

# ¿CÓMO SE ORIGINAN LOS ESCÁNDALOS FINANCIEROS?

**Domènec Melé**

Profesor Ordinario de Ética Empresarial  
IESE Business School  
Barcelona-Madrid  
Universidad de Navarra  
[mele@iese.edu](mailto:mele@iese.edu)

## RESUMEN

Un conjunto de escándalos financieros recientes invitan a preguntarse por su origen. El presente artículo se fija en dos de ellos, aún recientes: los casos Enron y Parmalat. Se sostiene, en primer lugar, que en los comportamientos que dan lugar a escándalos financieros empresariales pueden distinguirse cuatro dimensiones relacionadas entre sí la primera es la situación en la captación de recursos del entorno, que se activa ante situaciones de necesidad u oportunidad; la segunda estriba en las metas, incentivos y procesos establecidos en la empresa para la toma de decisiones; la tercera se refiere a la regulación y control social existente, tanto externo como interno; y la cuarta incluye la cultura empresarial. En segundo lugar, se presenta la centralidad de las personas y su falta de virtud en la génesis de estos escándalos. Se advierte en la falta de moderación al asumir situaciones de excesivo riesgo, en la falta de justicia en la toma de decisiones, en la falta de fortaleza para establecer las regulaciones oportunas y/o en controlar su cumplimiento y, por último, en la falta de sabiduría práctica en el ejercicio del liderazgo. Se concluye presentando un conjunto de recomendaciones que pueden contribuir a evitar actuaciones fraudulentas en las finanzas empresariales.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad, agentes financieros, ética empresarial, regulación, virtudes, escándalos financieros, legislación.

**LINEA TEMÁTICA:** Responsabilidad social de los agentes financieros.

# ¿CÓMO SE ORIGINAN LOS ESCÁNDALOS FINANCIEROS?

**Domènec Melé**  
Profesor Ordinario de Ética Empresarial  
IESE Business School  
Barcelona-Madrid  
Universidad de Navarra  
[mele@iese.edu](mailto:mele@iese.edu)

© D. Melé - Borrador de marzo de 2004 preparado para la XII Conferencia anual de Ética, Economía y Dirección (EBEN- España), bajo el tema: "Ética y Finanzas". Se ruega no citar hasta que exista la versión definitiva.

## INTRODUCCIÓN

Un conjunto de escándalos financieros bien conocidos han causado una considerable alarma social, ruptura de confianza y mala imagen de empresas, mercados y aun países enteros, aparte de notables perjuicios para ciertas empresas, directivos, empleados, accionistas, depositarios de fondos de inversión, auditores, consultores y acreedores. Basta con recordar casos como Enron, Worldcom y Tyco, en Estados Unidos; y Crédit Lyonnais, Vivendi, Ahold, Addeco y Parmalat, en Europa. En España también los ha habido. Entre otros, cabe citar el Banesto de Mario Conde, Ibercorp y Gescartera.

La cuestión que se plantea es: ¿cómo se originan los escándalos financieros? Y, en consecuencia, ¿cómo se podrían evitar? Aunque se ha escrito bastante sobre este asunto y se han apuntado algunas posibles causas, casi siempre, los comentarios son muy parciales y raramente ponen de manifiesto la interdependencia recíproca entre las diversas causas. Este artículo se propone

explorar un esquema conceptual que ayude a entender cómo se producen este tipo de escándalos. En primer lugar, distinguiremos cuatro dimensiones interrelacionadas que se encuentran en la génesis de los comportamientos que dan lugar a los escándalos financieros empresariales. Luego veremos cómo, en último término, son las personas y su carácter moral las determinantes de esas actuaciones indeseables. Para ello nos fijaremos en dos escándalos financieros aún recientes: Enron y Parmalat. Empezaremos presentando una breve síntesis de estos dos casos.

## **ENRON**

Enron nació en 1985 como empresa distribuidora de gas, a partir de la fusión de dos empresas dedicadas a esa actividad en Estados Unidos, en los primeros años de la liberalización energética en este país.

La liberalización energética ofrecía nuevas oportunidades de negocio, que Enron aprovechó bajo el liderazgo de su CEO, Ken Lay. Además de distribuidor de gas, Enron pasó a ser intermediario de materias primas, comprando y vendiendo gas natural, y, más tarde, se hizo intermediario del mercado eléctrico. La intermediación se amplió a otras materias primas como petróleo, pasta de papel, acero y plástico. También asumió la intermediación de riesgo que suscribían los clientes ante la complejidad y los riesgos de los contratos. Enron contrataba directamente a los compradores y vendedores, lo cual exigía un rápido acceso a mercados crediticios, ya que Enron apenas tenía liquidez.

