

Combatir la Corrupción desde la Gestión de Compras

José Francisco Garrido Casas^(*)

Resumen

El ser humano es tan impredecible en sus actuaciones como insondable en sus decisiones. Las crisis económicas indefectiblemente aumentan los riesgos de la corrupción dado que la "necesidad" se emplea como escudo ante la vergüenza y lo que en ocasiones normales sería imposible acometer, en situaciones de crisis se convierte en lo más normal e incluso se encuentran argumentos a favor. Es necesario disponer de instrumentos que permitan alejar la sombra de la mala actuación, evitar que ocurra esa actuación y si finalmente ocurre, permitir detectarla. La Norma Europea de Compras (ver cuaderno número 53 de noviembre de 2015 de CEDE) permite todo lo anterior.

Introducción

Según el diccionario de la Real Academia Española se define la "corrupción" como (1) aquello que genera "provecho" utilizando los medios que se tienen al alcance en virtud de la responsabilidad que se ostenta.

De tal manera que si una persona, en ejercicio de su función, obtiene beneficio "personal" directo o indirecto de sus actuaciones, en puridad, está cometiendo un acto de corrupción. De igual manera debemos pensar si ese beneficio lo obtiene para un tercero o si lo detrae para la organización que trabaja.

¿Cómo se puede evitar que esto ocurra? ¿Es realista plantearse la cuestión anterior? Y si sucede, ¿cómo se puede detectar? ¿Cómo influye en la organización y cómo en la persona que comete el acto punible?

Somos conscientes de que no es un tema sencillo de abordar desde el mismo momento que estamos hablando de algo tan consustancial a la persona humana como es el sentido de la "moralidad" (2) y de la "ética" (3) en la toma de decisiones.

Pero que sea difícil no significa que no deba atajarse, pues es evidente que la corrupción es una tergiversación del propio ser de la "gestión empresarial" (4), no permite el "fair play" (5) que debe imperar en toda actuación inter e intra-empresarial.

La Norma Europea de Compras (6) permite abordar todos y cada uno de estos aspectos de forma ordenada y certera y por ello es por lo que desde el mundo de las compras nos atrevemos a decir que tenemos una solución para minimizar esta "anormalidad empresarial".

LA FORMACIÓN DE LA CONCIENCIA (7) ... un poco de filosofía

El famoso escritor británico, Chesterton (8) considera que la "libertad" de educación es contraria a la "correcta" educación, en el sentido de que el educador debe ostentar una autoridad que le permita transmitir conocimiento, y esto no va en contra de la libertad del alumno sino a favor de "la formación del sentido común" del receptor del conocimiento, ¿se imagina a un niño aprendiendo a andar sin caerse?, al levantarlo del suelo, el educador le está forzando a realizar una actuación contraria a la comodidad que le ha producido la caída, no por ello pensamos que le mermamos su libertad, sencillamente, disponemos de un conocimiento que él no ha alcanzado aún y que no lo alcanzará si no hay alguien que se lo enseñe. En cambio, tratándose de temas intelectuales, se ha extendido en el "mundo actual conocido" que se "cercena" la libertad cuando se enseña a "pensar" o a "razonar", nada más lejos de la realidad⁹.

No olvidemos que la persona humana es una persona que naciendo como ser con una “realidad innata” (en acto) puede llegar a ser diferente en “potencia” (10) y para ello necesita ir adquiriendo conocimientos, en la medida que los vaya adquiriendo más capacidad de toma de decisión (11) tiene pero a la vez se produce la paradoja de que dispone de menos “libertad” de actuación (12) pues es preso de su “desconocimiento” que precisamente por desconocido le impide abarcarlo. En ninguno de los casos ello implica mermar la libertad de la persona.

Todo esto se comenta para aclarar la postura de la Normativa en esta “materia” tan grave como es el de formar en el correcto uso de las decisiones empresariales.

... y ahora vayamos a la Norma

En el primer apartado, “Objeto y campo de aplicación” (13), ya aparece en el primer párrafo la necesidad de que se asegure “el cumplimiento de las buenas prácticas en la gestión de compras”, y como veremos más adelante no se refiere sólo a las técnicas de gestión de compras sino muy explícitamente al concepto que ahora nos preocupa de la “ética” en toda actuación.

