

5 ACCIONES QUE EVITARÁN LA CORRUPCIÓN EN TU EMPRESA

21 de noviembre de 2018

Por Luis M. Pérez de Acha para revista Alto Nivel.

El combate a la corrupción exige que los negocios aseguren sistemas y procesos corporativos para combatir los pagos ilegales al gobierno. Te decimos cómo hacerlo.

En México son cada vez más las voces que reprueban la corrupción. El primer reto para todos es reconocer que en ella no solo participan los funcionarios públicos, sino que también es una práctica utilizada por **ciudadanos y empresas** para lograr beneficios indebidos, como evitar multas de tránsito o ganar licitaciones millonarias con el gobierno.

Las prácticas corruptas son perjudiciales para las organizaciones y para sus miembros. Reducen la credibilidad de los negocios, restringen la oportunidad de celebrar operaciones con empresas trasnacionales, limitan la **productividad** y generan **costos ocultos** e intangibles.

A continuación te enlistamos una serie de propuestas para combatir la corrupción en las empresas:

1. Implementar programas

Uno de los aspectos que se han impulsado en el ámbito internacional es la adopción de programas de cumplimiento en las empresas. Aunque este tipo de programas predominan en compañías trasnacionales, las pequeñas y medianas empresas en México deben ponderar sus ventajas. Conforme a la legislación mexicana, los programas de cumplimiento tienen en común los siguientes aspectos:

- Manual de organización y procedimientos
- Código de conducta
- Sistemas de control, vigilancia y auditoría
- Sistemas de denuncia interna y a autoridades
- Capacitación sobre medidas de integridad
- Políticas definidas para evitar la incorporación de personas que generen riesgos a la organización
- Mecanismos que aseguren transparencia y publicidad en sus intereses

Todos estos aspectos son un primer paso en la tarea de abordar la corrupción desde la óptica de la prevención. La **Ley General de Responsabilidades Administrativas**, la cual entrará en vigor el día 19 de este mes, establece que la **Secretaría de la Función Pública** debe fomentar y promover los programas de integridad en la cultura empresarial.

Estos programas deben diseñarse atendiendo a las características de cada organización, a partir de una pregunta básica: ¿cuáles son los riesgos de corrupción que pueden enfrentar? Estos riesgos dependen de factores como su tamaño, estructura y ramo de actividad. Otros aspectos a considerar son el país en el que se ubica la empresa, si celebra contratos o no con el gobierno, a quiénes identifica como sus socios comerciales y los agentes externos con los que interactúa.

Hay factores que aumentan los riesgos. Por ejemplo, actividades que requieren licencias o permisos gubernamentales complejos; o bien, procesos sujetos a un alto nivel de burocracia o a la inevitabilidad de los sobornos. Las empresas que dependen de socios comerciales para operar, como agentes de ventas o subcontratistas, están expuestas a mayores riesgos, debido al menor grado de control sobre las operaciones que realizan. Por supuesto, y no es algo poco frecuente, la regulación poco clara sobre el desarrollo de una actividad económica es también un factor de riesgo.

2. Evalúa tus riesgos

No hay empresas inmunes a la corrupción. Por lo tanto, es aconsejable llevar a cabo una evaluación de riesgos por lo menos una vez al año, a partir de consultas y entrevistas con directivos y empleados. Conviene, además, contar con la asesoría de firmas de consultoría externa, lo cual permitirá aprovechar sus conocimientos en cada sector en particular. Abona también el intercambio de experiencias y estrategias con asociaciones comerciales o cámaras de comercio.

Ahora bien, un programa de cumplimiento anticorrupción en la empresa debe observar las normas del país o países en donde se realizan operaciones, al tiempo que se adapta a las características de la organización y a los riesgos detectados en el análisis inicial.

Identificar los riesgos va de la mano con evaluarlos y definir prioridades. La empresa deberá determinar cuáles son los riesgos en los que puede incurrir, para así diseñar un plan de mitigación en el que se prioricen los aspectos que puedan llevar a la empresa a una contingencia en el corto plazo o que generen erogaciones de difícil control.

Los costos o consecuencias de la corrupción no se limitan a sanciones monetarias o penales. Además, deben incluirse las consecuencias comerciales y de reputación, así como el retiro de licencias, el pago de honorarios en asesoría profesional (abogados, auditores, contadores) y los recursos internos destinados a atender estas contingencias.

El proceso de evaluación y mitigación de riesgos debe quedar documentado, al ser este un elemento clave de defensa en caso de verse involucrado en investigaciones por corrupción.

Acreditar que se conocían los riesgos y que se llevaron a cabo acciones para evitarlos será considerado por las autoridades como atenuante de responsabilidad. En México, contar con un programa de integridad podrá incidir en la disminución de sanciones.

La empresa tendrá que elaborar, además, un manual de la organización y procedimientos que delimiten claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros y de las cadenas de mando. Por otra parte, deberá publicar sus programas anticorrupción y el cumplimiento de ellos por parte de empleados, socios comerciales y otros terceros. El mensaje debe ser claro y directo. Comunicar el programa puede ayudar a disuadir a posibles infractores dentro de la compañía, al tiempo que genera un debate anticorrupción abierto en el que los empleados pueden participar.

3. Lo más importante: el liderazgo

Para que un programa de cumplimiento sea efectivo debe existir el respaldo y compromiso de los dueños de la empresa, sus directivos, el Consejo de Administración o cualquier órgano equivalente. Este respaldo y compromiso a todos los niveles se denomina “pautas de ejemplaridad” y expresa que la corrupción no será tolerada. Los valores que deben regir la organización son la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas, y debe asegurarse su aplicación práctica.

