

## **Efectos de la corrupción en la imagen percibida de las empresas**

*por Valentín Alejandro Martínez, Óscar Juanatey  
y Félix Blázquez\**

**Resumen:** *El hecho de que la corrupción atente tanto contra los derechos de los ciudadanos, en su vertiente de administrados, como contra la libre competencia al vulnerar el principio de igualdad, provoca que su conocimiento genere una seria reprobación por parte de la opinión pública, lo que constituye un problema no sólo para los agentes que intervienen en ella –en la corrupción– o la hacen posible, sino para la organización en su conjunto.*

*Cuando la corrupción es detectada y divulgada se genera no sólo una pérdida de confianza y credibilidad, sino también de reputación, dando lugar a situaciones de crisis en las organizaciones afectadas, lo cual puede generar una inercia negativa por la cual otras pequeñas crisis que pasarían inadvertidas en otras circunstancias se ven potenciadas por ese deterioro en la reputación.*

*Este artículo trata de analizar la gestión de la crisis por parte de las empresas a partir de las políticas de comunicación y sus posibles consecuencias sobre la imagen percibida de las mismas, ya que la implementación de modelos proactivos que acorten el ciclo de vida de la crisis se presenta como una cuestión fundamental a la hora de recuperar la reputación y mejorar la imagen percibida de la empresa.*

**Palabras clave:** *Corrupción, reputación, imagen percibida, comunicación, gestión de crisis.*

\* Profesores del Área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de A Coruña.

**Abstract:** *Corruption strikes both against citizen rights and fair competition. Its knowledge leads to serious disapproval on the behalf of public opinion. This constitutes a problem not only for agents that participate in it –corruption- or make it possible, but for the whole organization.*

*When corruption is detected and spread, a loss not only in confidence and credibility, but also in reputation, is generated. This gives rise to situations of crisis in the organizations affected, which may cause negative inertia to the effect that small crisis, that in other circumstances would remain unobserved, are reinforced due to damage in company standing.*

*This paper attempts to analyze crisis management from the point of view of communication policies set up by organizations and the possible consequences over their perceived image. In this sense, the implementation of proactive models that shorten crisis life cycle appears as a fundamental aspect in order to recover reputation and improve the perceived image of the firm..*

**Keywords:** *Corruption, reputation, perceived image, communication, crisis management.*

## 1. Introducción

Por regla general la corrupción, como manifestación desviada del ejercicio de poder, se vincula casi exclusivamente a la órbita de la función pública<sup>1</sup> y por ende se centra en la misma, soslayándose el hecho de que, como resalta Fabián Caparrós (2000: 18), la corrupción no es una mera contradicción con la legalidad vigente, susceptible de ser fiscalizada por unas instancias de control administrativas o judiciales que se resistan al soborno, pues se trata, ante todo, de una fenomenología; de una auténtica contracultura que se filtra en el tejido social, empapando el juego de relaciones entre los individuos que la integran -servidores públicos y administrados-, vinculada fundamentalmente a una preocupante falta de compromiso ciudadano. Es evidente, por tanto, que para que se materialice la figura del corrompido tiene que existir ineludiblemente la voluntad, decisión y acción del corruptor, aquel sin cuya participación la corrupción nunca pasaría del plano de la intención.

Empleados públicos -funcionarios o políticos- y particulares -actúen éstos en nombre propio o en representación de una entidad con personalidad jurídica-, coadyuvantes en la acción que da lugar a la corrupción, se erigen como principales actores de lo que Savona denomina como *mercado de la corrupción* y en el cual aquéllos tratarán siempre de maximizar sus oportunidades, con el mayor beneficio lucrativo posible, y minimizar los costes, toda vez que el conocimiento de su intercambio efectuado al margen de ley no sólo podrá dar lugar a la aplicación de sanciones tipificadas por la correspondiente norma de orden legal sino también a la pérdida de la reputación que, además de alcanzarles como protagonistas materiales de la acción punitiva también afectará a las instituciones públicas y privadas de las que, respectivamente, formen parte.

Es la corrupción, por tanto, una acción ilícita cuyo conocimiento por la opinión pública genera una severa reprobación por parte de ésta al tiempo de pérdida de confianza no sólo en quienes se consti-

tuyeron en sujetos activos de los actos de corrupción sino también de las instituciones -públicas o privadas- de las que aquellos formaban parte, ya que en casi todo acto u operación de corrupción se alinean componentes económicos o financieros públicos y privados con la intención última de hacer prevalecer lo privado sobre lo público; situación que se hace más patente cuando la corrupción supera uno o varios actos aislados para constituirse como un proceso organizado y habitual que se conoce como criminalidad organizada (Carbajo, 2001: 55).

