

INCERTIDUMBRE, RIESGO Y ÉTICA

**EL CASO DE
ENRON**

Atribución-NoComercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND

La licencia permite descargar la obra y compartirla manteniendo el crédito por autoría,
sin cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Octubre 2019

Versión 75

Índice

Resumen	03
Planteo del enfoque del abordaje del caso	06
1. La presentación de la organización estudiada	10
2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones	13
3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso	20
4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia	29
5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)	40
6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso	44
7. Bibliografía de referencia del caso	49
8 Anexo con el abordaje de los stakeholders	52

CASO ENRON

Resumen

ENRON Corporation es uno de los casos más destacados de fraude de la historia corporativa en actividades de transporte de gas natural, la electricidad, la Internet y los mercados financieros, con operaciones en más de 30 países.

La empresa llegó a ser considerada la séptima corporación más grande de los Estados Unidos, del mercado de energía y fue designada como la empresa más innovadora durante cinco años consecutivos y la mejor en la calidad de gestión.

A fines de los años 90, la prensa elogiaba la cultura emprendedora creativa y dispuesta a correr riesgos de ENRON. Años más tarde, se descubrió otra cultura con un énfasis implacable en el aumento de las ganancias sin reparar en las formas y contenidos éticos de las acciones que para ello fuera necesario.

La Empresa asumió riesgos en forma irresponsable, inició negocios fuera de su “core business”. Aparentemente, el apetito de riesgos de la “alta dirección”, fue uno de los principales factores que llevó a la organización a la quiebra fraudulenta.

A fines del año 2000, ENRON atravesó dificultades financieras por la pérdida de su ventaja competitiva ante el ingreso de otras empresas a su mercado y por la caída del precio de la energía, consecuencia de la recesión mundial.

Los directivos utilizaron un equipo de ejecutivos para esconder miles de millones de dólares en deudas mediante artificios contables, la creación de entidades de propósito especial y varias subsidiarias en paraísos fiscales.

Aplicaron prácticas contables altamente cuestionables que fueron convalidadas por varios años para poder enmascarar los malos resultados, hasta que la situación se hizo intolerable e insostenible.

Desarrollaron informes financieros pobres e inexactos y lograron que la auditora Arthur Andersen obviara estas acciones, lo que constituyó uno de los casos de fraudes a gran escala con mayor impacto en la confiabilidad de los involucrados.

La firma Arthur Andersen desarrolló prácticas que una auditora no debe incurrir, no aplicando los procedimientos profesionales adecuados y olvidando los principios éticos básicos que una firma auditora debe tener presentes.

Pero no solo se fueron dando resultados negativos para ENRON que finalmente quebró. También arrastró a varias compañías que le habían otorgado créditos o tenían contratos con la Corporación.

En diciembre del año 2001, la corporación ENRON se convirtió en la bancarrota más grande de la historia estadounidense. Entendemos que es un caso que debería estudiarse para poder comprender mejor la naturaleza de las prácticas desarrolladas por sobre todo con foco en la ética y los riesgos.

Este proceso tuvo además un enorme impacto negativo en los mercados energéticos en general. Las reguladoras de negocios sectoriales similares fueron duramente cuestionadas.

CASO ENRON

Surge naturalmente una pregunta inquietante: ¿Cómo se relaciona esto con la organización que era modelo por su código de ética que por otra parte, fuera utilizado como modelo referente para universidades a lo largo del mundo?

Se dio una conjunción de varios factores. Pero en definitiva, los malos negocios desarrollados y el ansia de ganancias rápidas hicieron que en algún momento, la “alta dirección” dejara de lado su reconocido código de ética.

Evidentemente los aspectos fundamentales de la Ética en los Negocios de Enron fueron ignorados por sus agentes internos y a partir de allí, los resultados de las desviaciones desembocaron en ciertos hechos actualmente bien conocidos.

Desde luego que cuando no se desarrollan negocios saludables y las operaciones no conservan los activos de la empresa sino que los comprometen, se generan condiciones que no son las mejores para poder prosperar e incluso, llegar a sobrevivir.

En nuestro estudio, reconocemos los fallos en los negocios, pero postulamos que ENRON no quebró sólo por realizar malos negocios y aceptar prácticas contables corporativas impropias, aunque esos fueron dos factores importantes.

Entendemos que ENRON fracasó principalmente porque tenía una cultura que impulsaba a sus ejecutivos a comportamientos indebidos, entre los que se encuentran malas decisiones estratégicas y ocultamiento de los resultados.

En ese proceso de comportamientos indebido perdió el pie en una contingencia económicamente desfavorable. En poco tiempo sus negocios generaron pérdidas importantes que sus directivos procuraron ocultar.

Por su parte, Arthur Andersen ofreció servicios por los cuales recibía altos ingresos, lo cual aparentemente le hizo olvidar sus obligaciones éticas al momento de realizar las auditorías y no denunciar las prácticas contables fraudulentas.

Como una respuesta a estos grandes fraudes que afectaron a cientos de miles de personas, apareció la necesidad de institucionalizar la ética en los negocios como una forma de autorregulación en el ámbito mundial.

No son hechos excepcionales, son los emergentes de un sistema socio-económico disfuncional porque ha colocado y puesto énfasis esencialmente en los factores económicos habiendo subordinado otros factores.

Lo que realmente llama a la reflexión es el punto de quiebre y la entrada en la espiral defraudadora a partir de ciertas decisiones de negocios equivocadas que los conduzo a desarrollar una de las estafas corporativas más grandes de la historia.

Los resultados de estas prácticas fueron impactantes. Miles de shareholders perjudicados, empleados sin trabajo, ejecutivos a la cárcel, y un desprestigio corporativo general sin precedente.

CASO ENRON

Se generó un periodo durante el cual las actividades fraudulentas tuvieron lugar y donde ninguno de los integrantes del staff realizó denuncia alguna hasta que finalmente se produjo la crisis y todo ya estaba perdido.¹

Aparentemente tuvo relevancia el “factor humano”; los agentes de máximo nivel interno de la organización tenían, temor ante la realidad y pensaban que si denunciaban lo que estaba ocurriendo, perderían sus posiciones que estaban muy bien remuneradas.

¹ ENRON whistleblower tells of “crooked company”. (sf), Disponible en: http://www.nbcnews.com/id/11839694/ns/business-corporate_scandals/t/enron-whistleblower-tells-crooked-company/#.XOXxq4hKhPY.

CASO ENRON

Planteo del enfoque del abordaje del caso

La idea que estamos proponiendo es lograr una aproximación descriptiva fundamentalmente de tipo cualitativo a cada caso estudiado, aportando algunos datos cuantitativos de referencia, para orientarse sobre cada organización estudiada y los acontecimientos específicos que están siendo estudiados.

