

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

E

La lucha contra la corrupción en las empresas del IBEX 35

**Percepción y participación
de los *stakeholders***

**Julia Salsas
David Murillo**



Índice

1 Introducción y contexto actual

2 Metodología aplicada

3 Principio 10 del Pacto Mundial y las fases de un plan anticorrupción

4 La formación como herramienta de lucha contra la corrupción

5 Percepción de la corrupción

6 La corrupción en la cultura organizativa y la ética personal

7 Conclusiones

8 Agradecimientos

9 Autores

1

Introducción y contexto actual

“Una empresa que lucha contra la corrupción es una empresa que tiene el control sobre sí misma”.

Jermyn Brooks

Director, Programa de Sector Privado
Transparencia Internacional

El Instituto de Innovación Social (IIS) de ESADE inició el curso anterior una línea de investigación centrada en el fenómeno de la corrupción en la empresa privada.

La primera parte del estudio, realizado el pasado año bajo el título *Buenas prácticas en la lucha contra la corrupción en la EMN*¹, tuvo como propósito conseguir información de primera mano sobre la percepción que la gran empresa tiene sobre las estrategias para combatir la corrupción en el sector privado. La conclusión derivada de la investigación se puede resumir del siguiente modo: la reforma del Código Penal 2010 conlleva un enfoque legalista de la prevención de la corrupción. Un fenómeno que sigue siendo un tabú cultural en el sector privado y donde, a pesar de existir suficientes herramientas para combatirla, las actuaciones y políticas desarrolladas e implementadas en las empresas son modestas y de carácter fundamentalmente reactivo.

En este nuevo estudio la investigación parte de un análisis detallado de la información publicada relativa a la lucha contra la corrupción en la gran empresa española. Un estudio que, en una primera etapa, se ha focalizado en la información presentada en el COP (Comunicación de Progreso) del Punto 10 del Pacto Global recogida por ASEPAM² en relación con las empresas del IBEX 35. Una vez obtenidos los primeros resultados de esta investigación, hemos realizado un cuestionario con el objetivo de recopilar la percepción de los grupos de interés sobre la corrupción en la empresa privada. Como actores clave que observan, colaboran y tienen expectativas para con las empresas del IBEX 35³, creemos

¹ itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011_Anticorruptcion.pdf

² ASEPAM. Asociación Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. www.pactomundial.org

³ Composición de enero de 2009

que su aportación al estudio puede arrojar una visión objetiva y generadora de valor para la comprensión del fenómeno de la corrupción en la gran empresa española.

Conocido el punto en el que se encuentran las empresas en materia anticorrupción y las expectativas de los grupos de interés, este estudio ha hecho un primer análisis de los planes de formación llevados a cabo para avanzar en la prevención de la corrupción en la gran empresa. El punto de partida es el siguiente: de las expectativas detectadas entre los *stakeholders* participantes, la formación es una de las herramientas más relevantes para contribuir a la lucha contra la corrupción en el seno de las compañías cotizadas de nuestro país.

El propósito último del estudio ha sido el de generar un primer marco comprensivo sobre cómo prevenir la corrupción en el sector privado a partir de la percepción conjunta de empresas y *stakeholders* sobre este tema.

El contexto actual

Corrupción: mal uso del poder con el objetivo de conseguir una ventaja ilegítima y de satisfacer intereses particulares, siendo la antítesis de la transparencia, de la equidad y de la justicia.

Fuente. Autores tras la revisión de las entrevistas y documentación empleada.

La profunda crisis en la que estamos inmersos hace ya tiempo que ha trascendido los ámbitos estrictamente financieros, económicos y sociales para “instalarse” también y de manera contundente en el marco de la gobernabilidad corporativa. Este último terreno “atacado” nos permite entrever, por su dimensión, que estamos ante una crisis sistémica, que los fallos provienen a menudo de las dinámicas de poder y sumisión elaboradas en el sistema mismo y que su solución, como muchos de los expertos participantes en el estudio han coincidido, muy probablemente debe pasar por la generación de una nueva cultura empresarial.

Cierto es que no se puede cargar todo el peso sobre los hombros de las empresas privadas, del mismo modo que nunca toda la responsabilidad de la crisis puede recaer sobre el Estado o la Administración pública. La situación actual nos pide preguntarnos qué debemos hacer para asegurar la sostenibilidad de este sistema malherido y cómo debemos hacerlo. Es la propia ciudadanía, la sociedad en general, quien está poniendo en entredicho no solo muchas de las políticas públicas de los años anteriores, sino también nuestra manera de entender la gestión empresarial. Este progresivo

escepticismo y desapego social hacia el sistema en su conjunto se traduce en una demanda de mayor transparencia, de una gestión real, efectiva y con resultados tangibles del diálogo de la empresa con todos los *stakeholders*.

La corrupción, como antítesis de la transparencia y como fenómeno social, existe desde los albores de la humanidad. Aun así, su erradicación depende del grado de comprensión y apropiación que las empresas hagan de este tema. El presente estudio quiere ser un análisis sobre cómo combatirla desde su foco a través de la visión que las empresas tienen de sí mismas y de su contraste con la visión de los *stakeholders*.

Un marco regulatorio definido pero insuficiente

Como apuntaba Carlos Cordero en la introducción del último estudio de *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX35*⁴, existen dos valores clave y transversales para revisar el sistema actual y determinar si, más allá de válido, es eficaz, justo, inclusivo, abierto y sostenible: la transparencia y la coherencia. El mismo Consejo Estatal de RSE (CERSE) publicó en 2011 el documento *Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad*⁵. El texto contempla una serie de recomendaciones, de carácter voluntario, sobre cómo desarrollar la rendición de cuentas.

Así, por lo que respecta al establecimiento de un marco regulatorio, distintos *stakeholders*, expertos, inversores, sindicatos, consumidores y organizaciones de la sociedad civil llevan proponiendo durante años un marco de transparencia que permita un ejercicio real y eficaz de rendición de cuentas para las empresas; transparencia hacia las partes interesadas cuyo objeto es aumentar la confianza en las empresas, en especial en su estrategia, gestión e impactos. Poner la transparencia en el centro de eficacia de la rendición de cuentas pasa por una combinación inteligente de políticas públicas, incentivos y medidas regulatorias. En este sentido, una tendencia a seguir de cerca es aquella que coloca a las empresas ante la necesidad de dotarse de un marco de transparencia que obligue a que los informes financieros de las multinacionales informen de sus actuaciones país por país.

4 www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=203%3Ala-rsc-en-las-memorias-del-ibex-35-nuevo-informe&catid=1%3Aultimas-noticias&Itemid=1&lang=es

5 www.fiteqa.ccoo.es/comunes/temp/recursos/29/doc44873.pdf

La corrupción es un reto a nivel nacional y mundial, y la solución pasa por establecer controles y, sobre todo, crear la necesidad de la transparencia. Cuanto mayor sea esta, menos conductas habrá corruptas. Antonio Argandoña, profesor IESE.

Del mismo modo, también la UE focaliza su aproximación al fenómeno de la corrupción privada a través de auditorías que aseguren su rigurosidad, eficacia e independencia, frente a las debilidades y los riesgos que generan la desconfianza en las actuales prácticas. Ambos procesos afectan y son relevantes para un marco de transparencia y rendición de cuentas eficaz que genere confianza.

De manera mayoritaria, las organizaciones de la sociedad civil, los consumidores y otros grupos organizados se han mostrado partidarios de una regulación que facilite una mayor transparencia en la información social, medioambiental y económica de la empresa. Entre las iniciativas destacadas en nuestro país en cuanto a reportes de transparencia financiera, en los últimos años encontramos el *Informe Conthe* o *Código Unificado de Buen Gobierno*, que, aprobado en 2003, superaba a los anteriores Código Olivencia e Informe de la Comisión Aldama en muchas áreas relevantes para garantizar la transparencia demandada. De las conclusiones extraídas de la Comisión Aldama surgió la Ley de Transparencia (Ley 26/2003, de 17 de julio), que imponía obligaciones de transparencia y un nuevo régimen de deberes de lealtad y fidelidad de los consejeros directivos. El texto de dicha Ley, actualmente en fase de revisión, no ha aportado, sin embargo, los cambios esperados por parte de la sociedad civil. El Anteproyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno⁶ supone un paso más en el ordenamiento jurídico español ya que se aproxima a la regulación de otros países de la UE. A pesar de ello, el documento presenta lo que algunos consideran errores de base (como el enfoque exclusivo a empresas y organizaciones del ámbito público) y se está reformulando para que cumpla los requisitos exigidos internacionalmente.

En el caso español, además, corresponde a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) supervisar el cumplimiento de las exigencias sobre gobierno corporativo en las sociedades cotizadas, que deben publicar anualmente un informe del grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno.

Por lo tanto, parece que partimos de un marco regulatorio lo

6 www.leydetransparencia.gob.es/anteproyecto/index.htm

suficientemente amplio y definido como para no dejar lugar a las malas praxis que, sin embargo, se han detectado y se siguen detectando en un buen número de compañías de nuestro país. Los participantes en este estudio coinciden en este aspecto: se ha avanzado mucho en el aspecto teórico del marco normativo, pero ahora es necesario aplicarlo a la práctica diaria. Con el objetivo de ayudar a pasar de “lo que se comunica a lo que realmente se hace”, Transparencia Internacional presentó en 2012 una nueva herramienta en la que se establecen los “*Principios de transparencia y prevención de la corrupción para las empresas*”⁷. En un momento en el que las recientes modificaciones normativas tanto españolas como internacionales hacen necesario incorporar en nuestras empresas instrumentos eficaces de prevención contra la corrupción, esta nueva herramienta tiene que ayudar a reposicionar la opinión de los que siguen considerando que “*los mecanismos de represión son ineficaces en la lucha contra la corrupción; el principal desafío radica en incluir mecanismos eficientes de denuncias —whistle blowing— dentro de las compañías, así como de rendición de cuentas*” (Francisco Javier Garayoa, SPAINSIF).

7 www.transparencia.org.es/PRINCIPIOS_TRANSPARENCIA_PARA_EMPRESAS/Principios_de_Transparencia_Empresas_Versi%C3%B3n_completa.pdf

Cuadro 1: Principios de transparencia para las empresas

1. Cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo (*Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo*).
2. Implementación en la empresa de un código ético.
3. Implementación de programas de cumplimiento normativo (*Compliance Programmes*).
4. Implementación de canales de denuncias para la comunicación de posibles incumplimientos de las normas internas de la empresa y/o de las normas legales.
5. Información pública de las retribuciones de los directivos y administradores.
6. Información pública de las contrataciones con el sector público e información de las actividades subvencionadas por ayudas públicas.
7. Información pública de las políticas de responsabilidad social corporativa.
8. Evitación de prácticas de favor y corrupción en el sector privado.
9. Evitación de prácticas de corrupción de funcionarios extranjeros en las transacciones internacionales.
10. Cumplimiento de las obligaciones fiscales.

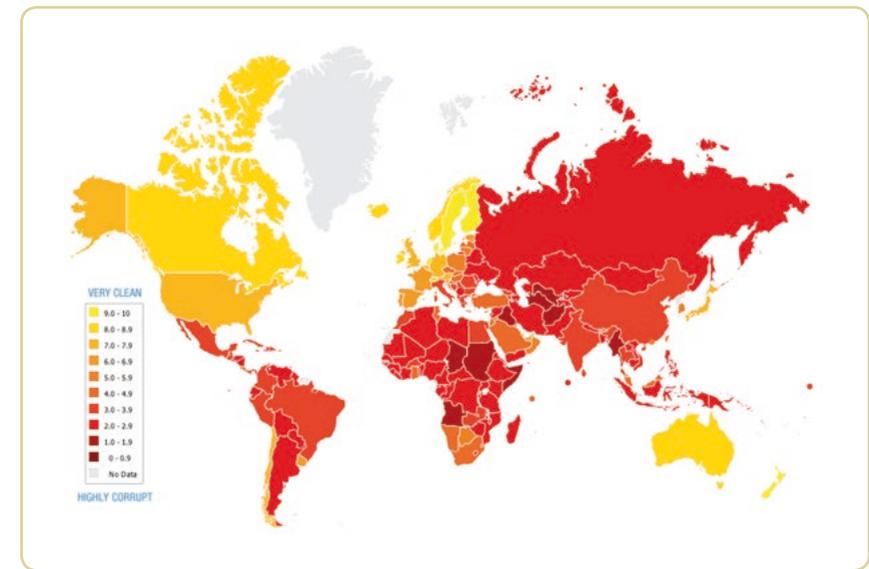
Fuente: Transparencia Internacional. Abril 2012. Véase: www.transparencia.org.es

Para añadir más presión a un fenómeno ya suficientemente complejo, la falta de aplicación práctica de estos mecanismos en el día a día facilita que bastantes empresas del IBEX 35 sigan canalizando buena parte de sus actividades a través de los llamados paraísos fiscales. “Sin armonización fiscal a nivel europeo es difícil que cambie la tendencia”, reconoce Carlos Cordero, director del último informe del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa⁸.

La implementación de este amplio abanico de herramientas jurídicas y empresariales para luchar contra la corrupción puede ayudar a que el mapa anual presentado por Transparencia Internacional vaya poco a poco adquiriendo un color más amarillento frente al actual rojo dominante. En el *ranking* elaborado por la organización, España se mantiene en el puesto 15 de la UE después de una década de retroceso directamente relacionada con los males económicos y sociales que aún ahora aquejan a nuestra sociedad.

⁸ En este documento se refleja que el 86% de las compañías más importantes del IBEX 35 operan en paraísos fiscales.

MAPA 1: Barómetro global de la corrupción 2011



Fuente: Transparencia Internacional. Barómetro global de la corrupción 2011.

2

Metodología aplicada

El objetivo de esta parte de este estudio es analizar los contenidos publicados por las empresas del índice IBEX 35⁹ en las comunicaciones de progreso del Informe del Pacto Mundial en su *Principio 10*, relativo al buen gobierno y la lucha contra la corrupción.

De las 35 empresas analizadas, 7 de ellas no son firmantes del Pacto Mundial o no facilitan el acceso a los informes en la página web del Pacto Mundial y, por lo tanto, han quedado al margen del estudio¹⁰. Así pues, este estudio se basa en 28 compañías.

TABLA 1: Empresas analizadas

EMPRESA ANALIZADA	INFORME ANALIZADO
IBEX 35	
Abengoa	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Abertis	Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2009
Acciona	Memoria de Sostenibilidad 2009
Acerinox	No firmante del Pacto Mundial
ACS	Informe Anual del Grupo ACS 2009
Arcelormittal	No firmante del Pacto Mundial
Banco Popular	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Banco Sabadell	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Banco Santander	Memoria de Sostenibilidad 2009 y tablas GRI
Banesto	Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2009
Bankinter	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
BBVA	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
BME	No firmante del Pacto Mundial

⁹ Recordemos: a 31 de diciembre de 2009.

¹⁰ Estas son: Acerinox, ArcelorMittal, BME, Grifols, Técnicas Reunidas, Cintra e Iberdrola Renovables.

EMPRESA ANALIZADA	INFORME ANALIZADO
IBEX 35	
Cintra	No firmante del Pacto Mundial
Criteria	Informe Anual 2010
Enagás	Informe Anual 2009
Endesa	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Ferrovial	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
FCC	Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2009
Gamesa	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Gas Natural	Informe de Responsabilidad Corporativa 2009
Grifols	No firmante del Pacto Mundial
Iberdrola	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Iberdrola Renovada	No firmante del Pacto Mundial
Inditex	Memoria Anual 2009
Indra Sistemas	Informe Anual 2009
Iberia	Informe Anual 2009
Mapfre	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Mediaset	Informe de Responsabilidad Corporativa 2009
OHL	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Red Eléctrica	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Repsol Ypf	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Sacyr Vallehermoso	Informe de Progreso Pacto Mundial 2009
Técnicas Reunidas	No firmante del Pacto Mundial
Telefónica	2010 Informe Anual de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad Telefónica, S. A.

Cuando se inició este estudio¹¹ la mayoría de estas empresas no habían publicado sus informes referidos a 2010, por lo que se utilizaron para el estudio los relativos a 2009. Las únicas 8 organizaciones que para entonces disponían de datos actualizados de 2010 fueron Abertis, Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, Enagás, OHL, Telefónica y Criteria.

Otras fuentes consultadas para este estudio, además de los informes de progreso y las memorias de RSC, han sido páginas web corporativas de las empresas analizadas, el último informe del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, los *“Principios de transparencia y prevención de la corrupción para las empresas”* de Transparencia Internacional, los resultados del Informe de Progreso 2010 del Pacto Mundial y el informe sobre el fraude de Ernst & Young 2012¹².

¿Cómo hemos analizado la información de las memorias e informes?

Para establecer un orden en el análisis de la información, nos hemos basado en las fases que constituyen un plan anticorrupción, según definimos en el anterior estudio. Éstas son:

Gráfico 1: Fases para elaborar un plan anticorrupción



¹¹ En fecha de septiembre de 2011.

¹² www.antifrau.cat/images/stories/documentos/publicacions_estudis/estudis_integricat/estudis-integricat-03-principis-transparencia.pdf
www.ey.com/ES/es/Newsroom/News-releases/201205NP_Global_Fraud_Survey_Spain

Con el objetivo de obtener una fotografía lo más homogénea posible, nos hemos centrado en las preguntas que propone el modelo del Pacto Mundial para su informe de progreso. Cabe señalar que existe una notable diferencia entre aquellas empresas que presentan la información según este modelo y responden a preguntas específicas y aquellas empresas que no lo han seguido. Si clasificamos las 7 preguntas según el gráfico anterior, obtendremos el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Modelo Pacto Mundial. Preguntas

APARTADO DIAGNÓSTICO

1. Indique si la entidad realiza un diagnóstico para conocer las áreas de mayor riesgo de forma interna en su organización y en su sector de actividad. Indique los riesgos. (P10C311)

APARTADO POLÍTICAS

2. Indique si la entidad posee una política definida contra la corrupción, la extorsión y el blanqueo de capitales. (P10C212)
3. ¿Incluye la política de la entidad controles y procedimientos en relación con regalos, invitaciones y gastos empresariales, incluyendo los límites y canales de información de éstos? (P10C511)

APARTADO ACCIONES

4. ¿Dispone su entidad de una acción concreta en relación con este principio que se haya llevado a cabo durante el presente ejercicio? En caso afirmativo, descríbalas. (P10C111)

APARTADO SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE IMPACTOS

5. Indique si la entidad ha dado a conocer a sus grupos de interés los códigos de conducta y las políticas contra la corrupción y el soborno de la entidad. Indique en el campo de notas el % desglosado por grupo de interés informado. (P10C211)
6. ¿Todas las donaciones benéficas y patrocinios son transparentes y se hacen de acuerdo con las leyes pertinentes? (P10C411)
7. ¿Dispone la entidad de algún mecanismo para no ceder ante las peticiones de pago de una fracción de un pago contractual a funcionarios o a empleados de socios empresariales? (P10C611)

Por lo que respecta a la segunda parte del estudio, relativa al análisis de percepción de los *stakeholders* y las iniciativas formativas de lucha y prevención de la corrupción, nuestra principal fuente de información y documentación se ha configurado alrededor de la participación de un grupo de 10 *stakeholders* seleccionado en

función de sus cargos y ocupaciones. La selección se ha realizado teniendo en cuenta la aportación relevante que cada uno de ellos podía aportar en cuanto a su percepción y participación en materia de anticorrupción para con las empresas del IBEX 35. Las entrevistas se realizaron presencial y/o telefónicamente durante los meses de enero a abril de 2012. Previamente, cada uno de los entrevistados completó un cuestionario dividido en tres partes que pretendía obtener una fotografía sobre la percepción general que tienen acerca del fenómeno de la corrupción, cuál es su grado de participación en materia de anticorrupción en las empresas y qué tipo de formación, desde su punto de vista, podrían llevar a cabo las compañías con el objetivo de lograr mejores programas anticorrupción dentro de éstas¹³.

Los participantes del estudio han sido (por orden alfabético):

- Antonio Argandoña, *profesor universitario*
- Mónica Gálvez, *directora editorial Compromiso RSC*
- Javier Garilleti, *director de PWC*
- David Garrofé, *secretario general de la patronal CECOT*
- Germán Granda, *director general de Forética*
- Lourdes Parramón y Albert Batlle, *responsable de Relaciones Institucionales y director general respectivamente de la Oficina Antifrau de Catalunya*
- Jordi Ribó, *secretario confederal de Economía Social y Autoempleo de CC. OO.*
- María Rodríguez, *presidenta de honor de la Confederación Española de Consumidores y Usuarios Estatal*
- Orencio Vázquez, *director del Observatorio de la RSC*

A título personal, han participado:

- Francisco Javier Garayoa, *director de SPAINSIF*
- Cristina Sánchez, *coordinadora de la Iniciativa RSE-Pyme del Pacto Mundial*

¹³ Véanse los cuestionarios relativos a esta fase en los anexos del presente documento.



