles orientados a mitigar riesgos de fraude de reporte financiero, que se actualiza anualmente y que en 2010 supuso un 25% del total de controles en la compañía. La efectividad de estos controles se revisa cada ejercicio a través de pruebas de funcionamiento, siempre teniendo en cuenta su especial relevancia.



Conclusiones

La corrupción, como concepto y como área de gestión, cuenta con diversas dificultades. La primera, no poco importante, es que depende del contexto cultural donde la encontremos; esto es, depende de la organización y del país o ámbito cultural donde queramos analizarla. Como hemos observado en los casos expuestos, trabajar en el ámbito de la corrupción implica un doble eje: el territorial, donde vamos a encontrar diferentes tipos de presiones institucionales, culturales, jurídicas; y el organizativo, donde, en el caso de las grandes corporaciones, vamos a ver como se extienden políticas transversales que van a afectar a las organizaciones con independencia de los países donde operan.

En los últimos años hay que remarcar el cambio de orientación en el análisis de la corrupción. Hemos pasado de una vinculación casi exclusiva del concepto con la actuación de las Administraciones públicas y el poder político, al triple eje corporación-sociedad civil-administraciones públicas. Este es un hecho que obedece a diversos factores. Uno de ellos, de notable relevancia, es el interés por integrar en el discurso de prevención de la corrupción el papel, importante por su dimensión, que pueden desempeñar las EMN en su interacción con los Gobiernos. Junto a este reconocimiento, hay que subrayar el cambio que se ha producido en la esfera internacional por un conjunto de iniciativas multiplataforma que han incorporado a las EMN como agentes/pacientes de la corrupción.

Es en el ámbito de las iniciativas transnacionales en el que en los últimos años se han desarrollado un número creciente de iniciativas de *soft law* que han tratado y a menudo conseguido incorporarse en las diferentes legislaciones estatales como mecanismos de lucha y prevención de la corrupción.

El mecanismo ha seguido una línea de aplicación como la que presentamos a continuación: i) expresión de la voluntad civil, gubernativa o corporativa de lucha contra la corrupción; ii) creación de una iniciativa voluntaria dirigida a estados o corporaciones; iii) incorporación como firmantes de empresas y estados y, finalmente, iv) incorporación en las legislaciones estatales y en las políticas corporativas.

Sin duda, la crisis económica que afecta a occidente, los agujeros legislativos y la falta de regulación global en muchas áreas del comercio y la economía internacionales han ayudado a incrementar la consciencia de la importancia de la prevención de la corrupción en el buen funcionamiento de los mercados.¹⁰ No podemos olvidar aquí tampoco el impacto de la crisis en la confianza en determinadas empresas y la forma en la que ha deteriorado de su imagen y, por tanto, su valor contable¹¹. Queda por determinar hasta qué punto estos elementos determinan la inclusión por parte de las EMN de políticas anticorrupción específicas, pero no cabe duda de que los cambios se orientan a la creación de un “momento social” favorable a su inclusión.

En el caso del Estado español, la presión para la incorporación de políticas anticorrupción en las grandes corporaciones se ha incrementado en los últimos años de manera importante por la Reforma del Código Penal de junio de 2010, que incrementaba significativamente las responsabilidades penales por delitos relativos a la corrupción corporativa y obligaba a las EMN a dotarse de medidas de prevención o paliación de posibles casos de corrupción. Esta reforma se suma a la que ya se efectuó en EE. UU. con posterioridad al escándalo de la explosión de la burbuja tecnológica de inicios de este siglo, que tomó Enron como ejemplo de malas prácticas y que se tradujo en la ley Sabarnes-Oxley (2002). Esta ley es aplicable a todas las empresas que coticen en los mercados de valores de los EE. UU. e incrementa los requisitos de transparencia y responsabilidad para las empresas cotizadas.

Si hasta aquí hemos puesto de relieve el impacto coercitivo, tanto social como legislativo, que ha operado sobre las EMN para incorporar elementos de prevención de la corrupción en

¹⁰ Un ejemplo importante, el Informe de Riesgo Global, publicado anualmente por el Foro Económico Mundial: <http://riskreport.weforum.org/>.