Es evidente que la corrupción atenta directamente contra los intereses de los ciudadanos, contemplados éstos desde su vertiente de administrados, pero también tiene efectos negativos para el desarrollo de la libre competencia, al quebrarse el principio de igualdad, cuando por medio de actos corruptos se beneficia ilícitamente a un particular frente a sus competidos en sus relaciones con las administraciones públicas. Por consiguiente, la corrupción vulnera los principios de libre y leal competencia, entendidos éstos como pautas ineludibles en el ejercicio de la libertad de empresa en el marco de una economía de mercado cuyo desarrollo se sustenta en la idea de la eficiencia.

De ahí que la corrupción, cuando es detectada y divulgada, dé lugar a situaciones de crisis<sup>2</sup> en las organizaciones afectadas y cuyo alcance es difícil de predecir en el momento de su eclosión, ya que de no conjurarse debidamente, pueden abocarlas a la generación de una inercia negativa que además de actuar como lastre en la recuperación de la reputación perdida provoque una crisis permanente al convertirse en potenciador de otras pequeñas crisis propias de la actividad cotidiana y que, en circunstancias normales, pasarían desapercibidas para la opinión pública en general y para el público objetivo de dichas organizaciones en particular, pues, sobre todo en el caso de las empresas mercantiles, no ha de olvidarse que los entornos registran cada vez más un mayor dinamismo.

La reputación posee un valor intrínseco y éste es susceptible de una rápida devaluación (Sheldon, 1994: 23). Por tanto las organizaciones deberán velar por el cumplimiento de la legalidad y ver en la corrupción un cierto *canto de sirena*, que si bien suena dulce y armonioso, en cuanto a la obtención de beneficios a corto plazo mediante la consecución de contratos difíciles de alcanzar por procedimientos legales, las conduce hacia los acantilados de la pérdida de credibilidad. Y la traducción en términos económicos de esta pérdida de credibilidad, como uno de los efectos de la merma en la reputación, suele ser superior a los beneficios obtenidos por la mencionada práctica ilegal, toda vez que dichos términos económicos han de contemplar no solo el coste de oportunidad sino también los recursos necesarios para invertir en la recuperación de la reputación perdida y que deberá sustentarse en la proyección de una nueva identidad corporativa que cambie la percepción de la imagen. Como también apunta Sheldon (1994: 16), obviamente, la fama puede crearse o destruirse por razones ajenas a la marca, el servicio o a la empresa en cuestión.

Una buena campaña publicitaria, relaciones públicas cualificadas, patrocinios imaginativos, grandes promociones y puntos de venta estratégicos son algunas de las inversiones posibles cuando se pretende ganar una fama determinada y, por supuesto, mantenerla. Normalmente, la reputación no se consigue sin grandes y costosos esfuerzos. Una vez perdida, recuperarla puede resultar aún más difícil. Además, en este sentido, puede considerarse que la reputación es como el agua contenida en un vaso y que una vez arrojada al suelo es ardua tarea la de devolverla a su estado anterior.

La reputación de una empresa es consecuencia de la comparación en la mente de cada individuo -conformador de la opinión pública, de los agentes que intervienen en el entorno de aquella o del público objetivo al cual se dirige- de la imagen de la misma con lo que considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para este tipo de organizaciones. La reputación no es, pues, la ima-

zer (2004)

gen de una organización, sino un juicio. Un juicio determinativo elaborado de acuerdo con el procesamiento de percepciones.

## **2. Determinantes**

Frente a las variables clásicas del liderazgo emerge, cada vez con más fuerza, una nueva condición para el liderazgo, como es la reputación corporativa (Villafañe, 2003; 6).

En este sentido construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión preactiva de la reputación y un comportamiento corporativo comprometido (Villafañe, 2003; 8) a lo que podría añadirse la necesidad de efectuar un riguroso control de los comportamientos éticos de los directivos.

Cuando una empresa se ve afectada por un caso de corrupción, bien porque sus directivos consideren que no deben renunciar a la misma en un entorno en el que sus competidores obtienen condiciones más ventajosas gracias a la práctica de actos corruptos o porque algunos de sus empleados se consideren legitimados a tomar parte en acciones de corrupción con apariencia de actos de cortesía social -con evidentes sobornos en forma de regalos, invitaciones, etc.-<sup>3</sup>, ha de tener clara conciencia de que, en lo referente a su reputación, se encuentra ante la necesidad de gestionar adecuadamente la crisis provocada. En este sentido, ha de estimarse el planteamiento de Fink (1986: 87) en cuanto a que por crisis ha de entenderse toda situación prodromal que corre el riesgo de: a) aumentar en intensidad; b) ser objeto de inspección por parte de los poderes públicos y/o de los medios de comunicación social; c) interferir en el desarrollo normal de los negocios; d) poner en peligro la imagen positiva de que disfruta la empresa o sus directivos; y, e) dañar el balance de resultados de la empresa de alguna forma.

