

PYMES: EL PROBLEMA DEL FRAUDE Y LA CONCENTRACIÓN DE FUNCIONES

Gran parte de la dinámica de la economía de los países se basa en las unidades de negocio que cuentan con una limitada cantidad de empleados, un modesto capital de trabajo y una facturación anual baja. Las pequeñas y medianas empresas generan un importante flujo de bienes y servicios en los sistemas económicos, a la vez que generan enormes cantidades de empleo de calidad.

Casi siempre estas empresas son creadas, financiadas y administradas por sus propietarios, quienes invierten su capital y su capacidad de crédito en tratar de sacar adelante sus proyectos productivos, comerciales o de servicios; muchas veces con más entusiasmo que método y planificación.

Sin importar la línea de negocios que se elija, muchas veces el fracaso o el éxito de estas empresas dependerán en gran medida del equipo humano con que se trabaje. Empresas con muy poco recurso financiero,

pero con excelente recurso humano, logran hazañas en el campo de los negocios que muchas veces les son negadas a organizaciones llenas de dinero, pero sin personal comprometido o motivado hacia el logro de sus metas.

Por otro lado, una de las condiciones indispensables para ser parte del equipo humano de una PYME es la de ser polifacético. Las grandes empresas pueden darse el lujo de tener nóminas numerosas de personal, cada uno de ellos con una órbita de funciones y actividades precisamente determinadas. Ello, a su vez, sirve en muchos escenarios como una eficaz herramienta de segregación de funciones; lo que en gran medida limita o, al menos, complica las posibilidades de cometer fraudes o malos manejos.

Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas deben asignarles múltiples tareas a sus escasos empleados, con el objetivo de mantener en un nivel

económicamente razonable su costo laboral. Ello implica que, además de la capacidad para ejecutar con propiedad labores disímiles (no es raro ver a una misma persona ejerciendo los cargos de director financiero y jefe de despachos, por ejemplo), el personal que se contrate debe tener una estructura ética y moral que le impida aprovecharse de su acumulación de funciones para su propio beneficio.

Mucho se ha insistido en que el mandamiento número uno de la gestión de riesgos es el de impedir la acumulación de funciones incompatibles, en la realidad este postulado es muy difícil de cumplir para las empresas de pequeño y mediano tamaño.

Si lo anterior es cierto, también lo es que cuando la teoría no coincide con la realidad, no se puede cambiar la realidad y se impone modificar la teoría. Si la estructura administrativa de una empresa obliga a la acumulación de funciones incompatibles, deberá entonces optarse por otras medidas que, igualmente, ayuden a ejercer un control eficaz sobre las actuaciones de los colaboradores investidos de múltiples funciones. Veamos algunas:

- Esmérese por llevar a cabo procesos de selección de personal que le aseguren

que está contratando a personas con valores éticos y morales similares a los suyos;

- No vincule nunca a personas sobre capacitadas para un cargo;
- Fije metas realistas en materia de ventas, recaudos, crecimiento y penetración de mercados;
- Limite las atribuciones económicas y la autonomía en el gasto de estas personas;
- Comprenda que la confianza es la base para vincular a un colaborador, pero no es la excusa para eliminar o relajar los controles sobre ellos;
- Establezca controles en tiempo real, que sean sencillos de ejecutar;
- Defina tareas de auditoría posterior, que permitan detectar desviaciones y abusos;
- Establezca desde el comienzo una política de cero tolerancia al fraude, y hágala cumplir;
- Predique con el ejemplo;
- Siempre viva preparado para lo peor.

El diseño y ejecución de estas recomendaciones mejorará la resistencia de las PYMES frente al riesgo de fraude, mejorando sus posibilidades de supervivencia frente a la materialización de hechos corruptos, permitiendo enfocar

sus energías al verdadero reto
que supone triunfar en cualquier
línea de negocios.

asr@asr.com.co