Las ventas de Enron crecían de un modo sorprendente, pero la deuda crecía también y lo hacía de un modo desproporcionado en relación a su capital propio. Ante esta situación, Enron necesitaba mantener una buena calificación crediticia y lo logró durante bastante tiempo, durante el cual sus acciones no dejaban de aumentar de valor. Sin embargo, el desarrollo de los mercados de intermediación hizo que se redujeran los márgenes y, por tanto, los beneficios y el ritmo de crecimiento. Estos hechos dificultaban mantener una buena calificación crediticia.

A partir de 1997, Enron buscó nuevos mercados y realizó inversiones en centrales eléctricas, empresas de Internet, redes de fibra óptica... pero no dieron los beneficios esperados. Fue entonces cuando decidieron aumentar los beneficios presentados, valiéndose del engaño. Para mantener la calificación crediticia, se crearon beneficios ficticios, se protegieron activos en el balance y se disminuyó la deuda en las cuentas contables. Entre otras artimañas, utilizaron una agresiva técnica contable denominada 'mark-to-market accounting', permitida por la ley estadounidense, pero de un modo que inducía a engaño, ya que se hacían contratos a muy largo plazo (hasta 20 años), lo cual hace prácticamente imposible una correcta valoración de los beneficios que se obtendrían y, en consecuencia, de los activos. Por otra parte, no consolidaron en sus balances las cuentas con resultados negativos de empresas que habían creado y que, mediante determinadas artimañas, controlaban en menos de un 3%, lo cual está también aceptado por la ley norteamericana. Todo ello con la particularidad de que tenían más de 3.000 empresas con una participación de este tipo, lo que daba una idea muy errónea de la situación financiera real de Enron.

Ante la necesidad de conseguir nuevos contratos, especialmente al fin de cada trimestre, la presión sobre los vendedores se tornaba casi insoportable. Cuando finalmente se descubrió lo ocurrido, las acciones cayeron en picado y la empresa entró en bancarrota.

La firma Arthur Andersen, que había actuado como auditora de Enron al tiempo que conseguía importantes sumas como consultora de esa misma empresa, se vio tan seriamente involucrada en el asunto que, al poco tiempo de conocerse su desafortunada actuación, desapareció como empresa<sup>1</sup>.

## **PARMALAT**

Parmalat fue fundada por Calisto Tanzi en 1962. Era una empresa familiar dedicada a las industrias lácteas y a otras actividades, principalmente, del sector

---

<sup>1</sup> Cf. Informaciones aparecidas en el *Financial Times* desde finales de 2001.

alimentación. Aunque cotizaba en Bolsa desde 1987, su principal propietario seguía siendo la familia Tanzi; que controlaba el 51% del capital. Desde su fundación, Parmalat había experimentado un rápido crecimiento. A finales de 2002 contaba con más de 36.000 empleados en 139 centros de producción distribuidos en 30 países, sumando una facturación de unos 7.590 millones de euros. Parmalat apoyaba generosamente muchas iniciativas sociales y culturales. 'Don Calisto', como se conocía al fundador de Parmalat, y varios miembros de su familia eran muy populares. Entre ellos, su hijo Stefano, que era el presidente del club de fútbol Parma.

Don Calisto fue encarcelado el 27 de diciembre de 2003 bajo las acusaciones de: asociación para la delincuencia, bancarrota, fraude, falsos balances y maniobras para alterar el precio de las acciones en Bolsa. El 'agujero' de Parmalat se cifraba en unos 14.500 millones de euros y, de hecho, el propio Tanzi admitió que había 'distráido' 500 millones de euros para otras empresas de la familia.

La luz de alarma se encendió cuando, a finales de 2003, la auditora Deloitte & Touche descubrió que la compañía había contabilizado mal una transacción con divisas llevada a cabo con Epicurum, un fondo de inversiones establecido en las Islas Caimán. Dicha operación se anotó como un beneficio neto de 135 millones de euros correspondiente al primer semestre, que en realidad no existía. Posteriormente el Bank of America desveló, tras una petición de conciliación de la auditora Grant Thornton, que una supuesta cuenta de Bonlat, filial de Parmalat establecida también en las Islas Caimán, era inexistente. De esta forma se descubría que 3.900 millones de euros contabilizados en el balance no eran más que humo.

