

## CAPÍTULO 1

---

# ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

### 1. UN INTERÉS CRECIENTE

---

Las empresas parecen estar asumiendo la necesidad de incorporar a sus tomas de decisiones referentes de tipo moral. ¿A qué se debe la creciente apelación al discurso ético en el ámbito de las compañías? ¿A qué responde la cantidad de seminarios, cursos de ética y gestión de la responsabilidad social que se están dictando en las organizaciones? ¿Cómo interpretar la reiterada aparición de artículos periodísticos insistiendo en la necesaria atención de parámetros éticos a la hora de tomar decisiones? ¿Qué hay detrás de incluir una materia como ética empresarial en las universidades y en las escuelas de negocios? La razón que impulsa esta corriente de interés por los estudios éticos aplicados a la empresa, se sustenta en una realidad casi tan antigua como la vida del hombre, pero capaz de adquirir mayor complejidad, día a día, en paralelo a la dinámica del mundo contemporáneo: sin coordenadas éticas y a pesar de tantas legislaciones y reglas humanas, el mercado y la vida económica se convierten, tarde o temprano, en una jungla, en una guerra sucia, sin reglas, donde todo se justifica con tal de ganar.

Muchas veces la ética empresarial, o mejor dicho la falta de ella, está relacionada con actos de corrupción, manipulación de datos confidenciales, fraudes o conductas que afectan la calidad humana de las personas involucradas. Como más de un caso ha demostrado, estas situaciones prueban que la ausencia de ética suele traer aparejados graves perjuicios no sólo para las personas sino también para las empresas.

Por otro lado, no faltan quienes piensan que la ética empresarial está de moda por una mera cuestión de marketing, porque contar con valores morales mejora

la reputación corporativa. Si bien existen estos casos en que la apuesta por la ética parte de un cálculo sesgado a lo utilitario, el interés por una aplicación más integral de la ética al mundo de los negocios es realmente considerable. Si no fuese así, sería lamentable porque una sociedad que pierde el norte moral está llamada a la destrucción, por potentes que sean sus recursos económicos y por sólidas que parezcan sus instituciones políticas, culturales, económicas y sociales.

Durante las últimas décadas se manifiesta un creciente desarrollo en el mundo empresarial a favor de la ética, disciplina científica que ayuda a las personas a mejorar su calidad humana respetando su propia libertad. Aunque el inicio de este movimiento pro-ética empresarial haya coincidido con algunos casos de corrupción muy resonantes en Estados Unidos (Watergate, Lockheed, entre otros), no sería exacto afirmar que los escándalos, y la consiguiente demanda social de honestidad en los negocios, hayan sido la única causa del paulatino interés por la ética empresarial. Sin duda han influido, pero ello no significa que la ética en los negocios sea sólo una herramienta temporal atada a lo que duren las inquietudes públicas; es más bien, una necesidad y el medio más apto para que las compañías alcancen sus objetivos, entre ellos, la excelencia, en su búsqueda de calidad y competitividad.

James Donnelly, James Gibson y John Ivancevich atribuyen el creciente interés por las cuestiones éticas a tres factores:<sup>2</sup>

- Los grandes escándalos corporativos que han saltado a la luz evidenciando una considerable falta de ética en grandes corporaciones.
- La conciencia de que un comportamiento contrario a la ética puede resultar extremadamente costoso para la compañía y para la sociedad en general, trayendo aparejado una posible fuente de pérdidas (en caso de no ser tenida en cuenta), con la consiguiente repercusión directa en la cuenta de resultados de la empresa.
- La inquietud de los mismos ejecutivos que a la hora de tomar decisiones consideran que es una tarea difícil y compleja para la que no están muchas veces del todo preparados.

A estos factores hay que sumar la reacción social que no deja de hacerse sentir con fuerza cuando las empresas son protagonistas de hechos de corrupción. Las universidades y escuelas de negocios no han estado al margen de este contexto. Como bien afirma Andrew Stark “los signos del *boom* están por todas partes. En los *campus* americanos se imparten cerca de 500 cursos de ética empresarial por año; el 90 % de las escuelas de negocios americanas cuentan con alguna clase de entrenamiento en esta área; hay multitudes de manuales en este campo y más de una docena de revistas académicas. Se han creado centros de investigación de ética de la empresa, y se han organizado innumerables congresos y reuniones científicas. La ética empresarial se ha

<sup>2</sup> Donnelly, James; Gibson, James e Ivancevich, John: *Dirección y Administración de Empresas*, Mc Graw Hill, Madrid, 1994, p. 35.

incorporado a los planes de estudio de casi todas las escuelas de negocios y facultades de economía y en esta disciplina la proliferación de cátedras es cada vez mayor.”<sup>3</sup>

Junto a estas razones que legitiman el enfoque ético, cabría señalar, siguiendo a Donna Wood, algunas circunstancias que pueden estar detrás de la actualidad de la ética empresarial y que refuerzan la necesidad de la serena reflexión propia de una disciplina naciente más que de un tema de moda. Las circunstancias que apuntalan este repentino interés serían:<sup>4</sup>

- La evolución del mercado internacional y el desarrollo del poder estratégico de las empresas, como generador de nuevos problemas e interrogantes en este campo.
- La globalización de la competencia, que ha dado lugar a empresas de considerable capacidad estratégica, con el incremento del poder privado que ello supone.
- La aceleración del progreso técnico, con nuevos tópicos e interrogantes.
- La aparición de mega problemas en los que la empresa puede estar vinculada, como lo son la contaminación o los requisitos de calidad.

Una vez analizado este creciente interés, conviene brevemente definir qué se entiende por ética. El diccionario de la Real Academia Española la define como la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Por moral se entiende lo perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia. Otra acepción de ética se refiere a la ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia. En definitiva, la ética estudia la vida moral del hombre. Se centra en una dimensión particular dentro de la realidad humana: el comportamiento libre de la persona y, por ende, su conducta responsable. La ética reflexiona sobre el significado último y profundo de la vida moral y se pregunta por el fin que persigue el hombre en su vivir, para determinar, a partir de esa meta, aquellos comportamientos mediante los cuales podrá alcanzar la felicidad. De estas consideraciones se deduce fácilmente que la ética está al servicio del hombre para ayudarlo a vivir mejor, en un sentido más humano.

La ética es un tipo de saber práctico, que se preocupa por averiguar cuál debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir qué hábitos ha de asumir, cómo ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores que la orientan, qué modo de ser o carácter incorpora, con el fin de obrar con prudencia, es decir, tomando decisiones acertadas. En tal sentido, en su *Ética a Nicómaco*, Aristóteles

<sup>3</sup> Citado por Guillén Parra, Manuel: “La ética empresarial: una aproximación al fenómeno”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Pamplona, 2003, p. 10.