Además en el desarrollo de cada caso se procura presentar un aporte interpretativo del desarrollo de las situaciones descritas en su contexto y circunstancias, para al finalizar realizar algunas puntualizaciones prescriptivas en relación con las lecciones aprendidas más relevantes.

El foco del trabajo es el análisis del caso, buscando ir más allá de los síntomas y llegar a las causas raíces de los incidentes para poder generar conocimientos que aporten realmente en la gestión de las organizaciones y la sociedad como un todo. Gestión del conocimiento en el foco del trabajo.

Si bien cada caso de estudio que se considera tiene sus especificidades las cuales se estudian en los análisis de cada uno, también hemos establecido una serie de áreas temáticas comunes que en mayor o menor grado se encuentra presentes, es si se quiere el hilo conductor de los análisis.

El énfasis se pone en el análisis, en la generación de conocimiento, sea bajo la forma de lecciones aprendidas u otras formas. Para ello cada caso tiene una descripción de los hechos acontecidos que son relevantes para entender los ocurridos y poder a partir de ello proceder a analizar la situación.

Se plantean dos aspectos focales: la ética y la gestión de riesgos asociadas, diversidad de casos paradigmáticos para fortalecer el valor generados. Se seleccionaron casos cuyo desarrollo ha alcanzado madures y los enfrentamientos entre los stakeholders se han apagados en gran medida, los elementos de juicio están razonablemente establecidos más allá de ninguna duda.

El desarrollo de la exposición del estudio de cada caso, se realiza siempre usando el mismo esquema de referencia, procurando que el lector tenga el acceso lo más claro

CASO ENRON

posible a los aspectos tratados del caso, tanto generales como específicos, para luego realizar aportes interpretativos y a veces prescriptivos.

Al comenzar el trabajo se realiza una presentación de la organización estudiada para situar a los lectores en el contexto institucional y organizacional en el que se desarrollarán los acontecimientos objeto de estudio. La idea es además presentar los patrones de una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones.

Se procura además hacer una valoración analítica de los efectos de las prácticas del caso. O sea poder describir qué consecuencias tienen los incidentes analizados sobre la propia organización y su entorno. En esta parte del trabajo se realiza un análisis general de los stakeholders.

Se consideran las consecuencias directas e indirectas, tangibles e intangibles, teniendo presente que en algunos casos las consecuencias pueden tener valor positivo como negativo. Los eventos tienen una dimensión temporal la cual puede extenderse por décadas y que no han terminado aún de desarrollarse.

Destacamos permanente presencia de los temas legales los cuales están íntimamente ligados con los enfoques éticos de la organización. Dos aspectos para considerar, el retraso de la normativa con respecto a la evolución del sector real de los sistemas sociales y económicos y la necesidad de que la ética cubra esos “gaps” que continuamente se generan entre la teoría y la práctica.

El impacto en la gestión organizacional de los contextos VUCA, la prevalente visión de corto plazo, la aceleración de los procesos y el acortamiento de la vida media de las empresas en entornos altamente volátiles y complejos. Creciente importancia de los factores ligados al comportamiento humano, afectados por entornos que demandan creciente mayor estabilidad emocional preparación ante escenarios crecientemente estresantes. Preeminencia de las habilidades blandas de los actores.

Los investigadores estamos convencidos de que el análisis de stakeholders es una herramienta descriptiva y analítica de primer orden para comprender el desempeño de una organización y luego poder hacer valoraciones críticas de lo que ha acontecido desde diferentes perspectivas.

El análisis de stakeholders es fundamental para entender cómo se desarrollaron los acontecimientos estudiados y comprender mejor el accionar de cada uno de los agentes

CASO ENRON

involucrados que resultan ser las claves para comprender los distintos escenarios que se fueron generando y las eventuales contradicciones de información en lo actuado. Cada stakeholder a través de su accionar refleja los intereses que defiende, los cuales pueden o no reflejar su posicionamiento objetivo en el caso.

La idea es poder ayudar a comprender el posicionamiento de los distintos actores a partir de una serie de variables que se sirven para caracterizarlos. Para identificar los Stakeholder claves partimos de las pautas establecida en la definición, afectados, en forma positiva y/o negativa por la situación.

En el marco de la investigación que estamos desarrollando hemos adoptado como criterio categorizar a los involucrados a partir de tres variables; poder, interés e influencia procurando valorar a cada uno de los involucrados con escalas uniforme con 3 niveles – alto/medio/bajo.

La información elaborada a partir de la descripción y el análisis del comportamiento de los stakeholders nos permite comprender cuales son las estrategias de los actores y entender los fundamentos del accionar de cada uno de los actores en función de los intereses/influencia y del poder.

El tema de la comunicación está íntimamente ligado con el de los stakeholders en sus diferentes categorías, con las organizaciones públicas, con los accionistas, con los empleados, con los usuarios entre otros. El tema de las comunicaciones integra los principios éticos, los riesgos, los involucrados y la gestión de la información, es uno de los elementos claves para analizar los casos.

Uno de los temas claves en el estudio de casos son los impactos sobre los activos intangibles de las organizaciones en particular sobre la reputación y branding que para las grandes corporaciones representan más el 80% de su valor de bolsa y la tendencia es que se sigan incrementando. La identificación y análisis de los drivers de la reputación son elementos claves al igual que la comprensión de los metarriesgos.

Finalmente pensamos que se debería realizar una valoración ética de lo acontecido. Por eso es por lo que planteamos realizar sistemáticamente una valoración del caso a la luz de un modelo axiológico de referencia que hemos desarrollado y presentado como aporte en relación con esta investigación.

CASO ENRON

Para cerrar los aportes del estudio de cada caso la idea es realizar un conjunto de aportes críticos poniendo foco en los riesgos identificados y los aspectos éticos, que son las dos dimensiones de referencia que se están considerando en la aproximación que se desarrolla lo largo de la investigación que nos ocupa.

El trabajo de descripción e interpretación de cada caso de estudio se complementa con ciertos aportes prescriptivos. En esa línea de contribuciones al entendimiento de los casos, es que se resumen las principales lecciones aprendidas del estudio de cada caso, para que en el futuro puedan ser capitalizados.

