

Frente a la corrupción

Las políticas, controles y la cultura deben trabajar en conjunto para soportar las presiones inevitables cuando se presentan.

01 2015 | por Ravi Venkatesan

Tenga en cuenta estas situaciones de la vida real que enfrentan los ejecutivos de las corporaciones globales.

- Un líder político local ha exigido un pago para ayudar a resolver un conflicto laboral que ha diseñado; que implica que si se niega, el resultado podría ser imprevisible y malo para el negocio. Finalmente, se suaviza y se compromete a aceptar un cheque pagadero a una escuela para niños pobres que ejecuta. En caso de pagar?
 - Una auditoría de rutina por las autoridades fiscales se ha convertido en una investigación más amplia. Después de dos meses, que no han encontrado pruebas de la evasión fiscal, pero sus demandas de información están aumentando y demostrando una distracción para los empleados de la compañía. La evasión fiscal es un delito en este país, pero el inspector ofrece una solución: si contrata a un asesor fiscal o asesor de su elección por \$ 100.000, la investigación se enrolla hacia abajo. ¿Qué debe hacer?
 - Su empresa se debe un reembolso de impuestos sustancial del gobierno local de uno de los países donde operan. Esta cantidad es ahora 11 meses de retraso. El director financiero mundial se encuentra bajo presión para cancelar el monto, sino una dicha corrección será acabar con su beneficio anual; los empleados tendrán que renunciar a sus bonificaciones por causas ajenas a la suya. Está cada vez más claro que sin un pago, este reembolso no va a suceder en un tiempo razonable. La demanda es bastante modesto teniendo en cuenta la magnitud de la restitución. La mayoría de las empresas locales y varias empresas multinacionales han pagado silenciosamente. ¿Qué debe hacer?

Muchas de las empresas más admiradas de todo-y bien gestionados del mundo de ellos con los códigos de conducta, políticas escritas y aparentemente estrechos controles han lidiado con este tipo de dilemas para los años. Pero recientes informes de prensa destacan cómo los riesgos de caer en el soborno y el fraude se intensifican. Hay dos factores que están impulsando esto.

La primera es la mayor exposición de las empresas a las oportunidades de crecimiento en los mercados emergentes con una historia de corrupción. El segundo es la creciente reacción contra malas prácticas corporativas en muchos mercados desarrollados y en desarrollo. En China, por ejemplo, el gobierno de Xi Jinping, parece cada vez más decidido a cambiar la cultura de muchos años de corrupción y sobornos; en la India, una nueva ley se han aprobado importantes para frenar los políticos corruptos, los ministros y burócratas. En Turquía, los manifestantes contra la corrupción han salido a las calles, y en Brasil figuras políticas han sido encarcelados. Al mismo tiempo, los gobiernos de países como Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido están fortaleciendo y hacer cumplir sus propias leyes anticorrupción y anti soborno con más vigor, en particular la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) y la Ley de Soborno del Reino Unido. Estos esfuerzos hacen que las empresas cada vez más responsable no sólo por la conducta de sus empleados, sino también por las acciones de sus intermediarios, tales como consultores, agentes y socios de empresas conjuntas.

ante aumentar las probabilidades de éxito de los líderes que buscan
cionales que se adhieren a altos estándares éticos y hacen que el
char una nueva mirada a la cuestión de la corrupción. Mi punto de
orma de más de 20 años como alto ejecutivo en el sur de Asia a las
es (Cummins y Microsoft) y por experiencias como miembro del
re ellas Volvo e Infosys. Mi conclusión de esta gama de experiencias

para las multinacionales éticas, independientemente de su país de origen, es el escándalo de alto precio y estafas que hacen titulares. Más bien, son las formas más sutiles pero más comunes de las presiones de los pagos de las transacciones de rutina, que a menudo son difíciles de detectar. Estos asesinos silenciosos de prácticas éticas de negocios hacen que sea difícil para los ejecutivos para hacer negocios de manera correcta. Aunque gran parte de mi experiencia tiene sus raíces en las presiones y las lecciones que aprendí también se aplican a muchos otros mercados.