Al parecer, los problemas se desencadenaron con varias turbulencias financieras seguidas de una costosa expansión por Latinoamérica y Estados Unidos, tras la que siguió otra por Europa. Fue entonces cuando los directivos de Parmalat empezaron a falsificar las cuentas de la empresa para ocultar su verdadera situación financiera. Simultáneamente, desviaban fondos a otras empresas controladas por la familia Tanzi a través de un complejo sistema de más de 170

empresas subsidiarias. Estas prácticas tuvieron lugar a lo largo de varios años. Tras hacerse públicos los hechos, algunos banqueros explicaron que se habían confirmado sus sospechas: había algo que no olía bien en la gestión de la compañía desde hacía años. Argumentaban que no podían entender como una empresa que, supuestamente, tenía gran cantidad de dinero en caja tuviera que endeudarse en la forma como lo hacía.

El mismo día de la detención de Calisto Tanzi, las autoridades italianas encarcelaron también a Gian Paolo Zini, dirigente de Zini & Associates (Z&A), la principal asesora legal de Parmalat. Según declaraciones de ex empleados de Z&A para *Financial Times*, la firma Z&A estaba plenamente implicada. Allí se habían destruido documentación relacionada con Bonlat y había ayudado a Parmalat a crear el fondo de inversiones ficticio Epicurum.

Una auditoría llevada a cabo por PriceWaterhouseCoopers puso de manifiesto que cuatro de los dieciséis pagos realizados por Parmalat a favor de Z&A estaban, supuestamente, relacionados con Epicurum. Ello hizo cuestionar el papel que habían jugado: Citibank, la entidad que habían llevado a cabo estas transacciones; el Bank of America, que había cobrado en el mercado americano 500 millones de dólares en bonos de Parmalat y era el principal acreedor de la compañía; Capitalia, antigua Banca di Roma, acusada por Calisto Tanzi de obligar a Parmalat a comprar dos sociedades a precios excesivos (que utilizaron el dinero para reducir su deuda con el banco); el Deutsche Bank, el conocido banco alemán; Grant & Thornton, la empresa de auditoría que certificaba, entre otras, las cuentas de Bonlat; y Deloitte & Touche Tohmatsu, encargada de revisar las cuentas consolidadas del grupo. Tetra Pak, una de las grandes empresas proveedoras de Parmalat fue acusada por Fausto Tonna, ex director financiero de Parmalat, de ayudarles a evadir impuestos. Giovanni Tanzi, el hermano de Calisto; Stefano y Francesca Tanzi, hijos de Calisto; y diversos directivos de la corporación y sus filiales se vieron también implicados por el escándalo y, algunos de ellos, procesados.

La falta de legislación apropiada en Italia para tratar casos de reestructuración rápida como éste, obligó al gobierno Italiano a reaccionar rápidamente. Y así lo hizo, aprobando de forma inmediata un real decreto. La prioridad y objetivo fundamental que se estableció fue conservar los puestos de trabajo en Italia, no obstante, se dejó claro que la empresa no recibiría ningún tipo de ayuda estatal.

Enrico Bondi, nombrado CEO de Parmalat tras el escándalo, hizo un plan de viabilidad en el que incluía vender las empresas del grupo ubicadas en otros países para poder hacer frente a las cantidades que adeudaba la empresa. Bondi preveía que del total de deuda de 14.500 millones de euros (5.000 de los cuales procedían de créditos bancarios y, el resto, de bonos), sólo se pagaría a los acreedores alrededor del 15% de la cantidad adeudada y no en metálico, sino en acciones de la futura Parmalat, una vez saneada, de la cual se esperaba una facturación anual de 3.500 millones de euros<sup>2</sup>.

## **CUATRO DIMENSIONES RELEVANTES**

Ambas situaciones pueden interpretarse considerando cuatro dimensiones interrelacionadas que, de algún modo, subyacen en las situaciones descritas. La primera tiene que ver con la situación en la captación de recursos del entorno, la segunda con la toma de decisiones, la tercera con la regulación y control existentes y la cuarta con la cultura de la organización. Trataremos de explicarlo.