Los directivos deben ser un modelo a seguir, de eso no hay duda. Se ha demostrado que el comportamiento de los niveles superiores es el factor que más influye en el proceso de toma de decisiones de los empleados, sobre todo cuando se enfrentan a una situación conflictiva. Por lo tanto, es importante que las empresas cuenten con un código de conducta que sea conocido por todos sus miembros y que se complemente con mecanismos que garanticen su observación.

El programa de cumplimiento debe ser obligatorio para todos y no se justifican distinciones debidas al rango de la persona o concesiones a ciertas áreas. Por lo anterior, el contenido del programa debe ser accesible y deberán destinarse recursos para asegurar que todos los miembros lo comprenden a cabalidad y son capaces de aplicarlo. Este aspecto va de la mano con la responsabilidad compartida, es decir, el programa anticorrupción también debe aplicarse a los socios comerciales, proveedores, empresas de subcontratación laboral y otros terceros con los que se entable alguna relación.

Para la instrumentación del programa son dos los aspectos a observar: la participación de quienes están sujetos al mismo y la continuidad. Es necesario trabajar de manera constante en la lucha contra la corrupción, por lo que el programa deberá adaptarse periódicamente para atender la realidad de la empresa y su entorno. En la mejora del programa deben intervenir empleados, sindicatos e incluso los socios comerciales. Estas acciones abonan una mejor aceptación del mismo.

La aplicación y ejecución del programa está a cargo del director general, quien es el encargado de asegurar su implementación. Por su parte, el Consejo de Administración es el responsable de

supervisarlos, para lo cual podrá nombrar un comité de cumplimiento, de auditoría o de ética que lo respalde en esta función. Dentro de la organización deberán diseñarse sistemas adecuados de control, vigilancia y auditoría para verificar regularmente que se cumpla con el mismo.

4. Denuncia interna y sanciones

Los programas de cumplimiento no impiden que los empleados o los socios comerciales incurran en actos de corrupción. Por esta razón es necesario implementar una política de detección y denuncia de infracciones. El primer paso es ofrecer un medio adecuado para que se desahogue cualquier inquietud sobre los alcances del programa y su aplicación práctica. En segundo lugar, deberán disponerse los medios que faciliten las denuncias, tanto al interior de las empresas como hacia las autoridades. Puede tratarse de un área específica dentro de la organización, una línea telefónica de ayuda o incluso puede buscarse a un proveedor externo que se haga cargo de esta labor. Conocer las inquietudes de los empleados o de los socios comerciales proveerá de información relevante para mejorar la capacidad interna de detección de infracciones.

Otros medios para conocer ilícitos son los controles, las investigaciones y las auditorías internas. Cualquier proceso de investigación debe observar los mismos principios utilizados en el ámbito judicial: la presunción de inocencia, el derecho a ser escuchado y la protección de datos personales. Además se deberá proteger la confidencialidad, a fin de no entorpecer el curso de las investigaciones.

La denuncia de infracciones es uno de los elementos centrales del programa de cumplimiento. La empresa debe asegurar los canales que incentiven a sus empleados y a sus socios comerciales a denunciar aquellas conductas que puedan traducirse en actos de corrupción.

La experiencia demuestra que el temor a represalias es una razón de peso que inhibe las denuncias, ya que se traducen en la posible pérdida del trabajo, el acoso entre pares o incluso en resultar etiquetado como traidor, dependiendo del contexto cultural de que se trate. Por lo tanto, es necesario que existan procesos específicos y consecuencias concretas que garanticen la sanción para aquellos que actúen de forma contraria a las normas establecidas en la empresa y a las que rigen en el país en el que opera la organización.

En los casos de corrupción que se desarrollan bajo mecanismos complejos y sofisticados, el ocultamiento de evidencia hace difícil su detección a través de controles internos. Por tanto, la denuncia será prácticamente el único medio para encontrar información que lleve a investigar y sancionar a los responsables.

Finalmente, la empresa debe estar preparada para responder de manera efectiva frente a las infracciones de sus miembros, socios comerciales u otros terceros. Esto se logrará a través de una política disciplinaria que contenga:

- Un catálogo de sanciones.

- Lineamientos sobre procedimientos

y responsabilidades.

- Posibilidad de apelar las decisiones.

Las sanciones tienen como objetivo disuadir a posibles infractores del programa anticorrupción. Por lo tanto, deben establecerse penas proporcionales, lo que significa buscar un justo medio que evite tanto sanciones de severidad excesiva como irrisorias. El efecto disuasivo solo se logrará si las empresas cuentan con los controles internos necesarios para detectar irregularidades y, además, si las sanciones efectivamente son aplicadas.

5. Las recompensas deben existir

Cabe resaltar que un sistema de sanciones necesitará complementarse con un programa de recompensas, tanto para los empleados como para los socios comerciales de la empresa, en el que se premie el comportamiento ético y las buenas prácticas. Los incentivos incluidos pueden ser financieros, como aumentos de sueldo, bonos o regalos para los empleados, mientras que a los socios comerciales se les puede privilegiar por medio de oportunidades comerciales preferentes.

Las recompensas no financieras también tienen efectos positivos, ya sea el reconocimiento en persona por parte de los directivos, el acceso a capacitación o bien incluir los casos de éxito en publicaciones internas de la empresa.

Todos estos aspectos deberán ser considerados por las compañías que busquen implementar o mejorar un programa de cumplimiento. El compromiso del combate a la corrupción es un compromiso de actuar. La política de cumplimiento no es una receta única que pueda aplicarse a todos los casos. Cada empresa deberá trabajar en conocer sus áreas de riesgo, diseñar los mecanismos de prevención y de sanción para actos indebidos, bajo la premisa de que la columna vertebral de cualquier programa deberá ser la ética en la empresa, la cual solo se construye mediante la participación de todos sus miembros.

Fuente.