Para ilustrar lo que quiero decir, que aquí describo cuatro categorías amplias de la corrupción y el fraude que los ejecutivos pueden venir a través, e incluyen algunas ideas tácticas sobre cómo tratar con ellos.

Concluyo argumentando que las empresas deben protegerse contra los riesgos por ir más allá de las políticas y los controles y la construcción de una cultura de ética y cumplimiento. De esta manera, las organizaciones sanas sí dará la mejor oportunidad de evitar situaciones difíciles en el primer lugar en vez de tener que lidiar con ellos cuando se producen.

Una taxonomía de la corrupción

La corrupción y el fraude son términos generales que abarcan una amplia variedad de situaciones. Para ayudar a la gente arriba y abajo de la línea de entender las presiones que probablemente tengan que afrontar, he encontrado que es útil para analizar la corrupción y el fraude en cuatro categorías: sobornos, dinero velocidad, extorsión y fraude de los empleados.

Sobornos

Las compañías globales reciben rutinariamente en problemas cuando los directivos realizan pagos a, por ejemplo, ganar un contrato de negocios, obtener la aprobación reglamentaria de un producto, reducir sus impuestos, o evitar los derechos de aduana. Las empresas multinacionales tienen prohibido pagar sobornos, tanto por las leyes locales de los países en los que operan y por las leyes de su jurisdicción "en casa". Todas estas leyes prohíben los gerentes de ofrecer algo de valor a un funcionario del gobierno, partido político o funcionario del partido con la intención de influir en esa persona o para asegurar una ventaja indebida a obtener o retener negocios.

Esto suena cortado y secado, pero en la práctica los administradores rara vez hacer los pagos directamente. En cambio, los pagos por lo general implican prácticas creativas como el uso de agentes o distribuidores para hacer pagos, tocando reservorios no contabilizados de dinero en efectivo, o cajas negras, el patrocinio de los viajes al extranjero, ofreciendo regalos extravagantes o entretenimiento, y hacer contribuciones caritativas a organizaciones no gubernamentales recomendadas por funcionarios del gobierno y los políticos.

Con el tiempo, una empresa que es inflexible en su ética se desarrolla una reputación que sirve como el mejor escudo contra el soborno. De hecho, yo sostengo que en el consumidor (B2C) y (B2B) sectores industriales de la mayoría de los países, las empresas pueden funcionar sin el pago de sobornos.

Cuando esto ocurre, a menudo simplemente refleja una elección de liderazgo o de un lapsos en el liderazgo.

Buscando negación plausible es una estrategia a corto plazo en el mejor. Consideremos, por ejemplo, las muchas empresas multinacionales con modelos de negocio del canal impulsado que las ventas de la ruta a través de distribuidores, distribuidores y otros revendedores de valor agregado. En vista de ello, este modelo de negocio ofrece un cortafuegos natural contra la corrupción. En mi experiencia, sin embargo, las empresas extranjeras de principio se resisten a condonar el soborno por parte de sus socios de canal, y tarde o temprano, la ética de una multinacional y un socio local son susceptibles de colisionar.

Dinero Velocidad, o "pagos de grasa"

Un problema mucho mayor para las empresas es la demanda de pequeños pagos para facilitar las transacciones y servicios de rutina. La distinción entre sobornos y dinero velocidad es simple: un soborno es un pago a un funcionario público (o alguien con autoridad en el sector privado) para hacer algo que él o ella no debe hacer; dinero de velocidad es un pago por hacer algo que él o ella debe hacer,

más rápido.

