

CÓMO CONSEGUIR UNA EMPRESA ÍNTEGRA

HOJA DE RUTA CONTRA LA CORRUPCIÓN



ANTONIO ARGANDOÑA
Profesor Emérito
de Economía y Ética
Empresarial, IESE

La corrupción es un problema social y económico, extendido en muchos países, y que acarrea graves consecuencias para las empresas.

Los directivos deben pasar a la acción y tomar medidas firmes y concretas para atajarla y prevenirla, ya que están en juego la reputación y la eficiencia de la empresa. Esta hoja de ruta incluye propuestas para ganar la partida a los corruptos.

ÉTICA EMPRESARIAL • REPUTACIÓN •
DIRECCIÓN DE PERSONAS • CORRUPCIÓN

La corrupción es un grave problema en todo el mundo: frena el crecimiento económico y la inversión, sobre todo la extranjera; reduce la recaudación fiscal; distorsiona la composición y eficacia del gasto público; redistribuye injustamente la renta y la riqueza; dificulta la competencia; falsea las reglas del juego democrático y económico; reduce la eficiencia económica y la calidad de los bienes o servicios; eleva la prima de riesgo y deteriora el Estado de derecho. Y se manifiesta, sobre todo, en países emergentes, pero también en otros que llamamos “desarrollados”.

Las consecuencias para las empresas son, a menudo, desastrosas. Conlleva elevados costes directos (multas, penas de cárcel, pérdida de reputación) e indirectos (deterioro del clima laboral, pérdida de calidad de gobierno de la organización y rechazo de clientes e inversores). El problema tiende a extenderse, ya que suele estar unido a la evasión fiscal y al falseamiento de la contabilidad; crea malestar entre el personal y fomenta aprendizajes indeseables como, por ejemplo el “si otros lo hacen, ¿por qué no yo?”. Además, se traslada a otras empresas, que aprenden del mal ejemplo de los corruptos, o que se sienten obligadas a pagar porque, de no hacerlo, no conseguirán un contrato o una concesión.

Pero es, sobre todo, una muestra de mala dirección: pagar sobornos a un político, a un funcionario o al director de compras de una empresa cliente es una estrategia fácil de copiar, no es diferencial y, por lo tanto, es cara y no sostenible. La corrupción tiende a hacerse endémica en la empresa, en el sector y en el país, resulta muy difícil salir de ella, y acaba, frecuentemente, en situaciones muy complicadas, sobre todo cuando aparecen los “especialistas”, quienes organizan los negocios para hacer de la corrupción un *modus vivendi* generalizado, opaco y duradero.

LAS MANZANAS Y EL CESTO

La explicación popular más generalizada es que este fenómeno se debe a la existencia de personas sin escrúpulos, manzanas podridas que amenazan con echar a perder todo el cesto, y que, por lo tanto, lo que hay que hacer es separar esas manzanas, mediante denuncias, acciones judiciales, multas y penas de prisión. Hay algo de razón en este diagnóstico, porque en nuestras empresas hay algunas, a veces muchas, de esas manzanas.

Sin embargo, es más probable que lo que tengamos sean cestos que echan a perder las manzanas: culturas empresariales que tratan de aprovechar una oportunidad cuando esta se presenta, sin mirar a quién perjudica o cuáles serán las consecuencias de esa acción; sistemas de incentivos



LA CORRUPCIÓN ES UNA MUESTRA DE MALA DIRECCIÓN: PAGAR SOBORNOS A UN POLÍTICO, A UN FUNCIONARIO O AL DIRECTOR DE COMPRAS DE UNA EMPRESA CLIENTE ES UNA ESTRATEGIA FÁCIL DE COPIAR, NO DIFERENCIAL Y, POR TANTO, CARA Y NO SOSTENIBLE

perversos, como criterios de remuneración que exigen unos resultados cuantitativos sin preguntar cómo se han conseguido. Existe, a menudo, mucha complicidad de la alta dirección, que prohíbe el soborno, pero hace la vista gorda cuando la empresa sale ganando –porque podrán descargar la culpa en el directivo o el empleado que cometió el delito. Y hay también argumentos muy extendidos, pero poco sólidos: “todos lo hacen”, “si no lo hago yo lo harán mis competidores”, “no hay otra manera de hacer negocios en este país”, etc.