- *Captación de recursos*

Las empresas necesitan captar recursos de su entorno para subsistir. Para ello se llevan a cabo las oportunas estrategias y se asignan personas y recursos materiales para conseguirlo. Hasta aquí no hay nada que objetar. Pero pueden darse situaciones en las que esta captación se hace de un nodo ilegítimo. A veces, la causa es la imperiosa necesidad de conseguir unas determinadas metas,

---

<sup>2</sup> Síntesis de informaciones aparecidas en el *Financial Times* y algunos otros medios de comunicación .

ya que de otro modo se ocasionarían graves daños para la empresa. Otras veces, puede ser debido a que surge la oportunidad de enriquecerse con facilidad<sup>3</sup>.

En el caso de Enron, había una presión enorme para no perder la calificación crediticia. Por exigencia del 'éxito' alcanzado en la cotización de las acciones, los directivos de Enron consideraron que no se podían cambiar la tendencia de su trayectoria exitosa sin correr un gran riesgo que podía llevarles a un declive fatal. Apostaron por endeudarse cada vez más, entrando en nuevos negocios y poniendo más agresividad en conseguir nuevos contratos. Pero esos negocios no tuvieron el éxito esperado. También en Parmalat, las turbulencias financieras, una expansión muy fuerte y, como consecuencia, un fuerte endeudamiento, fueron sin duda una tentación para iniciar una interminable maraña de falsificaciones y fraudes.

- *Toma de decisiones*

En la toma de decisiones empresariales concurren diversos factores entre los que no son despreciables los objetivos impuestos por la dirección, acompañados de determinados incentivos para conseguirlos y el proceso establecido para la toma de decisiones. La 'dirección por objetivos', que durante muchos años ha tenido y aún sigue teniendo gran implantación en muchas empresas, si no va acompañada de ciertas exigencias sobre los medios a emplear puede llevar a concluir que 'todo vale' con tal de conseguir dichos objetivos. Si se incentivan conductas exclusivamente encaminadas a maximizar beneficios no es raro que ocurran actuaciones fraudulentas cuando se extrema la presión por los resultados.

En los últimos años, Enron, junto a objetivos muy ambiciosos, ofrecía unos incentivos desmesurados a los vendedores que conseguían nuevos contratos. Uno de esos empleados llegó a declarar al *Financial Times*: "No había

---

<sup>3</sup> Estos motivos se pueden relacionar con tres tipos de presiones que influyen en comportamiento contrarios a las exigencias éticas, según Ferrell y Fraedrich (1990): presiones por la competencia, presiones procedentes de la organización y oportunidades de enriquecimiento ilegítimo.

recompensas para evitar aquello que pudiera evitar que Enron sufriese una pérdida potencial; sólo se recompensaban los resultados”.

- *Regulación y control*

Las regulaciones externas a la empresa (leyes y otras normas de obligado cumplimiento) junto con normas internas pueden actuar como frenos ante las presiones del entorno o conductas oportunistas. Esta es la razón obvia por la que existen regulaciones en todas las actividades humanas de trascendencia social, incluyendo, por supuesto, los negocios. Cuando las leyes y regulaciones sectoriales son deficientes o poco exigentes se favorecen actuaciones fraudulentas. Pero aun con leyes mediocres, o con falta de exigencia en su cumplimiento, pueden crearse normas internas y un control efectivo, incluyendo la acción de los comités de auditoría dentro del gobierno corporativo de las empresas.

En Estados Unidos suele estar muy mal visto actuar fuera de la ley y, con frecuencia, se recurre a abogados para que demuestren que la actuación ha sido legal. Eso es justamente lo que hizo Enron, cumpliendo o aparentando cumplir con la ley; aunque, en realidad, sólo se ajustó a la letra de la ley. Las deficiencias de determinadas leyes estadounidenses se pusieron en evidencia. Así ocurrió con la técnica contable denominada ‘mark-to-market accounting’ —no aceptada en Europa— y la posibilidad de que una misma empresa fuera a la vez auditora y consultora. De hecho, no pasó mucho tiempo sin que empezaran a aprobarse un conjunto de leyes y normas orientadas a evitar escándalos como el de Enron y a devolver la confianza en los mercados. Entre estas medidas, está la legislación conocida como Sarbanes-Oxley. En Enron, no sólo fallaron las normas y el correspondiente control externo, sino también el interno. O no se controlaron seriamente las maquinaciones contables o, si se hizo, no se dio cuenta a los accionistas de la situación real de la empresa.