La corrupción no es un fenómeno achacable a terceros, ajenos a las organizaciones implicadas en la misma, ni tampoco consecuencia de un hecho fortuito que involucra involuntariamente a sus sujetos activos y los sorprende, bien en su forma de actuar (aspecto puramente operativo) o en su buena fe (cuestión de carácter ético). La corrupción para que pase del estadio de la idea a la materialización de un acto punible requiere de la proactividad de sus protagonistas. De este modo, de acuerdo con Smart, Thompson y Vertinsky (1978: 63), las empresas deberán considerar que la proclividad a padecer una crisis estará determinada fundamentalmente por tres tipos de variables:

- a) Variables del entorno o de la competencia: todas aquellas variables relativas al entorno físico y competitivo de la organización.
- b) Características relativas a la dirección; tales como los estilos de gestión y mando de los directivos y la capacidad individual de éstos.
- c) Atributos de la organización: como pueden ser los recursos y estructura con que cuenta la empresa, así como su cultura organizativa.

Como puede apreciarse, la corrupción como causa de crisis puede encontrarse en cada una de las citadas variables, pues las motivaciones que la provocan suelen hallarse en la lucha competitiva, los estilos de gestión sustentados en la idea de que el fin (la obtención de resultados) justifica los medios (la práctica de conductas amorales y delictivas), así como la propia cultura organizativa sustentada en una forma peculiar de entender la visión, misión y negocio de la empresa en un entorno competitivo, por regla general inestable, en el que la práctica generalizada de la corrupción da fortaleza a la idea de hacer normal lo ilegal al amparo, en ocasiones, de la *tolerancia* de los poderes públicos y /o la *impunidad* de la falta de fiscalización de sus actividades. Esta idea es la que lleva a Muriel (2001: 29) a considerar que determinados comportamientos empre-

sariales -achacables a las empresas o a algunos de sus directivos- propician la aparición de diferentes factores favorecedores del desarrollo de la corrupción; de manera que la corrupción se muestra como un fenómeno que, en cierta medida, se autoalimenta desde la perspectiva empresarial, en un aparente “equilibrio Nash” que recuerda el *dilema del prisionero*.

En este sentido el caso de la empresa Arthur Andersen constituye un claro ejemplo de pérdida de imagen con unas graves consecuencias para la misma, más para una empresa cuya facturación depende casi exclusivamente de su reputación, la cual se ha visto seriamente afectada como consecuencia de su actuación en el escándalo de la empresa norteamericana ENRON, con la destrucción de documentación importante para la investigación por el fraude y consiguiente quiebra y cierre de la compañía<sup>4</sup>.

La auditora y consultora, otrora símbolo de liderazgo multinacional con presencia en decenas de países y resultados económicos al alza, se derrumbó semanas después de que saliera a la luz el caso de las cuentas trucadas de ENRON, las cuales debía cuidar y que no sólo no lo hizo, sino que colaboró en su ocultamiento a sabiendas de las implicaciones futuras. Andersen no había sufrido ninguna explosión en sus oficinas ni sus socios en algún lugar del mundo padecieron ataques físicos; tampoco sus servidores fueron violados por piratas informáticos; nada de esto padeció, sino algo mucho peor, ya que perdió la confianza del público. En el caso de Andersen, una empresa de servicios, la pérdida de este valor intangible tuvo un efecto contundente (Rojas, 2003; 2).

En esta misma línea cabría situar también el caso de Vivendi, el segundo grupo mundial de comunicación. En la crisis de alguna de estas empresas es posible hallar un sensible deterioro de su posición competitiva en mercados clave. No obstante, tal y como precisa Canals (2004; 18) su declive y desaparición en algunos casos ha venido provocado por graves escándalos asociados al comporta-

miento deshonesto de sus altos directivos o del consejo de administración y, en último término, por la ausencia de buenas prácticas de gobierno corporativo.

### **3. Identificación y clasificación tipológica**

No obstante, según datos del Institute Of Crisis Management (González Herrero, 1998: 31) la mayoría de los actos de corrupción llevados a cabo por empresas obedecen a la iniciativa personal de alguno de sus directivos y con el desconocimiento del consejo de administración<sup>5</sup>, en mercados donde se da una competencia muy intensa y en los cuales las administraciones públicas reguladoras de los mismos no cuentan (o no quieren contar) con los mecanismos apropiados para combatir la corrupción.