<sup>4</sup> Citado por García Marzá, Domingo: *La ética como instrumento de gestión*, Publicación de la Universidad Jaime I, Castello, 1996, p. 16.

señalaba que “no estudiamos ética para saber qué es la virtud sino para aprender a hacernos virtuosos y buenos. De otra manera, sería un estudio completamente inútil.” La ética es una ciencia teórica y práctica, ya que se refiere a las acciones humanas para dirigir las. Por otra parte, la ética considera las acciones humanas en su relación con el modo de ser (virtuoso o no) que la persona adquiere a través de ellas.

El análisis de los actos humanos en su calidad de buenos o malos, entendiendo por tales la posesión o no de una perfección que convenga al hombre como persona, no de modo parcial sino absoluto, en cuanto le conducen a realizar su fin absoluto, será el principal cometido ético. Por tanto, la ética no se puede limitar a una lista de normas taxativas de lo que se puede hacer o no se debe hacer, sino que es preciso entenderla como una conquista del desarrollo del bien en la persona y en las organizaciones donde ella se desempeña. Además, por el carácter autorreferencial de las acciones humanas, la ética es dinámica en el sentido de que modifica a la persona en cada toma de decisiones y en cada acción que realiza porque en virtud del bien o mal que elija está eligiendo el tipo de persona que quiere ser.

Antes de avanzar, conviene hacer una distinción entre ética y ley. Es evidente que en las sociedades modernas, el modo de institucionalizar la moralidad a menudo pasa por su legalización, pero también es cierto que las leyes suelen ir con frecuencia muy por detrás de los acontecimientos (y el mundo económico es muy dinámico) y, lo que es más grave, cumplen una función primordialmente correctora y punitiva, a todas luces insuficientes desde el punto de vista moral.

También es preciso aclarar dos conceptos que con excesiva frecuencia tienden a confundirse: legalidad y licitud. “El primero refiere al respeto de las normas jurídicas que tienen vigencia en una determinada comunidad: empresa, entidad no lucrativa, país, etc. Es legal, pues, todo comportamiento que responde a lo estipulado en leyes o reglamentos. Por el contrario, el término licitud alude a la bondad o maldad de los comportamientos independientemente de que estén o no legislados en ese determinado lugar o momento.”<sup>5</sup> Muchos ejemplos podrían citarse: depositar residuos peligrosos en lugares donde puedan perjudicar la salud de otras personas, abusar de los recursos naturales, presentar publicidad subliminal, vender productos poco seguros o tratar con desconsideración a los trabajadores, no son siempre actividades prohibidas por la ley ni incumplen ningún contrato y, sin embargo, hay falta de ética en tales prácticas.

Este tipo de situaciones lleva a algunos autores a afirmar que la ética de los negocios empieza precisamente “en aquel punto donde termina la ley”. Sin embargo, la ética no solamente debe ser vista como una disciplina dedicada a trazar la “frontera” entre lo lícito y lo ilícito, sino, más bien, como motor de conductas humanas y de propuestas de desarrollo integral de las personas y de los grupos sociales. No hay que olvidar que “la solución jurídica siempre es cara, casi siempre lenta y muchas

<sup>5</sup> Fernández Aguado, Javier: *La ética en los negocios*, Ariel Sociedad Económica, Madrid, 2001, p. 28.

veces ineficaz, sumado a que a veces puede ser injusta. El cumplimiento de la ley es la condición primera para una actuación ética pero sólo es el punto de partida.”<sup>6</sup> Además, en el ámbito del derecho la obligación moral viene determinada de manera externa, mientras que la ética busca que surja la toma de conciencia y la obligación desde adentro.

Aunque hoy nadie discuta que el derecho es necesario para la empresa, sucede que los cuerpos legales tipificados, en ocasiones, no son suficientes. Cumplir con la ley suponiendo que sea justa es una condición necesaria pero no suficiente para un comportamiento ético. Es evidente que las empresas operan en el marco de un sistema jurídico que regula las transacciones comerciales y en el que ocupa un lugar importante el conjunto de leyes, costumbres y normas que señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer. Sin este ámbito institucional y legal, la vida en sociedad no sería viable. Lo jurídico no está reñido con la ética ni le es ajeno. Se basa en criterios y virtudes morales, como la confianza mutua, el cumplimiento de la palabra dada o la observancia de los contratos. Ley y ética, legalidad y moralidad son dos ámbitos distintos pero a la vez relacionados. Antonio Argandoña enumera una serie de razones para demostrar que legal no es sinónimo de ético:<sup>7</sup>

- La ley puede ser inmoral: por ejemplo si dispone discriminar a alguien en razón de su color, sexo o religión.
- La ley puede no tener en sí misma un significado ético aunque lo adquiera en su puesta en práctica: por ejemplo, el hecho de conducir por la izquierda o por la derecha no tiene connotación moral pero pasa a tener relevancia una vez que se fija una ley que determina cuál es el modo correcto de conducir.
- La ley no puede abarcar todos los casos posibles, por tanto, deja siempre ámbitos o cuestiones sin regular.
- No es posible establecer leyes para todo; la ética, en cambio, deja un amplio margen para la libertad personal.
- La ética se fija no tanto en las acciones externas que la ley regula, sino en la intención, algo que la ley no puede considerar.

Una vez analizado que tanto la ley como la ética son dos ámbitos distintos aunque en cierto punto se superponen, es posible adentrarse en los alcances de la ética empresarial.

<sup>6</sup> García Marzá, Domingo: *La ética como instrumento de gestión*, Publicación de la Universidad Jaume I, Castello, 1996, p. 16.

<sup>7</sup> Argandoña, Antonio: “La ética en la empresa,” *Documento de Investigación* nº 109, IESE, Barcelona, 1994, p. 18.

## 2. ¿QUÉ ES LA ÉTICA EMPRESARIAL?

Puede decirse que la ética empresarial es una reflexión sobre los valores que encierra una decisión. Su objeto consiste en aplicar los principios éticos generales a las características peculiares de la empresa y los negocios. Para la *European Business Ethics Network* (EBEN) se trata de una reflexión sobre las prácticas de negocios que implican normas y valores de los individuos, de la empresa y de la sociedad. Como bien afirma Javier Fernández Aguado, “la razón de fondo de la existencia de una ‘ética de la empresa’ está, no en que la ética sea distinta en función de los contextos, sino en que es una ética aplicada a una circunstancia particular (la empresa), con su propia legalidad y con problemáticas específicas. No se trata tan sólo de aclimatar unos principios genéricos a la empresa con planteamientos globales y abstractos desprovistos de contenido, sino de concretar los principios generales a las características peculiares de las organizaciones, como ámbito específico de actuación humana.”<sup>8</sup>