Tampoco en Italia —y en Europa— las leyes y el control social eran suficientemente buenos. De modo parecido a lo ocurrido en EE.UU., la Unión Europea se ha apresurado a preparar una directriz —aún no promulgada— como

consecuencia del caso Parmalat. En Parmalat, junto a falsificaciones de lo más burdo, se realizaron también desvíos de fondos, más o menos sofisticados, buscando, sin duda, recovecos a la ley, incluyendo la creación de compañías interpuestas y acudiendo a la situación peculiar de las Islas Caimán.

- *Cultura empresarial*

Diversos autores (Kotter y Heskett, 1992; Goffee y Jones, 1998, entre otros) han puesto de relieve la influencia de la cultura organizativa en el modo de tomar decisiones y en el comportamiento de las personas involucradas en una organización. Con referencia específica a malos comportamientos éticos, otros trabajos han señalado también esa influencia (Trevino, 1990; Sethia y Von Glinow, 1985; Sims, 1992, 2000; Sims y Brinkmann, 2002; Douglas *et al.*, 2001).

Edgar Schein (1992/1985), uno de los grandes teóricos de la cultura empresarial, se refiere a la cultura distinguiendo entre un aspecto superficial, más o menos observable, y un aspecto profundo, prácticamente inobservable, que es lo esencial de la cultura, su núcleo más profundo. El primer aspecto viene caracterizado por las prácticas habituales en la empresa o por el modo de hacer las cosas en una determinada organización. A este aspecto pertenecen, por ejemplo: la forma cómo se toman las decisiones, los estilos de dirección que se ejercen, las declaraciones institucionales presentadas, el tipo de celebraciones corporativas, los premios y las sanciones que se otorgan, las prioridades en la asignación de recursos, el entorno físico de la empresa, los criterios de selección y promoción del personal, las reacciones en momentos de crisis, el liderazgo en el día a día, etc. El aspecto más profundo está constituido por valores y convicciones compartidos en la organización, que son la raíz de los comportamientos y prácticas observadas.

Muchas empresas tienen declaraciones de valores en sus páginas de Internet, en folletos informativos o en las memorias anuales; Enron y Parmalat, también las tenían. Sin embargo, las declaraciones de valores corporativos y la cultura son cosas distintas. Mientras que las declaraciones expresan voluntad de actuación y/o crear una buena imagen corporativa, la cultura es lo que realmente existe en una organización.

Los valores corporativos presentados y expuestos por Enron, también en la web corporativa, eran: *Respeto, Integridad, Comunicación y Excelencia*. Los había establecido el CEO de Enron, Ken Lay. Sin embargo, los valores reales en la cultura de Enron eran bien distintos. Según antiguos empleados de esta empresa, el único interés de Lay era exclusivamente el desempeño en todo aquello que incrementara los beneficios y, en consecuencia, la cotización de las acciones. Este 'valor' se puso por delante de la integridad y de la excelencia, de la transparencia en la comunicación con el mercado y quizá también del respeto a las personas — convertidas en meros instrumentos por una presión inhumana—. Con este planteamiento, se comprende mejor cómo era la cultura creada, basada exclusivamente en el desempeño económico, a la que aludían los ex empleados de Enron.

Los valores declarados de Parmalat estaban orientados a sus consumidores —a través de sus productos— y a sus empleados; eran: calidad, innovación, comunicación —sobre todo referida a sus productos— y personas (desarrollo, formación y comunicación). Parece que cumplieron razonablemente con todos ellos; no obstante, en el área financiera, habían los 'valores' eran muy distintos. Se ha dicho que el director financiero de Parmalat, Fausto Tonna, y el asesor legal, Gianpaolo Zini, fueron los artífices de la maraña de falsificaciones de documentos y balances que dio origen al escándalo financiero; aunque, cuando se destapó el escándalo, el Sr. Tona no dudó en acusar a Calisto como inductor de tales manipulaciones. Sea como fuere, parece claro que detrás de estas actuaciones había una cultura corrupta, manifestada en falta de respeto a la verdad y a la legalidad por un 'todo vale' en el manejo de fondos y su contabilidad. Detrás de esta cultura estaban modos de actuar y aprendizajes forjados tras repetidas actuaciones fraudulentas. De hecho, Tona había sido el brazo derecho de Calisto Tanzi durante años y también Zini y otros colaboradores había habido una larga relación con ellos.

A la vista de lo expuesto, parece claro que estas cuatro dimensiones son relevantes en los escándalos financieros. Son dimensiones que, de algún modo, están interrelacionadas y, según los casos, una de ellas influye decisivamente

sobre las otras. Aunque un análisis exhaustivo de las interdependencias entre estas cuatro dimensiones cae fuera de los límites de este trabajo, vale la pena señalar el dinamismo existente, el cual queda plasmado en la cultura que se genera.

