

Fuente

Fecha

Procapitales

19/Oct/2017

Rosario Calderón  
Socia de Advisory  
KPMG Perú



Aspectos y esquemas a tener en cuenta:

## PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN DENTRO DE UNA EMPRESA

*El presente artículo plantea la necesidad de contar en las empresas con un andamiaje preventivo anticorrupción considerando los enormes efectos nocivos que la corrupción puede tener sobre su reputación y sostenibilidad.*

Hoy día, las organizaciones reconocen que la protección de su reputación e integridad es fundamental para el éxito, mejor desempeño y sostenibilidad de sus negocios; pero esta se pone en riesgo por acciones individuales y decisiones tomadas por empleados y terceros que operan al exterior de las empresas. Así, estas "relaciones" entre individuos de la empresa y terceros intermediarios tienen un riesgo asociado, cuya magnitud e impacto dependerán del objetivo subyacente, sus características y el proceso asociado.

Por ejemplo, un empleado de una empresa cuya función es tramitar las licencias de funcionamiento para nuevas oficinas. Aquí existen varios riesgos inherentes (e.g., la corrupción). Así, para acelerar el trámite de la licencia, el empleado puede ofrecer un soborno al funcionario público correspondiente. Si el empleado público acepta, el riesgo de corrupción se materializa. Siguiendo con el ejemplo, si la compañía tiene una cultura basada en sus valores, un código de ética y conducta implementados en todos los niveles de la organización, un canal de denuncias con sólidos procedimientos de respuesta y sanciones, además con controles en los procesos y puntos de desembolso de dinero, este riesgo se mitiga fuertemente.

Existen distintas normas para la prevención de actos de corrupción, tales como la *Foreign Corrupt Practices Act-FCPA* de 1977 en Estados Unidos, y la *Bribery Act* de 2010 en Reino Unido, y otros estándares nuevos como ISO 37001. Recientemente, gobiernos sudamericanos, incluyendo el Perú, también han implementado este tipo de normativa.

comportamiento, controles y medidas anticorrupción a implementarse, deben surgir de la visión, misión y los valores establecidos por el directorio y la gerencia, buscando impregnar a la organización con una cultura de valores que permita que la actuación de cada persona de la compañía sea consistente con la cultura de valores. Este tipo de transmisión de valores va desde arriba del "Tone at the Top", y consistentemente va llegando a los distintos niveles de la organización para que sobre la base de una misma cultura y directrices se desarrollen las actividades pudiendo concretar los objetivos de negocios planteados.

- b. *Evaluación de riesgos y cumplimiento.* Permite identificar los riesgos de corrupción en la empresa, identificándose las actividades clave de la compañía que requieran relacionamiento o intermediación con terceras partes, a fin de identificar el riesgo, proceso y responsable dentro de la empresa.
- c. *Proceso de gestión de recursos humanos, reclutamiento, competencias y desempeño.* La compañía debe asegurarse que quienes ingresen a la organización, cuenten con las competencias, valores y capacidad para asimilar y actuar de acuerdo con la cultura de valores y el código de conducta de la organización, siendo necesarios un *due diligence* sobre sus antecedentes y los aspectos más importantes que la posición requiere, y adecuados sistemas de evaluación de desempeño, compensación y cumplimiento.
- d. *Comunicación y entrenamiento.* La compañía debe contar con un efectivo proceso de comunicación, entrenamiento y capacitación para asegurar que todo el personal conozca los valores, el código de conducta, el alcance de sus responsabilidades, lo que puede hacer y lo que no está permitido, y lo que se espera de él en la empresa.
- e. *Seguimiento al cumplimiento.* En esta etapa deberá integrarse actividades de supervisión y seguimiento para asegurarse que el sistema funcione. Jugará un rol importante el encargado del

### **Un modelo preventivo de la corrupción**

Para que una empresa se blinde ante el riesgo de corrupción debe definir e implementar un sistema anticorrupción según lo que requiera su negocio, el sector de la industria, la magnitud que pueda tener, las características y los terceros intermediarios requeridos para su operatividad. Los sistemas anticorrupción funcionan sobre un buen gobierno corporativo y tienen tres partes: prevención, detección y respuesta, que deben complementarse entre sí. El modelo preventivo se focaliza en cinco áreas clave:

- a. *Políticas y procedimientos.* Las pautas para establecer el código de conducta, así como los procedimientos detallados, pautas de

cumplimiento del modelo anticorrupción.

### **Comentario final**

No debe olvidarse que las organizaciones están conformadas por personas y, por tanto, es muy valioso tener en cuenta que los cambios en la cultura deben ir acompañados por procesos que ayuden a gestionarlos. Los cambios culturales son los que requieren mayor esfuerzo de los responsables de implementarlos, empoderándolos y apoyándolos adecuadamente. Es un buen momento para iniciar los cambios si corresponden, o consolidar mejores, saludables y valiosas formas de enfocar los negocios y mirar hacia el futuro con transparencia, confianza, compromiso y responsabilidad. 🌟