Aunque la ética es única —porque se ocupa del bien de la persona que es único—, tiene diversas especificaciones y por eso se puede hablar de ética individual, familiar, profesional, social, empresarial, significando distintas exigencias derivadas de los valores morales y de su aplicación a los variados ámbitos de actuación humana. Por tanto, “la ética empresarial no es, en sí misma, algo diferente de la ética en general. Al igual que las otras divisiones de la ética que han ido formulándose a base de añadir un calificativo, puede afirmarse que la de la empresa no es sino la aplicación concreta de los principios objetivos de la ética para que quienes trabajan en el mundo de los intercambios económicos adquieran los hábitos operativos adecuados que les faciliten alcanzar la felicidad, meta última de cualquier persona.”<sup>9</sup>

La persona actúa conforme a la ética siempre y cuando elija el bien y lo ponga en práctica en forma coherente, de modo que sus acciones sean fruto de su libertad y estén enmarcadas en los valores universales. Por ello “la ética en la empresa es la misma ética que seguimos en nuestra vida personal. Ser ético es una tarea importante, no trivial pero, paradójicamente, accesible a todos: todos podemos y queremos ser éticos.”<sup>10</sup>

La creciente demanda social de ética en la vida empresarial se ve complementada a su vez por la que nace desde dentro de las propias organizaciones. Una empresa es una institución social que tiene sus propias reglas, sus usos y costumbres. Los que desarrollan su actividad laboral en ella son personas que deben asumir las reglas y prácticas inherentes a su rol y las responsabilidades que derivan del desempeño de sus funciones. Sin embargo, una persona no queda definida completamente por el

“papel” que desempeña en cuanto trabajador. Afirmar lo contrario equivale a caer en un reduccionismo que empobrece nuestro concepto de hombre. Cada vez con más frecuencia surgen en el seno de las empresas conflictos entre las convicciones personales de los empleados y alguna decisión empresarial contraria a ellas.

A esta dimensión más bien personal se suman algunos problemas técnicos que ponen a prueba la solidez moral de una organización. Así, por ejemplo, un ejecutivo puede plantearse si es ético vender un producto a bajo precio porque sabe que la empresa competidora está a punto de declarar su quiebra, o bien, si es lícito dar alguna bonificación a un empleado público con el fin de ganar una licitación. Estas cuestiones ponen de manifiesto una dimensión ética en la toma de decisiones. Para abordarla, se requiere en primer lugar de un conocimiento técnico (de ahí la importancia de ser un buen profesional y conocedor del *management*), pero esto no es suficiente. Hace falta contar con una buena formación para descubrir el amplio abanico de responsabilidades morales que está presente en toda decisión empresarial.

Finalmente, la ética es necesaria no sólo para enfrentar dilemas cuando se presenta una decisión compleja que puede acarrear consecuencias negativas para la organización, sino también, es ineludible cuando se alteran las reglas de juego, cuando los comportamientos viciosos se generalizan, cuando se llama bueno a lo malo y se deteriora el ambiente moral de la sociedad, cuando el relativismo pretende dar validez a cualquier decisión. En esos casos se comprueba que la ética es como el aire para el hombre: uno la echa de menos cuando le falta.

## 3. ¿ES RENTABLE LA ÉTICA?

Ninguna empresa que quiera sobrevivir o crecer en el largo plazo puede desentenderse de las necesidades del mercado, ni dar la espalda a las inquietudes e intereses de sus clientes potenciales. Es innegable que las empresas van siendo cada vez más receptivas hacia lo que el entorno les solicita. Y como es en esta sintonía empresa-sociedad donde queda cifrada la demanda “ética”, sería ruinoso, económicamente hablando, defraudar esa expectativa social. La ética puede llegar a convertirse en uno de los referentes empresariales.

Ahora bien, ¿debe uno renunciar a ganar dinero cuando decide comportarse moralmente? ¿Apostar por la ética es un buen negocio económico? Para abordar estas cuestiones, hay que entender para qué “sirve” la ética, cuál es su “utilidad”. Ante todo, la ética sirve para hacer feliz al hombre, para desarrollar a las personas y si lo logra puede decirse que este cometido no tiene precio.

Volviendo a la rentabilidad de la ética, puede afirmarse que “una sociedad ética es en general una sociedad más eficiente: en este sentido, la ética es rentable, pero para todos, para la sociedad. En efecto, ante cualquier situación en la que haya unas

<sup>8</sup> Citado por Guillén Parra, Manuel: “La ética empresarial: una aproximación al fenómeno,” *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Pamplona, 2003, p. 9.

<sup>9</sup> Fernández Aguado, Javier: *Ética en los negocios*, Ariel Sociedad Económica, Madrid, 2001, p. 42.

<sup>10</sup> Argandoña, Antonio: “La ética en la empresa”, *Documento de Investigación* nº 109, IESE, Barcelona, 1994, p. 1.

reglas vigentes, el individuo puede decidir cumplirlas siempre, lo que haría la convivencia más fácil. O puede decidir no cumplirlas sólo cuando los demás tampoco las cumplan. Esto parece razonable pero tiene consecuencias importantes al convertir a las conductas no éticas en rentables, al menos a corto plazo.”<sup>11</sup> Lo que a su vez se transforma en un incentivo vicioso: se pagará un soborno, porque si todo el mundo lo hace, nadie notará la diferencia.

Este enfoque se entiende mejor si se piensa a la empresa como una organización que, además de generar valor añadido, contribuye al incremento del bienestar social. Para aquellas empresas cuyo único fin es “ganar dinero a cualquier precio” y utilizando cualquier medio (legal o ilegal, lícito o injusto), la ética es un concepto vacío y la sociedad-entorno un puro campo de especulación, una mera ocasión para el enriquecimiento.

Algunas investigaciones de campo muestran que las empresas que sobreviven en el tiempo son las que generan en sus miembros un sentido de pertenencia, las que crean confianza entre las personas y transmiten una buena imagen a los que con ella se relacionan (accionistas, empleados, proveedores, clientes, y opinión pública). Estos intangibles, que constituyen un verdadero capital para la empresa, no tienen precio. La ética es rentable y puede llegar a convertirse en uno de los principales activos de cualquier organización.

