

## **ESCÁNDALOS CORPORATIVOS: ¿CASOS AISLADOS O FALLAS DEL SISTEMA?**

*Por Alejandro González Escudero*

*Publicado en la Revista Enfoques de la Editorial La Ley, edición de julio de 2006.*

A fines de los años 80 caía el Muro de Berlín. Junto con las interminables reflexiones y análisis que ese suceso despertó desde diversas perspectivas -entre ellas políticas, históricas, sociales culturales y económicas- no faltó tampoco la visión del management. Desde ese enfoque, lo que resultaba evidente era que la planificación volcada a regular cada unidad económica en particular había fracasado. La enorme cantidad de transacciones e interacciones entre millones de agentes económicos resultaba imposible de prever y determinar de antemano, aún con la mayor capacidad de procesamiento de datos que se pudiera imaginar. De alguna forma, esto confirmó lo que había anunciado L. Von Hayek unas décadas atrás.

La empresa privada, el mundo capitalista, el auge de los mercados, la competencia, la transparencia en la información, el éxito individual, el enriquecimiento como principal objetivo, se convirtieron en la “verdad”. Después de todo, la “otra alternativa” había sucumbido. La “historia” finalizaba con un claro vencedor.

Si bien las teorías triunfantes tienen una enorme utilidad para predecir hechos y todavía mayor capacidad de crear riqueza (aunque no de repartirla), sobre el año 2000 comenzaron a vivirse las caídas de enormes corporaciones, y no por cuestiones tecnológicas o de mercados, sino porque sus directivos, sencillamente, cometieron fraudes. Los críticos argumentaron que el afán de lucro desmedido, propio del “sistema”, condujo a esas grandes estafas corporativas.

Como en estos días se inicia en Texas el juicio a los responsables del escándalo de Enron, proponemos hacer una revisión sobre los valores y teorías que se ponen en juego.

**¿Qué ideas, valores o creencias entraron en crisis?**

<b>Ideas involucradas.</b>	<b>Causas por las que se pusieron en duda.</b>	<b>Efectos producidos.</b>
“El buen hombre de negocios informará con veracidad sobre sus actividades”.	Los directivos mintieron en el afán de conseguir sus objetivos de corto plazo.	La imagen de los directivos de las corporaciones fue cuestionada.
“Los mercados manejan información adecuada”.	Los agentes que colocaron acciones y títulos de deuda impulsaron sus ventas para ganar comisiones.	Ahorristas, pequeños inversores, fondos de pensión sufrieron pérdidas de magnitud.
“Existen controles efectivos para los casos de irregularidades.”	Los auditores no cumplieron con su tarea, seguramente bajo “presión” de los clientes. Los organismos de control actuaron con demoras.	Críticas sobre la labor de los auditores y auge de propuestas para intensificar controles.
“Los directivos de las corporaciones no se aprovechan de la inside information”.	Ganaron con las stock options que recibieron en el auge y “salieron” a tiempo por la información disponible.	Pérdida de confianza en las condiciones éticas de los directivos.

<b>Ideas involucradas.</b>	<b>Causas por las que se pusieron en duda.</b>	<b>Efectos producidos.</b>
“Los resultados son lo que indican verdaderamente el buen desempeño de una gestión”.	Para mostrar resultados favorables recurrieron a prácticas ilegales y contrarias a la ética.	La “ética de los resultados” está objetada frente a la “ética de los principios”.
“A los accionistas se le deben mostrar ganancias y aumentar la valorización de sus acciones”.	La búsqueda a corto plazo de estos objetivos resultó fatal para las empresas a mediano plazo.	Escepticismo acerca de las inversiones bursátiles. Pérdida del “efecto riqueza” generado por el aumento del valor de las tenencias accionarias.
“A los directivos se los debe remunerar sobre la base de las ganancias que obtengan”.	Obtuvieron rentas y beneficios fantásticos a partir de información fraudulenta.	Se revisan las políticas de remuneraciones e incentivos para los niveles superiores.
“A la dirección de las empresas les preocupa la supervivencia de la organización en el tiempo”.	La prédica de la gerencia no coincidió con la acción efectiva.	Se verifica que los “discursos” del management no concuerdan con la práctica.