Así, de acuerdo con la clasificación de las tipologías de crisis efectuada por González Herrero (1998: 55) y que contempla tan sólo dos *clusters* (crisis evitables y crisis no-evitables<sup>6</sup>) para agrupar los fenómenos en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización, los actos de corrupción provocarán crisis de tipo evitables o aquellas generadas por situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar..

De manera ideal, el objetivo último de la organización en este tipo de crisis debería ser evitarlas, pero como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que redujeran sus consecuencias negativas. Como dicen Mitroff y Pearson (2002: 45), ninguna organización puede impedir todas las crisis, pero toda organización puede minimizar las probabilidades de que ocurra, rebajar sus costes y rebajar la condena<sup>7</sup> que toda crisis implica.

Sin embargo, en numerosas ocasiones, las empresas cuyos mecanismos de control sobre sus directivos son inexistentes o presentan

serias deficiencias o bien hay una confianza absoluta en los mismos o en alguno de ellos y ésta se ve burlada por el abuso ejercido sobre la misma, la sorpresa embarga a la organización y puede llegar a conmocionarla de tal modo que le merme su capacidad de respuesta ante la opinión pública y la convierta en un blanco vulnerable tanto de los medios de comunicación social como de sus propios competidores que, evidentemente, se encontrarán ante una oportunidad muy estimable para desplazarla del mercado y ocupar el hueco que dejaría libre.

El reciente “caso Parmalat”, en el que la falsificación de documentos bancarios provocó en diciembre de 2003 la caída y hundimiento de la empresa láctea italiana, o el todavía más reciente (enero de 2004) escándalo de Adecco, la mayor empresa de trabajo temporal del mundo que parece derrumbarse sin remisión, plantean en cualquier caso las graves consecuencias de la salida a la luz pública de técnicas cuando menos poco transparentes.

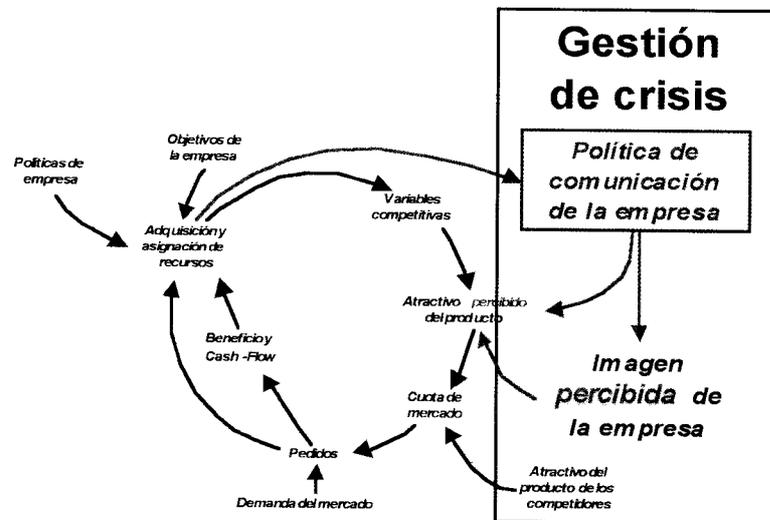
En cualquier caso la empresa deberá reaccionar, tomar la iniciativa, adelantarse a los acontecimientos, romper con el silencio que pueda dar lugar a la interpretación de asentimiento o complicidad, defender la honorabilidad, en definitiva preservar su reputación, y todo ello mediante una planificada gestión de crisis, concebida ésta como la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para eliminar o reducir las amenazas que se ciernen sobre la misma, así como los efectos negativos que una situación puntual puede provocar sobre su imagen y reputación.

#### **4. Políticas de comunicación**

La gestión de crisis afectará, en primer lugar, a las políticas de comunicación de la empresa, con las consiguientes repercusiones en la imagen percibida de la misma y ésta, a su vez, influirá en el atractivo percibido del producto/s o servicio/s que actúa de motor de su