En efecto, las culturas empresariales no son algo estático, sino que se desarrollan continuamente. La presión de los acontecimientos y el modo de actuar pueden entrar en conflicto con los valores declarados y, si no se toman precauciones, tiene lugar a un cambio cultural 'degradante'. La cultura de Enron de finales de los ochenta pudo ser muy distinta de que existía en el momento de su colapso en el 2001. Al principio, es muy posible que los valores declarados de Enron no estuvieran muy lejos de su cultura real y que el respeto por la gente, el deseo de escuchar e informar, la voluntad de tratar con honestidad y sinceridad y la búsqueda de la excelencia fueran algo más que pura imagen. Al menos, no nos consta lo contrario. Pero, un conjunto de decisiones y acontecimientos pudo dar lugar al cambio cultural. Algo parecido pudo ocurrir en Parmalat.

Dicho de otro modo, las acciones fraudulentas no sólo están influidas por la cultura empresarial, sino que, a su vez, crean cultura y esa cultura tiende a extenderse. Personas y firmas relacionadas con la empresa corrupta se ven progresivamente involucradas en la trama: contables, auditores, consultores legales, bancos, proveedores... Pueden citarse no pocos factores que contribuyen a extender esas culturas mediante la generación de aprendizajes perversos. En la interacción entre personas y grupos se aprende lo que está permitido o prohibido en ese ambiente, lo que es práctica habitual en esa empresa, lo que la sociedad aprueba o rechaza, lo que se ha hecho sin que haya pasado nada, de lo que se justifica por el entorno o el modo de eludir la ley. Todo ello, por supuesto, sin descartar las presiones económicas o el riesgo de perder un gran cliente.

## **CENTRALIDAD DE LAS PERSONAS Y SU CARÁCTER**

En las anteriores dimensiones subyacen personas con sus tendencias innatas y los hábitos que configuran el carácter, adquiridos a lo largo de la historia personal

de cada persona. Como trataremos de explicar a continuación, los hábitos positivos o virtudes ayudan a actuar bien en cada una de las dimensiones citadas, mientras que su carencia puede explicar cuál es, en último término, el origen de los escándalos financieros.

- *Moderación en el modo de captar recursos*

Hay una conocida tendencia psicológica bien conocida que todo ser humano experimenta: 'el afán de tener'. Si no se controla, con tal de tener más o de no perder lo poseído, se hace 'lo que sea', al margen de toda ética. Esta tendencia se convierte entonces en 'codicia'.

En el ámbito financiero, como en cualquier otro, la codicia y otros deseos inmoderados de dinero, poder, reputación, posición social, etc. dan razón de los comportamientos contrarios a las exigencias éticas que guían la libertad. Se trata de algo bien conocido desde la antigüedad. Como ejemplo elocuente puede citarse el Decálogo bíblico donde aparece el mandato de evitar la codicia: "No codiciarás nada que sea de tú prójimo"<sup>4</sup>. El Nuevo Testamento insiste en la necesidad de guardarse de la codicia<sup>5</sup>, se excluye a los codiciosos del Reino de Dios<sup>6</sup> y se llega a afirmar que "la raíz de todos los males es la codicia"<sup>7</sup>.

Parece evidente que, en los directivos responsables de los fraudes de Enron y Parmalat, faltó moderación en el afán por conseguir más dinero o en el crecer de un modo excesivamente arriesgado, con el consiguiente endeudamiento, o al dejarse llevar por la vanidad de alcanzar un mayor prestigio social o de no perder el que ya se había conseguido.

- *Justicia en la toma de decisiones*

La inmoderación en el afán de tener lleva a actuar de modo injusto tomando decisiones de carácter fraudulento, actuando de un modo ilegal o burlando el

---

<sup>4</sup> Biblia, Libro del Éxodo, 20, 17.

<sup>5</sup> Biblia, Evangelio de Lucas, 12, 15.

<sup>6</sup> Biblia, I Carta a los Corintios, 6, 10.

<sup>7</sup> Biblia, I Carta a Timoteo, 6, 10..

espíritu de la ley. Un directivo, en quien esté arraigada la virtud de la justicia, evita actuaciones como las que se dieron en los casos citados. En cambio, cuando falta esta virtud, en lugar de ajustarse a lo que es recto, uno se ajusta sencillamente a lo que interesa, sin más.