¹¹ Ver aquí el Barómetro de la Confianza, publicado anualmente por Edelman, con datos por sectores y países: <http://www.edelman.com/trust/2011/>.

sus operaciones comerciales, también hay que subrayar los esfuerzos realizados de manera proactiva por parte de empresas que han querido dar forma a una cultura organizativa vinculada a la creación de una cultura de prevención de la corrupción. La cultura organizativa es un elemento estrechamente vinculado a la generación del sentido del trabajo de los trabajadores de la empresa y puede constituirse como marco de valores que guíen las actuaciones de la EMN.

Para empresas como las analizadas en este estudio, hemos observado cuatro etapas para la generación de políticas corporativas de prevención de la corrupción: i) diagnóstico de riesgos > ii) establecimiento de políticas > iii) elaboración de acciones correctoras > iv) establecimiento de indicadores y responsables de seguimiento. Entre los elementos que deben subrayarse la hora de introducir estas políticas aparece: i) la existencia del *compliance officer* (que viene apoyada por el cambio del Código Penal); ii) la existencia de un código ético que integre las prácticas y valores esperados; iii) el compromiso del consejo de administración con la política corporativa; y iv) de manera creciente, la traslación de estas iniciativas a la cadena de valor.

Si nos planteamos el vínculo de este tipo de políticas con la evolución de la RSC como movimiento y como tendencia en los próximos años, hay que prestar atención a uno de los últimos informes publicados por Global Reporting Initiative (GRI). Con la mirada puesta en el año 2020, el informe realizado por GRI, *The Transparent Economy*¹², diagnostica las principales tendencias que determinarán el futuro de la responsabilidad corporativa, el *reporting* y la transparencia corporativa en los próximos años. El informe indica la necesidad de avanzar en la generación de una ética empresarial sólida y en la lucha contra la economía sumergida como una de las tendencias importantes de la RSC. Además, subraya que una buena política de RSC hace más competitivas a las compañías al minimizar sus riesgos y mejorar su imagen y credibilidad ante el cliente.

¹² www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/D97CA5F7-EB0C-43CD-A9BB-C9AF72B44F03/5851/Explorations_TheTransparentEconomy_FINAL.pdf

Para finalizar, con el objetivo de establecer una cultura corporativa ética e implementar una estrategia anticorrupción sólida, y para complementar todo lo anterior, ofrecemos unas recomendaciones finales:

- Considerar la honestidad en los ascensos o promociones y su introducción en la estrategia de la empresa.
- Definir quién asume las responsabilidades en las acciones que son más susceptibles de caer en corruptelas (por ejemplo, los responsables de los contratos o los permisos).
- Establecer unos criterios generales de comportamiento ante las prácticas corruptas. Estas pautas se deberían poner por escrito en un código de conducta.
- Comunicar al personal de la empresa a quién se puede acudir para denunciar prácticas corruptas en el seno de la organización.
- Comprometerse a restituir hasta donde haga falta a los afectados y dedicar medios materiales y humanos a tareas de control a tal efecto.
- Aplicar medidas correctivas en caso de que se produzca algún episodio de corrupción. Si se consigue convertir esto en una nueva estrategia contra la corrupción, el problema puede transformarse en una ventaja competitiva.

Agradecimientos

Glosario

Anexos

Equipo humano

Agradecimientos

Los autores de este documento quieren agradecer de forma especial a las siguientes empresas y organizaciones su tiempo y su dedicación, así como su voluntad de compartir sus conocimientos y experiencias con las personas interesadas en la prevención de la corrupción corporativa.

Empresas, representadas por sus responsables de RSC o compliance:

- Repsol, Sr. Eduardo García
- EADS, Sr. Pedro Montoya
- Siemens, Sra. Elena del Tiempo y Sr. Aurelio Pérez
- REE, Sr. Ángel Ibisate

Otras organizaciones consultadas

- Roca&Junyent Associats, Sr. Marc Molins, socio y abogado penalista
- Transparencia Internacional (España), Sr. Jesús Lizcano, presidente
- ECODES, Sra. Teresa Royo, consultora
- Oficina Antifrau de Catalunya, Sr. Jordi Tres, responsable de formación

Finalmente, queremos señalar que tanto las afirmaciones presentadas en este documento como su contextualización son fruto exclusivamente del análisis y la interpretación de los autores del texto. En ningún caso presuponen ni sugieren la aceptación de este contenido por parte de las anteriores organizaciones ni de sus representantes.