Sin embargo, a lo largo del tiempo no han faltado quienes piensan que en el mundo de los negocios todo está planteado en términos de ganar-ganar, el famoso *win-win* que ha llenado páginas y páginas en libros y artículos del *management*. Para quienes piensan así, la ética es algo que pertenece exclusivamente a la vida privada de las personas y se escudan en la pretensión de que los negocios tienen otra lógica, muchas veces asociada a una especie de juego, como una partida de póquer cuyo único objetivo es ganar. Por mucho que se haya difundido esta analogía, no deja de ser desacertada. Como señala García Marzá, “la empresa no puede concebirse como un juego de suma cero donde muchos tienen que perder para que alguien pueda ganar. Con esta lógica del enfrentamiento, con el conflicto manifiesto o latente como mecanismo coordinador, es imposible ir a ningún sitio. Se requiere un clima empresarial basado en la dinámica del diálogo, la participación y el acuerdo para que la confianza no sólo sea posible en el mercado sino también en el interior de la empresa.”<sup>12</sup>

La plenitud humana, cometido primordial de la ética, no tiene precio y tratar de medirla en términos económicos, además de ser una tarea inútil, es imposible. En palabras de Hugo Sánchez Casanova, “son las personas que actúan correctamente las que agregan valor a nuestro entorno, como quien esparce semillas en el campo,

esperando que caiga en tierra fértil para dar frutos en el futuro. No, la ética no es rentable, por lo menos no en el corto plazo. La ética es valiosa.”<sup>13</sup>

Las actuaciones basadas en la ética son una condición necesaria y suficiente del éxito en las realizaciones humanas. La ética no es un elemento de una teoría de la empresa sino una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. Si la ética tiene sentido, y lo tiene, es como algo intrínseco a la actuación humana, y, por tanto, con influencia en los resultados. Contra esto se puede objetar que hay empresarios sin principios éticos que obtienen grandes beneficios, por ejemplo la mafia. Esto es un hecho. Pero también es evidente que ninguna de las grandes y excelentes empresas se distingue por la falta de principios éticos, sino más bien, por lo contrario. A su vez, como bien plantea Argandoña, en el largo plazo, la falta de rectitud moral acabará menoscabando la eficiencia, rentabilidad y supervivencia de la empresa.<sup>14</sup>

Hoy en día se constata que las estrategias, políticas y planes de acción de muchas empresas empiezan a elaborarse contando con un referente ético, como si se atuvieran tácitamente a la siguiente premisa: la altura de los tiempos impide hacer negocios al margen de la ética. Ésta hace gala de ser un elemento imprescindible en cualquier empresa con vocación de futuro. Muchos la consideran como el más firme pilar sobre el que cabe ir edificando la llamada cultura corporativa. Lo ético es rentable, precisamente, por la capacidad de reducir costos de coordinación externos e internos de la empresa ya que se coordina sobre la base de valores de la institución y del hombre, y no apoyándose en estructuras funcionales. Por ello, si la forma de coordinar la actividad empresarial no descansara en valores éticos, los riesgos serían muy elevados, ya que difícilmente se lograría una identificación positiva con la organización. “Sólo una empresa ética puede asegurar una base sólida para poder hacer frente a los entornos actuales flexibles, mundiales y en continuo cambio. De esta forma se consigue reducir los costes de coordinación no sólo con el exterior sino también en el interior de nuestra propia empresa. La ética, en este sentido, se convierte en un factor de rentabilidad.”<sup>15</sup> García Marzá repara en que frente a los versátiles entornos del mundo globalizado, más que nunca la observancia ética salvaguarda a las empresas. Obligadas a innovar, un marco ético preestablecido les permitirá reducir costos de coordinación, aumentando su rentabilidad.

Bien sea por la presión interna sobre las organizaciones, por la demanda social, o por las influencias políticas que establecen leyes o disposiciones reglamentarias, las empresas han asumido que sin un mínimo de ética no hay negocio. La ética es para Argandoña, “más un proceso que un resultado”. El autor la concibe como un modo de operar que, en la medida en que se naturalice al interior de las empresas, maximizará el beneficio del conjunto.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Sánchez Casanova, Hugo: “¿Es rentable la ética?” en <http://www.udep.edu.pe/public/>

<sup>12</sup> Argandoña, Antonio: “El negocio de ser ético”, *IESE Insight*, Barcelona, 2004, p. 1.

<sup>13</sup> García Marzá, Domingo: *La ética como instrumento de gestión*, Publicación de la Universidad Jaume I, Castello, 1996, p. 18.

<sup>14</sup> Argandoña, Antonio: “La ética en la empresa”, *Documento de Investigación* nº 109, IESE, Barcelona, 1994, p. 19.

<sup>15</sup> Argandoña, Antonio: “Necesidad y rentabilidad de la ética en los negocios”, *Boletín del Círculo de Empresarios*, nº 50, segundo trimestre, Madrid, 1990, p. 25.

<sup>16</sup> García Marzá, Domingo: *La ética como instrumento de gestión*, Publicación de la Universidad Jaume I, Castello, 1996, p. 18.

La ética no es un ingrediente para triunfar en los negocios, como no lo es tampoco, a pesar de que se diga lo contrario, la falta de ética. Siguiendo a Gustavo Simoes, banalizar la ética es concebirla como un mero medio instrumental para evitar escándalos o sanciones, lo que constituye un desliz análogo a considerarla una estrategia dirigida tan sólo a maximizar beneficios.<sup>17</sup> Argandoña, por su parte, formula el dilema en los siguientes términos: a corto plazo, la falta de ética es un modo de incrementar la rentabilidad de algunos, mientras que, a largo plazo, la sujeción a patrones éticos es siempre rentable para todos.<sup>18</sup> Ilustrativo de ello es el ejemplo que ofrece el Estado de Hong Kong en su programa de promoción de la conciencia ética. Los sobornos en las licitaciones son presentados como una tentación que al final del camino terminará perjudicando al propio ganador. Más temprano que tarde, éste deberá compensar sus gastos de corrupción con precios más altos, o bien con una calidad más baja en los servicios, afectando en cualquiera de los casos el funcionamiento global de sus empresas.<sup>19</sup>

De esta manera se prueba que las prácticas corruptas pueden llegar a ser un elemento de pérdida económica y que, por tanto, sin ética todos pierden a largo plazo. Adela Cortina realza en los siguientes términos esta misma perspectiva basada en la larga duración: "La ética es un tipo de saber que necesita tiempo para crear una forma de vida, necesita proyectarse al futuro desde el presente y el pasado, necesita sujetos o corporaciones que se sepan responsables de tales proyectos y de sus realizaciones, necesita una finalidad que se inscribe en la cuenta de resultados, pero va más allá de ella. Sólo desde un contexto semejante tiene sentido una ética empresarial."<sup>20</sup>

Esta premisa era también muy clara para Akio Morita, el presidente de Sony, cuando afirmaba: "No hay ingrediente secreto ni fórmula oculta que sea el responsable del éxito de las mejores compañías japonesas. Ninguna teoría, ni plan, ni política gubernamental hace que una empresa triunfe: eso sólo lo puede conseguir la gente. La misión más importante de un gerente japonés es desarrollar una sana relación con sus empleados, crear dentro de la sociedad comercial un sentimiento de familia, la sensación de que sus empleados y directivos comparten el mismo destino. En ninguna parte del mundo observé que se aplicara este sencillo sistema de administración empresarial y, sin embargo, hemos demostrado de modo convincente que funciona. La gente necesita dinero, pero también quiere estar feliz en su trabajo y orgullosa de él."<sup>21</sup>

Este estado de ánimo, sentido de la felicidad, es en parte un logro ético. Con él, mejora el trabajo, la organización, y en definitiva el negocio y los beneficios. He aquí, por un camino sólo insólito en lo aparente, cómo la ética entra en la cuenta de resultados.