El apartado 5.5.2 (14) marca quienes son los responsables de todas las actuaciones que no son otros que los “profesionales” de la función de compras... si en su organización toman decisiones quienes no son profesionales preparados para ello, no espere que no puedan aparecer estos casos de “corrupción” que pretendemos evitar.

Los apartados 5.6 (15) y 5.7 (16) son los que de forma clara y concisa marcan las normas que rigen las actuaciones, que no son otras que las que aparezcan en los códigos de conducta de compras y del personal, con su ética asociada. ¿Dispone de estos códigos en su organización? ¿A quién tiene al frente de la gestión de los mismos, entendiendo por gestión en este caso a la persona que se encarga de ponerlos en marcha y de corregir las actuaciones que se alejen de los mismos?

El profesional de compras y cualquier persona ligada a la función de compras debe no sólo conocer estos códigos sino que está obligado a los mismos. Para ello es necesario un planteamiento formativo estricto en estos códigos. La enseñanza de los mismos, año a año, permitirá ir formando la “conciencia” que perseguimos desarrollar en nuestro personal, y ello debe ser extendido a la totalidad de la organización, recordemos que la normativa implica un “valor añadido” a la totalidad de la empresa no sólo a la función de compras. ¿Dispone de un plan formativo de la correcta aplicación de los códigos de conducta?

El capítulo 7 (17), equipo de compras, marca las líneas directrices para esta “formación de la conciencia y cómo llevarla a la práctica”, volveremos más adelante sobre el mismo.

En el apartado 8.10 (18) se plantea una primera manera de minimizar la aparición de este tipo de casos de corrupción, pues obliga a la necesidad de la toma de decisiones de forma colegiada. Otro apartado que permite esta prevención es el apartado 9.5 (19) de habilitación del proceso de compra. Los apartados 10 (20) y 11 (21) también permitirán poner el freno a la aparición de estos casos de corrupción, el primero por el seguimiento forzoso de las directrices de la Responsabilidad Social Empresarial aplicadas en la empresa y el segundo con la mejora continua que en este caso permite volver una y otra vez sobre la investigación de la implementación de todas las medidas planteadas.

Como vemos la “conciencia” es fácil formarla, lo difícil es querer ponerse a ello y perseguir su correcta implementación.

CÓDIGOS DE CONDUCTA Y ÉTICA

Pero no seríamos certeros en el planteamiento que queremos hacer si no pusiéramos ejemplos útiles de códigos de buena “conducta” y qué mejor que citar algunos párrafos de los códigos de conducta y/o ética de algunas empresas del IBEX 35 español: NH HOTELES, SANTANDER, INDITEX.

NH HOTELES (22)

Código de Conducta del **Nuevo NH**

Honestidad, transparencia y confianza

Los Destinatarios deberán ser honestos, transparentes y dignos de confianza en todas las relaciones de negocio en las que haya intereses del Grupo NH en juego, especialmente en sus relaciones con clientes, proveedores y resto de empleados, y cumplirán con los compromisos adquiridos.

Igualmente, protegerán la confidencialidad de la información de la Compañía que les ha sido confiada, así como la relativa a clientes, accionistas, empleados o proveedores, con escrupuloso respeto y cuidado en materia de protección de datos de carácter personal a los que tuvieran acceso.

Integridad

La integridad institucional es un valor clave de la cultura empresarial existente en el Grupo NH. Los Destinatarios habrán de comportarse siempre con la máxima integridad en su ámbito profesional, rechazando cualquier tipo de práctica que pudiera atentar contra ella.

SANTANDER (23)



POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN DE GRUPO **SANTANDER**

Grupo Santander mantiene un compromiso firme de cumplir con la legislación vigente en las distintas jurisdicciones en las que opera en el mundo.

A fin de cumplir con este compromiso, y consciente de la importancia que tiene la lucha contra la corrupción, Grupo Santander sigue una política de completo y absoluto rechazo (*tolerancia cero*) frente a cualquier forma de corrupción, ya sea en el sector público o en el privado.

Para ello, se han establecido principios de actuación y normas de conducta que se han de cumplir en esta materia por todos los empleados y los miembros de los órganos de administración del Grupo.

Asimismo, existen pautas de conducta específicas dirigidas a los agentes, intermediarios, asesores, socios y proveedores que se relacionan con el Grupo.

Para una adecuada comunicación de estos principios y normas corporativos, se han establecido directrices de formación en materia de prevención de la corrupción que se deben de adoptar, con carácter obligatorio, por todas las unidades de Grupo Santander.