Glosario de conceptos relacionados con la corrupción¹³

Acceso a la información. Es el derecho de las personas a acceder a aquella información que por norma están facultados a conocer o que es de su legítimo interés. Se constituye en la herramienta idónea para alcanzar la transparencia en los actos de la Administración, así como también en un medio de fiscalización y participación efectiva de todos los sectores de la sociedad en el manejo de los recursos públicos.

Abuso de poder. Forma de ejercicio de los Poderes del Estado que se desvía de la finalidad que los inspira. A su vez es el ejercicio en forma excesiva de las atribuciones y facultades otorgadas a una persona, apartándose de la finalidad para la que fueron otorgados.

Blanqueo de dinero. Proceso mediante el cual se oculta el origen de unos fondos generados de un modo ilegal.

Cientelismo. El clientelismo político es un sistema extraoficial de intercambio de favores, en el cual los titulares de cargos políticos regulan la concesión de prestaciones, obtenidas a través de su función pública o de contactos relacionados con ella, a cambio de apoyo electoral.

Código de conducta. Declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios.

Colusión. En economía se denomina colusión al acuerdo en que dos o más empresas de un mercado determinado definen que cada una actuará de manera concertada respecto del resto de las demás empresas.

Conflicto de intereses. Conflicto que se produce entre los asuntos y los bienes que son de toda la comunidad y los privados, vinculados a los fines particulares de cada miembro de la sociedad civil. La evitación del conflicto de intereses garantiza la imparcialidad de los agentes públicos para hacerse cargo de los asuntos comunes sin que sus actos beneficien o privilegien los intereses privados propios.

¹³ Fuentes diversas, elaborado a partir del glosario de Transparencia Internacional.

Ética. Conjunto de valoraciones, apreciaciones y juicios que fundamentan los actos morales y proveen sustento para establecer los cursos de acción correctos que deben reflejarse en la conducta humana. Se estructura sobre valores y principios.

Extorsión. Se denomina extorsión al delito consistente en obligar a una persona, a través de la utilización de violencia o intimidación, a realizar u omitir un acto o negocio jurídico con ánimo de lucro y con la intención de producir un perjuicio de carácter patrimonial bien del sujeto pasivo, bien de un tercero.

Fraude. Acto de mala fe por medio del cual se engaña a alguien y se obtiene una ventaja o un lucro indebido.

Integridad. Garantía de la exactitud de la información frente a la alteración, pérdida o destrucción, ya sea de forma accidental o fraudulenta.

Lobbying. La defensa de intereses sectoriales.

Malversación. Acción de disponer en forma indebida e ilegítima de los recursos ajenos que una persona tiene en su poder como depositario, funcionario o administrador. Pagos de facilitación: pagos o regalos de pequeña cuantía que se hacen a una persona —un funcionario público o un empleado de una empresa privada— para conseguir un favor, como acelerar un trámite administrativo, obtener un permiso, una licencia o un servicio, o evitar un abuso de poder.

Rendición de cuentas. Informe que deben presentar obligatoriamente quienes administran bienes de terceros o de un Estado sobre el destino de estos y los resultados obtenidos después de su utilización.

Sanción e inhabilitación. Castigo administrativo o penal, que se obtiene por la comisión de una infracción. Inhabilitación: pena según la cual un funcionario público es removido de manera temporal o definitiva del ejercicio de su función o empleo en virtud de haber realizado actos ilícitos.

Soborno. El cohecho (coloquialmente “coima” o “soborno”) es un delito que consiste en que una autoridad o funcionario público acepta o solicita una dádiva a cambio de realizar u omitir un acto.

Tráfico de influencias. Aprovechamiento ilegal por parte de un servidor público del poder que le otorga el cargo para beneficio propio o de terceros.

Anexos. Cuestionario elaborado para las entrevistas a las empresas participantes en el presente estudio

Concepto de corrupción

1. ¿Para su empresa las siguientes acciones son socialmente muy poco, poco, bastante o muy aceptables?