Muchas empresas se enfrentan demandas por dinero velocidad, especialmente de funcionarios del gobierno, sino también cada vez más de los empleados en el sector privado. Con frecuencia, hay circunstancias en las que las empresas deben hacer un pago de facilitación o sufrir retrasos en la liquidación de envíos, obtener permisos o licencias, o registrar las transacciones de tierras, por ejemplo desordenados. Como un hombre de negocios de Asia conocido dice, "Desde el momento en un hombre de negocios piensa en iniciar una empresa, cada paso está empedrado de la burocracia y las demandas de pagos de grasa. El sistema hace que sea imposible que las personas funcionen legalmente. No hay límite de tiempo para emitir una licencia o renovación de un permiso. Si yo no pago mi camino, las autoridades pueden hacerme esperar indefinidamente antes de procesar mi solicitud. Es simplemente más eficiente que pagar".

Pagar dinero velocidad es ilegal en muchos países, entre ellos India y el Reino Unido, aunque es permisible en ciertas circunstancias bajo los EE.UU. FCPA. Casi nadie va a admitir oficialmente a pagar dinero de velocidad, pero la incómoda realidad es que no puede haber alternativa para un negocio que necesita para seguir operando. Aunque hay sustituto para la revisión jurídica de dichos pagos, puede ser útil tener en cuenta si es o no la transacción en cuestión es una rutina, una acción no discrecional y si la compañía está buscando un beneficio indebido. La agencia o intermediario de los usos de la empresa deben ser de buena reputación y ofrecer un servicio de valor añadido. Cada pago a una agencia de este tipo debe ser aprobado por los expertos jurídicos en la sede mundial y representaron de forma explícita. Desde la perspectiva de la multinacional, nada debe estar "bajo la mesa" y dejado fuera de su documentación empresarial.

Extorsión

Políticos corruptos y burócratas en algunos países en desarrollo, donde el estado de derecho es tenue, a veces tratan de obtener dinero por hacer amenazas creíbles contra un negocio o incluso la vida de sus ejecutivos. Empresas sin experiencia por lo general les resulta más fácil pagar hasta que correr el riesgo de ser tomados como rehenes. El breve estudio de caso del político local que amenazó con escalar un problema laboral, a menos que se pagó, como se indica al principio de este artículo no-es atípico. Su reputación y acciones pasadas sugieren que la amenaza era real. Estas situaciones están definiendo momentos. No hay respuestas fáciles o derecha ya hay varias consideraciones, incluyendo la seguridad de los empleados. Si bien los administradores de los países necesitan consejo y de fortaleza, no deben tratar de resolver el problema por sí solo y siempre deben discutir el asunto con su consejero delegado global y consejero general. En tales situaciones, una poderosa red local y un consejo asesor eficaz puede ser una ayuda. Tenga en cuenta también que extorsionadores son por lo general en solitario actores canallas sin respaldo institucional: a menudo es posible llamar a su farol, que, en mi experiencia, ayuda a una empresa a cultivar una reputación de honestidad y actúa como protección adicional contra las demandas futuras.

Fraude de empleados

Cada vez más, las empresas que se enfrentan mayor amenaza la corrupción no se sobornan a los pagos o dinero de velocidad, pero el riesgo de que sus propios empleados pueden estar en la toma. Varias encuestas recientes ¹ sobre fraude global han puesto de relieve este problema, llamando la atención a la participación de altos ejecutivos de empresas multinacionales en los mercados emergentes. Las causas incluyen las presiones crecientes para ofrecer un mejor rendimiento financiero; la tentación está ahí para cocinar los libros, rellenar el canal con el inventario, y hacer acuerdos paralelos con los clientes y socios. La codicia también está impulsando más fraude de la administración: sobornos de proveedores y agencias de publicidad, comisiones sobre transacciones inmobiliarias o compras de maquinaria, depósitos en cuentas bancarias en el extranjero sobre las adquisiciones o ventas de las empresas de éxito. Estas transacciones se están convirtiendo en rutina en algunos lugares, y son difíciles de combatir sin la cultura organizacional derecha.

Inoculación de la organización

Muchos años de experiencia dirigiendo diversos negocios en el sur de Asia invitan al optimismo de que las empresas puedan operar con ética en países emergentes o cualquier otro mercado. Mientras que los políticos codiciosos y funcionarios públicos venales son chivos expiatorios, la corrupción es una calle de dos vías; sucumbir a ella es una elección de liderazgo. Por lo tanto, las empresas deben construir su propia competencia interna y desarrollar una cultura robusta para soportar las presiones inevitables cuando se presentan.