Principio 10 del Pacto Mundial y las fases de un plan anticorrupción

Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Pacto Mundial

Las empresas se enfrentan a un contexto cada vez más internacional para llevar a cabo sus negocios y, debido a la globalización de la economía, se ven implicadas en redes de proveedores y de clientes que superan ampliamente los límites del estado-nación. En este contexto económico globalizado, las empresas tienen un importante papel que jugar ya que pueden promover —aunque también impedir o incluso perjudicar— el desarrollo de políticas públicas o normativas, tanto a nivel nacional como internacional, que favorezcan un desarrollo equilibrado y sostenible de los territorios donde operan.

En un momento en el que la globalización puede resultar una estrategia empresarial ineludible, las empresas se enfrentan al riesgo de incurrir en conductas delictivas en su actividad exportadora. Javier Garilleti, director de PWC.

Con el fin de ayudar a las empresas a poner en práctica la RSC en un entorno global, se han desarrollado numerosas guías y estándares internacionales, entre los que sobresale el Pacto Mundial de Naciones Unidas¹⁴. Esta iniciativa presenta un nivel de compromiso básico para las empresas, ya que se centra en principios normativos basados en declaraciones y convenciones universales. Es ésta una propuesta que formaliza la adhesión de las empresas a sus principios y que requiere una comunicación periódica sobre los avances logrados en la implantación de esos principios. España es el país con el mayor número de firmantes a nivel mundial, con 1.871 entidades¹⁵.

¹⁴ www.pactomundial.org

¹⁵ A fecha de junio de 2012 (Red Española del Pacto Mundial, 2012).

El 24 de junio de 2004, durante la cumbre de líderes de Global Compact en Nueva York, se anunció que el Pacto Mundial de Naciones Unidas incluiría un décimo principio centrado en la lucha contra la corrupción, que quedó enunciado de la siguiente manera: “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”. Esta decisión supone para los firmantes su compromiso no solo de evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también de desarrollar políticas y programas concretos para promover la transparencia en y desde sus compañías.

Cuadro 3: Los 10 Principios del Pacto Mundial

LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL



Fuente: Pacto Mundial de Naciones Unidas

Por el hecho de ser una iniciativa global, por la garantía que ofrece estar asociado de algún modo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, por el compromiso real de las compañías e incluso por el interés de estas para acabar con el fenómeno de la corrupción, firmar ese nuevo principio servía de acicate válido para empezar a poner recursos y esfuerzos en el desarrollo de un plan anticorrupción. Como definimos en el anterior estudio (Salsas & Murillo, 2011), este plan requiere el desarrollo de las fases de **diagnóstico, definición de políticas, implementación de acciones y seguimiento** de los esfuerzos de la empresa por prevenir y contener la corrupción en el seno de la organización.

A pesar de que, como hemos comentado anteriormente, 28 de las 35 empresas del IBEX son firmantes del Pacto Mundial, el Principio 10 se encuentra desarrollado en una fase todavía muy primaria, algo que denota lo incipiente de las medidas corporativas de lucha contra la corrupción. Así, aunque se han detectado intenciones positivas por parte de las compañías para llevar a cabo políticas en materia

de anticorrupción, estas parecen encontrarse con barreras que obstaculizan su puesta en marcha real. Parecería que nos hallamos ante una fase previa a la estandarización de la gestión y la regulación normativa, con dificultades para gestionar la comunicación y la transparencia de información y, a priori, con insuficientes motivos para que el desarrollo de planes anticorrupción sea una prioridad en las organizaciones.

El análisis de la información referida a los temas de corrupción tratados en las memorias de sostenibilidad de las compañías del IBEX 35 arroja las siguientes conclusiones:

- La información que ofrecen es políticamente correcta, pero vaga y difusa, además de poco objetiva.
- La inexistencia de indicadores dificulta la posibilidad de cuantificar las acciones relativas a la corrupción.
- La falta de estandarización sobre estos temas ofrece una diversidad de respuestas excesivamente amplia sobre una misma pregunta.
- No todas las empresas presentan la información relativa a temas de corrupción siguiendo el modelo propuesto por el Pacto Mundial, lo que dificulta aún más la creación de un indicador común.

Al centrar el análisis en las cuatro fases necesarias, observamos las siguientes características comunes:

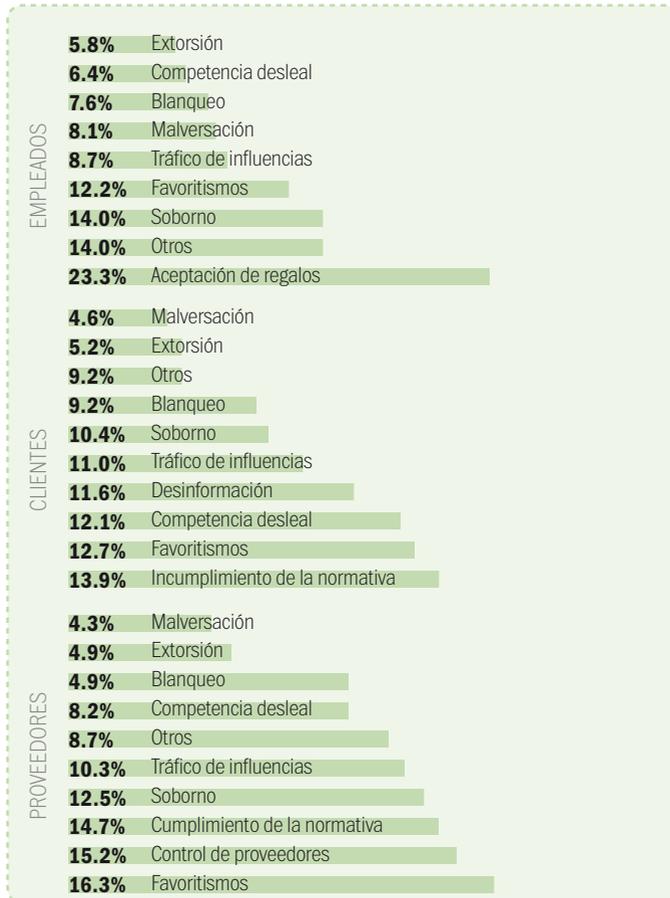
Fase 1. Diagnóstico

Se entiende por diagnóstico el análisis previo que las empresas realizan sobre el punto en que se encuentran en materia de anticorrupción y sobre las herramientas y mecanismos de prevención que existen para conocer las necesidades de los grupos de interés y los propios.

Partiendo de esta realidad, el 92,9% de las empresas que han realizado el *Informe de Progreso del Pacto Mundial* señalan en sus reportes haber realizado un diagnóstico para conocer las áreas de mayor riesgo de forma interna en su organización y en su sector de actividad. Según los últimos resultados del Informe, el grupo de interés donde se ha detectado la existencia de un porcentaje mayor de riesgo respecto al Principio 10 es en el de **proveedores** (86% de existencia de riesgos), seguido de **clientes** (84%) y, finalmente, de **empleados** (83%). Aunque los porcentajes son muy similares, puede concluirse que la detección de riesgos cabría focalizarla más en la dimensión externa de la entidad que en la interna.

Para los tres grupos de interés mencionados, los principales riesgos son: favoritismos, tráfico de influencias y sobornos. Llama la atención en este aspecto que el riesgo denominado “Desinformación”, asociado a uno de los principios básicos de la responsabilidad social como es la transparencia, aparezca identificado como riesgo específico en el grupo de clientes, pero no en el de proveedores ni en el de empleados. Para estos últimos, alcanzan el mayor peso porcentual conductas como la “Aceptación de regalos” (muy destacado, con un 23%).

Gráfico 2: Principales riesgos respecto al Principio 10 del Pacto Mundial según tres stakeholders



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Informe de Progreso 2010. Red Española del Pacto Mundial

A continuación presentamos una tabla en la que se reflejan aquellas empresas que, de manera explícita a través de los documentos públicos analizados como fuente de información, aseguran realizar esta primera fase de diagnóstico. Como valor añadido, señalamos aquellas empresas que hacen referencia a la importancia de los riesgos reputacionales a los que se pueden ver expuestas las compañías que adoptan malas prácticas relacionadas con la corrupción.

Tabla 2: ¿Realizan diagnóstico sobre corrupción las empresas del IBEX 35?

EMPRESA	¿REALIZA DIAGNÓSTICO?	INCLUSIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES EN EL INFORME
Abengoa	•	
Abertis	•	
Acciona	•	
Acerinox		
ACS	•	
Arcelormittal		
Banco Popular	•	
Banco Sabadell	•	
Banco Santander	•	•
Banesto	•	
Bankinter	•	•
BBVA	•	•
BME		
Cintra		
Criteria		•
Enagás	•	•
Endesa	•	
Ferrovial	•	
FCC	•	•

EMPRESA	¿REALIZA DIAGNÓSTICO?	INCLUSIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES EN EL INFORME
Gamesa	•	
Gas Natural	•	•
Grifols		
Iberdrola	•	•
Iberdrola Renovables		
Inditex	•	•
Indra Sistemas	•	
Iberia	•	•
Mapfre	•	
Mediaset	•	•
OHL	•	•
Red Eléctrica	•	•
Repsol Ypf		
Sacyr Vallehermoso	•	•
Técnicas Reunidas		
Telefónica	•	•
	26	15
	92,9%	53,6%

De este universo, **podemos extraer varias conclusiones:** De dicho porcentaje, el 53,6% ha tenido en cuenta los **riesgos reputacionales**¹⁶ que se pueden derivar de las malas praxis asociadas a la corrupción. Un riesgo reputacional no daña necesariamente de manera inmediata la salud financiera de las empresas, ya que afecta a las organizaciones de manera muy diferente en función del sector en el que operan y el tipo de actividad que realizan. Sin embargo, y tal y como explica Transparencia

¹⁶ Para obtener esta información, se buscaron en los informes de progreso las palabras riesgos, reputación y reputacionales. A riesgo de no haber detectado alguno de estos parámetros, y dejando de lado otros conceptos de significado equivalente, éstos son los datos obtenidos.

Internacional en su informe *Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno*¹⁷, esta forma de corrupción “desacredita a una empresa y conlleva la pérdida inevitable de reputación e incluso su inclusión en una lista negra para ciertas organizaciones”.

Por lo tanto, y aunque el porcentaje supere discretamente la mitad de los diagnósticos analizados, si hasta ahora el motor de impulso en materia de lucha anticorrupción era la dimensión legal, parece que podemos empezar a hablar de una tendencia en la que el riesgo reputacional podría ser el impulsor del cambio.

CASO PRÁCTICO 1: ENAGÁS

En relación con este aspecto y según podemos comprobar en la página web corporativa de Enagás, la dirección de la compañía gestiona los riesgos y las oportunidades gracias a su *Modelo de Gestión Integral de Riesgos*. Esta herramienta genera valor y ofrece garantías a todos sus grupos de interés acerca de la rentabilidad económica y del impacto medioambiental de la compañía.

Modelo integral de riesgos



¹⁷ www.cgu.gov.br/conferenciabrocde/arquivos/Espanol-Principios-Empresariales-para-Contrarrestar-el-Soborno.pdf

El *Modelo de Gestión Integral de Riesgos*, tal y como lo explican los responsables a través de la web, contempla dos aspectos clave:

- La determinación del perfil del riesgo corporativo a través de la fijación del nivel del riesgo aceptado y de la identificación, el análisis y la medición de los riesgos por parte de cada una de las direcciones.
- La asignación de responsabilidades en la gestión de riesgos para los distintos niveles de la compañía.

Además de este Modelo, durante el ejercicio 2010 Enagás implantó el *Proceso de Autoevaluación del Riesgo Reputacional*. A comienzos del ejercicio 2011 Enagás actualizó dicha autoevaluación al incorporar los resultados obtenidos de la valoración de las expectativas por los grupos de interés, derivadas de los resultados de la consulta realizada en 2010.

Mapa de riesgos reputacionales de Enagás 2011

Difusión/Impacto



1. Interrupción de servicio
2. Prácticas de negocio incorrectas
3. Errores y retrasos en la salida de datos y comunicación interna y externa
4. Difusión de información perjudicial por parte de un tercero interesado
5. Daños a terceras personas y a sus activos
6. Indisponibilidad de infraestructuras y sistemas
7. Riesgo regulatorio
8. Fraude externo e interno
9. Incumplimientos regulatorios y legales
10. Disputas contractuales con contrapartes
11. Retrasos en las resoluciones de la administración
12. Incidencias en infraestructuras
13. Riesgo de liquidez
14. Daños medioambientales
15. Incumplimiento de las políticas internas

VÉASE en www.eneagas.es Responsabilidad Corporativa - Gestión de Riesgos

Asimismo, en dichos análisis de riesgos se han detectado otros que van más allá de los legales o reputacionales, siendo algunos de ellos los relacionados con una inadecuada adaptación al entorno o mercado, el capital humano, la inadecuada información ante la toma de decisiones o los asociados al área de tecnología y sistemas de información. Con todo ello, vemos que se analizan nuevos riesgos más allá de los tradicionales.

En los diagnósticos se detecta una **voluntad de crear indicadores** capaces de gestionar intangibles como los riesgos reputacionales mediante la creación de normas y políticas. Aun así, parece que nos encontramos ante una concepción primaria de la idea (cuya principal barrera para lograr llevarla a cabo es la común aceptación por parte de la mayoría de las empresas y los *stakeholders*) de que la percepción de la corrupción varía en función del nivel de riesgo-país. Así, los estándares e indicadores comunes serán difícilmente aplicables a diferentes países con distintas realidades y contextos.

Fase 2. Políticas

Tal y como apuntábamos en el primer estudio, tras la elaboración del diagnóstico la puesta en marcha de un sistema de gestión anticorrupción conlleva una multitud de elementos que deben estar presentes en todos los niveles de funcionamiento de la empresa y que denominamos **políticas**.

Siguiendo la misma metodología que para la fase del "Diagnóstico", hemos estudiado las memorias de las compañías del IBEX 35 y los informes de progreso para poder definir cuáles de ellas tienen políticas y de qué tipo.

Tabla 3. Políticas anticorrupción detectadas en los informes y las memorias

	SIN MENCIÓN EXPLÍCITA DE POLÍTICA ANTI-CORRUPCIÓN*	SE MENCIONA EXPLÍCITAMENTE LA EXISTENCIA DE CÓDIGO DE CONDUCTA Y/O CANAL DE DENUNCIAS	SE PERCIBE LA EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA SOBRE SOBORNO Y CORRUPCIÓN	SE MENCIONA EXPLÍCITAMENTE LA GESTIÓN DEL SOBORNO EN EL INFORME
Abengoa			•	•
Abertis	•			
Acciona		•		•
Acerinox				
ACS	•			
ArcelorMittal				
Banco Popular			•	
Banco Sabadell			•	•
Banco Santander			•	

Banesto		•		
Bankinter			•	
BBVA			•	
BME				
Cintra				
Criteria	•			
Enagás	•			
Endesa			•	•
Ferrovial			•	•
FCC	•			
Gamesa			•	•
Gas Natural		•		•
Grifols				
Iberdrola			•	•
Iberdrola Renovables				
Inditex	•			
Indra Sistemas			•	•
Iberia	•			
Mapfre		•		
Mediaset	•			
OHL		•		
Red Eléctrica		•		•
Repsol Ypf			•	•
Sacyr Vallehermoso			•	•
Técnicas Reunidas				
Telefónica			•	•
	8	6	14	13
	28,6%	21,4%	50,0%	46,4%

Glosario:

*La no mención explícita no implica necesariamente que no tengan ningún tipo de política referida a temas anticorrupción. Es el caso de Enagás: al poner de ejemplo esta empresa en el apartado de Diagnóstico, puede sorprender que en esta tabla aparezca en la columna de "sin mención explícita de política anticorrupción". Cabe aquí recordar al lector que nos referimos al informe de progreso y el nivel de detalle de la comunicación relativa al Principio 10. Sin embargo, para el caso de Enagás, sí que encontramos la siguiente información sobre esta materia en su informe de sostenibilidad: "[...] en la voluntad de realizar un seguimiento y una medición de los impactos de control financiero realiza verificaciones de la efectividad de las actividades de control de posible riesgo de fraude". Esta actitud de verificación sobre el Sistema de Control Interno de la Información Financiera no la encontramos fácilmente en otras posibles materias anticorrupción. Quizás la presión legal y la importancia que tiene para la organización este aspecto concreto de la corrupción, conlleva que la organización tenga una actitud más activa y asertiva hacia este tipo de irregularidades. Asimismo, Enagás ha contemplado de forma implícita, en las auditorías internas realizadas sobre el Sistema de Control Interno de la Información Financiera, el posible riesgo de fraude mediante la verificación de la efectividad de las actividades de control asociadas a dicho riesgo.

En el caso de Enagás, se especifica que el Comité de Supervisión de los Principios de Actuación, su código de conducta, es un órgano colegiado en el que otra comisión delega la gestión del proceso de notificación y consulta de asuntos relacionados con este ámbito.

El Procedimiento de Gestión de los Principios de Actuación asegura la implantación efectiva de los Principios de Actuación de Enagás. Este procedimiento regula el funcionamiento del canal ético y establece la creación del Comité de Supervisión de los Principios de Actuación (CSPA) como el órgano colegiado en el que la Comisión de Auditoría y Cumplimiento delega la gestión del proceso de notificación y consulta de asuntos relacionados con este ámbito. En el año 2010 no se ha identificado ningún incidente de corrupción.

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla, en cuanto a las políticas, partimos de una clasificación muy variada, por lo que se hace difícil establecer un parámetro objetivo. Aun teniendo en cuenta que la calidad de estas políticas varía considerablemente de unos casos a otros, 14 empresas cuentan con una política anticorrupción clara y 13 compañías del IBEX incluyen en sus memorias de sostenibilidad temas sobre el soborno en sus políticas; ocho de las empresas analizadas no realizan ninguna comunicación de sus políticas y seis de ellas consideran que el código de conducta es su política anticorrupción. Aun así, este es un análisis subjetivo, pues no existen indicadores claros que determinen qué es y qué debe contener una política anticorrupción más allá de lo sugerido por ECODES¹⁸.

¹⁸ Véase: www.negocioslimpios.org/desempeno-de-las-empresas-espanolas/politicas-anticorrupcion

Según esta organización, para evaluar si la política es una “política básica” o una “política avanzada” se analiza el alcance geográfico y la extensión al personal de la empresa, las filiales y la cadena de suministro, y 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 de dar y recibir regalos.
- Política pública y disponible.
- Compromiso de control de prácticas irregulares en el ámbito del consejo de administración que sea público.
- Transparencia de cualquier tipo de donación política, con un procedimiento de aprobación e información de esas donaciones.
- Extensión de la política a sus grupos de interés y cadena de suministro (proveedores, subcontratas).

Si bien no el 100% de las empresas del IBEX 35 cumplen todos estos requisitos, tras el análisis se percibe la intención de pasar de políticas declarativas a políticas de acción que incorporen y proporcionen instrumentos para poder asegurar su cumplimiento. Los expertos consultados coinciden en que *“en pocos años se ha pasado de la incriminación de malas conductas a la exigencia de programas eficaces de prevención de la corrupción”*. En este contexto, y como ya analizamos en el anterior estudio, la figura del *Compliance Officer* debe aportar un plus de independencia y enfocarse en la evaluación y prevención de riesgos asociados al negocio como la corrupción o las prácticas anticompetitivas.

CASO PRÁCTICO 2: ENDESA

Si analizamos la web corporativa de ENDESA, podemos ver cómo algunas empresas están empezando a asumir un compromiso con el cumplimiento de las normas y los principios éticos tanto en el ámbito interno como en sus relaciones externas, especialmente en la lucha contra el fraude y la corrupción. Muestra de ello es la aplicación, desde 2008, de normas de transparencia y ética a la gestión de la compañía en todos los países en los que está presente. Estas normas quedan recogidas en el Código Ético y en el Plan de Tolerancia Cero contra la Corrupción, que refuerzan las normas de integridad corporativa y donde se exponen los compromisos y las responsabilidades éticas asumidas por todos los colaboradores de

la compañía en la gestión del negocio y la actividad empresarial. Estos códigos se suman al Código de Conducta para Empleados, el Estatuto para la Alta Dirección y el Estatuto del Directivo.

Además, tal y como comprobamos a través de su web, ENDESA dispone de un Canal Ético (www.endesacemsa.com/canal_etico) para que todos sus grupos de interés puedan comunicar, de forma segura y anónima, las conductas irregulares, no éticas o ilegales que, a su juicio, se producen en el desarrollo de las actividades de la sociedad.

La compañía garantiza la confidencialidad de este canal, puesto que este se encuentra gestionado por una firma externa e independiente (Ethics Point) a través de la cual se tramitan todas las quejas o comunicaciones. Este punto es de gran importancia si se quiere fomentar una cultura en la que el denunciante se entienda como un agente del cambio y no como un “chivato”.

El Canal Ético, además, clasifica las denuncias recibidas de acuerdo con 12 campos de gestión empresarial ordenados por aspectos recogidos en el Código de Conducta de ENDESA, lo que permite hacer un adecuado seguimiento del cumplimiento de los principios de comportamiento en las auditorías internas.