1. La presentación de la organización estudiada

Para situarnos en la realidad organizacional del Caso vale precisar que: “La Corporación ENRON era un holding, basado en Houston (USA), que operaba en los mercados energéticos y de las commodities. Los negocios los conducía a través de cerca de 3.500 afiliadas y subsidiarias tanto en los EE. UU. como en el resto del mundo. Los negocios de ENRON incluían, entre otros, los mercados mayoristas de energía y materias primas energéticas, la gestión de servicios energéticos a clientes finales (retail), la operación de sistemas de transporte de gas (gaseoductos), la gestión de otros activos relacionados con la energía (por ejemplo, plantas de generación eléctrica) y servicios de banda ancha.” (Monge Bravo, 2015:10)

Si repasamos la historia del nacimiento y crecimiento de la Corporación, los resultados iniciales parecen ser realmente prodigiosos. Las primeras fusiones le permitieron aumentar los volúmenes de operaciones administrados. En el año 1985, Houston Natural Gas se fusiona con InterNorth, una compañía de gas natural de Omaha, Nebraska, para formar ENRON, una firma interestatal con un gasoducto de gas natural de 37.000 millas. La nueva compañía se convirtió rápidamente en el comercializador mayor de gas natural en EE. UU. y en el Reino Unido. Sin duda se trataba de una corporación que contaba con una posición de privilegio en grandes mercados para poder replantear el modelo de negocios.

En sus comienzos el negocio de las compañías administradoras de gasoductos dependía de la cantidad de gas que pudiesen ofrecer y vender a sus clientes en su territorio de comercialización. Esto generaba rigidez y dificultades para crecer. La ventana de oportunidad que los directivos de la Corporación percibieron, fue la posibilidad de desregular el sector. Actuaron enérgicamente para lograr que el mercado se abriera y finalmente lo lograron. Muy posiblemente, el explosivo desarrollo de ENRON fue potenciado a partir de la desregulación del sector que permitió vender el gas como si fuera un commodity. (Caso Enron Descripción UCIPFG, sf: 2)

ENRON creció exponencialmente en su área de actividad original y con el transcurso del tiempo, se diversificó. La Corporación desarrolló nuevos mercados en el área de las comunicaciones, manejo de riesgos y seguros en general. Mercados que no solo abracaron los EE. UU. sino mercados emergentes, donde aparentemente había más posibilidades de inversión y de crecimiento con rendimientos esperados mayores que en los mercados maduros donde había comenzado a operar. Los directivos sabían que para aumentar las ganancias era necesario asumir mayores riesgos. Hasta ese punto, no se trataba de una estrategia innovadora. ENRON en definitiva capitalizaba el aprendizaje generado en sus orígenes, procurando ingresar en nuevos mercados.

Efectivamente ENRON además de crecer en su sector de actividad original de gas natural, procuró buscar otras oportunidades de negocios, económicamente más atractivas. La empresa originalmente se dedicaba a la administración de gasoductos dentro de los Estados Unidos, aunque luego expandió sus operaciones como intermediario de los contratos de futuros y derivados del gas natural y al desarrollo, construcción y operación de gasoductos. También incursionó en el sector de plantas de

CASO ENRON

energía. Y lo hizo aceleradamente a escala planetaria. Sus volúmenes de negocios crecieron exponencialmente.

Lo que sigue es un muy buen cuadro de situación. “La transformación final de ENRON se produce en el periodo 1996-2001, cuando se convierte en una empresa logística y comercializadora global. En este periodo hay 4 temas que dominan las actividades de ENRON: (1) expansión en los mercados no-regulados domésticos de energía, en particular gas natural y electricidad; (2) apuesta por mercados globales tales como plantas de generación de electricidad, agua y metales; (3) su transformación de una compañía de activos físicos a un proveedor de gestión de riesgos, servicios energéticos, financieros y de comunicaciones, y; (4) una obsesión por conseguir los objetivos financieros y operacionales definidos en el año 1996.” (Monge Bravo, 2015: 14) Pero algunas sobras aparecieron y finalmente se hicieron visibles.

En esa línea de desarrollo estratégico la Corporación entró en nuevos negocios que conocía menos. Muchos de ellos, de naturaleza mucho menos predecible. En muchos casos se trataba de negocios especulativos, cuyos resultados eventualmente estaban e fuera de su propia esfera de control. Sus estrategias previamente exitosas que había experimentado al desarrollar mecanismos de especulación controlada, ya no fueron posibles. Muchos de los negocios desarrollados por el grupo fueron efectivamente malos y generaron pérdidas o bien requirieron más tiempo para lograr los resultados esperados. En cualquier caso, ENRON necesitó mayores opciones de financiamiento externo para operar, manteniendo su ritmo de crecimiento.

Por otra parte, su compleja estructura corporativa de más de 3.000 sociedades unidas a través de holdings, hacía muy difícil comprender que estaba pasando mediante métodos convencionales. La complejidad generaba oportunidades para poder "dibujar" resultados. Pero en determinado momento se descubrió que la corporación había desarrollado una contabilidad engañosa. Las acciones de la empresa en Wall Street cayeron en muy poco tiempo de 85 a 30 dólares cuando se hizo público que ENRON Tenía en realidad gigantescas pérdidas que habían sido maquilladas. La pérdida de confianza fue instantánea. Luego de ello al confirmarse los malos resultados, la corporación colapsó. (Caso ENRON Descripción UCIPFG, sf: 3).

Hay que tener presente que ENRON se desarrolló originalmente en un mercado muy regulado. “Al estar regulado el mercado de la energía y el gas como un monopolio natural, la competencia era nula; sin embargo, esto era poco atractivo para los inversores. Por ende, valía la pena pujar por una desregulación, que permitiría la diversificación en el portafolio de productos y la entrada de competidores, que se podría afrontar con precios más bajos. La mejor jugada fue transar el gas y la energía en el mercado de valores y lograr una especulación controlada, generando resultados atractivos para nuevos inversores en estos commodities.” (López, 2015: 317).

Esa desregulación abrió las puertas para que ENRON tuviese que funcionar en el mercado norteamericano de una manera diferente, captando inversores para el desarrollo de sus actividades. Pero esa práctica no solo ocurrió en los EE. UU. ENRON no solo estaba en Estados Unidos; su subsidiaria ENRON International puso su mirada, con fuertes estrategias de inversión, en países donde se había dado aval de desregulación de energía, aprovechando la privatización de los productores del sector, creando demanda para la comercialización de energía fuera de Estados Unidos. Por ello,

CASO ENRON

aunque se veían venir riesgos desde el principio, el principal objetivo era maximizar las ganancias de los ejecutivos a expensas de inversores desprevenidos. (López, 2015: 317)

Siguiendo a Stiglitz (2003), López señala que; “Con el control del mercado fue mucho más fácil vender una compañía sólida en los mercados de valores, además de contar con la ayuda de los reportes financieros avalados por Arthur Andersen, los cuales daban la confianza de una contabilidad sin ningún tipo de vicios.” (López, 2015: 317) Esta apertura sentaría las bases para que ENRON - y desee luego que otras compañías - pudiesen asumir muchos más riesgos y captar muchas más inversiones. Pero esos riesgos generarían malos negocios que comprometerían la sostenibilidad de ENRON, en una cadena de situaciones descontroladas que finalmente la llevarían a la quiebra. Es interesante comprender como comenzó este proceso.