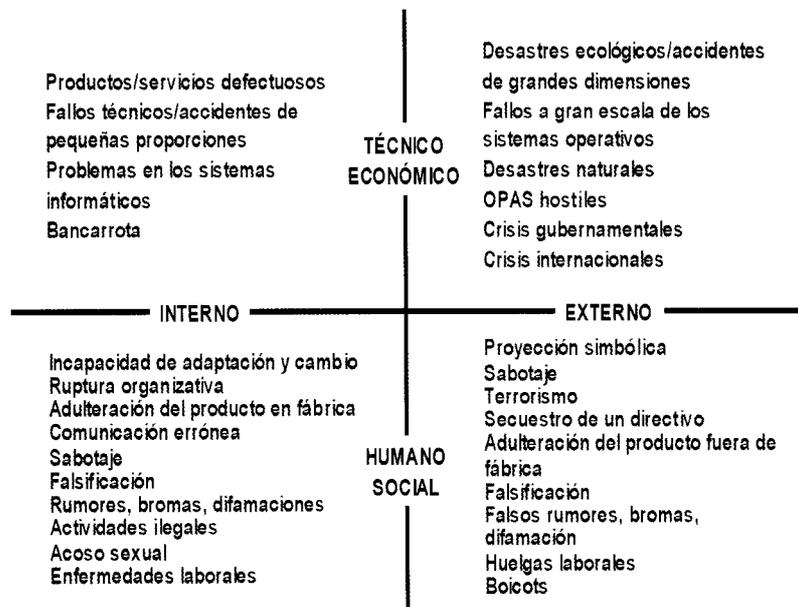
actividad de negocio. (fig. 1). Además, ha de considerarse el hecho de que las crisis provocadas por corrupción, susceptibles de ser clasificadas dentro de las de tipo humano-social de orden interno (fig. 2) no sólo afectan directamente a la reputación de la empresa implicada sino también a los denominados *stakeholders* o grupos de interés (suministradores, distribuidores, clientes, agentes financieros, administraciones públicas, sindicatos, etcétera) cuya imagen y reputación puede verse enturbiada por su relación con la empresa en cuestión. De manera que los efectos negativos del conocimiento público de la práctica de actividades de corrupción se dirigirán tanto hacia la pérdida de credibilidad y confianza por parte de los agentes que le permiten a la empresa detentar determinada cuota de mercado y posicionamiento en el mismo como hacia la posibilidad de poder desenvolverse con normalidad su presencia y desarrollo en el mercado al contar con el rechazo o la falta de disposición a seguir manteniendo relaciones con ella por parte de los citados grupos de interés.

Figura 1. Importancia estratégica de la gestión de crisis



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Tipología de las crisis empresariales

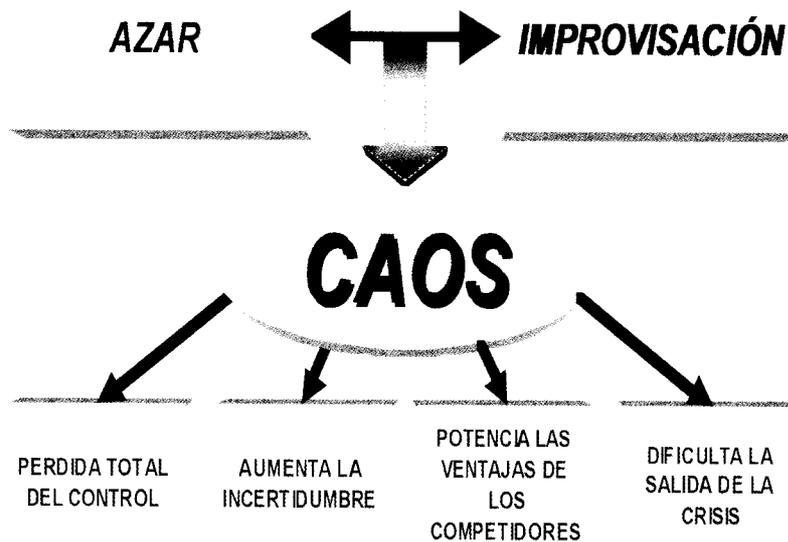


Fuente: González herrero (1998:35), adaptado de Mitroff, Pauchant y Shrivastava

Las empresas, ante la aparición de una crisis provocada por la comisión de actos de corrupción llevados a cabo a iniciativa personal de alguno o algunos de sus miembros<sup>8</sup>, deberá responder con inmediatez, tal y como ya se ha señalado, pero sin dejar lugar al azar y a la improvisación dicha respuesta, toda vez que la asociación del azar con la improvisación suele dar como resultado la aparición del caos y éste conducir a la irremediable pérdida total del control, aumentar la incertidumbre, potenciar las ventajas de los competidores y dificultar la salida de la crisis. (fig. 3) Por tanto, si se valora el hecho de que cada crisis es única, pues no todas cuentan con elementos idénticos tanto endógenos como exógenos, la sorpresa es un factor en ocasiones determinante y que siempre da lugar a una situación de urgencia, la planificación previa se muestra como imprescindible para, entre otras cosas, facilitar una actitud

proactiva, de respuesta inmediata, adaptada a cada situación concreta, conjurar el caos y minimizar los riesgos desencadenantes de una crisis incontrolada.