TIPOLOGÍA DE LAS DENUNCIAS PRESENTADAS A TRAVÉS DEL CANAL ÉTICO (%)	2008	2009	2010
Actividades inadecuadas de suministradoras y contratistas	15	13	8
Apropiación indebida	7	10	22
Conflicto de intereses	19	25	18
Ítems contables	3	1	1
Seguridad	1	1	3
Oportunidades de negocio	4	2	1
Falsificación de contratos/registros	7	3	9
Venganza	6	5	1
Uso de información privilegiada	0	0	0
Utilización inadecuada de bienes de empresa	0	13	4
Medio ambiente, salud	1	0	0
Otros	37	28	33

Fuente: web ENDESA

Además de clasificar a las compañías en función de sus políticas anticorrupción, las diferentes empresas dicen contar con políticas específicas referidas a la contratación y la relación con **proveedores** (64,35%), a la política de **regalos** (50%), a la relación con la **Administración pública** (35,7%) o a las donaciones benéficas a partidos políticos (aunque tan solo el 17% establece explícitamente la prohibición en este aspecto, se ha detectado una creciente voluntad de transparencia), entre otras.

En cuanto a la política sobre aceptación o entrega de regalos, el último informe sobre el fraude publicado por Ernest & Young ("*Global Fraud Survey*", 2012) arrojaba el siguiente dato: tres de cada diez directivos justifican los regalos para conseguir un negocio. En la misma línea, el 94% de los directivos españoles cree que la dirección estaría dispuesta a tomar atajos para conseguir sus objetivos, mientras que la media europea es del 56%. Aunque el uso de regalos para lograr objetivos ha aumentado, el estudio señala que los pagos en metálico han descendido del 18% al 12%.

Entre las temáticas analizadas, cabe destacar las que afectan a la relación entre y Administración pública y aquellas que explícitamente se refieren a la prevención del blanqueo de capitales y a financiación del terrorismo.

Ambos temas se perciben como malas prácticas habituales en los fenómenos de corrupción. Sin embargo, y tal como se muestra en la siguiente tabla, tan solo 16 de las 28 empresas analizadas actúan en estos campos.

Tabla 4: Políticas con administraciones públicas y blanqueo de capitales

	SE DETECTA QUE EXISTE POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	SE MENCIONA EXPLÍCITAMENTE LA PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y/O LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO
Abengoa	•	•
Abertis	•	
Banco Popular		•
Banco Sabadell	•	•
Banco Santander		•
Banesto		•
Bankinter	•	•
BBVA		•
Ferrovial	•	
Gas Natural	•	
Indra Sistemas	•	
Iberia	•	
Mapfre		•
Repsol Ypf	•	•
Sacyr Vallehermoso	•	•
Telefónica		•
	10	11
	35,7%	39,3%

Fuente: Elaboración propia

A continuación presentamos los ejemplos de Ferrovial y Banco Sabadell como muestra de lo que algunas empresas están haciendo al respecto.

CASO PRÁCTICO 3: FERROVIAL

Tanto en la web como en el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa observamos que el Código Ético de Ferrovial prohíbe explícitamente los sobornos a autoridades y funcionarios públicos, así como también prohíbe a sus empleados dar o recibir de terceros pagos indebidos de cualquier tipo, regalos, dádivas o favores que estén fuera de los usos del mercado o que, por su valor, sus características o sus circunstancias razonablemente puedan alterar el desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en que intervengan sus empresas.

También está prohibida cualquier actuación que suponga el ejercicio de prácticas de competencia desleal, y la empresa se compromete a velar por el cumplimiento de las leyes de defensa de la competencia aplicables en los países donde realiza sus actividades.

Además, establece que la prevención del fraude es responsabilidad de cada uno de los gestores, y una Auditoría Interna a su vez supervisa el cumplimiento del Código Ético y gestiona el Buzón de Denuncias. En 2010 Ferrovial creó un nuevo canal de denuncias relacionadas con el Código Ético (*whistleblowing*). Durante 2011 el 2% de denuncias recibidas en el buzón de la intranet fueron relativas a denuncias por fraude.

El Código Ético, así como los procedimientos corporativos para la "Protección del Patrimonio de Ferrovial a través de la prevención del fraude interno" y el "Procedimiento Corporativo del Buzón de Denuncias", son de obligado cumplimiento para todas las personas y empresas que conforman la compañía en España y en el extranjero.

Todo ello aparece reflejado en la web corporativa de la compañía dentro de la sección "Responsabilidad Corporativa":

Resulta interesante, además, resaltar que el 39,3% de las empresas del IBEX 35 tienen políticas específicamente referidas a la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo. Cabe resaltar el contraste de esta cifra con la que, tal y como analizaremos más adelante, nos expone que el 86% del conjunto de las compañías del IBEX 35 opera en paraísos fiscales.

En este sentido, los resultados del Informe de Progreso del Pacto Mundial presentaban un dato interesante: en términos comparados con los resultados obtenidos en el anterior ejercicio, resulta significativo el retroceso del riesgo "Blanqueo de capital", que en 2009 alcanzó el mayor peso porcentual con un 20%, mientras que en 2010 su significación quedó reducida a un 9,2% para el grupo de interés clientes, un 7,6% para empleados y un 4,95% para proveedores.

ferrovial'11
Informe anual

DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA INFORME DE GESTIÓN CUENTAS ANUALES **RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

Estás en: Inicio > Responsabilidad Corporativa

Política de Responsabilidad Corporativa

Integridad ética

Código de ética empresarial

Buen Gobierno

Gestión de riesgos

Procedimientos de comunicación y gestión de crisis

Seguridad de la información

Control de inversiones y gastos

Compromiso con los grupos de interés

Medio Ambiente

Capital humano

Salud y seguridad

Calidad

Innovación

Cadena de suministro

Compromiso social

Sobre este informe

Verificación independiente

Integridad ética

Las actividades empresariales y profesionales de Ferrovial y de sus empleados se basan en el valor de la integridad y se desarrollan de acuerdo con los principios de honestidad, evitación de toda forma de corrupción y respeto a las circunstancias y necesidades particulares de todos los sujetos implicados en ellas.

Integridad ética	2011	2010	2009	Var 11-10
Denuncias recibidas a través de los Buzones de Denuncias	63	112	260	-44%
Formación impartida sobre el Código Ético (horas)	273	4.250	224	-94%*

*El cambio se debe a que en 2011 sólo han realizado el curso on-line aquellos empleados que no lo hicieron en 2010 y las nuevas incorporaciones.

El Código Ético de Ferrovial prohíbe los sobornos a autoridades y funcionarios públicos, así como también prohíbe a sus empleados dar o recibir de terceros pagos indebidos de cualquier tipo, regalos, dádivas o favores que estén fuera de los usos del mercado o que, por su valor, sus características o sus circunstancias razonablemente puedan alterar el desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en que intervengan sus empresas.

También está prohibida cualquier actuación que suponga el ejercicio de prácticas de competencia desleal y se compromete a velar por el cumplimiento de las leyes de defensa de la competencia aplicables en los países donde realiza sus actividades.

La prevención del fraude es responsabilidad de cada uno de los gestores y Auditoría Interna a su vez supervisa el cumplimiento del Código Ético y gestiona el Buzón de Denuncias. En 2010, se creó un nuevo canal de denuncias relacionadas con el Código Ético (*whistleblowing*). Durante el 2011, el 2% de denuncias recibidas en el buzón de la intranet son relativas a denuncias por fraude.

De la información disponible correspondiente al ejercicio 2011 no resulta la imposición de sanciones firmes significativas, monetarias o de otro tipo, derivadas del incumplimiento de leyes, regulaciones o de normativa aplicable a la ejecución de las actividades que desarrolla la Sociedad.

El Código Ético, así como los procedimientos corporativos para la "Protección del Patrimonio de Ferrovial a través de la prevención del Fraude Interno" y el "Procedimiento Corporativo del Buzón de Denuncias" son de obligado cumplimiento para todas las personas y empresas que conforman la compañía en España y en el extranjero.

Compromiso

- La ética y profesionalidad de todas las actuaciones de Ferrovial.

Líneas de actuación

- Combatir la corrupción, el soborno y la extorsión.
- Fomentar los principios del Pacto Mundial.
- Reforzar la comunicación sobre desempeño no financiero a analistas e inversores.
- Incluir los riesgos ESG en el Modelo de Gestión de Riesgos.
- Actualizar permanentemente el Código Ético.
- Integrar la política de Derechos Humanos de Ferrovial en todas las áreas de actuación.
- Basar la relación con proveedores en una metodología que incluya criterios RC.

Hitos en 2011

- Extender el funcionamiento del FRM Ferrovial Risk Management.
- Familiarizar a todos stakeholders con el canal ético.
- Realización de análisis de mejores prácticas entendidas por los Global Principles de International Corporate Governance Network.

CASO PRÁCTICO 4: BANCO SABADELL

La Memoria de Sostenibilidad 2010 del Banco Sabadell posiciona este aspecto en concreto en sus primeras páginas, inmediatamente después del perfil del grupo. Así, en el apartado “banca responsable”, el primer punto descrito es el de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, tal y como se muestra en el siguiente cuadro (imagen de la Memoria de responsabilidad social corporativa 2010 del Banco Sabadell).



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010 del Banco Sabadell.

Fase 3: Acciones

La implementación de las acciones derivadas de las políticas definidas para luchar contra la corrupción es indisoluble de una estrategia transversal a toda la compañía. Si analizamos planes integrales de compañías que llevan tiempo trabajando para frenar este fenómeno, coinciden siempre dos elementos de implementación de acciones que se consideran especialmente relevantes: la **formación de los empleados y los mecanismos de denuncia**.

Por ello, probablemente no es casualidad que en las acciones analizadas en las compañías del IBEX 35 se refleje mayor igualdad entre estas: el 85,7% de las empresas analizadas (24) presentan acciones concretas anticorrupción en sus informes, siendo la formación a empleados (83,3%) la más común y la creación de mecanismos de denuncia (79,1%) la segunda. De las 20 empresas que ofrecen formación, 12 organizaciones la realizan específicamente en materia de corrupción y ocho sobre el código de conducta, aunque no se especifica concretamente que la corrupción se refiera en alguna de sus materias. En cuanto a la posibilidad de realizar denuncias ante comportamientos sospechosos, 9 de las diecinueve empresas cuentan con mecanismos de denuncia con canales anónimos, mientras que cinco de ellas disponen de un canal de denuncias externo.

Cuadro 4: Formación y canales de denuncia en % sobre las 28 empresas analizadas

FORMACIÓN ANTICORRUPCIÓN A LOS EMPLEADOS		SISTEMA INTERNO DE DENUNCIAS	
Específicamente en corrupción	Formación en corrupción a partir de formación del código de conducta	Canal anónimo/no represalias	Canal denuncias externo
12	8	9	5
42,9%	28,6%	32,1%	17,9%

Fuente: Elaboración propia

La formación que imparten las diferentes compañías del IBEX 35 presenta modalidades muy variadas: desde la obligatoria y presencial hasta la formación en línea, cada vez más habitual tanto entre directivos como entre el resto de empleados.

Siguiendo nuevamente a ECODES, se considera 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.

CASO PRÁCTICO 5: BANKINTER

Una práctica interesante relativa a las acciones anticorrupción son las diferentes acciones formativas que Bankinter pone a disposición de sus empleados y que se pueden ver en el siguiente cuadro extraído de la Memoria de Sostenibilidad 2011 de la compañía.

29 Bankinter Informe Responsabilidad Corporativa 2011
Finanzas integradas

Para lograr la plena implementación de todas las medidas de prevención se ha publicado un manual que recoge todas las cuestiones relacionadas con la prevención del blanqueo de capitales que deben ser tenidas en cuenta por los empleados y agentes del grupo.

- Bankinter cuenta con una política expresa de admisión de clientes, que garantiza un primer filtro en la detección de personas y operativas sospechosas.
- Bankinter ha implementado, en todas sus redes y canales, las herramientas y mecanismos necesarios para tener en cada momento la mayor información posible sobre la actividad económica y profesional de sus clientes y el origen habitual de sus fondos.
- Bankinter tiene clasificados a sus clientes en función del riesgo basado en el conocimiento, lo que le permite efectuar con la debida diligencia los procedimientos de identificación y conocimiento de los mismos.

Para lograr la plena implementación de todas estas medidas, se ha publicado un manual general de procedimientos, que recoge todas las cuestiones relacionadas con la prevención del blanqueo de capitales, que deben ser tenidas en cuenta por los empleados y agentes del grupo Bankinter y que incluye, entre otras cuestiones, una tipología de operaciones sospechosas que facilita su detección. Asimismo, se han realizado acciones de formación específica y obligatoria sobre los procedimientos de identificación y conocimiento de los clientes. Para garantizar en todo caso el cumplimiento del citado manual y, en general, de las normas internas en materia de prevención de blanqueo, el banco cuenta con los siguientes órganos de control:

- El órgano de Control Interno y de Comunicación, que es el responsable de establecer las políticas y los procedimientos internos de control y prevención del blanqueo de capitales del grupo. Está presidido por el Secretario General e integrado por el responsable del área de Prevención de Blanqueo, que actúa como secretario, el director general de Banca Comercial y los directores de la Red de Agentes, Ciudadanía, Riesgos, Banca de Particulares, Mercados y Productos, Operaciones y Soporte, Redes Banca Comercial y Cumplimiento Normativo.
- Una unidad de Prevención de Blanqueo de Capitales (dependiente de la unidad de Cumplimiento Normativo e integrada dentro de la Asesoría Jurídica que depende de la Secretaría General), donde se analizan todas las operaciones sospechosas detectadas. Con base en los resultados de las investigaciones, se efectúan las oportunas recomendaciones, incluyendo la cancelación de la relación con el cliente cuando se considere oportuno. Seguidamente, y en caso de que proceda, se comunican al Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias (SEPBLAC).

En relación con la actividad de prevención de blanqueo de capitales, el área de Auditoría del banco ha auditado, de forma presencial durante 2011, un total de 81 unidades de negocio de la Red de Oficinas, lo que representa un 16,4% sobre el total de oficinas universales, centros de Empresas y centros de Banca Corporativa.

La unidad de Prevención de Blanqueo de Capitales es objeto de revisión anual por parte de la propia división de Auditoría del banco. Además, tal y como exige la normativa vigente, las políticas y procedimientos de control y prevención de Blanqueo de Capitales del banco han de someterse a la verificación de un experto independiente. Esta tarea fue efectuada en el pasado ejercicio por Deloitte S.L., siendo el resultado del último informe muy satisfactorio.

Según se percibe, la empresa muestra especial interés por aquellos casos referidos a la prevención del blanqueo de capitales y su aplicación a la actividad habitual de la entidad.

Fuente: https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/responsabilidad_corporativa/informe/rscv8.pdf

Los **mecanismos de denuncia** se revelan como la segunda herramienta más empleada y valorada por los miembros de una compañía. Aunque se sigue percibiendo la corrupción como un tema tabú del que nadie quiere hablar ni mucho menos incriminar a las empresas, las campañas de sensibilización y comunicación para lograr una tolerancia cero frente a este fenómeno empiezan a arrojar sus primeros frutos. Se puede hablar de que una compañía cuenta con un mecanismo de denuncia funcional si dispone de canales de comunicación anónimos y seguros para que los empleados puedan denunciar irregularidades, bien a través de la vía telefónica, de la intranet, o de la página web corporativa de la empresa. Como ya

se ha comentado al principio de este estudio, es básico que los mecanismos garanticen la confidencialidad del denunciante y hagan visible la figura de la persona o comité competente para que recoja la denuncia e inicie el procedimiento de informar e investigar con diligencia el caso.

CASO PRÁCTICO 6: ABENGOA

El Informe Anual de 2011 permite observar que en Abengoa la lucha contra la extorsión, el fraude y el soborno no solo está sometida a su propio Código de Conducta, sino que se pone a disposición de los empleados un canal de comunicación específico con la dirección y los órganos de gobierno que sirve como instrumento para elevar cualquier posible irregularidad, incumplimiento o comportamiento contrario a la ética, la legalidad y las normas que rigen la compañía.

ABENGOA | Informe Anual 2011

08
Gobierno corporativo, transparencia y rigor en la gestión

49 auditorías jurídicas. Durante el año no se han detectado incidentes de corrupción, ni se han producido incidencias relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia.

Canales de denuncias

Abengoa gestiona un mecanismo de denuncia establecido desde 2007 de acuerdo con los requerimientos de la Ley Sarbanes-Oxley, al comité de Auditoría.

Actualmente la compañía dispone de dos canales de denuncias:

- Interno:** disponible para todos los empleados, a través de código electrónico o correo ordinario, para que puedan comunicar cualquier irregularidad en materia de contabilidad, auditoría o incumplimientos del Código de Conducta de Abengoa.
- Externo:** destinado a cualquier tercero ajeno a la compañía para comunicar irregularidades, actos fraudulentos o contrarios al Código de Conducta de Abengoa a través de la [página web](#).

Las denuncias pueden ser remitidas sobre una **garantía de confidencialidad** para el denunciante, o bien pueden ser enviadas anónimamente.

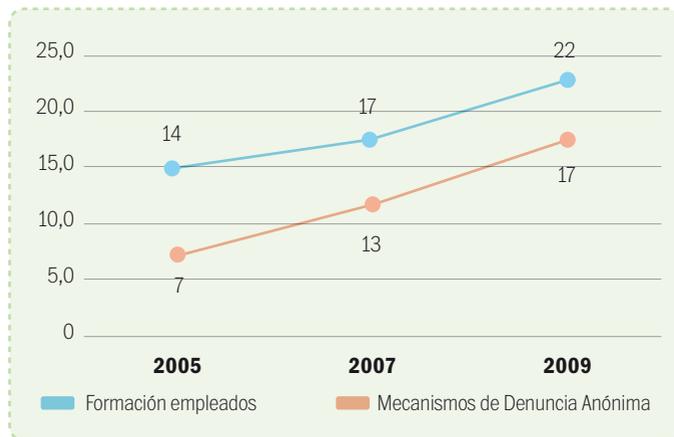
Con la creación de estos canales, Abengoa ha querido proporcionar una **vía de comunicación** específica con la dirección y los órganos de gobierno, que sirva de instrumento para comunicar cualquier posible irregularidad, incumplimiento o comportamiento contrario a la ética, la legalidad y las normas que rigen este grupo.

Fuente: www.abengoa.es/corp/web/es/accionistas_y_gobierno_corporativo/canal_denuncias/

La tendencia ascendente relativa al uso de mecanismos de denuncia como elemento importante de lucha contra la corrupción se corresponde con el siguiente gráfico de ECODES.¹⁹

19 ECODES elabora desde 2005 informes de evolución sobre este punto y otros referidos a la lucha contra la corrupción.

Figura 1: Evolución de los sistemas anticorrupción del IBEX 35



Fuente: www.ecodes.org/responsabilidad-social/negocios-limpios-desarrollo-global-el-rol-de-las-empresas-en-la-lucha-internacional-contrala-corrupcion-lavances-en-la-prevencion-de-la-corrupcion-por-parte-de-las-empresas-espanolas-del-ibex35-2005-2009-informe-2009

Por su parte, los resultados de los informes de progreso presentan información paralela a la detectada en las memorias de las compañías analizadas. Según los tres grupos de interés, destaca la “Difusión de la política anticorrupción” como la acción más valorada, con un nivel porcentual muy por encima de las demás. La importancia que cada grupo de interés otorga a esta acción es del 67,2% para los clientes; 47,7% para los proveedores; y 28,4% en el caso de los empleados.

Fase 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.

En este sentido, el 75% de las empresas del IBEX 35 señalan que realizan seguimiento de sus prácticas anticorrupción. El 75% de éstas lo realizaría de manera interna y el 25% restante utilizando auditorías externas. Además, 24 de las 28 empresas analizadas cuentan con unidades específicas de seguimiento de dichas prácticas.

Por lo que se refiere a temas de auditoría externa e interna en cuanto a los planteamientos de seguimiento, según el Informe de Progreso se concluye que sería necesario:

- Realizar una revisión y supervisión constante de las irregularidades detectadas.
- Verificar de manera externa el plan anticorrupción con el objetivo de ganar en credibilidad y transparencia.
- Mejorar en la obtención de *feedback* sobre el funcionamiento de los mecanismos de control.
- Realizar un seguimiento del plan de manera diferenciada en función de los países en los que opera cada una de las compañías.

Las unidades o comités específicos para llevar a cabo este seguimiento han permitido a las compañías que disponen de ellos realizar una automatización de la detección del fraude e implementar en algunas ocasiones un sistema de gestión integral del riesgo.

A la vista de los resultados obtenidos en el Informe de Progreso, en los que se refleja que el 64% de las compañías realizan un control y medición de sus políticas y acciones anticorrupción, la fase de seguimiento se percibe como una de las más importantes y consecuencia directa de las anteriores. El desarrollo de esta fase permite tomar decisiones mancomunadas, establecer diferentes órganos para resolver posibles infracciones de directivos y trabajadores, y ofrecer la transparencia necesaria a todos los grupos de interés.

CASO PRÁCTICO 7: GAMESA

En su Memoria de Responsabilidad de 2010, tras un proceso PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) relativo al Código de Conducta, encontramos un apartado que hace referencia explícita al porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción, y al porcentaje de empleados formados en las políticas y los procedimientos anticorrupción de la organización.