Nadie vislumbraba en principio una crisis. “La empresa originalmente se dedicaba a la administración de gasoductos dentro de los Estados Unidos, aunque luego expandió sus operaciones como intermediario de los contratos de futuros y derivados del gas natural y al desarrollo, construcción y operación de gasoductos y plantas de energía, por todo el mundo, convirtiéndose rápidamente en una empresa de renombre internacional. En su momento se le consideró como la empresa más innovadora de los Estados Unidos durante cinco años consecutivos (1996 - 2000) por la revista Fortune². Sin embargo, la reputación de la empresa comenzó a decaer debido a los rumores de pago de sobornos y tráfico de influencias para obtener contratos en distintas partes del mundo.” (ENRON Caso de estudio, 2012: 1).

“ENRON se decía a si misma que era una empresa innovadora para una economía en movimiento y se describía como “una metamorfosis desde una compañía basada en activos para el transporte de gas natural y la generación de electricidad a una compañía logística y comercializadora cuyos principales activos eran sus modelos de negocios y el carácter innovador de sus empleados” (Kenneth Lay). En 1996, ENRON introdujo su plan “ENRON 2000” que requería el compromiso de la compañía para alcanzar tres objetivos bien definidos, siendo estos el alcanzar el billón de dólares de beneficio en el año 2000, tener un crecimiento medio anual del 15% y que el crecimiento de cada año fiscal fuese de al menos dos dígitos.” (Monge Bravo, 2015: 14)

² Ver BBC MUNDO (2002). ENRON: Radiografía de un Escándalo, Disponible en: (http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_1803000/1803224.stm).

CASO ENRON

2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones

Estamos analizando un caso de estudio paradigmático de desarrollo de servicios públicos que se originó en EE. UU. un mercado fuertemente regulado. “La situación durante la década de los años 70’ y 80’s del mercado del gas en los Estados Unidos estaba fuertemente regulada, con controles de precios y escasa oferta. El negocio de las compañías administradoras de gasoductos dependía de la cantidad de gas que pudiesen ofrecer y vender a sus clientes. Sin embargo, en 1978 comienzan a desaparecer algunas trabas: se eliminan las barreras de entrada. Así, en 1985 se emite la orden 436 de la FERC (Federal Energy Regulatory Commission) ordenando el “acceso abierto” para el transporte de Gas Natural”. (ENRON Caso de estudio, 2012: 1)

Fue entonces que dos empresas importantes que operaban en el sector se consolidaron. “En julio del mismo año (se refiere al año 2005) se juntan las empresas Houston Natural Gas e InterNorth, una empresa de gas natural del estado de Nebraska. A estas dos compañías fusionadas se les nombra ENRON. A partir de entonces, ENRON trabaja para convertirse en un transportador de acceso abierto, permitiendo así que otras compañías transportaran gas por sus gaseoductos. En un principio, se dedicó a la transmisión y distribución de electricidad y gas en los Estados Unidos, y al desarrollo, construcción y operación de plantas de energía y oleoductos. De esta forma, ENRON llegó a ser el comerciante más grande de gas natural en Norteamérica y el Reino Unido.” (ENRON Caso de estudio, 2012: 1)

ENRON se convirtió aceleradamente en una Corporación dedicada al transporte de gas natural, la electricidad y los mercados financieros, entre otros rubros de actividad que marcan una enorme diversificación - con operaciones presentes en más de 30 países. Llegó en su momento a ser considerada la séptima corporación más grande de los Estados Unidos, pues controlaba el 25% del mercado de energía interno. Obtuvo importantes reconocimientos. Fue designada como la empresa más innovadora durante cinco años consecutivos y la mejor en calidad de gestión. A partir de estos antecedentes es interesante comprender como ENRON se convirtió en uno de los casos más destacados de fraude de la historia corporativa de EE. UU. (Vieira, 2015)

Si procuramos analizar el caso ENRON considerando su apogeo como referente mundial aparentemente exitoso y poco tiempo después su triste final, con la quiebra sorprendente hay una pregunta clave: ¿Cómo algo tan enorme pudo llegar a esa situación de exposición en nuevos negocios potenciada por una importante fragilidad financiera. “Fácil: era todo un engaño. La empresa, fundada en 1985 por Kenneth Lay, vivió un antes y un después con la llegada de Jeffrey Skilling. Uno de los mejores graduados en Harvard en su promoción de MBA, aterrizó en ENRON en 1997. Con él, la compañía descubrió en toda su expresión lo que es la ingeniería contable. Pasivos que se convirtieron en activos, préstamos que se computaban como ingresos, deuda maquillada, beneficios inflados... A ojos de la contabilidad, todo rozaba la perfección.” (ENRON escándalo, 2016: 1) pero la cruda realidad, marcaría otra cosa muy diferente.

Lo que realmente llama a la reflexión es el punto de quiebre y la entrada en la espiral defraudadora a partir de ciertas decisiones de negocios equivocadas que los conduzo a desarrollar una de las estafas corporativas más grandes de la historia. Claro resulta que sólo porque se tomaron decisiones de negocios equivocadas se producen estos desencadenamientos como el de ENRON. Debemos estudiar además algunos “mitos”, que han permeado profundamente en la sociedad y redefinir los alcances, uno

CASO ENRON

de ellos es el rol de los líderes ascendidos a categorías que puedan asimilarse con una especie de “semidioses” modernos casi infalibles y de infinita sabiduría, porque cuando estos caen de su pedestal se producen crisis profundas en la sociedad, que es necesario anticipar y desde luego prevenir, para evitar desastres como en de ENRON.

¿Cómo operaba realmente ENRON?. Ofrecía servicios diversificados actuando como proveedor y comprador. Aplicaba el estilo Wall Street en los mercados tradicionalmente dormidos. Consideraba todos los servicios y productos tales como anchos de banda de Telecom eran en realidad "*commodities*". Reportaba pasivos que contrataba como ventas. Ante los ojos de los inversionistas parecía una empresa que tenía muchos ingresos por ventas y pocas deudas. Se convirtió en comprador y vendedor de gas natural, pero mediante una contabilidad conocida como valor hipotético a futuro. (ENRON Descripción UCIPFG, SF) Evidentemente esta combinación, junto con un contexto circunstancialmente desfavorable y ciertas malas prácticas de administración, generaron problemas insolubles.

Participar en negocios maduros normalmente es menos riesgoso pero por lo general sus resultados suelen ser menores. Eso fue lo que le paso a ENRON. Los márgenes del negocio en que originalmente participaba la Corporación en sus comienzos se fueron reduciendo a medida que el mercado iba madurando. Procuró entonces innovar en lo que respecta a considerar sectores de negocios emergentes y nuevas formas de operación. La respuesta que su dirección planteó entonces, fue buscar nuevos mercados y emprender nuevas inversiones. Incluso Enron se propuso entrar en nuevos negocios que desconocía si le parecían prometedores. Pero esas operaciones no siempre lograron tener los resultados originalmente esperados.