El argumento de las manzanas y el cesto se puede hacer extensible al almacén que guarda dichos cestos y manzanas. Porque, en algunos países, se ha creado un caldo de cultivo social y político que no solo permite, sino que anima a la corrupción. Por ejemplo, porque la financiación de los partidos políticos no esté resuelta de una manera eficiente, suficiente, transparente y justa, lo que hace inevitable que sus dirigentes traten de obtener ingresos ilegítimos, en primer lugar para sus formaciones políticas, pero luego también para ellos mismos; o porque los criterios de remuneración de los funcionarios públicos contemplan, no ya la posibilidad, sino la necesidad de que obtengan “complementos” privados mediante la extorsión.

No obstante, con este artículo no pretendo denunciar problemas, sino buscar soluciones. En el plano político, social y de Gobierno, esas soluciones pasan por un Estado de derecho sólido, un sistema judicial independiente y efectivo; unos medios de comunicación también independientes y activos; instituciones y reglas del juego claras, conocidas y exigidas; y una ciudadanía bien formada, con criterios éticos y sentido de la justicia. Pero, además de todo eso (y de otras muchas cosas), también hace falta que las empresas se tomen muy en serio la necesidad de evitar la corrupción.

TAREAS PARA LAS EMPRESAS

1 **Emitir un mensaje firme desde la alta dirección.** La clave está en la actitud de la alta dirección, empezando por el Consejo de Administra-

ción, que es el órgano supervisor del talante ético de la organización. Hará falta una declaración formal, comprometida, con tolerancia cero, que sea repetida con frecuencia y esté bien explicada para todos. Y es necesario un líder que abandere el mensaje, que debería ser la persona de más alto nivel en la organización.

Al explicar en la empresa esa declaración de integridad, se generará, inevitablemente, un debate que habrá que promover, porque es muy necesario para identificar todas las situaciones conflictivas que puedan darse, y para ganar la colaboración de todos, ya que, sin ella, el programa fracasará.

2 **Crear un programa de integridad.** Habrá que elaborar un programa de integridad (el nombre no es lo más importante), en el que se señalen los objetivos generales, que luego se concretarán para cada negocio, localidad y oficina. Habrá que identificar los recursos necesarios (las personas, la organización, el presupuesto...). El programa debe partir de la misión de la empresa y de la definición de sus valores, y traducirse en un análisis y gestión de los riesgos, los procedimientos a seguir, los controles y las auditorías, la comunicación, y –muy importante– la definición de responsabilidades, pero no para que “rueden cabezas” si algo sale mal, sino, sobre todo, para que cada uno sepa cuál es su papel en el programa.

Con frecuencia, la corrupción no se presenta en la empresa, sino en su entorno; por ejemplo, en los “conseguidores” de contratos en otros países, las joint ventures, las subsidiarias y agentes, los contratistas y subcontratistas, y los proveedores. Por este motivo, el programa de integridad tiene que extenderse a todos ellos. Han de conocerlo y adherirse a él y deberán estar sujetos a procedimientos de diligencia debida (a ser posible, antes de iniciar la relación), así como a inspecciones y auditorías. Deben aceptar nuestros procedimientos o, al menos, mostrar que tienen otros igualmente aceptables. Se resistirán pero, a la larga, saldrán beneficiados de un programa que mejorará su efi-

caja, su reputación y su inserción en la economía globalizada.