Figura 3. Efectos de la crisis.



Fuente: elaboración propia.

Una vez que la crisis se ha desencadenado, el tiempo se convierte en un factor clave al ser el peor enemigo de la empresa. Así, para ésta, la velocidad es vital. Una gestión efectiva de la crisis y una minimización de los daños dependerá de la velocidad de reacción y del grado en que la empresa pueda superar la situación (Martínez, Rodríguez y Juanatey, 2003; 144).

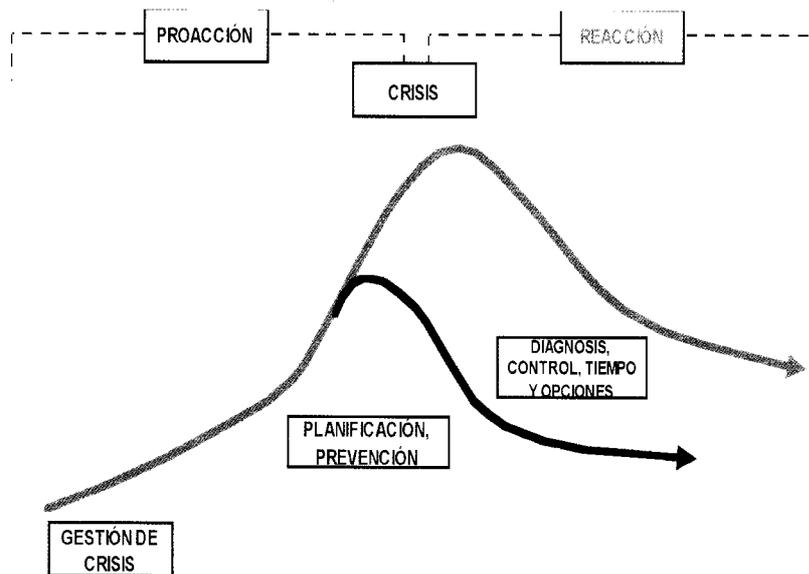
Si bien en el último tercio del pasado siglo la corrupción ha con-  
citado la atención de numerosos organismos internacionales que, a  
su vez, dieron lugar a la creación de nuevas instituciones que tienen  
como finalidad la lucha contra la corrupción<sup>9</sup>, las empresas no sue-

len contemplar a la corrupción como una posible causa generadora de una crisis en su seno. Ni siquiera las empresas que actúan en mercados internacionales y en países de riesgo por el índice de corrupción<sup>10</sup> ven, por regla general, la necesidad de incorporarla como posibilidad en su correspondiente Plan de Gestión de Crisis. Sin embargo, la mayoría de las clasificaciones de tipos de crisis (Institute for Crisis Management, 1993; Gottschalck, 1993; Berge, 1990; Meyers y Holusha, 1986; Reihardt, 1987; Mitroff, Pauchant y Shrivastava, 1988; y, González Herrero, 1996) consideran que la corrupción ha de incluirse dentro de las desencadenadas por la comisión de actos delictivos, ya que dentro de éstos ocupa el primer lugar, pues la corrupción es la acción ilegal que más afecta a las empresas.

#### **4. La acción proactiva**

Así, las crisis causadas por la corrupción pueden y deben incorporarse al Plan de Gestión de Crisis catalogadas bajo el epígrafe de “evitables” y sujetas a la aplicación de modelos proactivos (fig. 4) que acorten el ciclo de vida de la crisis, mediante la realización de las acciones planificadas (fig. 5) y den lugar a la iniciación de la gestión de la post crisis, con la que se comenzará la recuperación de la reputación.

Figura 4. Modelo para la gestión de crisis evitables.



Fuente: elaboración propia adaptado de González Herrero (1998:56)

La proactividad implica adelantarse a los acontecimientos, ser los primeros en denunciar los hechos, incluso antes de que lleguen a los medios de comunicación social y éstos los difundan a la opinión pública, colaborar con los poderes públicos para clarificar la situación y delimitar las responsabilidades, facilitar toda la información que la opinión pública demande para evitar cualquier tipo de especulación, rumor u opinión sesgada o malintencionada -promovida por el desconocimiento o el interés de los competidores por hacer a la compañía reo del desprestigio-, y todo ello siempre desde el prisma de la veracidad, mediante la emisión de un mensaje único -transmitido por un único portavoz previamente formado para actuar en situación de crisis- e inequívoco. Emplear para el desarrollo de los modelos proactivos, así como la consecución de la mayor eficiencia en el logro de los objetivos trazados, todos los medios de

comunicación social al alcance de la empresa, tanto los tradicionales como los multimedia, con la finalidad de evitar cualquier resquicio que pueda dar lugar a la ambigüedad o propiciar ideas turbias sobre el asunto.