ENRON parecía dispuesta a entrar en cualquier negocio que resultara potencialmente atractivo. Debemos agregar como ejemplo de este tipo de estrategias, que para aprovechar de la desregulación del mercado de las telecomunicaciones la Corporación se propuso ingresar al servicio de Internet por Banda Ancha. La idea de este tipo de emprendimientos era manejar ciertos derechos en provecho propio. En este caso concretamente, la idea era capitalizar la posibilidad futura de negociar esos derechos a la capacidad como si fueran un “commodity” adicional, algo que claramente estaba fuera de su “core business” original.

En determinado momento la Corporación ENRON consolidada se encontró con una deuda sustancial y con grandes necesidades de obtener nuevos créditos. Consecuentemente debió preocuparse por mantener a toda costa su grado de inversión crediticia. Ese grado resultó ser entonces, fundamental para sostener el aparente éxito del negocio. En esas instancias críticas, ENRON comenzó a alterar sus estados financiero-contables, procurando crear utilidades ficticias, proteger el valor de sus activos y quitar deudas de los balances. (Vargas, 2010: 10) La Corporación desarrolló prácticas inadecuadas, sin que se produjeran las reacciones adecuadas internas y de su entorno para poder evitarlas o por lo menos reducir su impacto.

Como resumen de lo señalado queda claro que ENRON entro en una espiral de crecimiento y financiamiento descontrolados. Pero los directivos aparentemente estaban convencidos de que era necesario perseverar en ese crecimiento. Además se estaban beneficiando personalmente del mismo. Sus compromisos fueron en un momento tan grandes que incluso llegaron a falsear algunos resultados para no comprometer ese crecimiento. La transformación de ENRON se aceleraría al final del Siglo XX, lo que

CASO ENRON

evidentemente requeriría competencias y habilidades diferentes, que no se desarrollaron adecuadamente. Además ciertos aspectos éticos relevantes, serían puestos a prueba, comprometiendo más adelante, el destino de la corporación.

ENRON comenzó desde fines de los años ochenta a desarrollar ciertas prácticas reñidas con la buena administración de corporativa de los fondos. Esto hizo posible que algunos de sus ejecutivos más prominentes, utilizaran los fondos de la corporación con fines de enriquecimiento personal. Durante meses esos directivos asumieron compromisos por enormes cantidades de dinero, que pondrían a ENRON al borde de la quiebra. Muchas de estas operaciones realizadas por esos directivos eran simuladas y estaban diseñadas para enriquecerse a ellos mismos, lo que desembocaría en graves pérdidas para la corporación, que serían decisorias para llevarla a la quiebra.

Pero además de conductas individuales inadecuadas, debió montarse un sistema para poder desarrollarlas. A estos comportamientos irregulares de su plantilla superior, se agregó que la corporación adoptó un nuevo sistema contable llamado “mark-to-market” (Precio de Mercado), proponiendo que reflejara "el valor económico real" de los activos. Este nuevo sistema permitía cambiar los resultados de los balances de manera constante, calculando el valor de un activo según una estimación de rendimiento hipotético, lo que permitía cierta manipulación, consiguiendo así estimaciones falsas. De esta manera los malos resultados se fueron ocultando hasta que, la situación financieramente expuesta de la corporación finalmente quedó en evidencia.

“A lo largo de su historia ENRON utilizó las SPE o “Entidades de Propósito Especial” para financiar o gestionar los riesgos relacionados con ciertos activos. Las SPE eran generadas por ENRON y fueron utilizadas para trasladar una parte de sus activos y poder solicitar préstamos bancarios con bajas tasas de interés u realizar otros tipos de negocios financieros, dado que las SPE poseen activos pero no deudas, lo que las hacía empresas menos riesgosas. Sin embargo ENRON no revelaba o daba mínimos detalles sobre el uso de sus entidades de propósito especial. Estas empresas eran creadas por ENRON, pero contaban con inversores independientes, que usualmente fueron los propios directivos de ENRON, y se financiaban con deuda. Desde fines de los años 90’ hasta el año 2001, ENRON utilizó estas empresas, para eludir los acuerdos contables y en sobre todo para maquillar su deuda. Como resultado de estas prácticas engañosas, la hoja de balance de ENRON siempre mostraba resultados favorables, disminuyendo sus pasivos y exagerando su patrimonio y sus ganancias.” (ENRON Caso de estudio, 2012: final de la crisis).

“Al descubrirse todas estas prácticas engañosas si dio lugar a la quiebra de la empresa, a la ruina de los inversionistas, al desempleo de los trabajadores, a la insolvencia del pago a los acreedores y a enjuiciar a los directivos de ENRON, entre ellos, Kenneth Lay, CEO, Andrew Fastow, CFO, acusados de fraude y de crear empresas “fantasmas” para beneficiar a ENRON, entre otros. Tras la caída de ENRON, sus acreedores y otras empresas comerciales vinculadas sufrieron enormes pérdidas. Ésta se convirtió en la mayor bancarrota de la historia de EE. UU. Todos se vieron afectados de forma negativa, los empleados perdieron sus trabajos, incluso, el 62% de los ahorros de 15,000 empleados estaban basados en los planes de acciones de ENRON, por lo cual no pudieron hacer uso de dicho dinero.” (ENRON Caso de estudio, 2012: final de la crisis).

CASO ENRON

A fines del año 2000, ENRON atravesó dificultades financieras crecientes por la pérdida de su ventaja competitiva ante el ingreso de otras empresas a su mercado y por la caída del precio de la energía por la recesión mundial. Entonces, sus directivos no tuvieron mejor idea que utilizar un equipo de ejecutivos para esconder miles de millones en deudas mediante artificios contables, la creación de entidades de propósito especial y 881 subsidiarias en paraísos fiscales, la elaboración de informes financieros pobres e inexactos y lograr que la auditora Arthur Andersen obviara estas acciones. Mediante una serie de técnicas contables fraudulentas, que fueron avaladas por la empresa auditora Arthur Andersen, se hizo posible un enorme fraude empresarial.

Llamó entonces mucho la atención que la sociedad de auditoría y contabilidad Arthur Andersen fuera cómplice en el desarrollo de esta fantasía contable, siendo una de las cinco más grandes del mundo en ese momento y teniendo asignado de manera permanente un equipo de auditores en las instalaciones de ENRON. El resultado inevitable de esta crisis fue la declaración de quiebra de ENRON en diciembre del año 2001. A partir de ese momento, se empezaron a descubrir los malos manejos y las maniobras contables³ aplicadas por sus principales directivos para engañar a sus accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores y autoridades del gobierno, con la garantía de Arthur Andersen como ente auditor.