Con frecuencia, las actuaciones injustas van acompañadas de un proceso de racionalización para 'justificar' la conveniencia de lo que se hace. Gellerman (1984, p. 88) ha descrito cuatro modos de racionalizar situaciones que llevan a conductas reprobables. La primera es que se cree que la actividad está dentro de unos límites éticos o legales razonables; la segunda que se piensa que la actividad es lo mejor que se puede hacer para el interés de la empresa o de uno mismo; la tercera es que se supone que la actividad a realizar es 'segura' porque nunca se llegará a conocer; la cuarta es que, al actuar en interés de la empresa, se presume que la propia empresa la sabrá perdonar o, incluso, que protegerá a quien haya actuado así. Cabe reseñar que en todas estas racionalizaciones nunca aparece la justicia o injusticia de la acción.

- *Fortaleza al regular y controlar*

Regular y controlar las actuaciones empresariales a través de códigos concretos, procedimientos, creación de auditorías, denunciar abusos, etc. exige fortaleza. Establecer normas para regular la actuación financiera, o de cualquier otro tipo, supone tener la valentía de establecer limitaciones y criterios que prohíban y sancionen conductas codiciosas. Es la valentía asociada con todo compromiso, especialmente, cuando se hace público. Cumplir y hacer cumplir esas normas mediante y control adecuado y someterse al control de otros exige también coraje, quizá aun mayor que el establecimiento. Quienes tienen la responsabilidad de auditar necesitan coraje para denunciar irregularidades, aunque eso les cause perjuicios. En Enron y Parmalat se percibe esta falta de fortaleza no sólo por parte de los directivos sino, también, por parte de los auditores y asesores, que no fueron capaces de enfrentarse a la mentira y actuar como hubieran debido, aun yendo en contra de sus intereses económicos (curiosamente, al final fueron más que nunca en contra de esos intereses, al quedar manchada su reputación de un modo, prácticamente, irreversible).

- *Sabiduría práctica en el liderazgo*

La sabiduría práctica se refiere a la capacidad permanente de descubrir el bien humano en la acción. El liderazgo empresarial, uno de los grandes elementos forjadores de la cultura empresarial (Schein, 1992/1985), se ve favorecido por la racionalidad ética de quienes tienen desarrollada la sabiduría práctica. La sabiduría práctica lleva a descubrir el lado ético de toda acción, más allá de los intereses económicos o de otro tipo. En la medida en que una acción se percibe como verdaderamente justa y buena para el desarrollo humano, uno mejora como persona. Como señala Pérez López (1998), el liderazgo auténtico es precisamente el que se preocupa de un modo efectivo de las necesidades de los demás.

La sabiduría práctica se manifiesta en todos los ámbitos de vida y no sólo en algunos aspectos generalmente relacionados con ciertos intereses. La existencia de una doble moral es síntoma clara de falta de sabiduría práctica. Esta doble moral es, a veces, un factor de gran importancia en actuaciones éticamente inaceptables de ejecutivos de empresa (Fraedrich, 1988, citado por Ferrell y Fraedrich, 1990). Una es la moral que se vive en casa, con la familia o con los amigos, y otra muy distinta es la que se vive en la empresa. Puede ocurrir incluso que en la empresa se viva también una doble moral: una en relación con las personas y otra, u otras, en el ámbito de las cuentas y las finanzas. Así es, según todos los indicios, como ocurrió en Parmalat con Calisto Tanzi, su fundador y presidente hasta ser encarcelado.

‘Don Calisto’, como se le conocía popularmente, era un hombre aparentemente religioso y honorable. En 1984 fue nombrado ‘Cavaliere del Lavoro’, una importante distinción concedida por el Presidente de la República Italiana a emprendedores o creadores de empleo.

Las virtudes citadas también están interrelacionadas. La sabiduría práctica lleva a determinar hasta qué punto es necesario ser fuerte para regular y controlar, a conocer qué derechos están presentes y deben ser respetados al decidir y a concretar cómo hay que moderarse en el afán por captar recursos. La fortaleza al regular y controlar trae consigo el establecimiento de criterios firmes para tomar

decisiones y para captar recursos. A su vez, la moderación exige actuar con justicia y ambas, moderación y justicia, reclaman fortaleza y sabiduría práctica.