Como parte de la política corporativa de prevención de la corrupción, se han implantado normas y controles relativos a la entrega y aceptación de regalos e invitaciones (*hospitality*).

INDITEX (24)

1. Definición y objeto del Código de Conducta y Prácticas Responsables

El "Código de Conducta y Prácticas Responsables de Inditex" (en adelante el Código) es la actualización y la refundición, en un sólo documento, del "Código de Conducta Interno" y de la "Directriz Interna de Prácticas Responsables", que fueron aprobados por el Consejo de Administración de Inditex, S.A. en 2001 y 2006, respectivamente.

El Código establece los criterios de actuación que deben ser observados por el Grupo Inditex (en adelante "Inditex", "la compañía", "empresa" o "sociedad") en el desempeño de sus responsabilidades profesionales.

El objetivo del presente Código es procurar un comportamiento profesional, ético y responsable de Inditex y de todos sus empleados, en el desarrollo de sus actividades en cualquier parte del mundo, como elemento básico de su cultura empresarial en la que se asienta la formación y el desarrollo personal y profesional de sus empleados. A tal efecto, se definen los principios y valores que deben regir las relaciones de Inditex con sus grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, socios de negocio, proveedores y aquellas sociedades en las que desarrolla su modelo de negocio).

Para ello, el Código:

- ✓ Facilita el conocimiento y la aplicación de la cultura empresarial de Inditex, firmemente asentada en el cumplimiento de los derechos humanos y sociales y en la efectiva integración en la compañía de todo el colectivo de empleados, con respeto de su diversidad.

Así como de las empresas actualmente certificadas según la normativa UNE-CWA:15896 (MAHOU, FCC, BANKIA):

GRUPO MAHOU (25)

NUESTROS PRINCIPIOS Y CÓDIGOS DE CONDUCTA

MISIÓN

● Ser el **grupo industrial cervecero independiente**, líder en el mercado **nacional**, con **vocación internacional**, reconocido por **elaborar y comercializar** marcas de referencia y productos de **máxima calidad**, comprometido con la **generación de valor sostenible** para la **comunidad** y nuestros **accionistas**.

VISIÓN

- Conseguir la preferencia de nuestras marcas interactuando proactivamente con el consumidor.
- Ser considerada por nuestros clientes y concesionarios como una aliada de referencia con un modelo de comercialización diferenciado.
- Liderar en España:
 - ! el mercado de cerveza en todos los canales
 - ! el desarrollo del segmento Premium del agua
 - ! el mercado de café en hostelería
- Internacionalizar la compañía de forma rentable.
- Diversificar en oportunidades que refuercen

VALORES

APERTURA: Somos una organización inconformista, abierta a nuevas ideas, que fomenta el debate. Nos planteamos proactivamente cómo mejorar y reconocemos que podemos aprender fuera y dentro de nuestro entorno.

CONFIANZA: Creemos en todas las personas de la compañía, en su capacidad y voluntad para desarrollar nuestro negocio, fomentando las relaciones de respeto, transparencia y entendimiento mutuo.

EXCELENCIA: Trabajamos para superar nuestros objetivos, asegurando la máxima calidad en todo lo que hacemos, cumpliendo con rigor los procedimientos y prestando atención a los detalles.

INTEGRIDAD: Cumplimos con honestidad nuestros compromisos externos e internos, buscando el beneficio mutuo en todas nuestras relaciones.

COLABORACIÓN: Trabajamos en equipo con visión global, aprovechando el talento existente en nuestra compañía. Compartimos retos y logros.

FCC (26)

Corrupción y soborno

El Grupo FCC entiende la **corrupción** como el uso de **prácticas no éticas** para la obtención de algún beneficio. La **corrupción** constituye una de las categorías de fraude.

En ningún caso las personas del Grupo FCC recurrirán a **prácticas no éticas** para influir en la voluntad de personas ajenas a la compañía con el objetivo de obtener algún beneficio para el Grupo, o para ellas mismas. También permanecerán alerta para que no se produzcan casos en los que otras personas u organizaciones hagan uso de estas prácticas en su relación con la compañía.

BANKIA (27)

PAUTAS DE CONDUCTA

6 RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES: EJERCER UNA CONTRATACIÓN RESPONSABLE

Creemos que los proveedores son una pieza esencial para el desarrollo de nuestro negocio. Por tal motivo, buscamos que nuestras relaciones con ellos sean transparentes y se basen en la igualdad de oportunidades, el respeto y la integridad, promoviendo unas relaciones éticas y mutuamente beneficiosas.