BBC Mundo (2002: 1) realiza la siguiente reseña: “El 2 de diciembre de 2001, el gigante de la energía ENRON se presentó ante un tribunal de Nueva York, pidiendo acogerse a las leyes que regulan la quiebra de las empresas en EE. UU. Para algunos economistas como Paul Krugman, de la Universidad de Princeton, la fecha marcó un momento tan decisivo para el mundo de los negocios y para la sociedad estadounidense como fueron en otro terreno, los atentados del 11 de setiembre. El hecho de que una de las empresas más admiradas podría haber incurrido en una serie de engaños y delitos, con perjuicios a miles de trabajadores y accionistas, así como sus presuntas conexiones con la política, abrieron uno de los escándalos más grandes de la historia de EE. UU. con derivaciones aún imprevistas.”⁴

Así fue que en diciembre del año 2001, la corporación ENRON se convirtió en la bancarrota más grande de la historia estadounidense, aunque después en ese país tuvieron que enfrentar otros eventos aún mayores que respondían al mismo “modus operandi”. Esta corporación no quebró sólo por realizar prácticas contables impropias, aunque fue un factor importante. Principalmente fracasó porque tenía una cultura que impulsaba a sus ejecutivos a comportamientos indebidos, no éticos ni morales que la llevo a manipular sus resultados para que los agentes internos siguieran sacando personalmente provecho de la situación, mientras la propia corporación se deterioraba hasta ser inviable.

Pero su deterioro fue ocultado hábilmente por bastante tiempo de manera intencional. Tengamos presente que a fines del año 1990, la prensa elogiaba la cultura

³ Mark to market (MTM) es una medida del valor razonable de las cuentas que puede cambiar con el tiempo, como los activos y pasivos. Mark to market tiene como objetivo proporcionar una evaluación realista de la situación financiera actual de una institución o compañía. Investopedia. (<https://www.investopedia.com/terms/m/marktomarket.asp>).

⁴ BBC Mundo (2002) plantea ciertas interrogantes relevantes: ¿Cuáles son los hechos, las dudas, los protagonistas y las investigaciones? La publicación intenta responder algunos de estos interrogantes con aportes breves pero ilustrativos de la problemática.

CASO ENRON

empresaria: inteligente, descarada, creativa y dispuesta a correr riesgos⁵ de ENRON. Años más tarde, se descubrió la presencia de otras dimensiones de esa cultura que generó brechas en la ética de la Empresa, a partir del desarrollo de un énfasis implacable en el aumento de las ganancias y el desarrollo de la iniciativa individual. Los jefes de ENRON presionaban a los ejecutivos para que cumplieran las metas y ejercían un pobre control sobre la forma de conseguirlas, alimentando la obediencia ciega.

Corporaciones como ENRON tenían un sustento adecuado hasta que perdieron el rumbo. ENRON no comenzó como un negocio poco ético, lo que introdujo esa forma de replanteo de sus valores y prácticas comerciales fue la búsqueda de la riqueza personal y corporativa de sus agentes, a través de un crecimiento económico muy rápido. Esto llevó a la introducción de esquemas de incentivos a resultados bastante extremos, para atraer y motivar a personas muy inteligentes y predispuestas, lo que a su vez, llevó a un enfoque poco saludable con miras puestas en los ingresos a corto plazo.

El siguiente paso fue, naturalmente, observar cómo se podrían manipular⁶ las ganancias para alcanzar los objetivos de la organización tan agresivos de ingresos y ganancias. ENRON se encaminó a procesar y presentar los datos contables de una manera engañosa respecto de la posición financiera de una empresa. Dado que las cifras de la manipulación para el crecimiento de las ganancias aún dejaron un déficit en efectivo, ENRON rápidamente planteó opciones para aumentar sus capacidades de endeudamiento y así financiar su funcionamiento.

El manejo de las operaciones de ENRON pasó a ser cada vez menos transparente. La emisión de más capital habría afectado el precio de la acción, en el que se basaban la mayoría de los incentivos. Así que debían ser creados ciertos esquemas para producir fondos en secreto y el manejo de estos fondos tenía que estar ocultos. De esta manera, se desarrolló una forma de funcionamiento con una ética diferente en la que los clientes, proveedores e incluso colegas fueron engañados y explotados, para poder alcanzar los objetivos.

Mientras eso sucedía, los estudios consultados muestran que la alta gerencia de ENRON, que se recompensaba con estos mismos esquemas de incentivos, se jactaba de que había desarrollado un espíritu impulsado por el mercado que estaba llevando a ENRON a la grandeza. Con esas prácticas institucionalizadas la empresa se engañaba a sí misma a partir de proclamar un comportamiento que ya no tenía. En esos tiempos Lay⁷ incluso dio una conferencia a las autoridades de California, a quienes ENRON estaba engañando, planteando que ENRON era un modelo de ética empresarial a seguir, lo que mostraba una brecha ética importante entre lo que se decía y lo que se hacía.

Por otra parte, se generaron formas de trabajo para encubrir la manera en que la Corporación realmente se operaba, lo que requirió maquillar los resultados obtenidos. Consecuentemente, los sistemas de contralor interno de ENRON no fueron apropiados.

⁵ Esta es una referencia a una variable que se conoce como apetito de riesgo, se establece que la organización había adoptado una postura proclive a asumir riesgos mayores para ganar más por encima de su capacidad como luego lo demostrarían los hechos.

⁶ *Manipulación (massaged figures)* refiere a procesar y presentar los datos contables de una manera que dé una impresión engañosa de la posición financiera de una empresa. Disponible en: (<http://www.businessdictionary.com/definition/massaging-the-figures.html>).

⁷ Kenneth Lee Lay era un hombre de negocios estadounidense mejor conocido por su participación en el escándalo ENRON., Disponible en: (https://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Lay).

CASO ENRON

Y eso aparentemente no ocurrió porque hubiese impericia en las actuaciones de auditoría. Finalmente según las fuentes consultadas en este trabajo, incluso la respetada firma Arthur Andersen⁸ permitió que la codicia por los honorarios sobrepasara la sólida tradición de ética empresarial de su fundador y la hizo sucumbir a la omisión y suspensión de sus estándares profesionales, con resultados fatales.

Corresponde precisar más el concepto de asumir riesgo. Obviamente eso no debería hacerse en forma irresponsable (las empresas existen para asumir riesgos, si no lo hacen su futuro en contextos competitivos puede verse comprometido). Desde luego que aceptado que hay que arriesgarse, de todas maneras, no es válido tomar riesgos que superen en forma significativa *la capacidad total de riesgos* de la organización. O sea que si se materializaban los riesgos, lo cual en este caso era altamente probable, que la situación se fuera de control ya que se operaba alejado de su “core business” y además las deudas de crecían continuamente de manera descontrolada y entonces la probabilidad de no poder hacer frente a las obligaciones pasaba ser demasiado alta para su capacidad de asumir riesgos.