El apartado de corrupción se complementa con un tercer subapartado sobre medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción. Tal y como explica el cuadro siguiente, extraído de la memoria, durante el ejercicio 2010 se recibieron en el canal de denuncia 19 comunicaciones de conductas presuntamente contrarias a lo dispuesto en el Código de Conducta de Gamesa.

Este caso pone el énfasis en la importancia de generar una cultura de “denuncia por el bien de la compañía” y facilitar los canales para que así pueda ser.

S04.- Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.

Durante el ejercicio 2010 se han recibido en el canal de denuncia de la Unidad de Cumplimiento Normativo 19 comunicaciones de conductas presuntamente contrarias a lo dispuesto en el Código de Conducta de Gamesa.

De ellas, dos aludían a la Norma 3.8 (Corrupción y Soborno) como norma presuntamente vulnerada, siendo así que, tras la oportuna investigación, tan solo una de ellas ha dado como resultado la existencia de un comportamiento contrario a lo dispuesto en la norma de referencia. La consecuencia de ello ha sido la salida de la compañía de la persona, empleado de Gamesa, autor del comportamiento inadecuado.

Es importante resaltar que los supuestos a que se alude en el párrafo precedente fueron puestos en conocimiento de la Unidad de Cumplimiento Normativo por miembros del equipo directivo de la compañía, lo que demuestra el grado de implicación de dicho equipo en el correcto funcionamiento y cumplimiento del Código de Conducta, y que en la investigación de los mismos se contó con la colaboración de la Dirección de Seguridad Integral.

www.gamesacorp.com/recursos/memoria2010/castellano/GAMESA__Informe-Sostenibilidad-2010.pdf

A pesar de que tras este análisis se pueden ver mejoras e intenciones de avanzar en la línea correcta, los participantes²⁰ en el estudio comparten la creencia de que los mecanismos de *reporting* actuales no permiten reflejar de una forma sencilla y sistemática el equilibrio necesario entre la gestión realizada y las perspectivas a largo plazo, así como tampoco se muestran todo lo transparentes que los grupos de interés reclaman y esperan. Según se deriva de las entrevistas realizadas a los diferentes *stakeholders* participantes en el estudio, los mecanismos de información actuales ofrecen información aislada, centrada en datos históricos, y no facilitan una imagen profunda y completa de los riesgos y las oportunidades a los que se enfrenta una empresa, por lo que podemos decir que los informes de sostenibilidad no han alcanzado el objetivo de convertirse en una herramienta estratégica de comunicación para las empresas.

En conclusión, nuevamente nos encontramos con que “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”, tal y como afirmó el Group Chief Compliance Officer de EADS, Pedro Montoya, en la primera parte del estudio (Salsas & Murillo, 2011).

²⁰ Véase participantes en página 18.

A continuación presentamos las **conclusiones extraídas del desarrollo de las fases sugeridas para la elaboración de un plan anticorrupción y proponemos algunas recomendaciones dirigidas a las empresas y a todos sus grupos de interés.**

1. La baja ratio de comunicación de incidentes de corrupción nos da una idea aproximada de los progresos de **transparencia** en materia de anticorrupción. Únicamente un **25%** de las empresas estudiadas (siete empresas) comenta haber sufrido durante el ejercicio analizado algún **incidente** relativo a la corrupción, y de estas únicamente **una** confirma las sanciones que se han derivado de los incidentes; por su parte, el resto resuelve negativamente los casos estudiados.

Recomendación: tratar de entender qué motivos impulsan a las empresas a hacer esfuerzos de transparencia anticorrupción y qué motivos o riesgos asociados tienen para no realizarlos. La comprensión de esta realidad empresarial puede facilitar instrumentos para mejorar la aceptación e inclusión del Principio 10 del Pacto Mundial en las empresas. En los informes analizados se puede detectar, como vimos anteriormente, la importancia creciente del riesgo reputacional y ahora observamos su efecto: el limitado alcance de la información publicada sobre incidencias de corrupción en la empresa. La percepción obtenida se traduce en que las empresas parecen estar sobre el papel comprometidas en la prevención de la corrupción, pero no aportan transparencia sobre las acciones anticorrupción.

2. Tras el análisis realizado a las empresas en este estudio, podemos ver que todavía queda mucho trabajo para disponer de un sector privado transparente en materia de corrupción. A pesar de todo, encontramos organizaciones que se están posicionando y diferenciando en el desarrollo y la implementación de políticas activas anticorrupción. Observamos:

- a) Se está haciendo un esfuerzo para **implementar sistemas globales anticorrupción**, pero la información publicada al respecto es poca y no cuantificada.
- b) Existe la voluntad aparente de **alinear políticas anticorrupción** e integrarlas en el funcionamiento de la organización y la estrategia de la empresa, pero la vinculación no siempre es clara.
- c) Se percibe una **falta de objetivos y diagnósticos** de estas políticas que puede deberse a la calificación de esta información como confidencial por parte de las empresas.

d) Aproximadamente un 25% de las empresas analizadas recurren al **uso de indicadores**, certificados internacionales, normativas y otros para aportar transparencia a sus datos.

e) Se observa un **incremento del uso de herramientas** como los estudios de materialidad. Es necesario extender el uso de indicadores que permitan a las empresas y a *stakeholders* tener una visión clara sobre los esfuerzos de la compañía para avanzar en las políticas de prevención y lucha contra la corrupción.

Recomendación: el número de empresas analizadas que dispone de una política anticorrupción clara es de un 50% sobre el total analizado, pero esta cifra sigue siendo un análisis subjetivo puesto que no existen indicadores inequívocos para determinar qué es una política clara. Con todo, existiría en este sentido la posibilidad de clarificar qué requiere una política anticorrupción para ser sólida, transparente o válida, qué elementos objetivos deben utilizarse para valorar las políticas y poder analizarlas. La existencia y el uso de herramientas como los estudios de materialidad o los certificados internacionales y otros se presentan como una oportunidad para proporcionar elementos de transparencia a las empresas que quieran mejorar y estandarizar sus políticas.

Respecto a la extensa presencia de respuestas genéricas en los informes de progreso, debería plantearse desde el órgano competente la posibilidad de redefinir las preguntas, así como la posibilidad de establecer una metodología más precisa para responder adecuadamente a éstas.

La amplia utilización del informe del Pacto Mundial como indicador de transparencia para la homologación de proveedores, por ejemplo, es indicativo de que para las empresas firmantes resulta de gran utilidad el establecimiento de instrumentos para trasladar las políticas anticorrupción a sus proveedores.

Con el objetivo de asegurar la comprensión de los informes presentados, sería interesante garantizar su comparación intentando que el máximo de firmantes del Pacto presentaran el informe con el mismo formato.

3. Nos encontramos ante una gran disparidad de definiciones en materia de anticorrupción.

Recomendación: es necesario converger hacia una única definición de muchos de los conceptos relativos a la corrupción e intentar que éstos sean interiorizados por las diferentes organizaciones

de manera similar. De esta forma, se puede trabajar para reducir confusiones terminológicas como las relativas a las definiciones de lo que entendemos por código de conducta, código ético, políticas de RSE, reglamentos internos, etc.

4. Debemos todavía pasar de las **políticas declarativas a las políticas de acción**. Debemos poder validar las acciones y las políticas anticorrupción. Ejemplos de acciones y políticas que debieran ser contrastables: i) trato diferencial para directivos y trabajadores con motivo de la aplicación o no de políticas anticorrupción; ii) existencia o no de órganos de seguimiento y control en materia de anticorrupción y características de estos órganos; y iii) existencia o no de consecuencias ante un incumplimiento de la norma o reglamento. Otros puntos de interés observados relativos a las **políticas de acción anticorrupción:**

a) Por lo que respecta a la homologación de proveedores, se empiezan a detectar relaciones que van más allá de cumplir determinados requisitos y comienzan a surgir actividades de carácter formativo y otras acciones que estrechan la colaboración.

b) En el caso de la regulación de los regalos parece que en general nos encontramos en una fase inicial; básicamente se prohíbe recibir, pero no dar regalos. Las políticas descritas en general no especifican castigos en el caso de que se acepte o se conceda un regalo. Su enunciado es básicamente prohibitivo.

c) Deberán elaborarse recomendaciones dirigidas a las **organizaciones benéficas** con el fin de **augmentar la transparencia** de aquellas empresas que sigan apostando por este formato de colaboración.

d) Existe un incremento del interés por la regulación de las políticas de prevención de capitales y financiación del terrorismo, aunque la información proporcionada es básicamente la originada desde el sector bancario.

e) La web y la intranet se presentan como canales básicos para formar a los empleados. El 67% de las empresas analizadas presentan acciones de formación: 12 organizaciones realizan formación específica en corrupción y siete sobre el código de conducta (sin especificar que sean en materia de corrupción).

f) La difusión de la política de contrato de proveedores se hace básicamente vía publicación en la página web.

g) Se detecta una voluntad de mejorar la comunicación con los *stakeholders* mediante la diversificación de canales, como encuentros presenciales para activar el diálogo, vías en línea...

Recomendación: la lectura atenta de los anteriores puntos nos debería permitir trabajar mejor sobre cuáles deben ser los requisitos necesarios para que una política anticorrupción pueda considerarse activa y no meramente declarativa.

Como ejemplo para la homologación de proveedores, podría ser de interés para las empresas realizar revisiones periódicas o instaurar medidas de verificación y control de los acuerdos firmados. Únicamente tres de las empresas analizadas comunican que llevan a cabo este tipo de evaluaciones sobre los proveedores y los procesos de contratación.

En el caso de las políticas de regalos queda pendiente la necesidad de trabajar en la definición y el análisis de los múltiples conceptos que pueden considerarse “regalos”: efectivo, viajes, invitaciones, comidas u otros.

En relación con las **donaciones y los patrocinios de las empresas** del IBEX 35, podemos ver cómo las organizaciones analizadas están implementando diferentes **estrategias para incrementar la transparencia:**

1. Comunicación
2. Divulgación y publicación de informes
3. Uso de herramientas de reporte
4. Creación de consejos y comités
5. Regulación de la financiación a partidos políticos
6. Verificación externa
7. Uso de fundaciones propias

Como **recomendación** a las organizaciones competentes en la materia aquí analizada, sugeriríamos que las empresas firmantes pudieran disponer de *best practices* de las diferentes preguntas planteadas en el Principio 10 para poder mejorar y aportar valor a sus políticas.

Además, parece recomendable determinar qué puede considerarse una acción formativa en materia anticorrupción y especificar también si la mera publicación de información de la intranet dirigida a los empleados puede ser considerada con carácter general como una acción formativa. Saber si se trata de formación en línea, presencial, si se limita al curso de bienvenida para las nuevas incorporaciones, o bien si se trata de material colgado en la intranet que el trabajador puede consultar voluntariamente serviría para precisar qué entiende la empresa por formación en materia anticorrupción.

Por último, y en relación con las acciones derivadas del sistema interno de denuncias, consideramos interesante que las empresas pudieran responder una serie de cuestiones que permitieran al lector conocer el cumplimiento o no de los siguientes elementos: la confidencialidad o no del canal de denuncia, el tipo de canal implementado, el número de comunicaciones recibidas, la obligación o no de comunicar una denuncia al superior de área, la garantía o no de notificación anónima y confidencial, la garantía de no represalias, el uso interno exclusivo para los trabajadores o su apertura a *stakeholders*, el tipo de auditoría realizado sobre las denuncias recibidas (externa, interna, independiente...) y periodicidad con que se llevan a cabo, etc.

4

La formación como herramienta de lucha contra la corrupción

La formación se posiciona como la principal herramienta para luchar contra la corrupción: la colaboración y el desarrollo de planes formativos con diferentes stakeholders ofrecerían una educación más completa.

Fuente: Autores tras analizar la información referida a formación en materia anticorrupción.

Tal y como hemos visto, 24 de las 28 empresas del IBEX 35 apuestan por la formación como la herramienta más empleada para la concienciación y la sensibilización en la lucha contra la corrupción.

La formación anticorrupción es para muchas organizaciones uno de los elementos centrales para impulsar políticas anticorrupción. Nuestro objetivo para el presente apartado es conocer cómo se enfocan estos esfuerzos formativos para la prevención y la lucha contra la corrupción por parte de diferentes entidades de relieve. Para la realización del estudio se han buscado en la red iniciativas existentes a partir de las siguientes palabras clave:

anticorruption, course, training, cursos anticorrupción, business anticorruption course, business school anticorruption course, business school training corruption, corruption course, anticorruption events, portal anticorruption, curso anticorrupción empresas, anticorruption network, private sector y training.

Hay que hacer notar que los ámbitos lingüísticos analizados son fundamentalmente el hispano y el anglohablante.

Con el objetivo de estudiar la oferta formativa en materia de anticorrupción, este estudio presenta un primer análisis de cuatro grupos:

- Instituciones académicas²¹
- Foros y redes sociales
- Empresas
- Ciudadanos y blogs

²¹ Los enlaces a los centros e iniciativas analizados aparecen al final del estudio.

Instituciones académicas

Las instituciones académicas presentan un doble enfoque. Por una parte, cuentan con cursos que forman parte del currículo de licenciaturas y grados; y, por otra, ofrecen la posibilidad de desarrollar competencias y conocimientos en materia de anticorrupción en programas de *executive business* y *masters*, entre otros.

En este análisis, como era de esperar debido al menor potencial académico y económico del área hispanoparlante, se ha detectado que en el mercado latino e hispano existe una menor oferta de cursos académicos relacionados con la corrupción de la que existe en la esfera lingüística del inglés. Además, cabe destacar que existe muy poca formación en línea.

Las **materias** comunes más destacadas se podrían clasificar en varios bloques temáticos:

- *Political Science: ethics, democracy, good governance, development, administration*
- *Public affairs*
- *Philosophy*
- *Public services*
- *Democracy*
- *Criminal law*
- *Economics & Finance*
- Junto a la específica de *Corruption and anti-corruption*, que se presenta como un análisis específico de la corrupción y de las herramientas y estrategias para combatirla.

En cuanto a la **tipología** de la formación detectada en el ámbito académico, existen tres universidades que anuncian **parteneriados** para lanzar cursos conjuntamente:

1. **Trinity Collage Dublin** y **Anti-corruption group**.
2. **La Universitat Pompeu Fabra** y la Oficina Antifrau, que afianza una alianza entre el conocimiento práctico y el mundo académico.
3. **Riga Business School**, embajada y Cámara de Comercio noruega en Letonia.

Por otro lado, se han detectado tres cursos ofrecidos por instituciones académicas en formato taller:

1. “The Economics of Corruption”, **University of Passau** (ocho días de duración y gratuito).

2. “La investigación sobre la corrupción y su control: el estado del arte”, **Wharton School** (dos días de duración).
3. Workshop PRME Working Group on Anti-Corruption, **IAE** (dos días de duración).

El único curso hallado propiamente articulado como un máster es el que ofrece IACA **International Anti-corruption Academy**.

Imagen 1: IACA International Anti-corruption Academy

Fuente: www.iaca.int

Aunque muy pocas universidades ofrecen en sus páginas web servicios de consultoría o formación a empresas u otras organizaciones de forma abierta, se han hallado algunos cursos enfocados específicamente al sector privado:

1. “Multinationals and Corruption”, The Hague University
2. “The Private Sector and International Development”, Columbia Business School
3. “Competitiveness and Corruption”, Ohio Northern University
4. “Understanding and Preventing Corporate Corruption”, Cambridge
5. NAPSIPAG Executive Course for Strategic Management of Anti-6. Corruption Program, University of Dhaka
6. “Increase your competitiveness by building an anti-corruption culture”, Riga Business School

7. "Corruption, Conflict and Peace Building", Tufts University
8. "Financial Fraud", Yale School of Management
9. "Managing Corporate Integrity", Georgia State University

Imagen 2: Programa Anticorrupción en Riga Business School

The screenshot shows the Riga Business School (RBS) website. At the top, there are navigation tabs for 'BACHELOR', 'PROFESSIONAL MBA', 'EXECUTIVE MBA', 'ENGLISH LANGUAGE CENTER', and 'OTHER PROGRAMS'. Below this is a banner for the 'English Language Center' with a photo of two women and the text 'Meet Us Test Sign-Up Form'. The main content area features a seminar announcement titled 'Seminar "Increase your competitiveness by building an anti-corruption culture"'. The event is scheduled for November 2nd from 09:00 to 13:00. The description states that the seminar is organized by the Norwegian Embassy in Latvia and the Norwegian Chamber of Commerce. The key speaker is Mr. Arvid Halvorsen, former Senior Vice President of Hydro responsible for CSR. The program includes two parts: Part I on the costs of corruption and Part II on leading Latvian companies work & discussion of situations and dilemma cases. A video thumbnail is also visible.

Fuente: www.rbs.lv/events/seminar-increase-your-competitiveness-building-anti-corruption-culture

Si atendemos al **perfil académico**, los cursos presentan de forma mayoritaria un programa generalista y multidisciplinario tanto cuando se dirigen a estudiantes como a profesionales de empresa. La única excepción observada la encontramos en el caso de los cursos de índole legal. En este caso, aunque se podría esperar un enfoque regional o local, se puede observar que existe una tendencia generalizada a incluir la vertiente internacional y transnacional del ámbito de los negocios.

Foros, redes sociales y otras instituciones

Las instituciones que encontramos en este apartado dan respuesta a iniciativas relacionadas con la corrupción y se orquestan mediante alianzas entre diferentes agentes como asociaciones de profesionales, sociedad civil, etc.

Los foros y las redes son básicamente divulgativos y grupos de influencia que imparten conferencias, realizan reuniones, redactan

working papers, etc. Como ejemplos relevantes encontramos las siguientes acciones formativas:

- Anti-Corruption Training Programme, UK Anti-corruption Forum
- Specialised Training for Prosecutors on Anti-Corruption, OECD, Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia

Son una fuente interesante a analizar puesto que existen posibilidades de crear interrelaciones entre instituciones que pueden suponer ventajas competitivas al ofrecer formación al sector privado.

Del mismo modo, es destacable la emergencia en Internet de agrupaciones de profesionales relacionados con la corrupción, como sería el caso de **LinkedIn**, que crea conexiones entre profesionales especializados en estas áreas. Probablemente esta nueva forma de compartir conocimiento, contactos e información traspasará en un futuro inmediato el modo de trabajar sobre esta materia en los centros académicos especializados, permitiendo la generación de relaciones mucho más globales y amplias.

Imagen 4: Redes sociales en la lucha contra la corrupción

The screenshot shows a LinkedIn search results page for the keyword 'corrupción'. The page displays 11 results. The first result is a group named 'Corrupción cero' with 41 members. The second is 'CASOS DE CORRUPCIÓN POLITICA I' with 28 members. The third is 'Rescatemos Ética en la Empresa' with 328 members. The fourth is 'Unidos Contra la Corrupción México' with 17 members. The fifth is 'ÉTICA, TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN - PE...' with 17 members. The sixth is 'MEXICOANTICORRUPCION.ORG' with 7 members. The seventh is 'Ecuatoriano, Vota Si, Dile Si al Ecuador, Si al Cambio...' with 7 members. The page also shows filters for 'Todos los usuarios de LinkedIn', 'Todas las categorías', and 'Todos los idiomas'.

Fuente: LinkedIn

Asimismo, se engloban en este apartado algunas de las organizaciones más relevantes **no académicas** dedicadas a la formación en el ámbito de la corrupción.

Centradas en una aproximación básicamente profesional, en general podemos determinar que estas organizaciones plantean la formación de una forma más ejecutiva y práctica, generalmente a través de formatos formativos más breves.

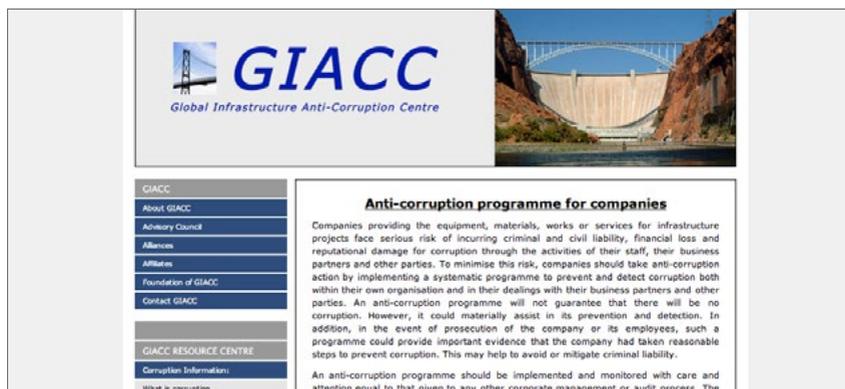
Este conjunto de organizaciones apuesta por el trabajo sobre las herramientas específicas de lucha contra la corrupción y su enfoque es sobre todo multidisciplinario. Encontramos aquí, por ejemplo, **GIACC** (Global Infrastructure Anti-Corruption Center), una organización que aporta una visión más aplicada de la lucha contra la corrupción y consejos para sortear situaciones potencialmente corruptas.

Cabe remarcar el **carácter global e internacional** y la voluntad de divulgación de los contenidos creados por este tipo de instituciones. Este punto queda patente, por ejemplo, en la **amplia variedad de su formación en línea**, que permite una gran difusión de sus programas.

Dado el carácter aplicado de esta formación, se observa una distinción clara entre la formación dirigida al sector privado y al público.

