

GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS PYMES (4)

Dedicaremos este boletín a compartir algunos conceptos acerca del riesgo que se encuentra presente en todas las organizaciones, de todos los tamaños; y que puede resultar más devastador que el peor de los incendios o de los terremotos. Se trata del riesgo de Manejo e Infidelidad de los empleados.

Comencemos por dejar en claro que el fraude ocurre en las mejores empresas y a los mejores gerentes. No es algo característico de las empresas desorganizadas, o de las entidades del sector público. El fraude puede afectar a las empresas manufactureras, a las de servicios, e incluso a las entidades sin ánimo de lucro, como lo demuestran dolorosas experiencias recientes de organizaciones dedicadas a ayudar a los más necesitados, cuyos recursos se han visto gravemente afectados por el proceder de empleados o colaboradores que sin ningún tipo de consideración con las personas que reciben ayuda de estas entidades, sustraen sus fondos o sus bienes para beneficio personal.

Cómo ocurre un fraude? Cuáles son sus elementos? Cómo se identifican las áreas de mayor

riesgo para mi empresa? cómo detectar a tiempo un fraude en mi organización?

Estas preguntas deberían ser formuladas constantemente por los gerentes de las Pymes, o por sus asistentes a cargo de la administración o la gestión de riesgos, si tales puestos existen.

En caso que debido al tamaño del negocio, el gerente no disponga de recursos humanos para encargarlos de dicha tarea, deberá entonces asumir personalmente la labor de identificar, medir y administrar el riesgo de fraude.

Para comenzar, debemos definir qué es fraude. La legislación de nuestro país no es muy clara al respecto, por lo que corresponde a cada organización crear su propio conjunto de herramientas de definición del riesgo. Se puede decir que fraude es TODO INTENTO DESHONESTO POR OBTENER UN PROVECHO INDEBIDO. En otras palabras, el fraude no es más que el robo mediante el engaño. Ello implica que el gerente o el propietario de la empresa deberán notificar a sus trabajadores acerca de su política con respecto al fraude, haciéndoles ver que este tipo de comportamientos no son tolerados en la empresa. Como

el fraude no siempre es delito, conviene entonces enfatizar que las actuaciones que busquen el beneficio personal, a costa de los ingresos o recursos de la empresa, serán inmediatamente sancionadas.

En otras palabras, la política frente al fraude será de CERO TOLERANCIA.

Los elementos de fraude son dos: la MOTIVACIÓN y la OPORTUNIDAD. Las motivaciones son numerosas, y dependen de las expectativas de vida que tengan los empleados, así como de la manera como la organización definió los perfiles de los cargos. La oportunidad tiene que ver con el tiempo, el acceso y el conocimiento que los empleados tengan; y se pueden manejar con controles adecuados. Una empresa cuyos empleados tengan la motivación adecuada, nacida de un estilo gerencial íntegro, y que haya implementado controles efectivos, estará menos expuesta a ser víctima de un fraude que aquella que no solo no se preocupa por sus empleados, sino que además envía mensajes de deshonestidad desde la más alta instancia administrativa. El ejemplo dado por el gerente, tanto si es bueno como si no lo es, resulta fácil de imitar por aquellas personas que se

encuentran bajo su mando y control.

Las áreas de mayor riesgo de fraude para una empresa son siempre aquellas en las cuales no se dividen las operaciones, dejando que una persona inicie y termine una actividad completamente.

Sin importar si dicha actividad se relaciona o no de manera directa con el manejo de dinero o bienes, siempre que un solo empleado tenga discrecionalidad para ejecutar una operación en su totalidad, cabe la posibilidad de que incurra en excesos que no serían fácilmente detectables, al menos con el tiempo suficiente para hacer las correcciones del caso.

En aquellos procesos en los cuales no quede otra alternativa que permitir a una misma persona iniciarlos y terminarlos, deberá dotarse a la dirección con herramientas de detección temprana de desviaciones, o limitar los poderes de negociación o de maniobra de dicho empleado, sin importar qué tan confiable sea considerado por la gerencia.

En el próximo boletín hablaremos sobre el seguro de Manejo.

asr@une.net.co