<b>Ideas involucradas.</b>	<b>Causas por las que se pusieron en duda.</b>	<b>Efectos producidos.</b>
“Los directivos de las empresas se deben a los accionistas”.	Desde los años 30 se sabe que los directivos tienden a tener mayor preponderancia que los accionistas cuando el capital está atomizado.	Los directivos involucrados en estos casos siguieron intereses personales o de beneficio para las empresas en el corto plazo.
“Los empresarios deben actuar siguiendo normas éticas estrictas”.	Se infringieron no solo normas éticas sino también se cometieron delitos.	Se endurecerán controles y la acción de los empresarios estará bajo sospecha.
“La contabilidad no mide adecuadamente muchos activos y hechos de relevancia en la economía moderna”.	Mal utilizando estos enfoques teóricos, se buscó sustentar prácticas que en realidad encubren fraudes contables.	Futuro “endurecimiento” de las normas contables.
“Estos escándalos son inéditos en la historia de las empresas”.	Se han producido casos similares desde que existen las corporaciones, hay ejemplos desde el siglo XVI.	Dudas sobre el avance producido en la ética de los directivos. Se discute sobre la eficiencia de los controles.
“Los inversores no olvidarán fácilmente el daño sufrido cuando “explota la burbuja”.	Hay evidencia empírica que demostraría que las explosiones de las burbujas se olvidan en un tiempo corto.	Promover la recuperación y evitar que se repita la crisis.

Cada punto de la tabla merecería extensos comentarios y análisis desde diversos ángulos. Nos concentraremos en algunos de ellos.

Por otra parte, como si fuera una muestra algo cínica de que la globalización es una realidad inevitable, los escándalos no solo ocurrieron en EEUU. También se vivieron situaciones similares en Europa (Francia, Holanda e Italia) y hasta recientemente en Japón, donde a raíz del fraude en la información contable de la empresa de Internet Livedoor se produjo una corrida en la Bolsa de Tokio.

### **¿Los mercados operan con información transparente?**

Una de las premisas de los modelos de competencia perfecta es que la información sea transparente. Sobre la relación entre información y conducta de los agentes económicos, ya hemos escrito un artículo (ver Revista F 5, N<sup>o</sup> 1 diciembre 2004).

Para asegurar que se cumpla esa premisa, todos los actos que puedan vulnerar la condición de transparencia están sancionados. Tal es el caso de aprovechar la “información interna” o tratar de distorsionar las cifras que se publican.

El incentivo para violar esa condición es obvio. Mejorar la situación de una empresa implica aumentar el valor de sus acciones, dar dividendos u obtener bonus para sus directivos.

Contra ello están las regulaciones y las normas éticas de los distintos participantes. Sobre éstas últimos hablaremos más adelante.

Sobre las primeras, específicamente, hay normas contables que aplicar, auditores que revisan, calificadores de riesgo y organismos de control, tanto de los propios mercados como del sector estatal que regulan y controlan.

Sorprende que en un mundo donde los datos pueden ser procesados con notable velocidad, hay abundancia de información y se diseñan sofisticados procedimientos de control por parte de las autoridades públicas o privadas, puedan haberse producido fraudes que en algunos casos sorprenden por la sencillez con que se ejecutaron.

A partir de los resonantes casos de los EEUU, se dictó una ley (conocida como Ley Sarbanes-Oxley, de julio 2002) y normas complementarias que endurecieron los controles dentro de las compañías, con mayores exigencias para directivos, comités de auditoría y auditores externos.

Mirando en perspectiva, la respuesta a la crisis parece haber sido eficiente, dado que la desconfianza no se propagó como podría haber ocurrido si los mercados entraban en un pánico generalizado. Una reacción de ese tipo bien podría haberse pronosticado dada la magnitud del daño que sufrieron los inversores de esas empresas. Piénsese que el perjuicio económico que soportaron los accionistas de Enron (algunos eran empleados de la empresa que perdieron su trabajo y sus ahorros) por pérdida de valor de las acciones fue superior al que les tocó padecer a los tenedores de títulos de la deuda pública en default de la Argentina.

Las correcciones, además, fueron dentro del “modelo”, es decir, estos hechos no derivaron en volverle la espalda a la economía de mercado propia del “capitalismo”.

### **¿Cabe esperar un comportamiento ético de los ejecutivos de empresas?**

Los directivos en general, pero especialmente los de empresas, están sometidos a un escrutinio severo por parte de la sociedad y de la opinión pública.

Se espera mucho de ellos y muchas veces las conductas ideales son contradictorias entre sí. ¿Cómo conjugar el interés de la empresa que indica una imprescindible reestructuración, con tratar de asegurar la lealtad a los empleados manteniéndoles el empleo? El ejecutivo de empresa enfrenta muy frecuentemente dilemas de estas características.

Conviene aclarar que esto no justifica las prácticas fraudulentas. Simplemente describe un contexto para el cual no siempre se está preparado.

