

## Cómo sobrevivir entre sobornos y comisiones

**Antonio Argandoña**

Siempre hay medios para no actuar de manera corrupta

"No me queda otro remedio. Ya me gustaría a mí hacer las cosas como Dios manda, pero... no puedo. De verdad que no puedo. Estoy cogido en una trampa".

En el mundo de los negocios se oye esto con frecuencia, sobre todo cuando alguien se enfrenta a la necesidad de actuar de una manera corrupta. Y no suele ser una excusa. Pero... no vale. Cuando alguien me dice que no le queda otro remedio, suelo aconsejarle que eche la vista atrás y descubra cuándo cometió el primer error (y los siguientes), cuya consecuencia final es esa situación desesperada en que "no me queda otro remedio" que optar entre lo malo y lo peor. Y siempre descubrirá algo que hizo mal: una decisión profesionalmente equivocada.

La corrupción, el nombre genérico que damos al dinero u obsequios que se entregan para conseguir contratos o favores, hoy es un problema muy frecuente en todos los países. Los casos están a la orden del día en la prensa.

Con dinero o con regalos se pueden "comprar" pedidos, contratos, favores,... Un pago oportuno puede "animar" al jefe de compras de nuestro cliente a mirar con simpatía nuestro producto, y a pasarnos un

pedido. Puede convencer a un político o a un funcionario para que nos adjudique un contrato, o para que recalifique un terreno, aumentando considerablemente su valor. O puede conseguir que nos entreguen sin retraso el pasaporte que necesitamos, o que el inspector de hacienda no incluya en el acta todos los impuestos que en su día no pagamos. "Poderoso caballero es Don Dinero".

#### OPORTUNIDAD, BENEFICIO Y COSTE

La corrupción, que es el nombre genérico que damos a estos pagos, incluye desde formas multimillonarias (vinculadas, a menudo, a grandes obras públicas, privatizaciones, contratos de suministro, etc., y no raramente relacionadas con actuaciones mafiosas de gobiernos, políticos y funcionarios), hasta los llamados "pagos de facilitación" (por ejemplo, para que despachen en aduanas en un par de días lo que, de otro modo, tardaría un mes), sin olvidar el vidrioso mundo de las comisiones, regalos y atenciones.

Sus formas principales son la extorsión, cuando un agente vinculado a una empresa u oficina pública pide, de forma más o menos declarada, un pago o regalo para conceder algo, y el soborno, cuando la iniciativa la toma la otra parte.

Por desgracia, el problema es muy frecuente, y no sólo en países en vías de desarrollo, que son los que se llevan la mala fama. La imagen de la ingenua empresa occidental sorprendida en su buena fe por un político corrupto es tan irreal como la del pobre funcionario de un país subdesarrollado tentado por una poderosa multinacional. Corromper y dejarse corromper no es cuestión de nivel de renta, sino de la combinación de oportunidad, beneficio, riesgo de detección y cuantía del castigo, además de formación y talante moral.

Oportunidad: tú quieres algo y yo puedo dártelo, de un modo o de otro, antes o después. Beneficio: tú vas a ganar gracias a mi acción, por tanto, nos podemos poner de acuerdo para que yo comparta también tu beneficio. Si el riesgo de detección es pequeño, y el castigo improbable y ligero, la corrupción está servida, a menos que nos

comportemos de acuerdo con rigurosos criterios morales.

¿TODOS SON CORRUPTOS?

Pero, ¿todos son corruptos? No, por supuesto. Pero si en el Padrenuestro pedimos que Dios nos libre de la tentación, por algo será. La corrupción se extiende con facilidad, cuando las ocasiones son muchas, los beneficios elevados, y los riesgos pequeños. Y cuando vemos que, a nuestro alrededor, otros sucumben, creando un ambiente de permisividad. "Todos lo hacen,... no hay nada malo en eso,... si yo no lo hago, otro lo hará,... son las reglas del juego". Ser honrado puede salir "muy caro", en términos de ingresos, carrera y oportunidades en la vida, a no ser que uno se apoye en convicciones firmes y viva en un ambiente en que la honradez sea la regla.

POR QUÉ HAY QUE EVITAR LA CORRUPCIÓN

Por eso la corrupción es muy frecuente en ciertos ambientes, en los que alguien tiene poder para decidir algo con un amplio margen de discrecionalidad y poca transparencia. Y esto se da, sobre todo, en la administración pública (contratos, suministros, privatizaciones, permisos, licencias,...), pero también en las empresas privadas, especialmente en los departamentos de compras o suministros, en los que unas pocas personas tienen gran autonomía para comprar a un proveedor o a otro, y a un precio o a otro.

¿Qué hay de malo en la corrupción? El que recibe el dinero lleva a cabo un acto de deslealtad y de injusticia con la institución o la empresa en la que trabaja, pues actúa no de acuerdo con los intereses de la misma, sino buscando su provecho personal. Y el que paga es el causante de esa acción inmoral (en el soborno) o, al menos, coopera con ella (en la extorsión).