La selección de proveedores se realizará garantizando la aplicación de criterios objetivos y ponderados.

El Grupo Bankia espera de sus proveedores que comprendan y compartan nuestra normativa en materia de ética empresarial. En su caso, se podrá solicitar a los proveedores que demuestren la aplicación de estos principios, en especial en los ámbitos de: anticorrupción, derechos humanos y normativa laboral y ambiental.

¿Cómo debemos actuar?

- ▶ Debemos asegurarnos de que todas las relaciones se llevan a cabo de una manera equitativa y conforme a las reglas establecidas internamente.
- ▶ Si intervenimos en la selección y/o decisión sobre la contratación de suministros o servicios, o la negociación de las tarifas u otras condiciones, evitaremos cualquier clase de interferencia que pueda afectar a la transparencia y objetividad del proceso.
- ▶ En los procesos de homologación, selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes y servicios, nos aseguraremos de la concurrencia y la diversificación de ofertas.

19

Creemos que la mera referencia es suficientemente representativa de lo que se pretende obtener en las distintas organizaciones empresariales cuando se habla de estas cuestiones.

La diferencia de las tres primeras con respecto a las tres segundas es que las tres segundas se someten a un “examen” (auditoría) por una tercera parte independiente como es una empresa certificadora, de forma anual, donde se confirma que lo que aparece en estos códigos no es

sólo un texto sino que se lleva realmente a la práctica y que es conocido realmente por la organización (28).

Sin duda hay menos riesgo de que ocurran este tipo de casos de corrupción en las tres últimas más que en las primeras, aunque sólo sea por el hecho de que deben demostrar con registros tangibles el correcto cumplimiento de lo que sus códigos plantean.

FRENAR LA CORRUPCIÓN CON LA NORMA

Como hemos dicho anteriormente hay varias maneras desde la aplicación de la Norma para poder frenar la corrupción en una organización.

Pero vayamos por partes. Lo primero es detectar que existe corrupción. ¿Se puede detectar con la aplicación de la normativa?

La respuesta es rotunda: SI

El apartado 113 , por ejemplo, porque lo mismo podría aplicarse a los apartados referenciados anteriormente, obliga a que al auditor se le demuestre que se están aplicando “buenas prácticas” en la gestión de compras, y qué son buenas prácticas, las comúnmente aceptadas y sobretodo, al amparo de nuestra normativa, las que generan “valor añadido” a la organización. Si una persona de la organización está “manipulando” las adjudicaciones, evidentemente esto es mala praxis, y a la pregunta del auditor de “enséñeme las adjudicaciones y el cómo se ha llegado a ellas” el presunto corrupto será preso de sí mismo, pues las argumentaciones de hoy deberán ser válidas mañana (el auditor guarda registro histórico para poder aplicar el apartado 11 de mejora continua) y por tanto se detectará el mal hacer y la “corrupción manifiesta” ... por eso es importante que se advierta a todo el personal de este tipo de las consecuencias de querer estar certificado en esta normativa ... ante un caso de “corrupción” el auditor está obligado a comunicarlo y AERCE a exigirle que la empresa tome cartas en el asunto de forma seria y tajante y por supuesto se pierde la certificación hasta un año después que pueden volver a realizar auditoría de certificación, si la pasan, volverán a disponer del certificado (29).

¿Y se puede evitar o minimizar la aparición de casos de corrupción con la aplicación de la normativa?

La respuesta es rotunda: SI

Hay muchos apartados que ayudan a “formar la conciencia” necesaria para que este tipo de casos no se produzcan. Y si llega el caso, sean realmente excepcionales.

Empezamos por los que obligan a que se “profesionalice” la función de compras y se ostente y ejerza por personas con capacidad de “juicio moral ético válido” ... los profesionales ... la efectividad de esta actuación es similar a la concepción que tiene de su trabajo el impresor de billetes, para cualquier persona es una “tentación ver billetes recién fabricados”, para el profesional es papel manchado de tinta ... para un profesional de las compras la posibilidad de “beneficiarse” de una operación es sólo una “anécdota” ... siempre podría beneficiarse de cualquier operación ... pero el mero hecho de pensarlo sería ridículo pues sencillamente ese pensamiento le impediría trabajar.