Aquí hay cuatro principios a tener en cuenta.

No ignore los fundamentos

Las empresas tienen que asegurar que los controles básicos están en su lugar en una serie de cuestiones. Por ejemplo, muy pocas empresas extranjeras prestan atención adecuada al cumplimiento, sobre todo porque las empresas generalmente asignan presupuestos para las auditorías y revisiones de cumplimiento en proporción a los ingresos, y los mercados emergentes individuales a menudo todavía contribuyen relativamente poco a los ingresos. Esto es un error: la India podría dar cuenta de un 1 por ciento de las ventas mundiales y China el 5 por ciento, pero su contribución al riesgo de cumplimiento podría ser mucho mayor.

Muchos otros productos básicos también se pasan por alto. Según Ernst & Young más reciente encuesta de fraude, sólo el 35 por ciento de las empresas han tomado medidas contra los empleados, y una quinta parte de los encuestados afirmó que sus empresas no tienen políticas establecidas o que no tenían conocimiento de una existente.² En otra encuesta, realizado por Kroll, menos de un tercio de los encuestados dijeron que sus empleados extranjeros, vendedores y gerentes fueron entrenados para ser a la vez familiar y cumple con la Ley de Soborno del Reino Unido y los EE.UU. FCPA.³ Cultural y la distancia geográfica pueden, además, llevar a la excesiva dependencia gestión local hasta el punto de abdicación. Otras preguntas fundamentales son: ¿La compañía ha establecido un código de conducta formal de que cada empleado tiene que certificar anualmente? ¿Hay una formación obligatoria sobre el cumplimiento, con las normas y reglamentos para los empleados de cara al cliente apropiado? ¿Cuál es el proceso de la pre-aprobación de descuentos, regalos, viajes, gastos de entretenimiento, y los donativos? ¿Cómo es el código de conducta de la empresa comunicado a los clientes, distribuidores y socios? ¿Los clientes conocen las políticas de entretenimiento y de reembolso de viajes de la empresa? ¿Cómo trata la empresa con un problema? Es rápida investigación y sanción decisiva y justo?

Invertir en las funciones de las teclas

Muchas empresas gestionan cuenta muy bien de cabeza y su invertir en funciones de cumplimiento de dotación de personal, tales como finanzas, auditoría interna, y legal. Eso es penique sabio y libra tonto, dado el costo relativamente bajo de la cabeza contar en los países en desarrollo. La unidad de finanzas y administración suele ser el contacto principal con la burocracia, y es fundamental contar con un equipo fuerte, con los gerentes que entienden las leyes y regulaciones locales, poseen las habilidades para trabajar con funcionarios del gobierno, y pueden hacer las cosas sin tener que pagar sobornos. Al ser laxa o ahorrar costos por tomar atajos inevitablemente exponer a las compañías a la explotación por los inescrupulosos. El daño a la reputación y la distracción para que una empresa de impuestos esquivando pueden ser muchas veces mayor que la magnitud de la evasión aparente.

Cuestiones de liderazgo

Políticas claras, procedimientos con los procesos de aprobación y controles estrictos, y las auditorías internas periódicas de las zonas de alto riesgo son necesarias medidas, pero lo que realmente importa es fuerte liderazgo local en materia de cumplimiento. "En las culturas jerárquicas, el soborno y la corrupción dependen en gran medida del tono desde lo alto", declara uno de los principales expertos del fraude. Por lo tanto, las empresas globales deben mantener sus directores ejecutivos de los países responsables del cumplimiento de las políticas y los códigos de conducta, así como con las leyes de su país "anfitrión". Debe haber tolerancia cero. Demasiadas empresas se centran demasiado en golpear a los números, con estudiado suficientemente el carácter de líderes durante el proceso de evaluación.