Declarar datos falsos en un documento oficial para obtener beneficios

MUY POCO POCO BASTANTE MUCHO

Pagar a un funcionario para agilizar un trámite

MUY POCO POCO BASTANTE MUCHO

Pasar facturas personales como si fueran gastos del trabajo

MUY POCO POCO BASTANTE MUCHO

Ocultar ingresos para pagar menos impuestos sobre la renta

MUY POCO POCO BASTANTE MUCHO

Contratar un servicio sin factura para ahorrarse el IVA

MUY POCO POCO BASTANTE MUCHO

2. ¿Cree que estas conductas en nuestro país son consideradas como corruptas?

Que un empresario pueda obtener un contrato público

SI NO

Que un alto directivo saque partido de su cargo para beneficiarse personalmente

SI NO

Que un alto cargo utilice sus contactos para influir en decisiones públicas

SI NO

Que una empresa haga donaciones a un partido después de haber obtenido un contrato público

SI NO

Que una empresa realice reuniones extraoficiales para frenar una ley

SI NO

Que un cargo público acepte regularmente regalos de una empresa proveedora

SI NO

Que un directivo de una empresa privada acepte regalos de una empresa proveedora

SI NO

Que un directivo de una empresa privada acepte regalos de una empresa NO proveedora

SI NO

3. Señale si su empresa ha detectado alguna de estas formas de corrupción y si tiene algún tipo de medida específica para tratarlas (ver apéndice con glosario)

Forma de corrupción

Acceso a información privilegiada

La considera corrupción SI NO

Medida de la empresa

¿Qué seguimiento se realiza?

Facilidad denuncia interna

¿Cómo se evalúa?

Abuso de poder

La considera corrupción SI NO

Medida de la empresa

¿Qué seguimiento se realiza?

Facilidad denuncia interna

¿Cómo se evalúa?

Blanqueo de dinero

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Clientelismo

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Código de conducta (elusión)

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Colusión

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Conflicto de intereses

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Ética (falta de)

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Extorsión

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Fraude

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Integridad (falta de)

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Lobbying

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Malversación

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Rendición de cuentas

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Sanción e inhabilitación

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Soborno

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Tráfico de influencias

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

Otros

La considera corrupción	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Medida de la empresa		
¿Qué seguimiento se realiza?		
Facilidad denuncia interna		
¿Cómo se evalúa?		

4. ¿Dispone su empresa de una política anticorrupción que incluya los siguientes elementos?

Prohibición explícita de dar y recibir sobornos

SI NO

Compromiso de cumplimiento de todas las leyes y normas de los países en los que desarrollan sus operaciones

SI NO

Compromiso explícito de cumplimiento de restricción y control de pagos de facilitación

SI NO

Compromiso explícito de restricción de dar y recibir regalos

SI NO

Política anticorrupción pública y accesible

SI NO

Compromiso de control de prácticas irregulares en el ámbito del consejo de administración que sea público

SI NO

Transparencia de cualquier tipo de donación política y existencia de un procedimiento de aprobación e información de esas donaciones

SI NO

Extensión de la política a sus grupos de interés y cadena de suministro (proveedores, subcontratas)

SI NO

5. Marque con una x si cree que su empresa dispone de una:

Política anticorrupción básica SI NO

Política anticorrupción avanzada SI NO

Si es el caso, ¿qué faltaría para considerarla “avanzada”?

Percepción de la Corrupción

6. Responda a las siguientes preguntas

¿Considera que en los últimos años la corrupción ha aumentado, se ha estabilizado o ha disminuido?

EN MI EMPRESA EN MI PAÍS EN LAS FILIALES

¿Cuál cree que será la tendencia de las actividades corruptas en los próximos años: aumentarán, se estabilizarán o disminuirán?

EN MI EMPRESA EN MI PAÍS EN LAS FILIALES

¿Qué áreas son más problemáticas y por qué?