¿Se pueden prevenir la aparición de casos de corrupción?

La respuesta es rotunda: SI

El apartado 7 previene de la aparición de estos casos por cuanto que obliga, entre otras cosas, a que exista un plan de carrera, un desarrollo del equipo, un programa de retención del talento, un claro empuje al concepto de liderazgo... si de forma individual cada uno de estos epígrafes saca a relucir las posibilidades de malas actuaciones, todos en conjunto hace materialmente imposible que se “escapen” situaciones de corrupción a los ojos “críticos” del auditor.

Podríamos seguir detallando la casuística de más apartados, pero no cumpliría este documento el objetivo de ser una guía práctica de actuación que es lo que se pretende. Desde AERCE

estaremos encantados de asesorarles o guiarles en estas y otras cuestiones que se les susciten.

Por último, no seríamos fieles a nuestro FIN en la asociación si no citáramos que otra medida muy efectiva contra la corrupción es la fase de preparación previa a la certificación, donde una fase crucial es impregnar a la totalidad de la organización de los principios de la normativa, para esta fase preparatoria se suele utilizar una consultora y a posteriori una preauditoría.

CONCLUSIONES

Empezábamos este cuaderno con preguntas que se han intentado contestar, para evitar malas interpretaciones las contestamos ahora:

- ¿Cómo se puede evitar que esto ocurra? (los casos de corrupción)
Aplicando la Norma Europea de Compras en la organización
- ¿Es realista plantearse la cuestión anterior?
Totalmente
- Y si sucede, ¿cómo se puede detectar?
En las auditorías periódicas, al menos
- ¿cómo influye en la organización y cómo en la persona que comete el acto punible?
En la organización influye creando un ambiente de “insalubridad empresarial”, que se traduce en actuaciones punibles periódicas.
En la persona que comete el acto de corrupción se traduce en un malestar que obliga a una mala actuación profesional en el largo plazo y a un malestar con compañeros de trabajo.

Por lo tanto, como hemos visto en el documento, es necesario disponer de instrumentos que permitan alejar la sombra de la mala actuación, evitar que ocurra esa actuación y si finalmente ocurre, permitir detectarla, uno de estos instrumentos es la normativa europea de compras.

NOTAS

1.- Corrupción - Referencia a RAE (Real Academia Española), acepción 4 del Diccionario de la Lengua Española, en su edición del tricentenario: "En las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores"

2.- Moralidad - Catecismo de la Iglesia Católica, TERCERA PARTE, LA VIDA EN CRISTO, PRIMERA SECCIÓN, LA VOCACIÓN DEL HOMBRE: LA VIDA EN EL ESPÍRITU. CAPÍTULO PRIMERO, LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA, ARTÍCULO 6, LA CONCIENCIA MORAL: 1776 "En lo más profundo de su conciencia el hombre descubre una ley que él no se da a sí mismo, sino a la que debe obedecer y cuya voz resuena, cuando es necesario, en los oídos de su corazón, llamándole siempre a amar y a **hacer el bien y a evitar el mal** [...]. El hombre tiene una ley inscrita por Dios en su corazón [...]. La conciencia es el núcleo más secreto y el sagrado del hombre, en el que está solo con Dios, cuya voz resuena en lo más íntimo de ella" (GS 16).

3.- Ética – Referencia a RAE (Real Academia Española), acepción 4 y 5 del Diccionario de la Lengua Española, en su edición del tricentenario: 4. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. 5. f. Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.

4.- Gestión empresarial – es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (wikipedia y otras fuentes de Internet)

5.- Juego limpio (en inglés, fair play) es una expresión muy utilizada para denominar el comportamiento leal y sincero además de correcto en el deporte, en especial fraterno hacia el contrincante "oponente", respetuoso ante el árbitro y correcto con los asistentes. También es el buen juego que tienen o la buena convivencia entre los "oponentes" (wikipedia)

6.- Norma Europea de Compras - La Norma es la UNE 15896 que trae causa del documento normativo gestado en Bruselas CWA 15896, el Presidente de ambos grupos de trabajo, en Bruselas y en Madrid, ha sido José Francisco Garrido Casas, actual Presidente de la Asociación española de compras en Madrid y Vicepresidente Nacional de la misma (AERCE)

7.- Conciencia - Referencia a RAE (Real Academia Española), acepción 1 del Diccionario de la Lengua Española, en su edición del tricentenario: 1. f. Conocimiento del bien y del mal que permite a la persona enjuiciar moralmente la realidad y los actos, especialmente los propios.