Algunas organizaciones como **Anti-Corruption Resource Center** (www.u4.no/) o **Danida Fellowship Center** (www.dfcentre.com/) ofrecen cursos específicos para profesionales de organizaciones no gubernamentales. La primera, además, ofrece talleres especializados según el sector: educación, salud, corrupción en gestión de materias primas, etc. Como ejemplo de curso 100% específico, el **GIACC** ofrece un *training* dirigido especialmente para el sector de la construcción y la ingeniería, aunque cuenta igualmente con otros cursos más generalistas.

Imagen 3: Programa GIACC



Fuente: www.giacentre.org/

Muchas de las organizaciones estudiadas destinan gran parte de sus recursos a **la investigación** en materia de anticorrupción, pues centran sus bases y objetivos como organización en la lucha contra este fenómeno. Así, entidades como **Transparencia Internacional** definen sus acciones con el objetivo de impactar en la realidad empresarial y de la Administración; e instituciones como el **Instituto del Banco Mundial** (wbi.worldbank.org/wbi/) logran un impacto directo y real al colaborar en programas y proyectos con organismos internacionales, Gobiernos y empresas de todo el mundo.

Finalmente, cabe destacar que estas instituciones recogen artículos, bases de datos, casos de estudio, buenas prácticas y teorías diversas que tratan de acotar y entender la corrupción como fenómeno y como realidad de las organizaciones. Así pues, podríamos concluir que son las instituciones estudiadas las que captan, analizan y procesan más información de anticorrupción.

Empresas

Junto a las iniciativas que hemos ido viendo a lo largo de este apartado, es interesante referirnos a las iniciativas que surgen de la propia empresa. En el análisis de los diferentes modelos formativos de empresas que abordan temáticas relacionadas con la corrupción, encontramos dos perfiles muy diferenciados de formación:

- Por una parte, la formación ofrecida a los trabajadores por empresas que apuestan por la **escalabilidad** (véase, por ejemplo, welcome.corpedia.com/compliance-education) de ésta, con un formato básicamente en línea y con la posibilidad de adaptar las aplicaciones a las necesidades del cliente. Por la vía en línea se ofrece una metodología para poder llegar a todos los empleados que se desee con recursos ajustados. Sin embargo, la calidad de la formación anticorrupción que se puede ofrecer a menudo queda en entredicho, y algunos se cuestionan si una formación tan específica ha de ser obligatoria para todos. Este es el caso que se plantea un empleado en la sección de consulta del New York Times²²:

22 Véase: www.fcablog.com/blog/2011/5/24/role-based-anti-corruption-training.html

Imagen 5: Validez de la formación escalable

The screenshot shows the New York Times Magazine website. The main article is titled "Doing What the Company Wants" by Randy Cohen, published on January 7, 2011. The article's text begins with: "My company now requires all employees to complete a self-directed training course on the Foreign Corrupt Practices Act, relevant to our overseas staff but not to my job. This training takes about four hours, time better spent on something more productive, and was not a condition of my employment. Until I transfer into a job that involves me with foreign officials or companies, am I ethically obligated to complete the training? J.H., BOSTON". Below the text is a silhouette of a man's head. To the right, there are social media sharing options (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.) and a "What's Popular Now" section featuring a story about a priest planning to defy Vatican's orders to slay a quiet. At the bottom, there is a Sotheby's real estate search interface.

Fuente: www.nytimes.com/2011/01/09/magazine/09FOB-Ethicist.html

- Por parte, encontramos las empresas que ofrecen formación y especialización mediante **talleres** con métodos presenciales dirigidos a los directivos de las organizaciones (véase, por ejemplo, www.thetasa.org).

Ciudadanía y blogs

Los profesionales que más destacan en Internet en materia de corrupción suelen estar vinculados a universidades o al mundo de la investigación, o bien son profesionales que se han especializado en esta temática. Además, encontramos iniciativas que se presentan como un instrumento alternativo de algunas organizaciones y redes para recoger noticias, actualizaciones, preguntas y eventos relacionados con la corrupción. Un ejemplo sería el **blogs.worldbank.org**, en el que los trabajadores del Banco Mundial reflexionan sobre la corrupción en el sector privado y público.

Imagen 6: Ejemplo de blog anticorrupción

The screenshot shows the "blogs.worldbank.org" website. The main article is titled "Corruption: Illicit Enrichment uncovered – and discovering the best ways to fight it" by Richard Miron, dated Thursday, 12-06-12. The article's text begins with: "When a modestly paid public official is suddenly able to take lavish holidays, buy a new sports car, or purchase expensive jewelry it raises eyebrows – and suspicion. Corruption may be suspected but it is often frustratingly difficult to prove – so what is the best way to deal with the sources of unknown wealth? 'Illicit enrichment' poses a legal and practical challenge for authorities around the world. One option is to criminalize the offence, meaning in practice that the prosecution does not have to prove that the assets come from corrupt behavior, but simply cannot be justified". The page includes a navigation menu, a search bar, and various social media and utility links.

Fuente: blogs.worldbank.org/psd/category/tags/corruption

Transparencia Internacional también tiene un blog (blog.transparency.org) en el que se van exponiendo avances y noticias relativos a diferentes países. El blog en cuestión se presenta como una herramienta divulgativa y una forma de mantener al lector al día en materia de anticorrupción.

A modo de conclusión

Cuando hablamos de organizaciones que ofrecen formación en materia de prevención y lucha contra la corrupción, observamos que:

- Es necesario **diferenciar distintas ofertas** en el mercado para poder entender el rol que juega cada perfil de organización. Tanto el carácter formativo que ofrecen los anteriores agentes como el abanico de objetivos al que se dirige varían en función de cada caso.
- Si estudiamos la **perspectiva geográfica**, podemos subrayar también que existen mercados más desarrollados en su vertiente formativa que otros, y que en determinados territorios hay

instituciones potentes posicionadas en el ámbito de la formación. De forma muy genérica y con carácter tentativo, de nuestra clasificación²³ se podría extraer la siguiente correlación entre país o área geográfica e institución:

- Reino Unido: importante presencia y fuerza de los foros y las redes.
- Países nórdicos: relevancia del pragmatismo y la voluntad de divulgación a nivel de formación a empresas.
- Países asiáticos: voluntad activa de los Gobiernos y presión ciudadana para reducir los niveles de corrupción.
- Estados Unidos: amplia regulación anticorrupción.
- Australia: especialización y desarrollo profesional con carácter internacional.
- Europa: relevancia del mundo académico y universitario.

c) Los informes presentados por los firmantes del Pacto Mundial referidos al Principio 10 representan un esfuerzo de transparencia y la posibilidad de estudiar desde una perspectiva interna las acciones formativas en estas organizaciones, aunque su alcance es muy limitado.

d) En el ámbito global, global la oferta formativa resulta bastante difusa y generalista, siendo la de origen anglosajón, entre las observadas, la de mayor impacto y, en su vertiente legal, la más concreta y especializada.

A partir del estudio realizado en materia formativa, este proyecto presenta una serie de recomendaciones para posicionar la formación, particularmente la que ofrecen las instituciones académicas, con el objetivo de buscar la excelencia en la oferta formativa específicamente diseñada para las empresas. Proponemos:

1. Estudiar posibles alianzas

En el momento de empezar a trabajar la formación en materia de corrupción en una organización, es recomendable plantearse posibles alianzas y establecer vínculos con instituciones académicas o de otro tipo que ya hayan recorrido cierto camino en la formación en esta área. Planteamos los beneficios de los diversos tipos de alianzas en la siguiente tabla:

²³ Podéis consultar en los anexos una relación de los principales cursos analizados en este estudio.

Tabla 6: Beneficios de las alianzas empresariales con otras instituciones

BENEFICIOS DE LAS ALIANZAS	
Instituciones académicas	Alianzas con el objetivo de mejorar la calidad y el contenido de la formación anticorrupción.
Otras instituciones no académicas	Obtener visión práctica y de carácter profesional en la formación.
Foros y open spaces	Recoger experiencias internacionales y recomendaciones para realizar la formación en una determinada academia. Obtención de visibilidad y credibilidad.
Redes	Posibilidad de acceder a profesionales especializados y con un importante foco en la práctica empresarial. La alianza con redes existentes permite dotarnos de visibilidad.
Empresas	Posibilidad de co-diseñar cursos con empresas y aprovechar la relación con los demás <i>stakeholders</i> para acceder a un público objetivo mayor.
Gente	Trabajar de la mano de especialistas para diseñar formaciones específicas.
Blogs	Conseguir visibilidad gracias a la prescripción de <i>bloggers</i> influyentes.

2. Explotar la neutralidad e independencia de la universidad

Posicionar el mundo universitario como un agente independiente y sin intereses tanto ante el sector privado como ante otras instituciones que puedan estar interesadas en alianzas.

3. Vender cursos que ofrezcan especialización, no replicabilidad

Existe la posibilidad de diseñar formación específica para directivos de empresas. Como entidad académica y para no competir con los programas internos de formación anticorrupción que algunas empresas ofrecen, se recomienda posicionarse en la excelencia y diferenciación de programas para equipos responsables.

Las consultorías se pueden considerar como competencia puesto que también se posicionan como *players* en la gestión de la corrupción en empresas a nivel de especialista.

4. Detectar el canal de acceso al cliente: el sector privado

Las escuelas de negocios deben asegurar confidencialidad y ofrecer a las empresas tranquilidad y comodidad para abordar el tema de manera abierta y transparente. Para permitir este entorno de trabajo, se pueden emplear diferentes metodologías a través de casos de estudio externos e hipotéticos. Alternativamente, podrían ofrecer formación “preventiva” en nuestro mercado y cursos de marcado carácter anticorrupción en países en los que este fenómeno sea habitual.

5. Comercializar la formación *in house* para el sector privado

Al tratarse de un producto complicado de ofrecer, se debe potenciar su compra. Al realizar cursos *in house* las empresas pueden controlar la información facilitada por sus trabajadores o directivos en el transcurso del programa de formación, y de esta forma queda más garantizada la confidencialidad.

6. Vender especialidad sectorial y geográfica

El desarrollo de la formación anticorrupción debería realizarse a partir de la comprensión de la naturaleza de la corrupción y, por lo tanto, debería estar especializada como mínimo por países (adaptándose a las costumbres) y por sectores.

Como objetivo geográfico para “vender” formación anticorrupción, se recomendaría, por proximidad y por índice de aceptación de la corrupción, ofrecer los cursos en países de Latinoamérica u organizaciones que operen allí. Existe una oportunidad para las escuelas de negocio que están presentes en esos mercados y en este *benchmarking* de formación no se ha detectado ninguna dirigida al sector privado en esos países. Una alianza con los Gobiernos de estos países podría ser una oportunidad a estudiar para impartir capacitación o *trainings* al sector privado.

5

Percepción de la corrupción

La corrupción sigue siendo un tema tabú que debe empezar a tratarse desde la ética personal de cada individuo que forma parte de la sociedad.

Aunque llegados a este punto, y bajo el prisma de las empresas, parece que nos encontramos ante el reto de empezar a combatir de manera real y efectiva la corrupción, la parte del estudio que ahora presentamos pretende ofrecer la visión de aquellos que, sin formar parte de ellas, participan de uno u otro modo activamente en el día a día de las empresas.

Muchos grupos de interés de las compañías del IBEX 35 juegan un papel destacado en el desarrollo de diferentes políticas y en su gestión. Pero el terreno de la corrupción sigue siendo campo por labrar. A través de un cuestionario y entrevistas personales con once personas u organizaciones *stakeholders* de la gran empresa privada, presentamos ahora una fotografía de cómo perciben la corrupción en las empresas y los esfuerzos y recursos que éstas están realizando para combatirla.

Tal y como recogíamos al inicio de este estudio,

los participantes han sido:

- Antonio Argandoña, profesor universitario
- Mónica Gálvez, directora editorial *Compromiso* RSC
- Javier Garilleti, director de PWC
- David Garrofé, secretario general de la patronal CECOT
- Germán Granda, director general de Forética
- Lourdes Parramon y Albert Batlle, responsable de Relaciones Institucionales y director general respectivamente de la Oficina Antifrau de Catalunya
- Jordi Ribó, secretario confederal de Economía Social y Autoempleo de CC OO
- María Rodríguez, presidenta de honor de la Confederación Española de Consumidores y Usuarios Estatal
- Orencio Vázquez, director del Observatorio de la RSC

A título personal, han participado:

- Francisco Javier Garayoa, director de SPAINSIF
- Cristina Sánchez, coordinadora de la Iniciativa RSE-Pyme del Pacto Mundial

Resultados obtenidos.

Transparencia, ética, formación e información

Todos coinciden: la corrupción se asienta en la ética personal de cada individuo y de ahí se deriva a todos los terrenos en los que cada uno de nosotros interactuamos a diario. De esta premisa se extrae que la lucha contra la corrupción encuentra su primer campo de batalla en una redefinición de qué es y qué no es ético de nuestra propia conducta para, a partir de ahí, asentar las bases sobre las que se construye la actuación personal del individuo en una organización. Así, ante la pregunta sobre si **la corrupción es un problema de ética personal**, la respuesta fue unánime: el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo.

Gráfico 3: Percepción de la corrupción. Principal causa



Fuente: Elaboración propia

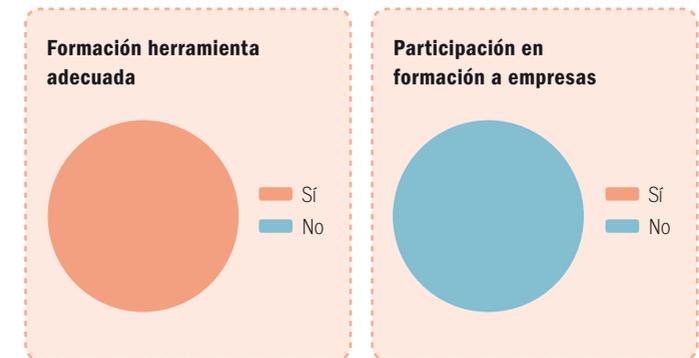
El fenómeno de la corrupción preocupa sea cual sea el lugar en el que se produce (sector privado o empresa pública). El principal problema de la corrupción es la corrupción en sí misma, es decir, que exista. Según la opinión de los participantes en el estudio, la aceptación de ésta y la falta de reacción ante su avance imparable tanto en el sector privado como en el público *“es un claro reflejo de la falta de atención de aquellos que dirigen las compañías”*.

Según uno de los entrevistados, Antonio Argandoña, *“una empresa corrupta suele ser una empresa mal gestionada donde el aprendizaje*

negativo (“si hemos llegado hasta aquí, ¿por qué no mantenernos en esta línea?”) se apalanca de manera preocupante y contagiosa en aquellas personas susceptibles de ser corruptas”. De estas empresas, a juicio de los entrevistados, hay muchas. La corrupción recaería, pues, principalmente en los altos cargos de las compañías, aunque no exclusivamente, porque en sus manos está que en la gestión de éstas se pongan los elementos y medios suficientes para frenarla.

De estas primeras impresiones se puede extraer una conclusión inicial: la lucha contra la corrupción tiene en una correcta **formación** su principal aliada. Empresas y *stakeholders* están de acuerdo en este aspecto: para el 80% de los participantes, es la herramienta más eficaz para combatirla, pero los grupos de interés expresan que debe integrarse en un estadio muy anterior al que proponen las empresas. La formación debe empezar por la educación familiar, seguida por la que se recibe en las escuelas de primaria y secundaria. Aun así, son conscientes de la importancia de apostar por los programas internos de formación en esta materia.

Gráfico 4: Formación y participación en corrupción



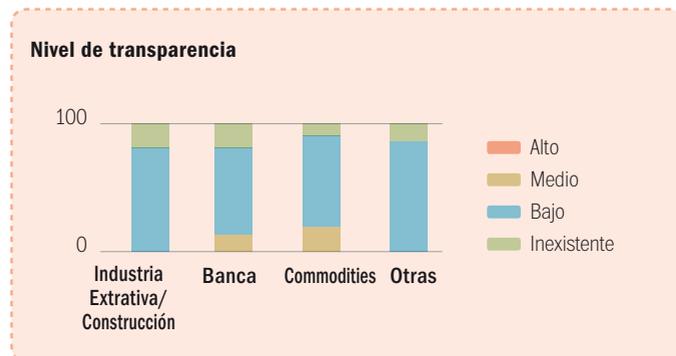
Fuente: Elaboración propia

Al analizar los gráficos expuestos se percibe una paradoja: ¿por qué no invitar a participar a expertos y grupos de interés que pueden aportar mucho en el desarrollo de la formación en materia anticorrupción? Las respuestas de los participantes vuelven a ser unánimes: **la corrupción sigue siendo un tema tabú** y hablar de ella de manera abierta invitando a externos puede indicar que han hecho las cosas mal. *“Quizás deberían empezar a entender que dejarnos participar es una clara señal de que están por la labor de poner la transparencia en el Top Ten de su gestión”*, tal y como apuntaba Mónica Gálvez, directora editorial de *Compromiso RSE*.

Los expertos consultados abogan por una formación participativa en la que del trabajo en equipo se extraigan las expectativas de los grupos de interés hacia las empresas y viceversa. Entienden esta aproximación participativa a la formación en prevención de la corrupción como el elemento ideal para capacitar al personal de las organizaciones y, más allá de ello, como una vía de sensibilización y concienciación corporativa. Algunos entrevistados piden un cambio de actitud de la sociedad hacia actuaciones corporativas corruptas sucedidas en el pasado: no hay que castigar eternamente a las empresas que en su día pudieron cometer un error que subsanaron con el desarrollo de un programa real de *prevención de y lucha contra la corrupción*. “Se trata de saber perdonar y mirar hacia adelante”, apuestan los expertos. Y reclaman que el beneficio económico no esté siempre por delante de todo. En este sentido, la presión por los resultados a la que las empresas están sometidas las llevan a sentirse examinadas por los medios, juzgadas por analistas, etc., y ello deriva en “*un montaje de estructura empresarial asentado sobre mentiras que a menudo las hace caer en la corrupción para sostener una imagen falsa*”, según opina uno de los participantes.

Como hemos visto en la parte inicial de este estudio, la gestión de los riesgos reputacionales está escalando posiciones en las agendas de las compañías. Muchos de estos problemas podrían ser solventados con una **transparencia** palpable y real de las organizaciones hacia la sociedad y sus *stakeholders*. Sin embargo, por ahora esta sigue siendo una asignatura pendiente tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Nivel de transparencia por sectores



Fuente: Elaboración propia

Ninguno de los sectores por los que se preguntó (industria extractiva, construcción, banca, *commodities* y otros) se perciben como compañías plenamente transparentes. De estas, tan solo las *commodities* (22,2%) y la banca (11,1%) gozan de una percepción de transparencia media. Sin embargo, para un 22,2% de los entrevistados, tanto la banca como la industria extractiva y la construcción son sectores que no hacen uso de herramientas para el fomento de la transparencia.

De igual manera se percibe el **comportamiento ético** de las compañías del IBEX 35. Según los expertos consultados, ninguna de las empresas actúa de manera ética al 100%.

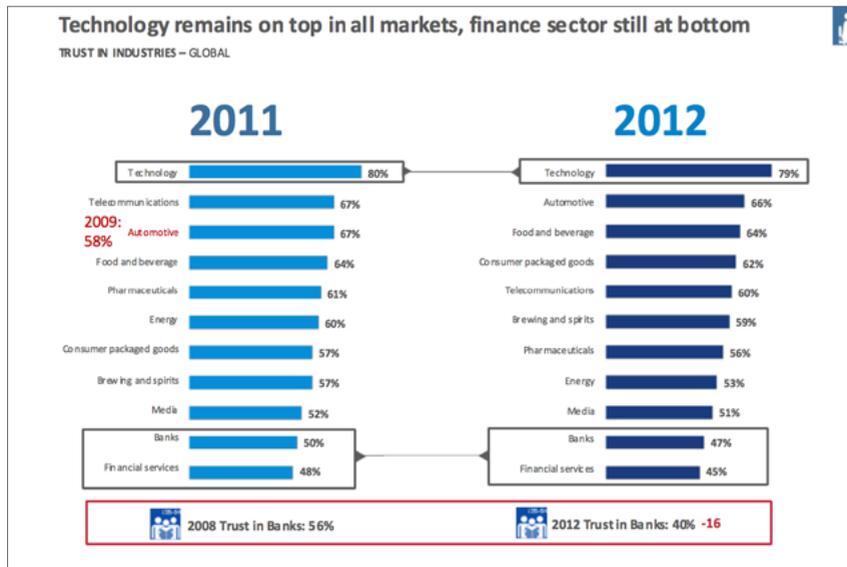
Gráfico 6: Nivel de comportamiento ético por sectores



Fuente: Elaboración propia

Esta percepción no se limita a las empresas españolas. Si observamos el siguiente gráfico, vemos como en el ámbito global también el sector financiero es el peor considerado entre los ciudadanos. El Barómetro de Confianza de Edelman²⁴ elabora por duodécimo año consecutivo un ranking global que analiza diversos aspectos de la confianza y la ética de cuatro grupos específicos: las empresas, las ONG, los Gobiernos y los medios de comunicación.