<sup>17</sup> Simoes, Gustavo: "De la ética empresarial a la ética en la empresa: de la declamación institucional al compromiso individual", Ponencia presentada en el II Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos, Buenos Aires, 2000.

<sup>18</sup> Citado por Guillén Parra, Manuel: "La ética empresarial: una aproximación al fenómeno", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Pamplona, 2003, p. 17.

<sup>19</sup> Valle, Dolores: "Ética en los negocios: ¿Qué es eso?", *Revista Mercado*, marzo 1993, p. 14.

<sup>20</sup> Cortina, Adela: *Ética aplicada y democracia radical*, Tecnos, Madrid, 1993, p. 268.

<sup>21</sup> Citado por Gómez Pérez, Rafael: *Ética empresarial: teoría y casos*, Rialp, Madrid, 1990, p. 67.

#### 4. BREVE HISTORIA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Si bien siempre han existido empresas cuya actuación estuvo asentada en la ética, podemos acordar con Guillén Parra que fue en los años setenta cuando surgió la necesidad de un enfoque sistémico que diera respuesta a los dilemas éticos en el ámbito empresarial.<sup>22</sup>

De modo que el interés por la ética empresarial concebida como una disciplina académica es un fenómeno relativamente reciente que se ha desarrollado sobre todo en los Estados Unidos y desde ahí se ha ido extendiendo hacia el resto del mundo. Si, en general, el mundo de los negocios ha funcionado a lo largo del tiempo se ha debido, en gran parte, a la vigencia de comportamientos éticos positivos al menos en un número suficiente de personas. Sin embargo, nunca han faltado quienes pretendieron abusar de la confianza de los otros en beneficio personal. De ahí que en muchos casos se explique el auge de la ética empresarial como contrapartida de los grandes escándalos ocurridos (Lockheed, Fiat, Olivetti o Union Carbide Corporation) que pusieron de relieve los graves perjuicios que se ocasionan cuando el mundo de los negocios y la ética marchan por carriles separados.

En la década de los noventa la lista de escándalos fue grande y estuvo acompañada por sonoras caídas de empresas. A comienzos del año 2000, impresionaron los paradigmáticos casos Enron y Worldcom. Se calculan en miles de millones de dólares las quiebras ocasionadas. Y sin duda el fraude que asomaba en cada escándalo tendría alcances mayores a las pérdidas millonarias de los accionistas. Estos casos no eran más que la punta del iceberg de algo más profundo: el deterioro de un valor básico en el ámbito de las relaciones humanas, la confianza y la lealtad. Se había defraudado, hasta agotarlo, el sentido de la confianza como síntesis de lo noble y bueno que pueda haber en el ámbito empresarial. Destruída la confianza, todo se desmoronó.<sup>23</sup>

Es probable que en otros países estos escándalos hubieran derivado en una mayor demanda de regulación estatal. Pero en la sociedad norteamericana, acostumbrada a enaltecer el valor de la responsabilidad individual, la respuesta prevaleciente fue alentar un cambio en los parámetros éticos de la comunidad empresarial a través de leyes y más educación. Algunas compañías americanas contaban desde hacía bastante tiempo con políticas de ética, pero la mayoría de los programas de ética empresarial tuvieron una primera fase de desarrollo disciplinar consistente a partir de la aparición de la *Foreign Corrupt Practice Act* en 1977 y posteriormente con la *U. S. Federal Sentencing Guidelines*.

La *Foreign Corrupt Practice Act* es una ley que declara ilegal el pago de sobornos a gobiernos extranjeros estableciendo penas para las empresas americanas que la in-

<sup>22</sup> Guillén Parra, Manuel: "La ética empresarial: una aproximación al fenómeno", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Pamplona, 2003, p. 16.

<sup>23</sup> Cfr. Bonafé López, Daniel: "El resurgir de la ética empresarial", *Directivos*, nº 8, marzo, 2007, p. 115.

frinjan. En 1992, a través de los *Federal Corporate Sentencing Guidelines*, el Congreso de los Estados Unidos estableció una serie de directrices para que, al momento de dictar sentencia a las empresas acusadas de un delito federal, los jueces atenuaran los castigos para con las firmas que a lo largo del tiempo hubieran dado muestras de una buena conducta cívica. Desde la promulgación de la ley, los jueces deben considerar al momento de dictar sentencia si la empresa procesada ha establecido políticas éticas para detectar y prevenir los incumplimientos legales. De esta manera, el gobierno aplica una creciente presión para que las empresas implanten sistemas formales de cumplimiento de las normas legales. Para Alejo Sison, estos "guiones federales" marcaron un antes y un después en materia de compromiso ético por parte de las empresas. Las nuevas sentencias permitieron cuantificar con bastante precisión el potencial de rentabilidad añadida del que disfrutaban las empresas que no habían desatendido la dimensión ética.<sup>24</sup>

En 2002, a raíz de una serie de escándalos financieros, el Presidente George W. Bush firmó la ley conocida como Sarbanes-Oxley, que constituye el cambio más significativo a las leyes federales de valores en los Estados Unidos. Esta normativa, impulsada por los senadores Paul Sarbanes y Michael G. Oxley, tiende a proteger a los inversores mediante la mejora de la precisión y fiabilidad de la información corporativa, que abarca cuestiones tales como la creación de una junta de supervisión, la responsabilidad de las empresas, la independencia del auditor y una mayor divulgación de información financiera. La ley prevé sentencias de cumplimiento carcelario y multas más grandes para los ejecutivos de empresas que, a sabiendas y voluntariamente, falseen los estados financieros. Exige también que las compañías con cotización oficial proporcionen informes anuales de auditoría independiente.

Sin duda, estos fenómenos, al ser muy complejos, tardan tiempo en verificarse, pero en los Estados Unidos se dio una voz de alarma que se ha extendido a buena parte del mundo. Esta breve reseña histórica nos permite observar que la ética empresarial ha dejado de ser una mera cuestión académica o circunscrita a un puñado de empresas. Poco a poco ha llegado a ser una preocupación que se considera incompleta si se aborda sólo desde el terreno universitario o unilateralmente desde el mundo de los negocios. En este sentido, el enriquecimiento de la ética empresarial ha sido paralelo a la aparición de una tendencia que hace de ella, cada vez más, un objeto de reflexión compartido desde el ámbito académico y desde el empresarial, incluyendo también el legal.