8.- Gilbert Keith Chesterton, 1874-1936. Escritor británico: "Todos los educadores son absolutamente dogmáticos y autoritarios. No puede existir la educación libre, porque si dejáis a un niño libre no le educaréis."

9.- La "Educación Permisiva" o "educación sin autoridad" es un tema de debate actual, que enfrenta a los que consideran que la autoridad genera coerción frente a los que consideran que la coerción es fruto de la falta de autoridad. Un autor clarificador es Etienne Tassin: "Sólo aquel que por sí mismo no posee autoridad recurre a los medios de coerción" (Tassin, 2002:158-9) Tassin, E. (2002). "Poder, autoridad, violencia y acción política (la crítica arendtiana de la dominación)". En: Frigerio, G. (comp.). Educar: rasgos filosóficos para una identidad. Santillana. Buenos Aires.

10.- "El ser no sólo se toma en el sentido de sustancia, de cualidad, de cantidad, sino que hay también el ser en potencia y el ser en acto, el ser relativamente a la acción". (Aristóteles, *Metafísica*, libro IX, 1).

Por ser en acto se refiere Aristóteles a la sustancia tal como en un momento determinado se nos presenta y la conocemos; por ser en potencia entiende el conjunto de capacidades o posibilidades de la sustancia para llegar a ser algo distinto de lo que actualmente es. Un niño tiene la capacidad de ser hombre: es, por lo tanto, un niño en acto, pero un hombre en potencia. Es decir, no es un hombre, pero puede llegar a serlo.

11.- La libertad se obtiene en virtud de la capacidad de conocer, un Hombre es libre porque es capaz de conocer, un animal no es libre pues está preso de su instinto animal. En Internet (el Liceo Digital) podemos encontrar una explicación más extensa: Con carácter general, el concepto de libertad - especialmente a nivel personal - presupone la disposición de una posibilidad de elegir. Esa posibilidad de elegir presupone a su vez la de disponer de elementos de juicio que conduzcan a la elección; lo que requiere la posesión del conocimiento de los componentes de esos elementos de juicio, y de la inteligencia adecuada para valorarlos debidamente y discernir acerca de la conveniencia de la elección. Al mismo tiempo, la libertad no es absoluta. el hombre no dispone de una posibilidad absoluta de elegir: no es posible elegir en contra de lo que disponen las leyes de la Naturaleza; ni es admisible ejercer una supuesta libertad en perjuicio de otros. Por lo tanto, la idea de libertad lleva implícito el concepto de sus límites. Su ejercicio requiere la posesión del conocimiento por una parte, y de la inteligencia por otra; que habilitan para determinar el ámbito de la libertad en el marco de los límites de índole material y moral que la circunscriben.

12.- Cuanto más conoces, más consciente eres del desconocimiento de las cosas y ello puede llevar a la decisión de no acometer tal o cual acción pues se conoce sólo una parte de las posibles consecuencias y se tiene miedo de que lo que se desconoce acarree consecuencias mucho peores de las conocidas. Pongamos un ejemplo empresarial para aclarar el concepto que se quiere transmitir. Una empresa ha intentado varias veces vender un producto a otra, después de varios intentos conoce perfectamente que la razón principal es que no puede venderlo a un precio superior que la competencia, de tal manera que este conocimiento le impide volver a plantear esa venta al cabo de dos años de intentarlo de forma infructuosa, pues no puede bajar ese precio. El tercer año llega un nuevo vendedor al que no le explican ese pormenor sino que sencillamente le dicen que vaya a vender ese producto a la empresa posible compradora. El vendedor neófito no sólo plantea el argumento del precio sino que presenta otras posibilidades que la empresa compradora no había planteado, como temas de "depósito en cliente" del producto, facilidades de pago, rappel por determinada compra de producto, etc, etc al final consigue que la empresa compradora le compre el producto al precio que no era "competitivo". La falta de conocimiento le ha propiciado la venta, si a este vendedor le hubieran explicado lo que todos sabían, como era que llevaban dos años intentando vender el producto y que por culpa del precio no lo habían conseguido, lo normal es que este nuevo vendedor se hubiera autoconvencido de la imposibilidad de venderlo ... su "no conocimiento" le ha permitido cerrar la operación de forma satisfactoria.