Imagen 7: Percepción global de la confianza hacia el sector financiero



Fuente: www.slideshare.net/fullscreen/EdelmanInsights/2012-edelman-trust-barometer-global-deck/3

Por lo tanto, los *stakeholders* consideran que la formación tiene mucho que ver con el cambio de percepción de la transparencia y el comportamiento ético de las empresas del IBEX 35. Una formación a la que los diferentes grupos de interés podrían aportar conocimiento vía:

- Sensibilización e información
- Creación de herramientas prácticas de gestión
- Conocimiento relativo a la Administración pública
- Experiencias y conocimiento internacional y multisectorial
- Aprendizaje compartido de las causas profundas, culturales y estratégicas de la corrupción
- Reforzamiento de la ética empresarial
- Incorporación de la percepción de los consumidores

A pesar de los beneficios que las compañías podrían obtener al incorporar a sus grupos de interés en la formación de temas de corrupción, los gráficos reflejan que las políticas anticorrupción de las compañías siguen siendo a puerta cerrada para los *stakeholders*. Para todos los participantes, la actitud de la gran empresa en esta área responde a una actitud más reactiva que proactiva. Parecería que el cambio cultural en la gestión de estas materias sigue sin producirse y que el diálogo activo con las partes interesadas sigue siendo escaso.

¿De qué manera, entonces, velan las compañías por el mantenimiento de los estándares éticos? Solo la mitad de los entrevistados creen que a través del **código ético**. Esta herramienta parece tener entre los consultados tantos partidarios como detractores. Para muchos, es el elemento óptimo; para otros, tan solo es la herramienta con la que cumplir un requisito.

Gráfico 7: Código ético, la cara y la cruz de una herramienta de prevención



Fuente: *Elaboración propia*

Por la información que nos da el cuadro anterior, hay mucho campo de mejora en este sentido, sobre todo en cuanto a la verificación y el seguimiento del código ético. Sin estas dos prácticas, para el 75% de los participantes la herramienta es una proclama de valor meramente cosmético. A pesar de percibirse, junto con la formación, como la herramienta preventiva por excelencia, para la mitad de los expertos el código de conducta se muestra como el elemento al que estos otorgan menor credibilidad en cuanto al tratamiento de temas relacionados con la corrupción. Por lo tanto, podríamos concluir que es válido como elemento disuasorio y de concienciación entre los empleados de las empresas, pero poco útil como elemento para transmitir la percepción en materia de anticorrupción de la empresa a los grupos de interés.

Gráfico 8: Impacto de políticas anticorrupción en empleados



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Elementos de credibilidad en la lucha contra la corrupción



Fuente: Elaboración propia

En pro de esa transparencia demandada por los *stakeholders* para obtener una información precisa en materia anticorrupción, el 100% de los entrevistados está de acuerdo con que las compañías deberían publicar sus políticas y acciones anticorrupción. Los expertos alegan dos razones de peso para hacerlo: la **implicación** y el **compromiso** de los empleados para que se sumen a la lucha contra la corrupción; y el **efecto copia** o **réplica** de esta actitud por parte de otras compañías del sector. Así, la **memoria de sostenibilidad** es para la mayoría de los encuestados el soporte ideal para incluir dicha información; aun así, también se presentan como canales válidos para ello las páginas web, los balances finales, la existencia de vías de comunicación con proveedores, empleados

y otros *stakeholders*, los medios de comunicación... Incluso alguno de los entrevistados sugiere la posibilidad de elaborar un informe independiente y exclusivo que hable de este tema.

En cuanto a cómo debería ser y qué debería incluir un informe anticorrupción, se resume en las siguientes opiniones de los participantes en el estudio:

1. Claro, transparente y detallado
2. Concreto y contrastable
3. Cuantitativo y cualitativo
4. Verificable por terceros
5. Breve, con indicadores y resultados
6. Que incluya casos detectados y la solución adoptada

Además de una declaración clara y sincera sobre aquello que la empresa está realizando en materia anticorrupción, cabe reforzar el aspecto declarativo y formal: la empresa debe asumir que tiene un compromiso para luchar contra la corrupción y afirmar con contundencia su postura de no aceptar ninguna acción que tenga efectos corruptos sobre otras personas y/o entidades. A tal efecto, **una estrategia adecuada** debería consistir en:

- a) Declaración expresa del director o CEO de la empresa
- b) Medidas de formación (tipología y horas destinadas)
- c) Medidas de control y seguimiento
- d) Medidas de transparencia
- e) Rendición de cuentas
- f) Declaraciones y acciones concretas llevadas a cabo en esta materia

Esta estrategia se debería complementar con un código ético que dé fuerza, sentido y veracidad a ese informe anticorrupción y a las políticas y acciones que se realicen. En cualquier caso, a través de las entrevistas se ha detectado que llevar a cabo este ejercicio no es fácil y, por el contrario, sí puede ser muy arriesgado. La asunción de estas prácticas implica:

- Poner sobre la mesa la **predisposición** de los altos cargos de las empresas a llegar hasta las últimas consecuencias, pudiendo incluso tener que despedir a los cargos ejecutivos si se demostrara que han caído en prácticas corruptas.
- Actuar en coherencia con aquello que se ha escrito.

De ahí que todavía hoy, por lo que respecta a las medidas anticorrupción, nuestras empresas se encuentren ante una difícil

tesitura. Aunque esta actitud demostraría una responsabilidad real con la tolerancia cero hacia la corrupción, parece que aún estamos lejos de ese nivel de compromiso. Las empresas empiezan a demostrar su interés por luchar contra la corrupción, pero no se encuentran preparadas para garantizar al 100% que en ningún caso, desde ningún cargo ni departamento ni bajo ningún concepto, no se producirá un acto de corrupción.

Esta nueva actitud reclamada por parte de algunos de los entrevistados podría ayudar a cambiar la opinión de los que consideran que la información que publican actualmente las empresas sobre temas de corrupción no es relevante. Según ellos, la información es sesgada, de escaso interés y nada detallada debido, probablemente, al desconocimiento y la falta de recursos invertidos en la materia. Junto a todo ello, entienden que facilitar información sobre corrupción puede ser comprometido y la dificultad de verificar dicha información no ayuda en el fomento de esta práctica. Incluso, de manera reveladora, algunos de los encuestados perciben que ninguna empresa se muestra interesada en aparecer como compañía ejemplar en esta materia, pues la creencia asociada a este tema suele ser negativa, es decir, si están trabajando en ello es porque en algún momento han operado mal.

Gráfico 10: Relevancia de la información sobre corrupción



Fuente: Elaboración propia

Como hemos visto hasta aquí, el problema de la corrupción no se debería ni a una falta de herramientas (códigos de conducta, formación...) ni a un tema de falta de legislación. Esta opinión, compartida por el 66,7% de los participantes, invita a pensar que **el problema radica en el mal uso que se hace**

de estas herramientas. Y es en este punto en el que las empresas parece que tendrían que realizar un esfuerzo.

Además de iniciar un auténtico diálogo con todos los grupos de interés, a partir del análisis de las encuestas realizadas se observa que las compañías deberían realizar un ejercicio que parta desde cero:

- Incluir la cultura de la lucha anticorrupción en la gestión de la empresa: desde el equipo de dirección hasta el empleado más técnico.
- Desarrollar el plan sugerido por este estudio que contemple las cuatro fases de diagnóstico, políticas, acciones y seguimiento.
- Poner en práctica cada una de las políticas y acciones realizando un control medido con indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Ofrecer formación sobre éstas y acerca de la legislación sobre la materia.
- Desarrollar todos los canales posibles para poder ofrecer una comunicación activa y constante sobre el tema.
- Elaborar un informe anticorrupción que pueda verificarse y que sea inteligible para todas las partes interesadas.

Con este enfoque se podría conseguir un objetivo preciso: que los *stakeholders* incrementen la confianza hacia las empresas, particularmente en la inversión realizada en materia de prevención de la corrupción. Sin duda, la transparencia se posiciona como el valor más importante para lograrlo, pero los expertos también apuntan hacia la coherencia, que se cumpla con lo que se dice, que se ofrezca una mejor y mayor rendición de cuentas, que se creen y potencien sistemas de comunicación interna y externa, y que se cumplan las expectativas generadas.

Cabe hacer notar que hasta la fecha la participación de los grupos de interés en la creación de un sistema anticorrupción en las empresas del IBEX 35 ha sido prácticamente inexistente. Tal y como refleja el siguiente gráfico, solo el 11% de los encuestados ha podido influir de manera positiva en el desarrollo de este tipo de políticas. Ello se debe, según apuntan, a la falta de instrumentos y recursos para poder ejercer presión en la agenda regulatoria y a la poca concienciación por parte de la empresa de la conveniencia de desarrollar mecanismos para la lucha contra este fenómeno.

Gráfico 11: Influencia de los grupos de interés en las políticas anticorrupción



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, en vista de todo lo anterior, se podría afirmar que:

- No todo tiene un precio. La corrupción depende en gran medida de la **ética personal**, si bien también juega un papel muy importante la **ética corporativa**: si ésta es estricta y pone barreras para que no tenga lugar ni la más pequeña de las corruptelas, la tendencia a caer en malas *praxis* disminuye enormemente; si, por el contrario, no hay control o éste es excesivamente flexible, si no existe una política disuasoria, no se invierte en formación o ni tan solo se invita a la reflexión sobre este tema, las posibilidades de caer en actividades corruptas aumentan de manera notable.
- La corrupción sigue siendo un cierto **tabú corporativo** y, por lo tanto, algo sobre lo que aparentemente es mejor “no hablar o hablar poco”. De ahí que la información que actualmente comparten las empresas a menudo sea percibida como escasa, irrelevante y con el único objetivo de cumplir una presión externa.
- La empresa debe facilitar herramientas y mecanismos de lucha contra la corrupción que ayuden a los empleados a formarse y concienciarse (**formación**) y que supongan para los grupos de interés elementos de credibilidad, transparencia y diálogo entre las partes, fundamentalmente vía informes anticorrupción y códigos éticos.
- Las compañías deben empezar a contemplar a los grupos de interés como facilitadores para desarrollar sus políticas y acciones anticorrupción: solo a través de un diálogo fluido, constante y real con ellos se pueden recoger las expectativas generadas y se puede desarrollar un programa de actuación que cubra las necesidades de cada compañía.

El conjunto de anteriores medidas debería aportar la transparencia esperada, que a su vez otorgará veracidad y confianza a las compañías y les permitirá demostrar un comportamiento ético acorde con lo esperado tanto por los ciudadanos como por los demás grupos estratégicos de interés.

6

La corrupción en la cultura organizativa y la ética personal

A través de los cuestionarios enviados a los participantes en este estudio, pudimos extraer la información de carácter más cuantitativo sobre el problema de la corrupción en la gran empresa. En este apartado reflejaremos las opiniones de los *stakeholders* en áreas más concretas y sobre las que queremos aportar una fotografía más cualitativa.

La lectura y revisión de las entrevistas mantenidas nos han permitido detectar grandes problemas o áreas sobre las que trabajar con especial dedicación si queremos obtener programas de *compliance* o de lucha contra la corrupción en los que los *stakeholders* sean tenidos en cuenta y ayuden a desarrollar políticas y acciones de prevención y lucha contra la corrupción.

Partiendo de que una de las expectativas actualmente más requeridas es la **transparencia**, hemos organizado los siguientes temas intentando establecer una hoja de ruta que permita a las empresas avanzar hacia ese objetivo:

Gráfico 12: Los pasos hacia la transparencia



Fuente: Elaboración propia

Herramientas: para el 66,7% de los participantes, el problema de la corrupción no es un problema de falta de herramientas.

Los códigos de las empresas: gobierno y conducta

Los códigos de buen gobierno corporativo son instrumentos que emplean las grandes empresas, particularmente las que cotizan en bolsa, para mostrar al público su conducta respecto a la adopción voluntaria de una serie de principios éticos. En estos códigos aparece información relativa al comportamiento de las empresas en materia de transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de dirección y relaciones con los distintos grupos de interés. Estos códigos muestran el nivel de compromiso de los máximos órganos de gobierno de las empresas en la implantación de estrategias corporativas respetuosas con los principios del desarrollo sostenible.

En estrecha relación, particularmente con el principio de transparencia, y como vehículos de expresión de las políticas de RSE, se encuentran los códigos éticos o de conducta de las empresas. Al ser un elemento interno, los empleados y directivos asumen el compromiso moral de asumir dicho código en su conducta profesional. Aun así, su aplicación no está sujeta a procesos de verificación externos, por lo que la clave está en determinar si este mecanismo es suficiente para corregir las posibles malas prácticas de la empresa o de los mercados donde operan.

Junto a este factor negativo, la mayoría de los participantes en el estudio reconocen en los códigos éticos la herramienta disuasoria más empleada para evitar la aparición de prácticas corruptas o fraudulentas, aunque no les otorgan el nivel de credibilidad esperado por parte de los *stakeholders*: *“Tienen escaso valor desde el punto de vista de la eficacia real. Es una herramienta de comunicación que pones al alcance de diferentes grupos de interés de las compañías, pero no es la herramienta óptima, ni de lejos, para luchar contra la corrupción”*, según apuntaba uno de los expertos consultados.

Asimismo, estos no se elaboran bajo un estándar uniforme, por lo que cada código de conducta se elabora en función del tipo de empresa, sector o necesidad. Algo comprensible, pero que dificulta su comparación. Muchas de las empresas del IBEX 35 son conscientes de la desventaja que supone que el código de conducta no aporte credibilidad a los diferentes grupos de interés. Se antojaría útil, por lo tanto, la revisión y actualización de los códigos con cierta periodicidad, incorporando nuevas definiciones o actuaciones proclives a la corrupción y, particularmente, la visión de las partes interesadas.

Asimismo, existe otro punto que no ayuda a establecer el código de conducta como la mejor herramienta de prevención de la corrupción: se han encontrado empresas en las que existen varios códigos en función del cargo que se ocupa, siendo diferencial el trato dependiendo de la infracción cometida.

A pesar de que todas las conclusiones indican que el código de conducta es el documento en el que muchas compañías integran los temas relacionados con la corrupción²⁵, un replanteamiento de su enfoque podría convertirlo en un arma importante para luchar contra la corrupción y fomentar la transparencia interna y externa de las compañías. Bien definido, podría ser (a) el elemento disuasorio (cuando los modelos de incentivos sean coherentes con él) y de sensibilización y concienciación para los empleados; y (b) el documento de información sobre cuál es la posición de la empresa en materia de anticorrupción. Elemento que, junto con el plan anticorrupción, ofrecería a los *stakeholders* una fotografía general de los esfuerzos de la organización para luchar contra la corrupción.

La reforma del Código Penal

A pesar de que esta sea una reforma reciente, el 44,4% de los entrevistados afirmaron que su relación con las empresas se ha visto afectada por la reforma del Código Penal en la medida en que incorpora elementos de responsabilidad personal de la actuación de los directivos.

Sin embargo, los entrevistados perciben poca diferencia en la implantación de políticas anticorrupción motivadas por esta cuestión. Apenas dos años después, la reforma aún no ha podido generar doctrina ni jurisprudencia, pero los *stakeholders* confían en que generará mayor compromiso e implicación por parte de las empresas.

Recordemos que, a partir de esta reforma, las empresas pueden ser condenadas penalmente por la comisión de determinados delitos de manera independiente de lo que pudiera ocurrir con las personas físicas implicadas. Las figuras delictivas que pueden ser de mayor aplicación en el ámbito de las empresas son el cohecho y la corrupción. *“Desde el punto de vista de los estudios de abogados, la demanda de asesoramiento por parte de las empresas en materia de compliance está creciendo”*, señala el jurista Marc Molins.

²⁵ El 21,4% de las empresas del IBEX 35 analizadas entienden su código de conducta como herramienta válida para incorporar todo aquello relacionado con la corrupción. Se trata de Acciona, Gas Natural, Mapfre, OHL, Red Eléctrica y Banesto.

La reforma modifica más de 150 preceptos y es claramente expansiva, punitiva e incriminatoria de nuevas conductas y personas. En una proporción muy importante, esta reforma afecta a todo el tema de la criminalidad económica y organizada. Estamos, pues, ante una reforma muy vinculada a la situación actual de crisis económica y coyuntural, por lo que trata de sancionar todas aquellas conductas que puedan afectar a los derechos recaudatorios del Estado (modificación del fraude fiscal), a la competitividad de las empresas, al buen funcionamiento del orden socioeconómico (blanqueo, corrupción entre particulares...) o a la prevención de futuros delitos (vía criminalización de la persona jurídica). En definitiva, los instrumentos son dos: 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.

Por lo tanto, la reforma del Código Penal se posiciona como herramienta clara de ayuda para evitar caer en situaciones de corrupción y como elemento disuasorio. Aunque los entrevistados reclaman mayor regulación y legislación, el marco normativo ha avanzado mucho. Sin embargo, los entrevistados siguen viendo necesario pasar del dicho al hecho, de la teoría a la práctica. Para los *stakeholders*, debería existir una normativa básica legalmente exigible que incluya los grandes ejes sobre los que trabajar, una corregulación en la que se contemple a la empresa y a los grupos de interés. Así, la reforma del Código Penal se une a los demás elementos jurídicos que, si bien todavía no parecen estar dando los resultados esperados, pueden acabar generando una dinámica positiva para hacer frente a la corrupción en el sector privado.

Acciones: para el 77,8% de los participantes, el diálogo con los grupos de interés por parte de las empresas del IBEX 35 es escaso o nulo.

Consumidores, un nuevo agente activo

Como se ha visto a lo largo de los anteriores apartados, la formación es el mejor mecanismo para conseguir una plantilla concienciada, sensibilizada, educada y comprometida con la empresa y con la lucha contra la corrupción. Pero más allá del “cliente interno”, las empresas cuentan con grupos de interés cuya opinión sobre ellas puede hacer peligrar su reputación y, consecuentemente, su futuro.

Junto a inversores, accionistas o proveedores, como *stakeholders* principales encontramos habitualmente a los consumidores. Éstos se han convertido en el nuevo grupo de interés estratégico de muchas compañías: las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ponen a su alcance mucha de la información a la que antes solo podía acceder un núcleo mucho más reducido de agentes directamente implicados en la conducta de las empresas. Hoy en día, un consumidor mal informado, maltratado o menospreciado por parte de una compañía puede convertirse en un agente agresivo y activo contra los intereses de ésta.

Junto a ello, la falta de información relativa a los productos o servicios consumidos supone un problema importante para el ejercicio del consumo responsable, ya que sin información veraz y precisa no se puede ejercer la labor correcta de este agente económico que es el consumidor, en el mercado para discriminar de forma positiva a las empresas que cumplan las expectativas de la sociedad.

Aun así, parece que esta nueva realidad en la que el consumidor tiene mucho más poder que hace unos años todavía no ha calado en muchas otras empresas, particularmente en cuanto a la corrupción se refiere. Según perciben las asociaciones de consumidores, las actuaciones de entidades como Transparencia Internacional apenas llegan a los consumidores finales, de manera que éstos no pueden elaborarse una opinión propia y real, más allá de la que pueden encontrar en los medios de comunicación (en muchas ocasiones subjetivas), sobre el fenómeno de la corrupción y sobre cómo están trabajando las compañías para frenarlo. Internet ciertamente les abre una nueva vía de acceso a la información, pero desde las organizaciones de consumidores se pide a las empresas un canal directo con los consumidores.

Tal y como expresó durante la entrevista María Rodríguez, presidenta de honor de CECU Madrid, “*los medios de comunicación no están siendo capaces de adoptar el papel de conciencia crítica de la sociedad*”, y reclama pequeñas iniciativas por parte de los ciudadanos para que la lucha sea más efectiva y tenga mayor impacto. En este sentido, el profesor Argandoña ejemplificaba este hecho: “*Todos estamos de acuerdo en que existan instituciones que, por ejemplo, se dediquen a promover la recogida de alimentos, pero nos sigue sorprendiendo que existan aquellas que promueven conductas no corruptas*”.

Para María Rodríguez, *“seguimos siendo una sociedad poco exigente con las empresas, de las que hasta ahora el ciudadano disponía de poca información. Además, lanzamos las críticas contra los que no tienen capacidad de resolver el problema y somos poco activos en pasar del grito inútil al hecho resolutivo”*. María Rodríguez confía en que la situación actual convierta al consumidor en un agente que quiere interactuar de manera activa con las empresas.

“Nos guste o no, los consumidores nos movemos por un tema de etiquetado: la transparencia y la claridad tienen que ir ligadas a un tema de identificación y de información que a su vez se corresponda con una serie de mecanismos e indicadores iguales para todas las empresas”. Así, reclama elementos de transparencia en la gestión de las corporaciones y también en la información facilitada a los usuarios sobre los bienes y servicios producidos, sobre todo en aquellos productos que van directos al consumidor final, para que éstos puedan decidir castigar a las empresas que no cumplen las premisas de transparencia y premiar a las que sí lo hacen. En este sentido, María Rodríguez propone, además, el sello como factor de competitividad para las empresas y como un elemento sencillo y de verdadero impacto para llegar a este grupo de interés.