Para algunos, la moda ética no era más que el último mito americano. Quienes todavía piensan que no pasa de ser un valor añadido comercialmente rentable, una etiqueta a llevar bien visible en la manga, se han quedado en la prehistoria de la cuestión. La ética no es un valor añadido; es un valor intrínseco de toda actividad

<sup>24</sup> Sison, Alejo: "La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación", *Empresa y Humanismo*, vol. II, nº 1/00, Pamplona, 2000, p. 138.

económica y empresarial porque cualquier decisión en el mundo de los negocios atrae hacia sí un cúmulo de factores humanos y todas las personas, por el hecho de serlo, dan a su obrar una dimensión inevitablemente ética. Más que una moda, la ética es una necesidad, una exigencia que se hace más apremiante conforme crece la complejidad de la sociedad. Un ejemplo elocuente es el caso Enron que se presenta en las próximas páginas para ilustrar lo muy bajo que puede caer una empresa cuando sus directivos dejan de lado las cuestiones morales.

La ética no es una ciencia más. Se trata de la fundamental, porque con la actuación libre, respetando ciertas normas, las personas se hacen, construyen su calidad moral, o viceversa, se deshacen y degradan. En esa tendencia hacia nuestro deber ser, la ética no es algo ya logrado, sino una tarea permanente porque nunca desaparece nuestra "obligación" de hacernos mejores personas, a pesar de las dificultades. Además, cuando una persona se comporta en forma correcta, poco a poco transforma su entorno, porque el bien tiene un atractivo que lleva a que otros imiten esas actuaciones.<sup>25</sup>

Este poder contagioso de la ética hace que sea capaz de transformar las estructuras sociales desde dentro. Por eso, en el próximo capítulo se analizará cómo la ética es consustancial al compromiso con la responsabilidad social empresarial, factor clave para sustentar la relación entre empresa y sociedad.

## CASO ENRON

### 1. De pequeña industria local, a gigante energético global

Enron se formó en Texas en 1985, cuando "Houston Natural Gas" se fusionó con "InterNorth", una compañía de gas natural de Omaha. Por entonces contaba con un gasoducto de gas natural de 37.000 millas y un sistema de tuberías que llegaba hasta cada esquina de Estados Unidos. Durante la década del '80, las compañías de energía presionaron a las autoridades públicas para que se desregulara el negocio. Esto permitiría vender el gas como si fuera un *commodity*, tal como sucede con los granos, la carne o el aceite que pueden ser comprados, vendidos y/o almacenados.

Como resultado de esas presiones y de la consiguiente desregulación de la que fue objeto este mercado durante la administración Bush, en 1989, Enron comenzó a comercializar gas natural como cualquier otra mercancía. En poco tiempo, se convirtió en el comercializador mayor de gas natural en Estados Unidos y en el Reino Unido. Tras esta primera escalada, no tardaron en diversificarse hacia mercados de productos relacionados.

En noviembre de 1999, la compañía lanzó "Enron online", un sistema de transacciones globales en Internet, que permitía a sus clientes ver en tiempo real los precios

<sup>25</sup> Cfr. Fernández Aguado, Javier: *La ética en los negocios*, Ariel Sociedad Económica, Madrid, 2001, p. 47.

del mercado y realizar transacciones en línea. Al cabo de dos años, esta plataforma llegó a realizar 6.000 operaciones diarias por un valor de 2.500 millones de dólares. A principios del año 2000, Enron lanzó un plan de inversión en el negocio de banda ancha para tratar de crear un mercado de comercio, dada la prosperidad de la industria. Las ideas dinámicas de Enron, junto con su negocio estable de energía, atraían a los inversores a la par que disparaba el valor de su acción.

En poco más de 15 años, Enron pasó de ser una pequeña firma de gas en Texas a convertirse en la séptima compañía más grande de Estados Unidos, con operaciones en más de 40 países, 21.000 personas trabajando para ella y más de 100 billones de dólares de facturación en el ejercicio del año 2000. Utilizando las nuevas tecnologías, estableció un modelo de negocio posicionándose como un ejemplo del éxito corporativo americano. Para la mayoría de los estadounidenses, Enron parecía ser el paradigma de la nueva empresa americana: la liberalización había dado paso a nuevas oportunidades de negocios y esta compañía las había aprovechado. Era ejemplo de cómo las organizaciones innovadoras podían ayudar a conformar una economía más productiva.

El éxito de Enron rápidamente tuvo repercusión. Su estrategia era frecuentemente citada por los grandes *gurús* del *management* americano y prestigiosas escuelas de negocios escribieron casos sobre ella. En el año 2000, la empresa recibió el premio del *Financial Times*, como la “compañía de energía del año” y la “mejor y exitosa decisión de inversión”. En agosto de 2001, la revista *Fortune* la eligió como la empresa más creativa del período 1996-2001, augurándole un crecimiento continuo para toda la década. Las perspectivas no podían ser más alentadoras, teniendo en cuenta la apertura de los mercados de potencia y gas de Alemania, la creación de un mega almacén global virtual de gas, y su rol de pionera en el más grande mercado mundial de comercialización de energía en línea.

A esto hay que sumarle los lazos directos que tenía la empresa con el gobierno. En efecto, Enron asumió también un papel activo en las políticas públicas, promoviendo medidas energéticas y la liberalización del mercado. Fue la principal fuente de financiamiento de la carrera política de George W. Bush hacia la Casa Blanca. El presidente de Enron, Kenneth Lay, además de ser amigo personal de Bush desde la época en que era gobernador de Texas, pasó a ser asesor del gobierno en temas energéticos. Las propuestas de Lay constituyeron la base del plan energético preparado por el vicepresidente Dick Cheney, bajo la supervisión directa del presidente norteamericano. Más de 150 miembros de la Cámara Baja del Congreso recibieron contribuciones de Enron. Lo mismo sucedió con 71 senadores, sobre un total de 100, incluyendo entre éstos a 19 de los 23 miembros del Comité de Energía del Senado, una de las instancias de regulación legislativa del área de actividad de Enron. El 78% de ese dinero se entregó a los políticos republicanos, el resto a los demócratas.

Enron llegó a ser una empresa de servicios multinacional y diversificada, con plantas de energía propias, distribuidoras de gas y otras unidades empresariales involucradas en la provisión de servicios a consumidores y empresas. La compañía alcanzó notoriedad aplicando el estilo de Wall Street a estos mercados. Por el tamaño de sus operaciones financieras, entró en competencia con empresas como Shell y Exxon. A su vez, se lanzó a competir en mercados liberados de Europa, convirtiéndose en una fuerza financiera masiva, especialmente en el Reino Unido. La expansión de la compañía llevó a operar plantas de energía en Alemania, China, Guatemala, Turquía, Pakistán, Italia, Indonesia, República Dominicana, Filipinas y a la construcción de gasoductos en Colombia, sur de Argentina, Bolivia y Brasil. Además, la empresa hizo inversiones en Rusia, Polonia, Mozambique, Vietnam y Tailandia.