## **CONCLUSIÓN**

La consideración de los casos Enron y Parmalat sugiere que, en las actuaciones financieras fraudulentas, pueden distinguirse cuatro dimensiones que guardan algún tipo de relación entre ellas. Se refieren a cómo se captan recursos del entorno, al modo de tomar decisiones, a la regulación y control existente y a la cultura empresarial. En estas dimensiones inciden un conjunto de virtudes fundamentales de las personas involucradas en la organización y, especialmente, de las que ocupan cargos directivos y tienen responsabilidades en la conformación de esas cuatro dimensiones: la moderación en la captación de recursos, la justicia en las decisiones, la fortaleza en la regulación y control y la sabiduría práctica en el liderazgo.

De este modo, las virtudes humanas de las personas involucradas en la organización aparecen como el elemento clave para evitar escándalos financieros. Pero es necesario también favorecer y reforzar el comportamiento virtuoso a través de estructuras organizativas adecuadas. También en las leyes y regulaciones externas a la empresa, cuya consideración va más allá de los objetivos de este trabajo.

En relación con la empresa, pueden darse un conjunto de recomendaciones genéricas, que habría que concretar en cada caso, que, a mi juicio y a tenor de lo expuesto anteriormente, podrían contribuir no sólo a evitar escándalos financieros sino a favorecer comportamientos virtuosos. En concreto, las siguientes:

1. En los criterios de selección y promoción del personal ha de incluirse la rectitud moral y las virtudes en los candidatos, ya que el carácter moral de las personas parece ser la razón más profunda de la calidad ética del comportamiento.

2. Han de ponderarse debidamente los riesgos en crecimiento y endeudamiento, sin dejarse llevar exclusivamente por el afán de éxito, y evitando situaciones que presionen fuertemente la realización de operaciones engañosas o fraudulentas.
3. El modo de fijar objetivos, otorgar incentivos y establecer procesos de decisión ha de incluir criterios de justicia, de modo que se favorezca una toma de decisiones justa, aparte de eficaz y eficiente.
4. Han de establecerse normas y procesos de control apropiados, llevados a cabo con fortaleza, que den transparencia e información relevante, al tiempo que dificulten acciones inmoderadas o injustas.
5. Ha de fomentarse en la organización una cultura de responsabilidad y rectitud a través de diversos medios entre los que destaca un liderazgo prudente y ejemplar.

El estudio e investigación en mayor profundidad de los casos expuestos y muchos otros parecen muy necesarios para entender mejor las causas que están en el origen de los escándalos financieros. Con ellos se podrán tomar las pertinentes medidas para evitarlos y lograr un ambiente con mayor calidad humana en el ámbito financiero y empresarial.

## REFERENCIAS

- Ferrell, O.C. and J. Fraedrich: 1990, 'Understanding Pressures That Cause Unethical Behavior in Business', *Business Insights* (Spring-Summer).
- Fraedrich, J. P.:1988, 'Philosophy Type Interaction in Ethical decision Making Process of Retailers' *Ph. D. dissertation*, Texas A & M University, College Station, Texas.
- Gelle rman, S.W.: 1984, 'Why "good" managers make bad ethical choices', *Harvard Business Review***68**, 85-90.
- Kotter, J.P. and J.L. Heskett: 1992, *Corporate Culture and Performance* (The Free Press, New York).
- Goffee, R. and G. Jones: 1998, *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business* (Harper Business, New York).
- Douglas, P.C., R.A. Davidson and B.N. Schwartz: 2001, 'The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants' Ethical Judgments', *Journal of Business Ethics* **34**, 101-121.
- Pérez López, J.A.: 1998, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. El liderazgo del siglo XXI* (Deusto, Bilbao).
- Schein, E.H.: 1992/1985, *Corporate Culture and Leadership*, 2nd edition (Jossey-Bass, San Francisco).
- Shetia, N.K. and M.A. Von Glinow: 1985, *Gaining Control of the Corporate Culture* (Jossey-Bass, New York).
- Sims, R.R.: 1992, 'The Challenge of Ethical Behavior in Organizations', *Journal of Business Ethics* **11**, 505-513.
- Sims, R.R.: 2000, 'Changing Ethical Culture Under a New Leadership', *Journal of Business Ethics* **25**, 65-78.
- Sims, R.R. and J. Brinkmann: 2002, 'Leaders as a Moral Role Models', *Journal of Business Ethics* **35**, 327-339.
- Trevino, L.K.: 1990, 'A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics', *Research in Organizational Change and Development* **4**, 195-230.