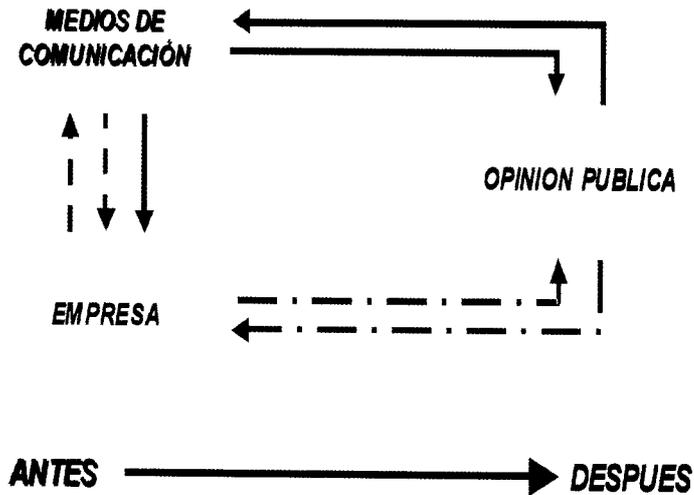
Figura 5. Acciones planificadas para la gestión de crisis evitables.



Fuente: elaboración propia adaptada de González Herrero (1998: 56)

Ha de tenerse en cuenta que la proactividad, frente a la reactividad reducirá los riesgos inherentes a toda dinámica de crisis (fig. 6) y en la que siempre los medios de comunicación social tienen una mayor inmediatez sobre la opinión pública cercenando o, cuando menos, dificultando la capacidad de reacción de la empresa. Además, en el caso concreto de la corrupción, por la extremada sensibilidad que hacia ella muestra la opinión pública, los medios de comunicación social suelen adoptar la función de agentes garantes del sistema democrático y agudizan su presión informativa en aras del principio de transparencia.

Figura 6. Dinámica de la crisis



Fuente: elaboración propia

En definitiva, las empresas deben tomar conciencia de que la corrupción es la causa de crisis con mayor riesgo para su reputación, muy superior a las generadas por motivos exógenos (accidentes, fenómenos naturales, etcétera) o por las demás de tipo endógeno (conflictos laborales, problemas financieros, producto defectuoso, etcétera) salvo las provocadas por adulteraciones y que se situarían en un nivel superior. Y una empresa sin reputación es una empresa herida de muerte.

## Notas

---

- 1 El substrato fáctico de la corrupción reside, fundamentalmente, en la actividad económica de la Administración y, habitualmente, en la atribución del control y aplicación de fondos públicos a cargos políticos (corrupción política) o funcionariales (corrupción funcional), pero también -siendo éste su rasgo más característico- en las relaciones ilícitas o fraudulentas de la actividad pública y sus órganos de control con intereses económicos privados propios o ajenos que persiguen la maximización del lucro a costa del interés general. (Carbajo, 2001: 55)
- 2 Por crisis, desde la óptica de la comunicación, puede entenderse todo cambio repentino entre dos situaciones, que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una empresa porque, entre las dos situaciones (la anterior y la posterior a la crisis), se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos y en general ante la opinión pública (Piñuel, 1997: 167).
- 3 Las conclusiones de la IX Conferencia Internacional contra la corrupción ponen de manifiesto que estamos ante uno de los peores legados del siglo XX, que pese a extender sus tentáculos por todo el mundo, recae con mayor crueldad en los países más pobres. Los datos aportados en 1997 por el Banco Mundial ponen de manifiesto cómo en los países del llamado *primer mundo*, la incidencia de sobornos y coimas a funcionarios públicos representa en torno a un 12 por ciento, en tanto que en zonas deprimidas (Africa Subsahariana, Europa del Este o Latinoamérica) los porcentajes fluctúan entre el 35 por ciento y el 51 por ciento, dependiendo del nivel de desarrollo alcanzado por tales *economía de transición*. Así, cuando la corrupción asume carácter endémico, el problema se agudiza, pues el favoritismo político y económico se convierte en moneda de cambio para cualquier transacción económica que involucre o dependa de órganos e instituciones públicas (Velarde, 2001: 61).
- 4 El caso ENRON involucró a muchos dirigentes políticos de los Estados Unidos, y generó más de un centenar de desempleados y más de un millar de damnificados por las acciones fraudulentas de la empresa.
- 5 En estos casos los directivos actores de los actos de corrupción suelen acudir a dichas prácticas para la obtención de beneficios que les permitan presentar buenos resultados de su gestión y como consecuencia de ello consolidarse en su puesto dentro de la organización, acrecentar su imagen como gestor y posicionarse favorablemente para obtener más poder, des-