Hay quien opinará, quizá, que esta extensión del programa fuera de la empresa no es necesaria o no es viable. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la legislación penal de muchos países contempla los delitos de corrupción llevados a cabo no solo en el propio país, sino también en otros países, bien directamente o bien mediante esos intermediarios antes mencionados. Un caso de soborno daña la reputación de una empresa ante sus clientes, empleados, inversores y proveedores, tanto si sucede dentro de la organización como si está protagonizado por un agente o un proveedor.

Elaborar un programa de integridad puede parecer tarea fácil. Sin embargo, es difícil conseguir un programa completo, sin fisuras, eficiente –aunque sin ser demasiado costoso–, manejable y escalable, y que no interfiera demasiado con la estructura interna. Además, no debe distraer demasiado de las tareas directivas, pero sí lo necesario, para que cada responsable conozca los puntos débiles de su negocio, los riesgos a los que se expone, los costes de las conductas ilegales y los procedimientos que debe seguir. En este caso, no sirve delegar en el departamento jurídico o en la oficina de cumplimiento normativo, sino que cada directivo debe ser el primer responsable de su parcela, así como de las personas que están a su cargo y de la coordinación con las otras oficinas.

3 Ofrecer formación. Dado que esto debe extenderse desde el presidente del Consejo de Administración y el consejero delegado hasta el último empleado que actúa en zonas o en actividades de riesgo, será necesario dar formación a todos los empleados, incluido el presidente, porque nadie nace entendiendo cuáles son los problemas vinculados a la corrupción y cómo actuar ante ellos.

Esa formación debe darse con intensidad al principio y repetirse periódicamente. Idealmente debería abarcar aspectos como: qué prácticas corruptas se presentan en el ámbito

en el que esas personas se mueven (ventas, compras, logística, contabilidad...); cuáles son las consecuencias que pueden tener para la empresa, para sus directivos y para ellos mismos; por qué hay que evitar esas prácticas siempre, etc. Y, deberá incluir casos prácticos, reales o no. Habrá que ayudar a los empleados a identificar los riesgos, como, por ejemplo, qué funcionarios, políticos o directivos pueden pedir un pago ilegítimo; con qué argumentos y a través de qué medios; cómo evitar que lleguen a formular sus peticiones y cómo actuar si reciben una solicitud de ese tipo.

4 Buenas prácticas. En entornos particularmente corruptos, será necesario tomar medidas muy concretas, que pueden parecer insignificantes, pero que no son inútiles. Por ejemplo, no dar nunca el número del móvil privado; dirigir todas las llamadas al teléfono de la empresa y anunciar la grabación de todas las conversaciones. Otra directriz puede ser no dialogar nunca sobre esas solicitudes, y pasarlas a un superior en la empresa con autoridad para tomar decisiones.

Nunca se debe actuar solo, sino siempre en colaboración con alguien capacitado, ya sea de dentro de la empresa (del departamento jurídico o de dirección general), o de fuera (la embajada del propio país, una organización no gubernamental especializada en la lucha contra la corrupción, los servicios jurídicos de la cámara de comercio en ese país, etc.). También habrá que establecer normas sobre la recogida de toda la información que se vaya generando, por insignificante que parezca, sobre la auditoría de los procedimientos y sobre la revisión periódica del programa de integridad.

Todo esto es complejo, pero es necesario: poco quizá para una pequeña empresa que compra a mayoristas locales conocidos y vende a clientes locales dispersos, pero muy necesario para grandes multinacionales que actúan en países con Gobiernos corruptos, o en sectores en los que la extorsión y el soborno están al orden del día. Al final, la reputación de la empresa, su calidad moral y la eficiencia de su gobierno están en juego.

NO SIRVE
DELEGAR EN EL
DEPARTAMENTO
JURÍDICO O EN
LA OFICINA DE
CUMPLIMIENTO
NORMATIVO,
SINO QUE CADA
DIRECTIVO
DEBE SER
RESPONSABLE
DE SU PARCELA