En cuanto a la cultura de la empresa, se fomentaba la participación activa de los empleados. Se había establecido un sistema de evaluación anual, con un puntaje de 1 a 5, con la idea de que el quinto peor calificado del personal fuese eliminado cada año. Esto generaba una desmedida competencia entre los empleados y fomentaba que fueran promovidos los obedientes y se eliminaran a los disidentes, a los que protestaban o planteaban sus preocupaciones sobre la forma en que se llevaban a cabo los negocios de la compañía. Con respecto a las retribuciones, alrededor del 60 % de los empleados recibía una bonificación anual en acciones, que equivalía al 5 % de su sueldo básico. En el caso de los directivos y gerentes recibían montos mayores y su remuneración estaba basada en los derechos de recibir o suscribir acciones de la propia Enron. De esta manera, los ejecutivos tenían una remuneración vinculada a la suba del valor de cotización de las acciones de la empresa. Enron ofrecía las *stock-options* a sus empleados como una forma de retención y ahorro de impuestos. Adicionalmente, la empresa tenía grandes beneficios en materia de impuestos a la hora de emitir acciones.

La empresa hizo grandes esfuerzos para proyectar una imagen de organización prestigiosa, seria y responsable, invirtiendo mucho dinero en los medios de comunicación. Enron poseía un código de ética, a través del cual describía la manera en que el negocio debía ser gerenciado, atendiendo a estándares tanto profesionales como éticos. Los valores de Enron eran:

- **Respeto:** trato igualitario entre los distintos colaboradores.
- **Integridad:** negocio con clientes en forma abierta, honesta y sincera.
- **Comunicación:** obligación de comunicar.
- **Excelencia:** no se satisfacían con nada menor a lo mejor que hacían.

Como los hechos después demostrarían, estos valores sólo eran declamados; no tenían ninguna incidencia en la vida práctica de la organización ni en su cultura.

## 2. La caída de un grande

La débil estructura de Enron empezó a resquebrajarse a mediados de 2000 con el quiebre de la burbuja de *internet* y la caída del mercado de la banda ancha. A esto se sumó un misterioso y enorme "agujero negro" que apareció en el informe de resultados de octubre de 2001, causando el desplome de las acciones. Los valores de la mayor compañía energética del mundo que hasta poco tiempo atrás ascendían a 90 dólares, pasaron a valer 30 centavos.

En el mencionado informe de octubre de 2001, Enron revelaba pérdidas de 638 millones de dólares en el tercer trimestre y una reducción de 1.200 millones de dólares en su *stock* accionario. El derrumbe de la confianza en la empresa provocó una crisis de liquidez. Incapaz de pagar sus crecientes deudas, la empresa se acogió el 2 de diciembre a la protección de la Ley de Quiebras, protagonizando la mayor bancarrota de la historia.

¿Cómo se explica que una compañía que valía tantos millones haya llegado a esta situación? Su compleja estructura incluía 3.000 sociedades unidas a través de *holdings*, lo que hacía prácticamente imposible auditarla mediante métodos convencionales. Enron había empleado trucos contables con los que escondía deudas y exageraba los ingresos, para que creciera el valor de la acción en el mercado. El 15 de agosto de 2001, Sherron Watkins, una empleada de la empresa, había enviado una carta a Kenneth Lay previniéndole de las irregularidades contables, que podían poner en peligro a la compañía. Pero su advertencia no fue tomada en cuenta.

El mecanismo estaba muy bien aceitado y beneficiaba a demasiados actores. El fraude contable implicaba un engaño que le permitía a la compañía obtener beneficios manipulando el mercado liberalizado de la energía. A su vez posibilitaba que los accionistas se enriquecieran a costa de los consumidores, productores y contribuyentes. Finalmente, los directivos ocultaron información y manipularon estados contables para hacer crecer el valor de las acciones y beneficiarse de las *stock-options*. El fracaso del gobierno corporativo implicó que los directivos no cuestionaran los negocios riesgosos o las prácticas contables agresivas. Parte de esa falla se relaciona con la compensación de acciones de los miembros, lo cual les daba el incentivo para ignorar las señales de advertencia.

Enron excedió los límites de la contabilidad de precios de mercado, una práctica contable norteamericana en la que los activos financieros se contabilizan en el balance al valor justo de mercado en vez del coste histórico. Este truco contable implica contabilizar hoy el valor de una venta de gas que se va a entregar el año próximo, como un ingreso actual, sin contar lo que deberá gastarse en la compra del gas. Los ingresos sin coste generan enormes beneficios; por esta vía, se pueden inflar los ingresos mientras el negocio esté creciendo.

El segundo tipo de truco era más complicado porque la empresa se dio cuenta de que realmente no tenía que vender gas a nadie para sacar provecho del anterior mecanismo de engaño, sino que se podía crear una compañía ficticia, una sociedad instrumental, y venderle el gas a ella. Desde luego que la empresa ficticia no necesitaba el gas, sólo "lo adquiriría" porque a Enron le interesaba volver a comprárselo. Al recomprar el gas, creaba un pasivo, pero no lo registraba, como tampoco figuraban los gastos en que finalmente la empresa tendría que incurrir para comprar el gas.

Esta situación era sospechosa pero tenía su lógica para Enron: si la empresa contabilizaba la venta anticipadamente, hacía que sus ingresos de ese momento parecieran mayores. Desde luego que si los sistemas de auditoría hubieran hecho lo que se suponía que debían hacer (proporcionar información exacta sobre la situación de la empresa), deberían haber registrado el pasivo correspondiente. La maniobra no terminaba aquí. Con ayuda de los bancos, la operación podía resultar más provechosa todavía: una entidad bancaria prestaba dinero a la compañía ficticia y ésta utilizaba el préstamo para pagar el gas que había comprado. El banco podía sentirse seguro, ya que estaba en conocimiento de que Enron tenía un contrato para recomprar el gas a la compañía ficticia. En efecto, la venta por adelantado era un préstamo, pero como no aparecía en el balance financiero, hacía que aumentase el precio de las acciones de Enron en el mercado bursátil.

Durante la estafa, los máximos directivos convirtieron en efectivo sus participaciones a la par que instaban a sus empleados a mantener sus acciones. Se estima que 29 ejecutivos de la empresa vendieron sus acciones antes del colapso por 1.000 millones de dólares. Para los 21.000 empleados y 4.500 jubilados de la compañía la maniobra significó ver su futuro en peligro con la desaparición, tras la quiebra, de más de 1.000 millones de dólares pertenecientes a los fondos de pensiones de sus empleados que habían invertido en acciones de la compañía. Todos sus ahorros estaban depositados en acciones de Enron y asistieron impotentes al desplome de su cotización sin poder vender porque la legislación sobre fondos de pensiones se lo impedía.

Enron arrastró en su caída a una de las firmas de auditoría más respetadas del mundo: Arthur Andersen, a la cual le resultaban más lucrativos los servicios de consultoría que los pagos como servicio de auditor externo. A esto se sumaba el hecho de que la práctica de auditoría generaba conflictos de intereses con los grandes proyectos de consultoría que le prestaba a Enron. Frente a movimientos contables inaceptables desde el punto de vista de las normas, prefirieron callar y ocultar las irregularidades, convirtiéndose en cómplices de las maniobras por temor a perder a su principal cliente de consultoría. El derrumbe de Enron desprestigió también el nombre de los bancos J.P. Morgan-Chase, Citibank (responsables en la emisión de acciones y deuda que permitieron a la compañía seguir operando) y Merrill Lynch.