Este tema está directamente relacionado en este contexto con el planteamiento de Nassim Taleb, que aplica perfectamente al vivido que se resume en la expresión del autor “no skin in the game”. Lay, Skilling, Fastow y otros agentes de la dirección estaban administrando con criterios inadecuados los valores de los accionistas que les habían sido confiados para que generaran valor. Pero no cuidaron adecuadamente los intereses de esos accionistas y del entorno de ENRON. La quiebra terminó perjudicando a los shareholders de manera impresionante.

Revisando lo actuado queda claro que los actores no estaban sujetos a ninguna norma ética aceptable, lo cual los llevó a asumir un nivel de riesgos irresponsable que terminó por liquidar a la organización. Aplica la idea de “no skin in the game”. Pero lo que no esperaban los ejecutores es que terminarían con condenas de prisión por años. Además de los riesgos organizacionales, no evaluaron correctamente los riesgos personales. Este no es el único factor, fue tal vez uno que contribuyó más pero claro está que no en todos los casos en que está presente una condición del tipo “no skin in the game” se produzcan resultados de esta dimensión.

Un mercado de capitales que funcione bien crea vínculos apropiados de información y adecuada gobernanza entre directivos e inversores. Se supone además que este proceso se realiza a través de una red de intermediarios que incluyen profesionales. Aparecen inversores como bancos, fondos mutuos, seguros y firmas de capital de riesgo; analizadores de información como analistas financieros y agencias de calificación; profesionales de aseguramiento como auditores externos; y agentes de gobierno interno como los consejos de empresa. Estas partes, que están sujetas a problemas de incentivos y gobernabilidad, están reguladas por una variedad de instituciones: la Comisión de Bolsa y Valores, organismos reguladores de los agentes como el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados y Bolsas de Valores. (Healy y Palepu, 2003: 1)

Pero evidentemente algo respecto de este modelo de frenos y contrapesos en el mercado de capitales y en el funcionamiento interno de la corporación, falló en el caso

⁸Arthur Andersen LLP, con sede en Chicago, era un holding estadounidense que prestaba servicios de auditoría, impuestos y consultoría a grandes corporaciones como la estudiada.

CASO ENRON

de ENRON de manera por cierto, muy impactante, con resultados catastróficos. Consideramos además conveniente evaluar cómo la gobernabilidad de la corporación y los problemas de incentivos a ciertos agentes claves, contribuyeron al crecimiento de ENRON y a su posterior caída. Pero por sobre todo el proceso desarrollado estratégica y operativamente por la Corporación plantea desafíos éticos que no fueron adecuadamente considerados y necesidades de contralor que no fueron contempladas. Todo ello generó una situación potencialmente incontrolable, que finalmente colapsó.

CASO ENRON

3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso

Desde luego que para llegar a la situación de crisis de ENRON se tomaron decisiones de negocios equivocadas que finalmente produjeron pérdidas de las que la corporación no pudo recuperarse. Pero en realidad no se trató de un encadenamiento de decisiones puntuales inadecuadas sino de una forma de desarrollo basada en liderazgos incuestionables que no supieron o no quisieron conducir a la corporación de manera correcta y que actuaron sin adecuados controles de la sociedad y en particular, de los stakeholders. No se desarrollaron en el caso de ENRON conductas activas de los stakeholders y tampoco de la sociedad en general. Ahora sabemos que ese sería un buen contrapeso para mitigar los impactos de los excesos como los que estamos estudiando.

Está claro a partir de las actuaciones analizadas que el manejo de las operaciones de ENRON se apartó de los caminos de desarrollo de buen gobierno corporativos y con el tiempo fue necesario ocultar lo que se hacía realmente. A partir de estas prácticas necesariamente los sistemas de administración de la corporación pasaron a ser menos transparentes para que los resultados negativos no afectaran la valoración bursátil de la compañía, que eran la base de sustentación de la mayoría de los sistemas de incentivos para sus agentes referentes. Fue necesario enmascarar sistemáticamente los manejos de fondos desarrollando una forma de funcionamiento engañosa para sí misma y su para poder alcanzar los objetivos que favorecieran a sus grandes referentes internos.

Llegó un momento en que la realidad de la por demás precaria situación económica y financiera de ENRON ya no pudo ocultarse. La corporación arrojaba resultados negativos hacia bastante tiempo, pero eso - de manera deliberada y sistematizada - no se reflejaba en su contabilidad y por lo tanto las pérdidas no eran percibidas. Cuando esos resultados negativos finalmente aparecieron, la corporación no estaba en condiciones de recuperarse. No podía hacer frente a sus obligaciones. Como consecuencia de la crisis desatada, la organización no pudo recuperarse y los hechos finalmente tomaron notoriedad y fueron públicamente conocidos.

Las consecuencias de estas maniobras fraudulentas fueron: a) la quiebra de ENRON, b) la desaparición de la firma auditora Arthur Andersen, c) la condena a prisión de 28 directivos de ENRON y d) la pérdida de aproximadamente 60,000 millones de dólares a la economía americana, de los cuales 9,000 millones correspondieron a sus accionistas y 2,000 millones a los fondos jubilatorios de sus 20,000 empleados que los reinvertieron en acciones. Esta pérdida se concretó cuando el valor de la acción de ENRON cayó de US\$ 90.56 dólares en agosto del año 2000 (su máximo histórico) a sólo 26 centavos de dólar el 30 de noviembre del 2001.

El impacto global de los desequilibrios de la corporación fue también muy duro. Con su presencia en cerca de 40 países y una serie de empresas asociadas, el colapso de ENRON, repercutió en los mercados energéticos en general y en varias compañías que le habían otorgado créditos o tenían contratos con ENRON. Con una reputación ya bastante dañada, Arthur Andersen tiene ante sí serios problemas. Muchos de sus mejores empleados han tenido que abandonar la empresa o han sido despedidos. Las Divisiones de Negocios han sido vendidas a otros competidores. Uno de los prestamistas más importantes de ENRON, J.P. Morgan Chase, anunció pérdidas por 456 millones de \$ en junio de 2002. El Citigroup registró pérdidas por 228 millones de \$ en enero de 2002. (ENRON Descripción UCIPFG, SF: 10)

CASO ENRON

Por otra parte, señala la misma fuente: “Las implicaciones a largo plazo de la caída de ENRON aún continúan. Se han descubierto considerables pagos a políticos en casi todos los países donde la empresa operaba. Se descubrió también que similares técnicas contables estaban siendo utilizadas por directivos de otras de sus empresas clientes, como fue el caso de la empresa de telecomunicaciones WorldCom, la cual también maquillaba sus pérdidas contables. Desde el año 2002, se lleva a cabo la investigación sobre el enorme desfaldo cometido en ENRON a sus accionistas y empleados.” (ENRON Descripción UCIPFG, SF: 12)

El fraude detectado afectó específicamente a la empresa auditora. Arthur Andersen se había convertido en una de las compañías multinacionales más grandes del mundo. En 2002, la empresa entregó voluntariamente sus licencias para ejercer como Contadores Públicos Certificados en los Estados Unidos luego de ser declarada culpable de cargos criminales relacionados con la auditoría de la firma de ENRON, una corporación energética con sede en Texas, que se declaró en quiebra en 2001. En 2005 El Tribunal Supremo de los Estados Unidos revocó por unanimidad la condena de Arthur Andersen debido a errores graves en las instrucciones del juez del juicio, al jurado que condenó a la firma cuyo caso estamos estudiando.