EN MI EMPRESA EN MI PAÍS EN LAS FILIALES

7. ¿Desde la perspectiva de su empresa, considera que en España hoy en día existe un grado de corrupción alto, medio o bajo en la empresa española? (Marque con una X)

ALTO MEDIO BAJO

8. ¿Cree que España es más o menos corrupta que el resto de países de la Unión Europea? (Marque con una X)

MÁS MENOS

9. ¿Su empresa considera la corrupción como un problema poco grave, medianamente grave o muy grave? Marque con una x.

POCO GRAVE MEDIANAMENTE GRAVE MUY GRAVE

10. ¿Se ha encontrado alguna vez en una situación en la que se llevara a cabo un comportamiento que usted considera corrupto? (Marque con una X)

SI NO

Comente como la gestionó o que actuación llevó a cabo para hacerle frente.

Presencia de la Prevención de la Corrupción

11. Defina cómo/en qué medida su empresa da:

Tratamiento a la corrupción en los códigos éticos de la EMN.

Tratamiento a la corrupción en los informes de sostenibilidad
(GRI: ver relación OCDE y GRI).

Presencia a casos de corrupción en alguna de las comunicaciones públicas
(memoria de sostenibilidad, web, intranet...)

Transparencia de esta información a los medios de comunicación.

12. ¿Cree que su empresa fomenta una cultura transparente con todos sus grupos de interés? (Marque con una X)

SI NO

¿Cómo lo hace?

13. ¿Han detectado a través de encuestas u otros canales que sus grupos de interés sitúen la corrupción como una de sus preocupaciones?

(Marque con una X)

SI NO

En caso afirmativo, ¿qué mecanismos o canales usa su empresa para dar respuesta a esta preocupación?

Compromisos Nacionales / Internacionales Adquiridos

14. ¿Qué compromisos, pactos o acuerdos voluntarios para la lucha contra la corrupción ha firmado su empresa y por qué?

15. ¿Cómo se da seguimiento al cumplimiento de los marcos de autorregulación en el ámbito de la corrupción?

16. ¿Qué esfuerzos sectoriales, públicos, etc. cree que les ayudarían a un mejor tratamiento de los temas de corrupción?

17. ¿Qué cambios supone que puede representar el nuevo Código Penal para su empresa en materia de corrupción?

Mecanismos de Prevención Internos

18. ¿Qué departamento gestiona los temas relacionados con la corrupción y con sus riesgos derivados?

19. Las políticas y mecanismos de prevención de su empresa, ¿son extensibles a toda su cadena de valor?

20. ¿Existe algún sistema de control de gestión que desincentive la corrupción o las prácticas corruptas? Esto es una recomendación de la OCDE.

21. ¿Existe algún mecanismo a través del cual puedan realizarse denuncias internas sobre políticas corruptas detectadas (y que garantice la confidencialidad del denunciante)?

22. ¿Quién canaliza y da seguimiento a estas denuncias?

23. ¿Está incentivada esta práctica?
En caso afirmativo, ¿puede decirnos cómo?

24. Las políticas de la empresa en relación con la prevención de la corrupción, ¿están firmadas por la directiva de la empresa?

25. En cuanto a formación sobre la corrupción, ¿qué ofrece la empresa a los empleados?

- Cursos
- Horas destinadas
- Formación continuada, tipología de formación, etc.
- Capacitación sobre: aplicación del código de conducta, valores y principios de la empresa, cómo actuar ante una situación de riesgo, etc.

- Formación adaptada al país/es donde la empresa opera
- Otros

26. En caso de que sea pertinente, responda:
¿cómo se aplica o trata el Principio 10 del Pacto Mundial de Naciones Unidas en la formación impartida en la empresa?

27. ¿Dispone su empresa de algún sistema de integridad corporativa?
¿Es público o de acceso restringido? ¿Se analiza su evolución?

**28. Si la hubiera, ¿hace referencia a la actividad de lobby de IBERDROLA?
¿En que términos se refiere a ella?**

Cuestiones Genéricas sobre Corrupción en la Empresa

**28. Su empresa cree que la información facilitada a los medios
de comunicación sobre casos de corrupción es** (Marque con una X)

POCA NORMAL MUCHA

**29. En su opinión, los recursos que se destinan en España
a la corrupción son** (Marque con una X)

POCA NORMAL MUCHA

30. Ha oído hablar de:

Transparencia Internacional	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
OCDE	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
PACI (Iniciativa de Alianza Contra la Corrupción)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
TRACE	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

31. ¿Considera estos organismos eficaces en la lucha contra la corrupción?