Pero, en muchos casos, los efectos de la inmoralidad van todavía más allá. Si el que gana el contrato no es el que ofrecía las mejores

condiciones de precio, calidad, etc., se causa un perjuicio -a veces muy grave- al que lo paga, y a los usuarios. Como decía un arquitecto, a raíz de los terremotos de 1999 en Turquía, lo que mató a la gente no fue el temblor de tierra, sino la corrupción, que llevó a construir miles de viviendas sin las mínimas condiciones de seguridad. Además, se puede cometer una injusticia con la empresa, porque la operación le acaba costando más de lo que debiera. Y con los demás licitantes, que tienen derecho a un procedimiento justo, y, al menos alguno de ellos, a ganarlo limpiamente.

TRAS UNA, OTRA

Y, lo que es más grave, tanto el que paga como el que cobra habrán "aprendido" a ser corruptos: la próxima vez será más fácil. Y los demás también "aprenderán": la próxima vez, también ellos pagarán. La competencia leal se desfigura: ya no triunfa el mejor, sino el que tiene menos escrúpulos. Las reglas del juego se falsean: el sistema económico y político se desprestigia, los ciudadanos se vuelven cínicos, ... ¿Nos extrañará que, después de conocerse algunos casos de corrupción, la gente pague sus impuestos de mala gana? Y lo que se presentó como un "pecadillo" de unos pocos, se convierte en un cáncer social. A menudo, se forman mafias de políticos o funcionarios, para apoyarse mutuamente y evitar que alguno se escape sin "pasar por caja". Y se acaban pagando grandes sumas por ocupar determinados puestos, en función de las oportunidades de enriquecimiento rápido que proporcionan.

Como las desgracias nunca vienen solas, luego hay que "maquillar" la contabilidad y hacer facturas falsas, para que los pagos ilegales parezcan legales. Y cada vez hay más gente "pringada": el que discutió las condiciones de la operación con el funcionario o el político corrupto, el que apañó los presupuestos, el que llevó el dinero al intermediario, el que preparó las facturas falsas, el que anotó todo esto en la contabilidad de la empresa, el que elaboró el informe falso para la junta de accionistas, ...

Y aún hay más: la manera de hacer negocios se va alterando, casi sin darnos cuenta. La calidad, la innovación y el servicio cuentan cada vez menos, porque, a la hora de la verdad, lo importante es la cuantía

del "sobre". Y el día en que se intenta dar marcha atrás, la salida puede ser muy difícil: nuestros "contactos" y nuestro personal esperan que pagemos y, si no lo hacemos, no entenderán nada. "¿Qué pasa ahora?", nos dirán. "¿Os habéis convertido en hermanitas de la caridad? ¿A estas alturas vais a dejar perder buenos pedidos por ridículos escrúpulos de conciencia? ¿A quién pretendéis engañar?". Eso, si no nos dicen aquello de "te vamos a hacer una oferta que no podrás rechazar", que es la frase con la que las mafias convencen siempre a los que se resisten.

PUES SI LAS COSAS SON TAN DIFÍCILES...

Pero abandonar los negocios no suele ser la mejor solución. Ante todo hay que tener en cuenta que no todos los casos son iguales. Nunca es lícito tomar la iniciativa e intentar corromper a un jefe de compras o a un funcionario: no se puede hacer directamente el mal por ninguna causa. Tampoco lo es intentar, mediante la corrupción, conseguir algo injusto: no pagar los impuestos a los que estoy obligado, eludir una sentencia justa por un delito cometido, o recibir un contrato que debería concederse a un tercero, que ha ofrecido mejores condiciones que yo. Pero otra cosa es ceder a la extorsión, para conseguir algo a lo que tengo derecho.

Los manuales de moral ofrecen reglas explícitas para actuar en estos casos. Debe actuarse con rectitud, porque se tiene derecho a lo que se pide (y más aún si se actúa en cumplimiento de un deber). Debe haber razones morales objetivas y proporcionadas a la gravedad de los daños causados. Deben tomarse todas las medidas posibles para evitar tener que pagar. Muy importante: debe hacerse un ejercicio de imaginación para buscar alternativas, porque no suele ser verdad que "no me queda otro remedio: o pagar o cerrar". Debe evitarse al daño a terceros, incluido el escándalo moral. Y todo esto debe examinarse con objetividad, contando, si es posible, con el consejo de un buen asesor, que sepa de moral, de extorsiones, ... y de negocios.

Tres cosas más. Primera: si alguna vez se encuentra usted en un dilema de este tipo, párese a pensar cuándo se equivocó por vez primera. Quizá cuando no preparó suficientemente su oferta, dejando que sus competidores le ganasen y le pusiesen en un aprieto (y no venga

entonces con que, si se pierde ese contrato, desaparecerán no sé cuántos puestos de trabajo, que suele ser una buena excusa para justificar lo injustificable). O cuando descuidó la calidad y el servicio, que hacían que sus productos fuesen mejores que los de sus competidores. O quizá cuando usted "se pasó" en las atenciones a los compradores -comidas, viajes, diversiones,...-, llevándoles a pensar que usted era "carne de cañón" para una extorsión... Casi siempre, detrás de un caso de corrupción descubrirá usted un error de dirección. Por tanto, no diga que "yo no tengo ninguna culpa".