Son las pequeñas cosas, tales como la segregación de llamadas telefónicas personales, sólo carga los gastos de negocio apropiados, y evitando el uso personal de los activos de la empresa que a menudo importan. Un sentido de derecho en las cosas pequeñas es a menudo un factor de predicción de problemas mayores. En muchos casos, los empleados son conscientes de conductas sospechosas mucho antes de que se descubrió oficialmente, pero no van a dar la alarma si no se sienten la alta dirección es serio acerca de castigar a los malhechores. Los líderes pueden demostrar su seriedad en miles de formas: prestar atención a medidas simples, tales como la realización de controles de referencia rigurosos durante el proceso de contratación, por ejemplo. Estos pueden tomar un poco de trabajo extra en mercados desconocidos pero pueden ofrecer una información inestimable. En retrospectiva, podría haber evitado muchos errores por una mejor y más diligencia personal. Por ejemplo, después de que terminamos un alto ejecutivo de "relleno de canal" un año después de la contratación de él, un distribuidor nos dijo que el ejecutivo tenía una reputación en la industria para dedicarse a esa práctica.

Esté preparado para aguantarse

El éxito es perfectamente posible en los mercados emergentes, sin hacer concesiones, pero hay consecuencias reales y los costos reales de los que defienden el comportamiento ético, especialmente en el corto plazo. Algunos negocios se puede perder, los presupuestos pueden pasarse por alto, aprobaciones pueden tomar más tiempo, y los funcionarios puede responder con enojo. Los administradores locales pueden venir bajo la presión de los altos directivos en la sede dispuestos a hacer la vista gorda. Cuando se descubrió el fraude, ellos fingen ignorancia y responden con sorpresa y consternación; mandos medios y empleados de primera línea se hacen los chivos expiatorios. Los líderes mundiales deben apoyar públicamente las leyes contra el soborno, hablar en contra de las prácticas de corrupción en su industria y reconociendo explícitamente cualquier pérdida de negocio que resulta de la adhesión a los principios éticos. CEOs deben asegurarse de que todos los empleados de todas las partes del mundo es absolutamente claro acerca de qué conducta es aceptable y lo que no lo es.

Ellos deben seguir el ejemplo de la cabeza de una empresa india, quien dijo recientemente: "Le pedimos a nuestra gente a persistir y prevalecer, no tomar atajos. El mensaje es simple: vamos a trabajar junto a usted. No vamos a ninguna represalia contra usted si un proyecto se retrasa o perdemos dinero; vamos a hacer lo correcto, no lo que es conveniente. Con el tiempo, la gente sabrá lo que es aceptable aquí y lo que no lo es. La memoria social es muchas veces más eficaz que un grupo de políticas".

La globalización hoy proporciona a las empresas lucrativas nuevas oportunidades en los mercados donde pueden encontrarse con nuevos riesgos relacionados con el soborno, los pagos de grasa, la extorsión y el fraude de los empleados. Para combatir la amenaza a su reputación, y en última instancia a sus inferiores line-CEOs deben hacer frente a la corrupción de un empleado del núcleo y la competencia organizacional. Esto requiere un enfoque incansable en el cumplimiento, el compromiso de los líderes de alto nivel con el comportamiento ético, y una determinación para aguantarse cuando estos altos estándares parecen tener un costo a corto plazo.

Los puntos de vista y opiniones expresadas en este documento son las del autor y no deben interpretarse como asesoramiento legal o la opinión de McKinsey & Company, Inc., sus

afiliados, o sus empleados.

Ravi Venkatesan es un ex presidente de Microsoft India y Cummins India. Él se sienta en los consejos de administración de la Fundación Rockefeller, Infosys, y Ciencias de la Vida Strand y es el co-fundador y presidente de Venture Partners Sociales, India-una red de líderes comprometidos que intentan abordar temas sociales complejos a través de la filantropía de riesgo. Él es también el autor de *la conquista del Caos: Ganar en la India, ganar todas partes* (Harvard Business Review Press, 2013).

Fuente: Microjuris.com