13.- Apartado 1: Objeto y Campo de Aplicación, Norma UNE 15896: 2015, de septiembre de 2015

14.- Dentro del apartado 5 de "Responsabilidad de compras" se encuentra el apartado 5.5.2 denominado "profesionalización de la función de compras"

15.- Dentro del apartado 5 de "Responsabilidad de compras" se encuentra el apartado 5.6 denominado "código de conducta de compras"

16.- Dentro del apartado 5 de "Responsabilidad de compras" se encuentra el apartado 5.7 denominado "código de conducta personal y ética"

17.- El apartado 7 es "Equipo de compras y gestión de suministro"

18.- Dentro del apartado 8 de "Gestión del proceso estratégico de compras y gestión de suministro" se encuentra el apartado 8.10 denominado "decisiones colegiadas de adjudicación"

19.- Dentro del apartado 9 de "Gestión del proceso operacional de compra" se encuentra el apartado 9.5 denominado "proceso de habilitación de compra"

20.- El apartado 10 es "Entorno de la organización"

21.- El apartado 11 es "Mejora continua"

22.- Página web de la empresa NH HOTELES

23.- Página web de la empresa SANTANDER

24.- Página web de la empresa INDITEX

25.- Página web de la empresa GRUPO MAHOU

26.- Página web de la empresa FCC

27.- Página web de la empresa BANKIA

28.- AERCE ha desarrollado un procedimiento de realización de las auditorías conducentes a la obtención de la Certificación contra la Norma Europea de Compras, en este procedimiento se "obliga" al "auditor experto en la correcta interpretación de la normativa" a aplicar un "check list" donde explícitamente aparece la referencia del texto al que se refiere esta Nota 28. El acceso al check list no es libre sino que viene controlado por AERCE bajo contrato de uso.

29.- AERCE establece en su procedimiento que ante una No Conformidad denominada Crítica, la empresa pierde el certificado al menos durante un año, un caso de corrupción afecta al apartado del Código de Conducta que es crítico, por lo que se pierde ese certificado y no podrá volver a obtenerlo hasta pasados un año.

Cuaderno publicado con la colaboración de





Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta
08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo: info@directivoscede.com

Acceda a nuestra web:

www.directivoscede.com

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), fundada por la Asociación Española de Directivos (AED) y la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEFF), tiene como objetivo principal agrupar a distintas asociaciones de directivos al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales. Desde su fundación en 1997, se han integrado en la Confederación otras asociaciones de directivos pertenecientes a diversos sectores y ámbitos territoriales. En la actualidad CEDE agrupa 46 entidades y más de 120.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporación de nuevas entidades.

Sobre la Comisión de Gestión del conocimiento empresarial

Si aceptamos que hoy en día el conocimiento es un factor esencial para el desarrollo empresarial y que los activos intangibles son, cada vez más, la parte creciente del valor y de la capacidad de generar resultados sostenibles, se considera de especial relevancia incorporar en el programa general de actividades de CEDE la actuación de un Observatorio sobre Gestión del Conocimiento Empresarial, Capital Intelectual e Innovación, que será gestionado por esta comisión de trabajo.

La comisión de trabajo considera prioritario enlazar cualquier iniciativa que encaje con la mejora de la gestión empresarial y, específicamente, con el incremento de la calidad de las funciones directivas y ejecutivas. Por tanto, el enfoque de sus actividades será eminentemente práctico, obviando perspectivas excesivamente académicas.

También sus actuaciones se enmarcan en un contexto global, alineadas con acciones y trabajos realizados en el marco de la Unión Europea.

En cuanto a los objetivos de trabajo, principalmente son:

a) Seguimiento de las principales corrientes de opinión y avances teórico-prácticos en materia de activos intangibles, capital intelectual, gestión de la información, inteligencia empresarial y tecnologías de gestión del conocimiento.

b) Acuerdos con fundaciones y entidades de estudio nacionales e internacionales, cuyo ámbito de investigación merezca ser seguido, conocido y divulgado por CEDE.

c) Difusión en los medios virtuales de CEDE de las mejores prácticas y los avances más significativos en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación.

d) Creación de plataformas de debate y aprendizaje, de modo que pueda mantenerse una Red de intercambio de Conocimiento entre las asociaciones de CEDE.

Puede conocer más sobre nuestra actividades y cuadernos en la web de CEDE o solicitando información en el email

info@directivoscede.com