El 12 de octubre de 2001, un abogado de Arthur Andersen se puso en contacto con uno de los principales socios de la oficina de Houston, para recordarle que era política de la compañía no mantener los documentos que no se utilizaban. De esta manera, se trataba de eliminar evidencias que involucraran a Enron.

El 22 de octubre de 2001, la Comisión de Seguridad y Comercio abrió una consulta sobre un posible conflicto de intereses en las asociaciones realizadas por Andrew Fastow (el entonces director financiero de Enron). Al día siguiente, en una conferencia, Lay trató de dar confianza a los inversores y defendió el trabajo de Fastow. Sin embargo, ante las presiones, no tuvo otra alternativa que despedirlo veinticuatro horas después.

El 31 de octubre de 2001, la requisitoria de la Comisión de Seguridad y Comercio se transformó en una investigación formal. Una semana más tarde, Enron admitió estar perdiendo 586 millones de dólares (luego de una revisión en los balances de los pasados 5 años), y anunció que las pérdidas de su tercer cuatrimestre eran superiores a lo que se había informado. Asimismo, previno que iba necesitar financiar una deuda de 690 millones para fines de ese mes.

A pesar de que se presagiaba la caída, Kenneth Lay encontró en el mes de noviembre dos bancos que de buena voluntad le extendieron créditos. La peor de las verdades estaba por venir. El 2 de diciembre de 2001, sin poder enfrentar las deudas, Enron declaró la quiebra y prohibió a sus empleados vender las acciones de la empresa, todas ellas ligadas a los planes de retiro. En tres meses, había pasado de ser una compañía con activos por más de 62 billones a estar en bancarrota. El precio de su acción cayó de \$ 95 a menos de un dólar.

En enero de 2002, mientras el país se recuperaba de estas noticias, la compañía admitió que los beneficios de los últimos 4 años habían sido inflados al redireccionar deudas hacia sociedades satélites. Andersen, cada vez más cuestionado, admitió la destrucción de documentos comprometedores para Enron. La Casa Blanca también confirmó que Kenneth Lay había solicitado la ayuda de la administración de turno.

La seguidilla de problemas no terminó allí. El 16 de enero de 2002, las acciones de Enron fueron dadas de baja en la bolsa de Nueva York, y el 23 de ese mes, Kenneth Lay renunció a su cargo. Al día siguiente, comenzó la audiencia del caso Enron en el Congreso de Estados Unidos. Ese mismo día, Clifford Baxter, el anterior vicepresidente del directorio, se suicidó. Había dejado abruptamente la empresa en mayo de 2001, después de haber discutido con Jeff Skilling, por entonces presidente del directorio, por las prácticas contables de la compañía.

Durante el juicio, se demostró que la cultura de los directivos estaba embebida de arrogancia y una avaricia desmedida. Además habían permitido a Andrew Fastow entablar asociaciones privadas que hacían negocios con la compañía sin tener en cuenta

los conflictos de intereses que esto provocaba. También se descubrió que los salarios de la junta de directivos rondaban los 300.000 dólares en efectivo y acciones.

Los directivos fueron acusados de malas prácticas. Muchos debieron declarar ante el Congreso, y fueron blanco de numerosas demandas judiciales. En octubre de 2003, se formularon 78 cargos por conspiración, fraude y lavado de dinero contra el Director de Finanzas Andrew Fastow, quien unos meses más tarde, declaró su inocencia y fue condenado a 10 años de prisión a cambio de su colaboración en la investigación. En total fueron 30 personas las acusadas por hechos relacionados con el caso. Kenneth Lay y Jeff Skilling fueron a juicio el 17 de enero de 2006 afrontando varios cargos en su contra: conspiración y fraude en conexión con encubrimiento de deudas y valuación de activos. El 5 de julio de 2006, Lay falleció en un hospital de Aspen (Colorado) por problemas coronarios. Tras haber sido declarado culpable en el juicio, estaba a la espera de conocer, unos meses después, su sentencia de cárcel. Según fuentes judiciales, la pena podría haber alcanzado 45 años de condena.

La caída de esta empresa trajo consigo consecuencias graves para los *stakeholders*. Los inversores sufrieron enormes pérdidas por la desvalorización de sus acciones; los empleados, además de perder sus puestos de trabajo, vieron comprometidos los ahorros que habían invertido en acciones de la compañía, destinadas a futuro, como pensiones de retiro. Desde que Enron se declaró en bancarrota, los acreedores debieron esperar por acuerdos de reestructuraciones y en muchos casos recibieron mucho menos de lo que les correspondía.

Arthur Andersen colapsó debido a los vínculos con Enron, y por su complicidad en la destrucción de documentos. El 16 de junio de 2002 fue condenada por obstruir la justicia, destruir y alterar documentos vinculados al colapso de Enron. Esta sentencia involucró una multa chica por 500.000 dólares, y privó al estudio de sus funciones para auditar firmas registradas en bolsas de valores. Dejó a 28.000 empleados sin trabajo y sus clientes fueron divididos entre PriceWC, Deloitte, KPMG, y Ernst & Young.

Estos acontecimientos también afectaron a los competidores negativamente, provocando bajas en sus acciones y problemas en el suministro energético. A raíz del escándalo de Enron, se sembró una ola de sospechas en el modo de proceder de las empresas norteamericanas y otras compañías fueron investigadas. Como consecuencia, los inversores se volvieron más desconfiados. El escándalo también perjudicó al gobierno ya que, además de la estrecha vinculación que había entre los directivos y las autoridades públicas, los agentes reguladores también fueron culpados por no realizar exhaustivos controles en las actividades contables y financieras. Como consecuencia, el Congreso de Estados Unidos sancionó la Ley Sarbanes-Oxley para legislar la responsabilidad empresarial, imponiendo severas penas para todos aquellos que adulteren los estados contables.

En la actualidad, Enron ha vendido sus activos con el propósito de recaudar los 150 billones de dólares que es la deuda estimada. Aceptó, a su vez, indemnizar a sus antiguos empleados por la suma de 45 millones de dólares. Adicionalmente, un grupo de directores de la empresa acordó pagar con dinero de sus bolsillos, 13 millones de la demanda más reciente por 168 millones, una medida sin precedentes. Otros acuerdos incluyen: 222,5 millones a la empresa Lehman Brothers y 69 millones al Bank of America.

En última instancia, la caída de Enron fue consecuencia directa de la conducta no ética de sus directivos y de la falta de transparencia concluyente para lograr la confianza necesaria para operar en el mercado de capitales.