Cabe añadir que por ahora las redes sociales y la capacidad que éstas ofrecen al individuo para dar su opinión pueden facilitar la labor pendiente de denuncia. Esta nueva herramienta contempla dos nuevas capacidades: un alcance masivo de público y la elaboración de contenidos por parte de cualquier ciudadano. Por ello, se debe garantizar que los datos puestos en circulación *“son datos reales que no ataquen a la reputación de las empresas, sino siempre bajo el principio de responsabilidad, pero que reflejen cómo estas prácticas de corrupción están influyendo directamente en la vida de los ciudadanos”*, tal y como apuntaba uno de los participantes en este estudio.

Paraísos fiscales, un gran impedimento para avanzar hacia la transparencia

Conductas a evitar: para el 71% de los participantes, mientras existan los paraísos fiscales, la transparencia total no será posible

Aunque no existe pleno consenso a nivel internacional para definir qué países son paraísos fiscales, diversas instituciones han publicado sus propias listas de territorios. Según el último

informe del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, en España el criterio es que estén incluidos en la lista del Real Decreto 1080/91, de 5 de julio. Originalmente, el Decreto enumeraba 48 territorios, pero en 2003 fue modificado para precisar que se quitarían de la lista aquellos países que firmasen con España un acuerdo de intercambio de información en materia tributaria. Tras una intensa actividad en los dos últimos años, la lista ha quedado sensiblemente reducida.

El alto ritmo de convenios firmados por España se enmarca en una estrategia gubernamental de persecución de los delitos fiscales, aunque las empresas pueden evitar pagar sus impuestos en los países donde generan el beneficio sin por ello incumplir ningún precepto legal. Por ello, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa señala que el hecho de que se suscriban acuerdos sobre intercambio de información fiscal no puede considerarse suficiente como para quitar la condición de “paraíso” a un país. El listado del ORSC²⁶ incluye un total de 75 territorios y ha sido elaborado utilizando fuentes especializadas como las listas publicadas por la OCDE y la organización especializada Tax Justice Network, además del Informe Hamon del Parlamento Europeo.

Hay que resaltar que la presencia de empresas del IBEX 35 en paraísos fiscales se ha duplicado durante la crisis. El 86% de las firmas del índice bursátil español tiene presencia en paraísos fiscales, según el informe presentado este año por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

En 2010, 30 compañías del IBEX 35 poseían filiales no relacionadas directamente con su actividad habitual en paraísos fiscales —en 2007, cuando estalló la crisis, eran 18—. Según el mencionado informe, ninguna de las empresas facilita información detallada de las actividades que desarrolla en esos territorios ni presenta de forma desglosada los impuestos que pagan o las subvenciones públicas que reciben.

El director del Observatorio, Orancio Vázquez, lamenta que *“el aumento de la ‘elusión’ fiscal se produzca en un momento en el que la población sufre recortes de salarios y de prestaciones sociales”*. Así, en 2010 los ciudadanos entregaron a Hacienda el 11,5% de sus ingresos, mientras que las empresas del IBEX 35 aportaron al fisco el 9,9% de sus beneficios.

²⁶ noticiasrsc.com/2012/02/10/el-86-por-ciento-de-las-companias-del-ibex-35-tienen-empresas-en-paraisos-fiscales/

El informe alerta, además, del “agujero” que están creando las tiendas en internet, la mayoría de ellas ubicadas en paraísos fiscales. El comercio electrónico facilita la evasión de impuestos, pues rebaja la recaudación del impuesto de sociedades y del IVA en un momento en el que, según el Observatorio, la elusión “legal” de impuestos seguirá aumentando mientras los gobernantes no pongan límites y las empresas sigan viendo con buenos ojos *“las estrategias agresivas de optimización fiscal”*.

Ese vacío en la regulación del negocio en línea permite a las empresas establecer la sede de las sociedades encargadas de la facturación en paraísos fiscales. El informe subraya que *“estas prácticas, además de poco responsables hacia el desarrollo local, pueden llevar a situaciones de competencia desleal frente a productos similares al no verse repercutido el impuesto sobre el precio final que paga el consumidor”*.

Como ya hemos apuntado, el consumidor es cada vez más exigente. El debate social respecto al tema de los paraísos fiscales está cobrando relevancia: *“Que un actor no pague significa que serán los otros quienes tendrán que asumir los costes”*. No basta, pues, con que las empresas anuncien sus principios. El consumidor tiene derecho a una mayor transparencia para establecer con las corporaciones una relación acorde con sus principios. *“No hemos avanzado lo suficiente en materia de transparencia”*, concluye el director del Observatorio, Orencio Vázquez.

Ninguna de las empresas analizadas, de acuerdo con el informe del Observatorio de la RSC, presenta de manera desglosada los impuestos que paga ni las subvenciones que recibe en cada uno de los países en los que opera.

El área de derechos humanos y laborales es la menos reveladora de cuanto las empresas explican de ellas mismas, particularmente por lo que respecta a la actuación de empresas que operan en países de un potencial riesgo corruptor como serían Marruecos, Cuba, Colombia o China. Tampoco, según este informe, las empresas proporcionan datos sobre el porcentaje de afiliados a sindicatos y empleados cubiertos por convenios.

Pero ¿cómo podría participar el ciudadano medio en esta lucha? Como resultado de lo recogido, el ciudadano debería darse cuenta de que su calidad de vida y la calidad de los servicios públicos que recibe pueden empeorar en los próximos años. Hay diferentes

organizaciones europeas que trabajan desde hace tiempo en este campo. Entre ellas podríamos señalar Tax Justice Network y Publish What You Pay en Reino Unido, Attac en varios países europeos o Intermón Oxfam, Fundación Alternativas y el mismo Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Desde la perspectiva de este tipo de organizaciones, habría campo para presionar a las empresas para que sigan el camino realizado en el terreno de la sostenibilidad medioambiental. Hablamos de que las empresas incorporen a sus criterios de responsabilidad social corporativa aspectos como una fiscalidad transparente y pública.



Conclusiones

“Una organización que cree en la ética es una organización distinta que no solo hace lo correcto, sino que hace que sus grupos de interés entiendan que hace lo correcto.”

Albert Batlle, director adjunto de la Oficina Antifrau de Catalunya).

Aunque tras este estudio podríamos afirmar que las empresas españolas empiezan a demostrar su interés por luchar contra la corrupción, todavía no se encuentran preparadas para garantizar al 100% que en ningún caso, desde ningún cargo ni departamento ni bajo ningún concepto se produciría un acto de corrupción. De ahí que todavía hoy, por lo que respecta a las medidas anticorrupción, nuestras empresas se encuentren en una fase de arranque y con un nivel de compromiso muy por debajo de lo que parecería deseable.

Sin duda, la transparencia se posiciona como el valor más importante para lograrlo, pero los expertos también apuntan hacia la coherencia, que se cumpla lo que se dice, que se ofrezca una mejor y mayor rendición de cuentas, que se creen y potencien sistemas de comunicación interna y externa, y que se cumplan las expectativas generadas.

La formación, los mecanismos de denuncia y los códigos éticos se sitúan como las tres herramientas más valoradas por los *stakeholders* y las propias empresas para luchar contra la corrupción, mientras que los paraísos fiscales y la falta de ética personal siguen siendo las asignaturas pendientes para acabar con este fenómeno.

A modo de grandes conclusiones, este estudio presenta las siguientes **recomendaciones** útiles para empresas, instituciones y otras organizaciones que persiguen la **tolerancia cero** ante el fenómeno de la corrupción:

- Incluir la cultura de la lucha anticorrupción en la gestión de la empresa.
- Comprometer a todos los miembros de la compañía en una política de tolerancia cero en la lucha contra la corrupción.
- Fomentar la ética personal como vehículo para lograr una ética empresarial óptima.
- Aumentar el nivel de conciencia por parte de la empresa de la conveniencia de desarrollar mecanismos para la lucha contra este fenómeno.
- Posicionar la transparencia como valor transversal y estratégico.
- Dotar de mayores recursos para una formación eficaz y continua.
- Potenciar las herramientas de comunicación e información sobre las políticas y acciones en materia de anticorrupción.
- Mejorar la información facilitada y garantizar su verificación.
- Dotar al código ético de credibilidad y potencial disuasorio.
- Reforzar el diálogo con los grupos de interés para sumar fuerzas en la lucha contra la corrupción.
- Facilitar una mayor participación de los *stakeholders* en la definición del plan anticorrupción de las empresas.
- Revisar los niveles de compromiso y la eficacia en los sistemas de control.

Con todo, una de las conclusiones más relevantes del estudio es que la corrupción **continúa siendo una amenaza que afecta a las compañías de todo el mundo**, a pesar del aumento de acciones reguladoras y de los controles antifraude introducidos por las compañías en los últimos años. Es por esto que, en el contexto económico en el que nos encontramos y ante el aumento de los casos de fraude detectados y su impacto, se hace aún más **necesario invertir en medidas de prevención** que minimicen los daños y eviten un aumento de la presencia de estos delitos en nuestras compañías. Es el primer paso para empezar a eliminar de las compañías este fenómeno.

La consecución de este objetivo podría lograrse, tal y como se ha desglosado a lo largo del estudio, a través de la elaboración de un plan anticorrupción que incluya la inversión en formación y otros mecanismos de lucha contra la corrupción como elementos indispensables y absolutamente necesarios. Aunque la política anticorrupción debe empezar por crear una cultura de tolerancia cero de manera interna, no hay que olvidar, sino muy al contrario, incorporar cada vez más a todos los *stakeholders*, fomentando con todos ellos un diálogo constante y bidireccional e invitándolos a desarrollar de manera conjunta los planes anticorrupción.

Aliarse con organizaciones nacionales e internacionales en pro de una legislación más fuerte y asumible por parte de las empresas y realizar un ejercicio real de seguimiento para consolidar el plan anticorrupción son dos requisitos indispensables para posicionar la lucha contra este fenómeno en la agenda de las empresas.

Tal y como apuntó uno de los participantes en este estudio, *“la lucha contra la corrupción debe hacerse por inteligencia: es la mejor protección para la compañía”*.



Agradecimientos

Desde el Instituto de Innovación Social de ESADE queremos hacer público nuestro agradecimiento a los participantes del estudio que nos han facilitado sus conocimientos, experiencias y tiempo para su elaboración:

Muy especialmente a los 12 expertos que atendieron nuestras llamadas, aceptaron reunirse con nosotros y contestaron a los tres cuestionarios elaborados para la obtención de los datos cuantitativos del estudio.

- Antonio Argandoña, profesor universitario
- Mónica Gálvez, directora editorial Compromiso RSC
- Francisco Javier Garayoa, director de SPAINSIF
- Javier Garilleti, director de PWC
- David Garrofé, CECOT
- Germán Granda, director general de Forética
- Lourdes Parramon y Albert Batlle, responsable de Relaciones Institucionales y director general respectivamente de la Oficina Antifrau de Catalunya
- Jordi Ribó, secretario confederal de Economía Social y Autoempleo de CC OO
- María Rodríguez, presidenta de honor de CECU Estatal
- Cristina Sánchez, Pacto Mundial
- Orencio Vázquez, director del Observatorio de la RSC

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 entrevistados.

9

Anexos

A continuación se incluyen materiales recogidos durante el proceso de elaboración del presente estudio que creemos que pueden ser de interés para cualquier lector interesado en ampliar algún apartado tanto del tema como de la metodología seguida hasta aquí.

1. Informe de Progreso Pacto Mundial

¿Qué es el Informe de Progreso? Es un documento elaborado anualmente por las entidades firmantes del Pacto con el que se pretende evidenciar el compromiso y los avances logrados en la implantación del Principio 10.

PRINCIPIO 10		
P10C311	Indique si la entidad ha realizado un diagnóstico para conocer las áreas de mayor riesgo de forma interna en su organización y en su sector de actividad, e identifique cuáles son sus riesgos e impactos.	
P10C212	Indique si la entidad posee una política por escrito definida contra la corrupción, la extorsión y el blanqueo de capitales.	Dimensión social / sociedad / política
P10C511	¿Incluye la política de la entidad controles y procedimientos en referencia a regalos, invitaciones y gastos empresariales, incluyendo los límites y canales de información de éstos?	
P10C111	¿Dispone su entidad de una acción concreta en relación con este Principio que se haya llevado a cabo durante el presente ejercicio? En caso afirmativo, descríbalas.	Dimensión social / sociedad / formación y sensibilización
P10C211	Indique el porcentaje sobre el total, desglosado por cada grupo de interés, que conoce los códigos de conducta y las políticas contra la corrupción y el soborno de la entidad.	
P10C411	¿Todas las donaciones benéficas y patrocinios son transparentes y se hacen de acuerdo con las leyes pertinentes?	
P10C611	Indique si la entidad dispone de mecanismos para gestionar las incidencias en materia de anticorrupción.	S04 / dimensión social / sociedad / evaluación y seguimiento

**Informe de Progreso de las empresas del ibex 35
(a diciembre de 2011)**

**Cómo se está difundiendo el Informe de Progreso entre
el resto de grupos de interés (entre paréntesis, fecha de
adhesión al Pacto Mundial)**

1. Abengoa (2002): en el año 2003 se puso en funcionamiento el portal de Abengoa, a través del que se difunde internamente, y de manera rápida y universal, toda la información y el conocimiento referente a los grupos de negocio, las sociedades y las personas que conforman la organización. Con el resto de los grupos de interés nos relacionamos de forma general a través de la página web de Abengoa, y de forma más concreta a través de herramientas y canales especialmente diseñados para cada uno de ellos.

2. ABERTIS (2005): web www.abertis.es, intranet corporativa.

3. ACCIONA (2005): web www.acciona.es

4. ACERINOX: no firmante.

5. ACS (2002): firmante no asociado; a través de la web de ASEPAM www.pactomundial.org

6. ACERLORMITTAL: no firmante.

7. BANCO POPULAR (2009): además de la publicación en la web corporativa, se difundirá el Informe de Progreso a través de los canales de comunicación interna: intranet, Portal del Empleado, revista corporativa y *newsletter*.

8. BANCO SABADELL (2005): se publica en la web corporativa, se incorpora el vínculo al Informe de Progreso en su memoria de RSC. Está publicado en la intranet, accesible a todos los empleados del grupo, y se informa a los proveedores.

9. BANCO SANTANDER: firmante, pero no aparece.

10. BANESTO (2008, firmante no asociado): web: www.banesto.es

11. BANKINTER (2009): se difundirá a través de la web del Pacto Mundial, así como de la web corporativa. Internamente se difundirá entre los empleados a través del foro interno y del *microsite* de Acción Social y Medio Ambiente del que dispone la entidad.

12. BBVA (2002): a través de la página web de ASEPAM, del Informe Anual de RC de BBVA y de la web www.bancaparatodos.com. Además, se facilita a los analistas de sostenibilidad (SAM, EIRIS, Vígeo, AIS-SIRI etc.).

13. BME: no firmante.

14. CINTRA: no firmante.

15. CAIXABANK (2005, socio fundador): antes de finalizar el presente año, se incluirá en el enlace de Responsabilidad Corporativa de la web de "la Caixa" un apartado específico, denominado Pacto Mundial, en el que se incluirán los informes de progreso, las noticias y las actividades de "la Caixa" respecto al Pacto Mundial.

16. ENAGÁS (2003): a través de la página web de Enagás.

17. ENDESA (2002): a través de la página web y difusión impresa a los principales *stakeholders* (p. ej.: accionistas, a los que se entrega en la Junta General, medios de comunicación, Administración pública, instituciones académicas, competidores, ONG, etc.).

18. FERROVIAL (2002): Dow Jones, GRI, Memoria Anual, página Global Compact, análisis de los grupos de interés del Informe de Progreso.

19. FCC (2007): a través de nuestros canales de comunicación interna y externa: intranet, boletín informativo, página web, Informe de Responsabilidad Social Corporativa.

20. GAMESA (2005): vía documentación pública que comprende: 1) Informe Anual 2009; 2) Informe de Sostenibilidad 2009; 3) Memoria Legal 2009; y 4) Informe Anual de Gobierno Corporativo 2009.

21. GAS NATURAL (2002, socio fundador): a través de la web.

22. GRIFOLS: no firmante.

23. IBERDROLA (2002, socio fundador): remite a los lectores a la web de la Red Española del Pacto Mundial.

24. IBERDROLA RENOVABLES: no firmante.

25. INDITEX (2001, socio fundador): difunde su Informe de Progreso a través de la Memoria Anual de Inditex (véase página 377 de la Memoria Anual 2008 de Inditex). Asimismo, se ha habilitado la siguiente dirección de correo electrónico para solicitar el Informe de Progreso de Inditex: csr@inditex.com. Por último, el mencionado Informe se encuentra disponible en la página web del Pacto Mundial.

26. INDRA (2004): mediante las páginas web del Pacto Mundial en español y en inglés y en su web: www.indra.es

27. IBERIA (2004, socio fundador): web: www.iberia.es

28. MAPFRE (2004, socio fundador): la información aportada

para el Informe de Progreso corresponde a las actividades aseguradoras desarrolladas por MAPFRE en el ejercicio 2010. Las políticas y los procedimientos a los que se hace referencia en el Informe son de obligado cumplimiento en el Grupo MAPFRE y por ello tienen carácter global. Para complementar esta información, se aportan ejemplos de políticas y acciones desarrolladas en los distintos países donde operamos, principalmente Argentina, Brasil, Colombia, España, Estados Unidos, Puerto Rico, Chile y México. Fuera de los citados ejemplos, la información que se presenta es un extracto de las empresas de seguros de los 43 países en los que MAPFRE opera. Además de la página web de ASEPAM, el Informe está a disposición de toda la organización en la intranet del Grupo y en la página web de la entidad (www.mapfre.com).

29. MEDIASET (2007): referencia en el Informe Anual de RC y en la página web de la compañía: www.telecinco.es

30. OHL: no firmante.

31. REE (2002, socio fundador): a través del Informe de Responsabilidad Corporativa, la web corporativa, la web del empleado, menciones en artículos, entrevistas y presentaciones, etc.

32. REPSOL YPF (2002, socio fundador): a través de la página de la Red Española del Pacto Mundial.

33. SACYR VALLEHERMOSO (2007, firmante no asociado): el correspondiente a 2010 será el segundo elaborado por Sacyr Vallehermoso. De forma interna se difunde en todos los niveles de la organización. De forma externa, a través de varios mecanismos.

34. TÉCNICAS REUNIDAS (2011, firmante no asociado): NO difunde. Web.

35. TELEFÓNICA (2002, socio fundador): a nivel general, se difunde a través del Informe de RC. Véase rcysostenibilidad.telefonica.com

Fuente: El reporting integrado en las empresas del IBEX 35, PWC 2011

2. Material de referencia

Vínculos de interés

- Asociación Española del Pacto Mundial (2007): Los 10 Principios: Principio 10. www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1
- Barómetro Global de la Corrupción 2010. www.transparencia.org.es/BAROMETRO%20GLOBAL%202010/INFORME%20DETALLADO%20SOBRE%20EL%20BAROMETRO%202010.pdf
- Índice de la Percepción de la Corrupción [EN] www.transparencia.org.es/indice%20de%20percepcion%202011/TABLA_SINT%C3%89TICA_DE_RESULTADOS_IPC_2011.pdf
- Índice de Fuentes de Soborno 2011. Quinta versión del Índice de Fuentes de Soborno de Transparencia Internacional. El Índice clasifica a 28 de las principales economías del mundo en función de la probabilidad de que las empresas de estos países, según la percepción de los encuestados, paguen sobornos en el exterior. www.transparencia.org.es/%C3%8DNDICES_FUENTES_DE_SOBORNO/INDICE%20DE%20FUENTES%20DE%20SOBORNO%202011/TABLA_IFS_POR_PA%C3%8DSES.pdf
- Informe sobre delitos económicos y fraude empresarial en España. www.pwc.es/en_ES/es/servicios/forensic-services/assets/informe-delitos.pdf
- Informe sobre la transparencia en compañías de petróleo y gas. Desarrollado por Transparencia Internacional. www.transparency.org/news/pressrelease/20110301_mayor_transparencia_petroleo_y_gas

Iniciativas anticorrupción

- Reglas de conducta y recomendaciones para combatir la corrupción. Cámara de Comercio Internacional. Publicadas en 1977 y revisadas por última vez en 2011.
- Principios PACI. Iniciativa de la Alianza contra la Corrupción (PACI - Partnering Against Corruption Initiative) del Foro Económico Mundial, lanzados en el año 2004. Edición de 2009.

- Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno. Una iniciativa de Transparencia Internacional y Social Accountability International (2002).
- Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno - Edición para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de 2008.
- Pacto Empresarial por la Integridad y contra la Corrupción promovido por el Instituto Ethos y el PNUD Brasil.
- Convención Interamericana contra la Corrupción. Iniciativa desarrollada por la Organización de los Estados Americanos (OEA) con el objetivo de promover y fortalecer el desarrollo de los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción.
- Iniciativa de Transparencia de la Industria Extractiva (EITI) [IN].
- Iniciativa de Transparencia del sector de la Construcción (CoST) [IN].
- Iniciativa de Transparencia del sector de la Cooperación Internacional [IN].
- Iniciativa para combatir la corrupción en el sector del Agua (Water Integrity Network) [IN].