Segunda: si está usted en un ambiente corrupto y quiere salir de él, tómese lo muy en serio. Cambie su estrategia, porque no podrá seguir haciendo negocios como antes sin pagar el "peaje". Hable claro con sus vendedores y compradores, con sus intermediarios y agentes. Pida perdón, anuncie medidas drásticas, y póngalas en práctica. No transija, ni con usted, ni con sus mejores colaboradores. "Esta vez, bueno, pero que sea la última" es una forma de rendición que sus colaboradores entenderán muy bien: no será la última. Y sepa usted que esto es caro, muy caro. ¿Cuánto dinero está dispuesto a perder si, en un ambiente de corrupción generalizada, se decide, de verdad, a no pagar nunca más a un funcionario o a un jefe de compras?

Y tercera: si en su entorno se paga, empiece a poner los medios para no tener que hacerlo. Empiece hoy y no deje que pase un solo día sin dar nuevos pasos. Busque apoyos: la asociación de empresarios de su sector está en mejores condiciones que usted solo para negociar con los políticos corruptos. Vaya diversificando su negocio, pásese a otros sectores o regiones, y busque ventajas estratégicas -calidad, coste, innovación, servicio,...- que le permitan seguir obteniendo contratos sin necesidad de pagar.

#### REGALOS, ATENCIONES Y OTROS TROPIEZOS

Para muchas empresas, el problema no radica en sobornos o extorsiones patentes, sino en el ambiguo mundo de los regalos y atenciones. Muchos negocios se discuten alrededor de la mesa de un restaurante caro, las características de un nuevo producto se pueden explicar mejor en una convención de tres días en un hotel en la playa, es bueno que nuestros clientes tengan chucherías que les recuerden nuestra marca,...

El problema se presenta cuando ya no hablamos de un bolígrafo, sino de un coche o de unas vacaciones en el Caribe para dos personas durante quince días. La pregunta clave es: una vez hecho el regalo u ofrecida la atención, ¿pierde la otra parte su independencia para actuar de acuerdo con su mejor criterio, al servicio de los intereses de la empresa o la administración que le ha contratado? Si, efectivamente, se pierde esa independencia, estamos ante un soborno. Y esto puede depender de la cuantía de la atención, pero también de su frecuencia, de lo que hacen los competidores, etc. Y, en caso de duda, recuerde que la sobriedad es siempre más atractiva que el despilfarro.

Más complicado es el tema de la financiación de los partidos políticos, mediante comisiones sobre contratos, licencias y concesiones públicas. Más complicado, porque aquí no vale el regateo: o pagas, o no hay contrato.

La solución hay que buscarla en un nivel superior: los ciudadanos debemos hacer frente a nuestros políticos para exigirles la reforma de la legislación sobre la financiación de los partidos y para erradicar la falta de transparencia. Porque, en definitiva, el problema de la corrupción no afecta a unos pocos, ni a muchos: nos afecta a todos.

ÉTICA PERSONAL EN LA ECONOMÍA. Conversión personal.

En el fondo de toda situación de pecado hallamos siempre personas pecadoras. Esto es tan cierto que, si tal situación puede cambiar en sus aspectos estructurales e institucionales por la fuerza de la ley o -como por desgracia, sucede a menudo-, por la ley de la fuerza, en realidad el cambio se demuestra incompleto, de poca duración y, en definitiva, vano e ineficaz, por no decir contraproducente, si no se convierten las personas directa o indirectamente responsables de tal situación. Juan Pablo II, Ex. Ap. Reconciliatio et Paenitentia.

ACTOS ILÍCITOS

[...] Son moralmente ilícitos: la especulación mediante la cual se pretende hacer variar artificialmente la valoración de los bienes con el fin de obtener un beneficio en detrimento ajeno; la corrupción mediante la cual se vicia el juicio de los que deben tomar decisiones conforme a derecho; la apropiación y el uso privados de los bienes sociales de una empresa; los trabajos mal hechos, el fraude fiscal, la falsificación de cheques y facturas, los gastos excesivos, el despilfarro [...].Catecismo de la Iglesia Católica, n° 2409.

#### CONTRATOS LEGALES

Las promesas deben ser cumplidas, y los contratos rigurosamente observados en la medida en que el compromiso adquirido es moralmente justo. Una parte notable de la vida económica y social depende del valor de los contratos entre personas físicas o morales. Así, los contratos comerciales de venta o compra, los contratos de arriendo o de trabajo. Todo contrato debe ser hecho y ejecutado de buena fe. Catecismo de la Iglesia Católica, n° 2410

(PALABRA, n° 433, julio-2000 y Encuentra.com.)