- plazar a sus competidores en el seno de la organización, lograr rendimientos económicos mediante primas, *stock options*, gratificaciones extraordinarias, etcétera, así como la utilización de la empresa para la realización de *negocios* personales.
- 6 Como crisis no-evitables o accidentales se consideran aquellas cuyo origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también en ocasiones en errores o acciones humanas no controlables por la empresa como es el caso de muchos accidentes,
  - 7 Condena que, en el caso de crisis por corrupción, tiene su mayor peso en el ámbito social para desde ahí incidir en la actuación puramente mercantil. La salida a una crisis de este tipo suele ser mucho más difícil por este aspecto.
  - 8 Un ejemplo de este tipo de crisis la protagonizó en España la multinacional alemana Siemens. En 1996 la citada empresa fue acusada, a través de diferentes medios de comunicación social, de haber recibido información privilegiada al conocer, dos años antes de su adjudicación, el proyecto NAFA (Nuevo Acceso Ferroviario de Andalucía). Igualmente fue acusada de haber pagado importantes cantidades de dinero en concepto de comisiones a empresas muy ligadas al Partido Socialista Obrero Español (PSOE), fuerza política que detentaba en aquella época el gobierno español. Siemens, sorprendida por la crisis, reaccionó con una política de comunicación basada en la emisión de comunicados aclaratorios y la inserción de éstos en los principales diarios españoles como publicidad (información pagada). Según dichos comunicados la empresa había sido sorprendida en su buena fe por la acción personal de alguno de sus directivos implicados en el contrato de los trabajos en cuestión. Paralelamente, Guido Brunner -ex embajador de la República Federal de Alemania en España e implicado judicialmente en la financiación ilegal del PSOE- abandonó su puesto en el Consejo de Administración de Siemens y cuatro meses después el máximo responsable financiero de la compañía en España fue trasladado a la sede principal en Alemania. Cinco años más tarde, el proceso judicial seguido en España por el pago ilegal de comisiones a miembros del PSOE que ocupaban puestos en las administraciones públicas sigue abierto y los medios de comunicación social se han vuelto a hacer eco del denominado “caso Siemens” al optar esta compañía a un nuevo contrato con la Administración central española para la compra de máquinas de ferrocarriles de alta velocidad. Siemens todavía no ha recuperado su imagen y sigue siendo observada con cierto recelo por la opinión pública española.

- 9 Entre éstas instituciones, aunque de carácter no gubernamental, se encuentra Transparencia Internacional y desde 1985 publica anualmente el denominado *Índice de Percepción de la Corrupción* en el contexto de los negocios internacionales. En dicha publicación se refleja, en relación a determinados países del mundo –133 en la edición correspondiente a 2003- el grado de percepción que tienen los agentes empresariales que llevan a cabo negocios con uno o más de los países analizados en relación a la necesidad de acudir a prácticas de corrupción para poder efectuar sus operaciones mercantiles. Los países objeto del análisis reflejado son calificados de 0 a 10 puntos de acuerdo con la probabilidad que los directivos de empresas perciben de que se les va a requerir una determinada cantidad económica como soborno cuando pretendan efectuar negocios en el país respectivo, de manera que cuanto más elevada sea la mencionada probabilidad menos puntos serán los otorgados. El Índice se fundamenta en la realización de 17 encuestas y estudios diversos llevados a cabo por 13 instituciones de carácter independiente, y en él nada más se incorporan aquellos países sobre los que hay datos procedentes, como mínimo, de tres fuentes distintas, lo cual hace que los países reflejados varíen de edición en edición.
- 10 El *Índice de Percepción de la Corrupción*, correspondiente a 2003, sitúa en los diez últimos lugares (los países con mayor percepción de prácticas de corrupción) a Angola, Azerbaijón, Camerún, Georgia, Tayikistán, Myanmar, Paraguay, Haití, Nigeria y Bangladesh, todos ellos con una puntuación inferior a dos puntos sobre diez, mientras España se sitúa en este ranking en la vigésimotercera plaza con un seis con nueve sobre diez, valor similar al de Francia o Portugal pero muy lejos de los países escandinavos, que encabezan el ranking con puntuaciones superiores a nueve.