POCA NORMAL MUCHA

Para finalizar, ¿cuál cree que es el estado actual de su empresa en relación a la lucha
contra la corrupción y cómo prevé que se desarrollará ésta materia en los próximos años?

Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.

Julia Salsas. Licenciada en Humanidades y en Periodismo por la Universidad Pompeu Fabra y máster en Dirección de RSE por el Instituto de Empresa. Inició su carrera profesional en el mundo de la comunicación trabajando en empresas como Bassat&Ogilvy, Tiempo BBDO o la Fundación "la Caixa", donde fue responsable de comunicación de programas de voluntariado, cooperación internacional o integración social y definió las estrategias institucionales. Actualmente trabaja como consultora independiente en su propia consultoría, ConSentidoComún, desde donde realiza colaboraciones con el Instituto de Innovación Social de ESADE y desarrolla estrategias de RSC para grandes empresas y PYME. Es también responsable de las relaciones externas del proyecto de emprendimiento social Comunidades Autofinanciadas (CAF) y miembro fundador del think & do tank de innovación y emprendimiento social, Up Social. jsalsas@consentidocomun.org

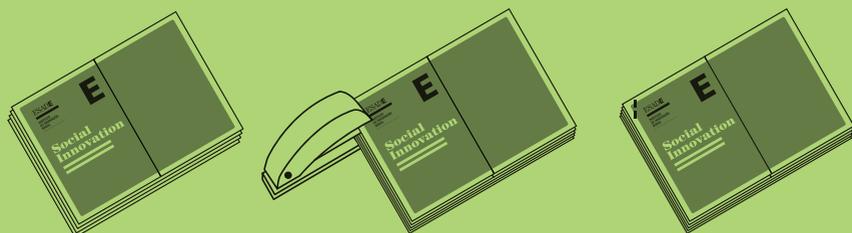
David Murillo. Licenciado en ADE (UB, 1996) y en Humanidades (UOC, 2003). Doctor en sociología (UB, 2008). Investigador del Instituto desde 2002 y profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE desde 2009. Actualmente coordina la línea de investigación sobre responsabilidad social de la empresa (RSE) y pequeña y mediana empresa y el Observatorio de la ISR en España. Tiene varias publicaciones y artículos sobre ética empresarial, RSE y filosofía moral y política. Su experiencia profesional abarca los sectores privado (banca), público (desarrollo económico) y ONL (sector asistencial). david.murillo@esade.edu



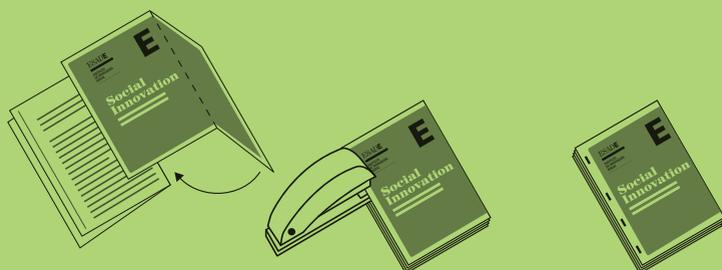
Buenas prácticas en la lucha contra la corrupción.
 Empresas multinacionales
 Julia Salsas y David Murillo
 Enero 2011
 ISBN: 978-84-88971-59-3
 Diseño: Cosmic <www.cosmic.es>
 Tipografía: Century y Franklin Gothic

Tres maneras de encuadernar tus Publicaciones iSocial

Dossier grapado



Encuadernación japonesa grapada



Encuadernación japonesa cosida



ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès
Barcelona (Spain)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

Campus Barcelona · Pedralbes

Campus Madrid

Campus Buenos Aires

Global Center São Paulo
Global Center Munich

www.esade.edu

Con la colaboración de los Sponsors del Instituto de Innovación Social:

abertis

Fundación
REPSOL

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales. Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y concienciación, siempre que se incluya la referencia a la fuente original y su autoría.