### **¿Para quiénes trabajan los ejecutivos?**

Los avances de los últimos años han marcado una ampliación del espectro de grupos para los cuales los directivos tienen que obtener resultados. Antes, se decía que debían maximizar el beneficio de los accionistas (shareholders) a través de dividendos o aumentos en el valor de las acciones. Luego, se habló de que en realidad la organización debe contemplar a diversos actores, no solo los accionistas: El personal, los clientes, los proveedores, el estado, el entorno. Así aparecen los stakeholders, grupos con un vínculo no tan directo con la organización. Difícilmente alguien excluya a estos últimos en su discurso. Pero lo práctica puede ser distinta.

Del mismo modo, el directivo debería evitar favorecer sus intereses personales si esto implica perjudicar los de la entidad que dirige. Un ejecutivo con interés contrario a la empresa se debe abstener de decidir. Nuevamente aquí los escándalos descriptos antes evidencian que las conductas se apartaron del “discurso correcto”.

Muchos casos, además de los que terminaron en escándalos, mostrarían que la tendencia, en verdad, tiene sentido contrario. Se establecieron remuneraciones para los ejecutivos en base exclusiva en los resultados. Los ejecutivos ganan ahora cifras proporcionalmente mayores con respecto a sus empleados que las que ganaban los directivos de décadas pasadas. En contraposición, el tiempo de permanencia promedio en las organizaciones disminuyó. El fenómeno parecería indicar que se está dispuesto a pagar muy bien siempre que aparezcan excelentes resultados, y rápido. Contextos con tamañas exigencias pueden inducir a prácticas criticables si no se tiene claro cuáles son las fronteras que no se cruzarán.

### **¿Existe compromiso con el público?**

Un político o dirigente de una entidad estatal claramente tiene que ajustar su conducta a los postulados del bien común, aunque, por cierto, los ejemplos en contrario abundan. Pero, un directivo de una empresa privada, ¿en qué medida tiene ese tipo de obligaciones? Tradicionalmente, se demanda de los directivos que sean veraces en la información que brindan a los mercados acerca de los negocios de la empresa. Es imprescindible que ocurra así para asegurar transparencia y que no sean engañados los inversores que vuelcan sus ahorros en los mercados de capitales. Es el punto principal que falló en los casos que estamos analizando.

Más recientemente se pone énfasis en varios aspectos adicionales. El empresario debe aplicar tecnologías que respeten el medio ambiente, que utilicen preferentemente recursos renovables y si no lo son, que la utilización sea racional, que se acepte la presencia de minorías en las empresas, que no existan discriminaciones, que no se produzca en condiciones de trabajo inaceptables en la época actual, que se colabore con la comunidad donde actúa la empresa sin tomar decisiones que afecten al tejido social de esos lugares (como, por ejemplo, cierre de plantas). En fin, una carga enorme. Pero, conviene aclarar, por cumplir con esta parte, no se debe disculpar la obligación de veracidad indicada antes.

### **¿La ética se enseña?**

A raíz de las notables fallas éticas y delitos cometidos en los últimos tiempos, se revisaron los programas de estudio en las escuelas de negocios, donde se capacitaron una parte importante de los ejecutivos involucrados. ¿Cómo enseñar ética? ¿Qué valores inculcar? Evidentemente, las cuestiones axiológicas son complejas y difíciles de abordar con una perspectiva “científica”. ¿Hay valores absolutos? ¿En qué medida influye la subjetividad personal, las costumbres sociales o la cultura? Amitai Etzioni escribió “Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprobaban” ([www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)) donde describe sus experiencias, poco gratificantes, en materia de enseñanza de la ética. Cuenta que un estudio sobre 2000 estudiantes de MBA en varias etapas de su carrera (al inicio, al promediar y al final) evidencia que el cursar esos postgrados no solo no producen mejoras en los valores éticos sino que los empeoran: El porcentaje de estudiantes que creen que el principal valor es la maximización del valor de los accionistas pasa del 68% entre los ingresantes al 82 % al finalizar el primer año.

Igualmente, más allá de la enseñanza, queda la duda de qué se hace cuando, en la práctica, se enfrentan dilemas éticos de tamaño magnitud.

En definitiva, no hay organización que pueda conducirse o funcionar sin una ética, o si el término resulta grandilocuente, con un conjunto de valores. Pensar que con tan solo las “leyes de la economía” (desde el capitalismo hasta el marxismo) o cualquier otro conjunto de predicciones en apariencia científicas, objetivas y verificables, pueden dirigirse esas organizaciones es la creencia de quienes, parafraseando a Henry Mintzberg, “predican con la experiencia de nunca haber manejado nada” (“Managing Government, governing management”, HBR, mayo-junio 1996)

Cuando hay personas involucradas, hay valores en juego. Y si hay valores, cualquiera sea el “sistema” habrá defecciones. Esperemos que cada vez menos.