Guías

- “Los negocios contra la corrupción. Un marco para la acción”. Guía breve para la implementación del 10º Principio del Pacto Global de Naciones Unidas.
- “La lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial”. Antonio Argandoña y Ricardo Morel Berendson. IESE y Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Julio de 2009.
- “Facing up corruption” (“Enfrentar la corrupción”), publicado por Control Risks Group (Grupo de Control de Riesgos) [EN].
- Informe Eurosif sobre corrupción. Junio 2010 [EN].
- “La responsabilidad social de las empresas en el combate a la corrupción”. Contraloría General de la Unión e Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2010.
- “Cómo crear un programa anticorrupción sólido”. Guía elaborada por Ernst & Young.

- “Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales”. Guía práctica con herramientas para que las empresas capaciten a sus empleados, 2011.
- Guía Anticorrupción de Business and Industry Advisory Committee [EN].
- “Prevención de la corrupción para fomentar el desarrollo de las PYMES”, documento de Naciones Unidas, 2008.
- “Buenas prácticas en la lucha contra la corrupción”, Salsas y Murillo, 2011.

Convenciones anticorrupción

- Convención Interamericana contra la Corrupción, aprobada por la Organización de los Estados Americanos (1996).
- Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1997) (pdf).
- Convenio Civil sobre la Corrupción. Consejo de Europa (1999, entró en vigor en España el 1 de abril de 2010) (pdf).
- Convenio Penal sobre la Corrupción. Consejo de Europa (1999, entró en vigor en España el 1 de agosto de 2010) [EN].
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003) (pdf).
- Convención de la Unión Africana para prevenir y combatir la corrupción (2003) (pdf) [EN].

3. Cuestionarios sobre corrupción enviados a los participantes

Durante el proceso de elaboración de las encuestas enviadas a los participantes del estudio, se generó de manera natural una triple tipología de preguntas que han querido dar respuesta a (a) cuál es la visión general del *stakeholder* sobre la corrupción en las empresas de nuestro país, (b) cómo pueden ayudar en temas de formación sobre la corrupción a las empresas y (c) qué papel desarrollan en la definición y el desarrollo de políticas y acciones anticorrupción dentro de las compañías. A continuación mostramos los tres cuestionarios.

Visión general

1. Como *stakeholder* estratégico, ¿qué le preocupa de la corrupción en la empresa privada?

2. ¿A quién o qué da credibilidad en temas de corrupción? Otro (especifique)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Certificaciones obtenidas por la empresa | <input type="checkbox"/> Relación personal-profesional con la empresa |
| <input type="checkbox"/> Percepción general de la empresa | <input type="checkbox"/> Memoria de sostenibilidad empresa |
| <input type="checkbox"/> Código ético / de conducta de la empresa | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

3. ¿Cree que las empresas deberían publicar sus políticas y acciones anticorrupción?, ¿dónde?

- Sí No
 Donde _____

4. ¿Cómo cree que debería ser un informe anticorrupción?

5. ¿Por qué razones cree que las empresas caen en situaciones de corrupción?

6. ¿Cree que la información que publican las empresas sobre temas de corrupción es relevante?

- Sí No
 En caso negativo, ¿por qué? _____

7. ¿Es la corrupción un tema tabú en la empresa española?

- Sí No
 Comentarios _____

8. ¿Considera que el problema de la corrupción se debe a una falta de herramientas?

- Sí No
 Comentarios _____

9. Desde su punto de vista, ¿debe ser el código de conducta la herramienta preventiva por excelencia?

- Sí No

10. ¿Qué procesos o herramientas para la lucha contra la corrupción ponen a su alcance las empresas del IBEX 35?

Formación

1. ¿Qué nivel de transparencia adjudicaría, en general, a las empresas del IBEX 35?

- | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| Industria Extractiva/Construcción | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Inexistente |
| Banca | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Inexistente |
| Commodities | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Inexistente |
| Otras | _____ | | | |
| Comentarios | _____ | | | |

2. ¿Qué nivel de comportamiento ético otorga a las compañías del IBEX 35?

- | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| Industria Extractiva/Construcción | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Inexistente |
| Banca | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Inexistente |
| Commodities | <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Bajo | <input type="checkbox"/> Inexistente |
| Otras | _____ | | | |
| Comentarios | _____ | | | |

3. Además de las habituales y perceptivas reglamentaciones, ¿considera que las compañías, a través de sus códigos éticos, velan por el mantenimiento de estándares éticos?

- Sí No

Comentarios _____

4. Al incorporar elementos de responsabilidad personal de la actuación de los directivos, ¿hasta qué punto su relación con la empresa se ha visto afectada por la reforma del Código Penal?

- Mucho Poco Bastante Nada

¿Por qué? _____

5. ¿Considera la formación en la empresa la herramienta adecuada para luchar contra la corrupción?

- Sí No

Comentarios _____

6. ¿Se han visto implicados o invitados a formar parte de la formación que estas empresas imparten en temas de corrupción?

- Sí, hemos participado Se nos ha invitado, pero no hemos participado

Comentarios _____

7. Como *stakeholder* estratégico y participativo, ¿de qué manera podría aportar valor en temas de formación anticorrupción?

8. En caso de que aplique, como *stakeholder* principal, ¿debe cumplir algún requisito anticorrupción para poder colaborar con las empresas del IBEX 35?

- Sí No

En caso afirmativo, ¿cuál/es? _____

9. ¿Cómo cree que la actual coyuntura afectará en el futuro al estado de la corrupción en la empresa?

10. Finalmente, ¿qué actuaciones deberían hacer las empresas para mejorar la confianza de los consumidores en ellas?

Participación y percepción de las políticas

1. ¿Hasta qué punto los grupos de interés pueden / han podido ejercer una presión positiva para el desarrollo de políticas y acciones anticorrupción?

Mucha Poco Bastante Ninguna

Comentarios _____

2. ¿Se han sentido parte implicada en el desarrollo e implementación de sistemas anticorrupción?

Sí No

3. ¿Considera que las empresas del IBEX 35 mantienen con sus grupos de interés un diálogo fluido y constante sobre estos temas?

Sí, casi todas Sí, bastantes Solo algunas Muy pocas Ninguna

Comentarios _____

4. Desde su punto de vista, ¿cuánto hay de reactivo y cuánto de proactivo en las políticas anticorrupción?

Más reactivo que proactivo Más proactivo que reactivo Iguales

Comentarios _____

5. ¿Qué efectividad cree que tienen estas políticas en los empleados de las compañías?

Mucha Bastante Alguna Pocas Ninguna

Comentarios _____

6. ¿Cree que afecta del mismo modo a los diferentes cargos?

Sí No

¿De qué manera? _____

7. ¿Cree usted que se cumplen de la misma manera en los diferentes países en los que opera la compañía?

Sí No

Comentarios _____

8. ¿Cree que debería ser así?

Sí No

Comentarios _____

Anexo: Tabla resumen. Análisis de las empresas

Tal y como ya se ha comentado, durante el proceso de elaboración de este estudio y en una fase previa a su redacción se analizaron cada una de las compañías del IBEX 35 que formaban parte del índice bursátil en diciembre de 2011. Con el objetivo de extraer conclusiones y datos relevantes para poder elaborar el presente documento, se confeccionaron tablas muy útiles para este ejercicio. A continuación presentamos las tablas referidas a las fases necesarias para elaborar un plan anticorrupción según nuestro modelo de análisis (véase Gráfico 1, página 16 de este documento).

Tabla Resumen: Fase I. Diagnóstico

EMPRESA	¿REALIZA DIAGNÓSTICO?	INCLUSIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES EN EL INFORME
Abengoa	•	
Abertis	•	
Acciona	•	
Acerinox		
ACS	•	
Arcelormittal		
Banco Popular	•	
Banco Sabadell	•	
Banco Santander	•	•
Banesto	•	
Bankinter	•	•
BBVA	•	•
BME		
Cintra		
Criteria		•

EMPRESA	¿REALIZA DIAGNÓSTICO?	INCLUSIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES EN EL INFORME
Enagás	•	•
Endesa	•	
Ferrovial	•	
FCC	•	•
Gamesa	•	
Gas Natural	•	•
Grifols		
Iberdrola	•	•
Iberdrola Renovables		
Inditex	•	•
Indra Sistemas	•	
Iberia	•	•
Mapfre	•	
Mediaset	•	•
OHL	•	•
Red Eléctrica	•	•
Repsol Ypf		
Sacyr Vallehermoso	•	•
Técnicas Reunidas		
Telefónica	•	•
	26	15
	92,9%	53,6%

Tabla Resumen: Fase II. Políticas

	SIN MENCIÓN EXPLÍCITA DE POLÍTICA ANTI-CORRUPCIÓN*	SE MENCIONA EXPLÍCITAMENTE LA EXISTENCIA DE CÓDIGO DE CONDUCTA Y/O CANAL DE DENUNCIAS	SE PERCIBE LA EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA SOBRE SOBORNO Y CORRUPCIÓN	SE MENCIONA EXPLÍCITAMENTE LA GESTIÓN DEL SOBORNO EN EL INFORME
Abengoa			•	•
Abertis	•			
Acciona		•		•
Acerinox				
ACS	•			
ArcelorMittal				
Banco Popular			•	
Banco Sabadell			•	•
Banco Santander			•	
Banesto		•		
Bankinter			•	
BBVA			•	
BME				
Cintra				
Criteria	•			
Enagás	•			
Endesa			•	•
Ferrovial			•	•
FCC	•			
Gamesa			•	•
Gas Natural		•		•
Grifols				

	SIN MENCIÓN EXPLÍCITA DE POLÍTICA ANTI-CORRUPCIÓN*	SE MENCIONA EXPLÍCITAMENTE LA EXISTENCIA DE CÓDIGO DE CONDUCTA Y/O CANAL DE DENUNCIAS	SE PERCIBE LA EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA SOBRE SOBORNO Y CORRUPCIÓN	SE MENCIONA EXPLÍCITAMENTE LA GESTIÓN DEL SOBORNO EN EL INFORME
Iberdrola			•	•
Iberdrola Renovables				
Inditex	•			
Indra Sistemas			•	•
Iberia	•			
Mapfre		•		
Mediaset	•			
OHL		•		
Red Eléctrica		•		•
Repsol Ypf			•	•
Sacyr Vallehermoso			•	•
Técnicas Reunidas				
Telefónica			•	•
	8	6	14	13
	28,6%	21,4%	50,0%	46,4%

Tabla Resumen: Fase III: Acciones

	FORMACIÓN ANTICORRUPCIÓN A LOS EMPLEADOS		SISTEMA INTERNO DE DENUNCIAS		
	ESPECIFICAMENTE EN CORRUPCIÓN	FORMACIÓN EN CORRUPCIÓN A PARTIR DE FORMACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA	EXISTENCIA DE MECANISMOS DE DENUNCIA	CANAL ANÓNIMO/NO REPRESALIAS	CANAL DENUNCIAS EXTERNO
Abengoa	•		•	•	
Abertis	•		•		•
Acciona					
Acerinox					
ACS					
ArcelorMittal					
Banco Popular		•	•		
Banco Sabadell		•	•	•	•
Banco Santander	•				
Banesto	•				
Bankinter	•		•	•	
BBVA	•		•		
BME					
Cintra					
Criteria			•	•	•
Enagás					
Endesa		•	•		
Ferrovial		•	•	•	•
FCC		•	•	•	
Gamesa		•	•		

FORMACIÓN ANTICORRUPCIÓN A LOS EMPLEADOS		SISTEMA INTERNO DE DENUNCIAS		
ESPECIFICAMENTE EN CORRUPCIÓN	FORMACIÓN EN CORRUPCIÓN A PARTIR DE FORMACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA	EXISTENCIA DE MECANISMOS DE DENUNCIA	CANAL ANÓNIMO/NO REPRESALIAS	CANAL DENUNCIAS EXTERNO
Gas Natural	•			
Grifols				
Iberdrola	•			
Iberdrola Renovada				
Inditex		•	•	
Indra Sistemas	•	•		
Iberia	•	•		
Mapfre	•			
Mediaset		•		
OHL		•	•	•
Red Eléctrica		•		
Repsol Ypf		•	•	
Sacyr Vallehermoso	•			
Técnicas Reunidas				
Telefónica	•	•		

Tabla Resumen: Fase IV. Seguimiento

	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE IMPACTOS		
	AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA	SE MENCIONA LA EXISTENCIA DE UNIDADES "ESPECÍFICAS" DE SEGUIMIENTO
Abengoa	•		
Abertis	•		
Acciona	•	•	•
Acerinox			
ACS			•
Arcelormittal			
Banco Popular	•		
Banco Sabadell	•		•
Banco Santander	•	•	•
Banesto	•	•	•
Bankinter	•	•	•
BBVA	•		•
BME			
Cintra			
Criteria	•		•
Enagás	•		•
Endesa	•		•
Ferrovial	•		•
FCC	•		•
Gamesa	•		•
Gas Natural	•		•
Grifols			

	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE IMPACTOS		
	AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA	SE MENCIONA LA EXISTENCIA DE UNIDADES "ESPECÍFICAS" DE SEGUIMIENTO
Iberdrola	•		
Iberdrola Renovables		•	
Inditex	•		•
Indra Sistemas	•		•
Iberia	•		•
Mapfre	•		•
Mediaset	•	•	•
OHL	•		•
Red Eléctrica	•	•	
Repsol Ypf	•		•
Sacyr Vallehermoso	•		•
Técnicas Reunidas			
Telefónica	•	•	•

Anexo: Tabla resumen. Análisis de las universidades

Asimismo, se hizo un estudio de campo acerca de las universidades, las instituciones y los centros académicos que realizan formación en el área de interés y de los cursos ofrecidos en materia de corrupción.

Listado de universidades detectadas que cuentan con alguna formación sobre el tema.

American Bar Association

<http://apps.americanbar.org/rol/programs/anti-corruption.html>. USA

American University

<http://www.american.edu/provost/registrar/schedule/course-descriptions.cfm?subj=SIS&crs=619>. USA

Australian National University

<http://studyat.anu.edu.au/courses/PAAE8004;details.html>. Australia

Boston University, School of Public Health

<http://www.bu.edu/actforhealth/actforhealth04/PreventingCorruptioninHealthSyllabus.pdf>. USA

Cambridge

<http://www.jbs.cam.ac.uk/execed/open/understandingcorruption.html> / http://www.ethicscentre.org/what_we_do.shtml. UK

Colgate University

<http://www.colgate.edu/academics/catalogue/coursesofstudy/politicalscience#Politics%20and%20Government>. USA

Columbia Business School

<http://corruptionresearchnetwork.org/courses/the-private-sector-international-development-columbia-business-school>. USA

Columbia University

<http://www.columbia.edu/itc/barnard/polisci/lu/>. USA

Crawford School of Economics and Government

<http://www.crawford.anu.edu.au/executive/about.php>. Australia

École Nationale d'Administration Publique (ENAP)

http://international.enap.ca/international/1407/ethique_et_lutte_a_la_corruption__ETH_.enap. Canadá

Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University

<http://corruptionresearchnetwork.org/acrn-news>. USA

George Mason University

Terrorism, Transnational Crime and Corruption Centre. <http://traccc.gmu.edu/academics/substantive-policy-emphasis-terrorism-transnational-crime-and-corruption/#ttcc> / <http://traccc.gmu.edu/events/previously-hosted-events>. USA

George Town University

<http://cied.georgetown.edu/programs.cfm>. USA

George Town University.

<http://courses.georgetown.edu/index.cfm?Action=View&CourseID=G OVT-452>. USA

Georgia State University

<http://robinson.gsu.edu/ethics/courses.html>. USA

Harvard Kennedy School

<http://www.hks.harvard.edu/degrees/teaching-courses/course-listing>. USA

HK

<http://hkuspace.hku.hk/prog/postgrad-cert-in-corruption-studies>. Hong Kong

IACA. International Anti-Corruption Academy

http://www.iaca-info.org/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=115. Austria

IAE

http://www.iae.edu.ar/SiteCollectionDocuments/IAEHoy/Minutes_PRME_Working_Group.pdf. Argentina

International Centre for Parliamentary Studies; Chartered Management Institute

<http://parlicentre.org/anticorruption/> / http://parlicentre.org/anticorruption/pdf/CPSanti-corruptionflyer_A4_2.pdf. UK

La Pompeu Fabra y la Oficina Antifraude convocan un curso anticorrupción

<http://noticias.iberestudios.com/la-pompeu-fabra-y-la-oficina-antifraude-convocan-un-curso-anticorrupcion/>

La Follete School of Public Affairs (Department of Public Affairs)

http://www.lafollette.wisc.edu/Courses/PA857/PA857_sp11.pdf. USA

New York University

<https://its.law.nyu.edu/courses/description.cfm?id=9147>. USA

Ohio Northern University College of Law

<http://llm.onu.edu/curriculumnew.html>. USA

Policy & Governance, Australian National University

<http://studyat.anu.edu.au/courses/POGO8076;details.html>. Australia

Riga Business School

<http://rbs.lv/files/rbs/attachments/Invitation%20Seminar%20Anti-corruption%20and%20competitiveness.Nov%202.2011.pdf>. Norway

Rutgers University

http://www.newark.rutgers.edu/rscj/rics/SP09_27_202_652_Corruption_Graycar.pdf / <http://www.newark.rutgers.edu/rscj/rics/associates.html>. USA

SCIENCES PO

http://supportscoursenligne.sciences-po.fr/200910/OINT2850/pdf/fighting_corruption_missika.pdf. Francia

Stanford University

<http://www.law.stanford.edu/program/courses/details/288/Governance%20and%20Ethics%3A%20Anti-Corruption%20Law,%20Compliance,%20and%20Enforcement%20/>. USA

The Hague University

<http://corruptionresearchnetwork.org/courses/multinationals-and-corruption-the-hague-university>. Berlín

Trinity College

<http://www.tcd.ie/Communications/news/pressreleases/pressRelease.php?headerID=323&pressReleaseArchive=2006>. Ireland

UC BERKLEY

<http://executive.berkeley.edu/programs/leading-ethics-and-compliance>. USA, California

Université de Cergy-Pontoise

<http://www.newark.rutgers.edu/rscj/rics/associates.html>. Francia

University Chittagong, Bangladesh

<http://corruptionresearchnetwork.org/courses/politics-and-corruption>. India

University of Dhaka

<http://www.adb.org/projects/e-toolkit/University-of-Dhaka-NAPSIPAG.asp>. Bangladesh

University of Florida

<http://corruptionresearchnetwork.org/courses/ethics-in-american-politics-university-of-florida>. USA

University of Passau, Internet Center for Corruption Research

http://www.icgg.org/corruption.lecture_2010.html. Alemania

University of Surrey

<http://www.surrey.ac.uk/corruption/>. UK

University of Sussex

<http://www.sussex.ac.uk/economics/prospectivestudents/ugstudy/programmes/2011/LL122U/38124>. UK

Wesleyan University

<http://www.wesleyan.edu/gov/courses.html>. USA

Wharton School

<http://csis.org/event/wharton-school-business-workshop-research-corruption-and-its-control>. USA

Yale School of Management

<http://faculty.som.yale.edu/shyamsunder/FinancialFraud/FinancialFraudPage.html>. USA

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. Imparte formación sobre estrategias de responsabilidad social corporativa y comunicación social en universidades, empresas y consultoras especializadas en formación empresarial. Es columnista habitual de medios especializados en RSC. jsalsas@consentidocomun.org

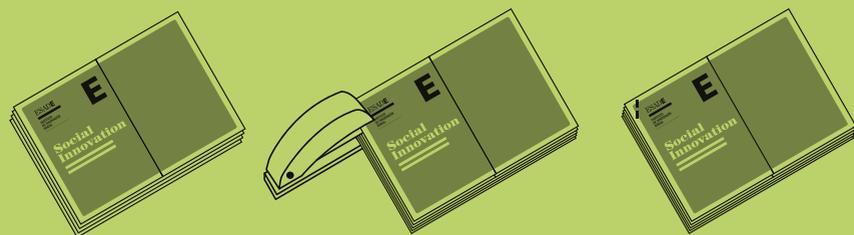
David Murillo. Licenciado en ADE (UB, 1996) y en Humanidades (UOC, 2003). Doctor en sociología (UB, 2008). Investigador del Instituto desde 2002 y profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE desde 2009. Actualmente coordina la línea de investigación sobre responsabilidad social de 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



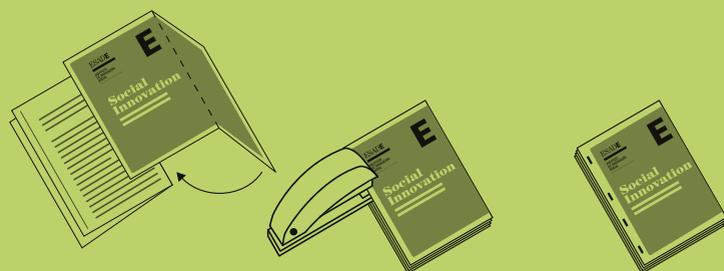
La lucha contra la corrupción en las empresas del IBEX 35
 Percepción y participación de los stakeholders
 Julia Salsas y David Murillo
 ISBN: 978-84-88971-71-5
 Diseño: Cosmic <www.cosmic.es>
 Tipografía: Century y Franklin Gothic

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

Promotores del Instituto de Innovación Social:



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.