Pero esto no se produjo aisladamente. Se cambiaron previamente muchas reglas de juego para que casos como el de ENRON fueran posibles. Como señala Juan David López Rodríguez (2015: 316): “A principios de los noventa grandes cambios se empezaron a evidenciar en ese País: las empresas más grandes, entre ellas ENRON, Cisco, WorldCom, Adelphia, Tyco, entre otras, empezaron a conformar lobbies con el fin de participar en las decisiones del estado y la SEC. El Financial Accounting Standards Board FASB estaba proponiendo una norma que cambiaría los criterios contables para los nuevos instrumentos financieros que estaban apareciendo, pues hasta el momento las grandes compañías les daban el tratamiento más conveniente, sin reflejar los gastos en que incurrían al realizar estas transacciones”, sentando las bases para lo que ocurriría después.

“Con la estrategia desreguladora hecha realidad, tan solo quedaba sacar el máximo provecho de lo logrado por los lobbies. Para ENRON no fue difícil hacerlo, hombres como Jeff Skilling y Andrew Fastow, por solo nombrar los más importantes, bajo la autorización del chairman y fundador Kenneth Lay, empezaron a idearse formas fraudulentas de aumentar las ganancias de sus activos financieros, tapar sus obligaciones y obtener grandes recursos en el mercado público de valores. Estas operaciones no habrían sido posibles sin una sinergia efectiva entre las áreas operacional, financiera, contable y de auditoría. El principal engranaje de funcionamiento de esta cadena de fraudes fue la contabilidad creativa, que “consiste en manipular la información para alterar de manera artificial lo que sería el resultado “natural” deducido o determinado con arreglo a la política contable de la empresa” (Monterrey, 2002, pág. 121).” (López, 2015: 317)

En términos sistémicos ENRON pasó desde un mercado regulado a uno desregulado. Desde sectores de actividad conocidos a sectores desconocidos. Todo esto en entornos VUCA operando en una economía en movimiento. Cabe preguntarse si todo eso sería posible en tan poco tiempo. Evidentemente la “metamorfosis desde una compañía basada en activos para el transporte de gas natural y la generación de electricidad a una compañía logística y comercializadora cuyos principales activos eran sus modelos de negocios y el carácter innovador de sus empleados” en determinado

CASO ENRON

momento generó exposiciones y riesgos que no fueron adecuadamente dimensionados por la cúpula de dirección y tampoco por los stakeholders.

Por otra parte, las exigencias planteadas en las declaraciones de resultados futuros eran muy grandes, lo que condicionaba su accionar y los esfuerzos de los agentes para obtener beneficios, generar crecimientos consecuentes con las metas corporativas que fueron trazadas. “En 1996, ENRON introdujo su plan “ENRON 2000” que requería el compromiso de la compañía para alcanzar tres objetivos bien definidos, siendo estos el alcanzar el billón de dólares de beneficio en el año 2000, tener un crecimiento medio anual del 15% y que el crecimiento de cada año fiscal fuese de al menos dos dígitos.” (Monge Bravo, 2015: 14)

A partir de los stakeholders realizamos en primera instancia un análisis tomando en consideración cuatro factores claves. A saber: los Problemas, los Intereses, las Influencias y el Poder manejado, tomando para ello la información disponible.

Los resultados finales de esta aproximación se presentan en la siguiente Tabla de presentación del Análisis descriptivo de los Involucrados, haciendo valoraciones sobre las cuatro dimensiones seleccionadas.

Tabla de análisis de involucrados

STAKE-HOLDERS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	INTERESES	INFLUENCIA	PODER
CORPORACION ENRON	Desarrollo original en un sector de actividad cerrado y maduro con rendimientos decrecientes, buscando nuevas opciones de cambios normativos para una apertura.	Buscar opciones de desregulación y diversificaciones de negocios que permitan mantener el crecimiento de la corporación.	Presiones para para mantener buenos resultados de auditoría y conservar las calificaciones crediticias para seguir obteniendo financiamiento.	Nombrar y destituir a los agentes internos de la corporación que no sean afines a mantener las prácticas ilegales de la corporación.
	Presiones para conseguir negocios nuevos en una estrategia de diversificación	Buscar oportunidades para desarrollar	Posibilidad de incidir en los procesos de manejo financiero contable para ocultar pérdidas	Mostrar buenos resultados corporativos mediante contabilidad

CASO ENRON

	<p>para mantener el crecimiento de la corporación.</p> <p>Pérdida de credibilidad institucional como empresa si se descubre que los resultados financieros contables fueron manipulados.</p>	<p>negocios en otras áreas de actividad emergentes.</p> <p>Mantener una imagen positiva de la gestión para que la línea de financiamiento corporativo no se restrinja.</p>	<p>en los estados contables.</p> <p>Exploración de Alternativas de nuevos negocios para poder mantener el ritmo de crecimiento y el valor accionario en el mercado.</p> <p>Posibilidades de generar una imagen positiva reafirmada en un reconocimiento especializado de su buena gestión corporativa.</p>	<p>creativa para que la línea de financiamiento corporativo no se restrinja.</p> <p>Premios y reconocimientos que generaba una imagen creíble de la corporación a pesar de que los resultados de los negocios ya mostraban señales claras de deterioro.</p>
<p>DIREC- TORES DE ENRON</p>	<p>Facilidades para acceder a recursos institucionales mediante incentivos para utilizarlos con fines personales.</p> <p>Indicadores de que los nuevos negocios que se estaba desarrollando no obtendrían los resultados deseados en términos de rentabilidad.</p>	<p>Lograr formalmente el acceso sistemático a recursos institucionales para poder aplicarlos con fines personales.</p> <p>Desarrollar grandes negocios diversificados que permitan mantener un ritmo importante de crecimiento operativo.</p>	<p>Facilidades para poder apropiarse impunemente de ciertos recursos corporativos mediante sistemas de incentivos.</p> <p>Mantener opciones abiertas para continuar beneficiándose de los incentivos sabiendo que los resultados que estaban manipulados.</p>	<p>Control formal de los procedimientos financieros contables para generar una imagen positiva en los inversores.</p> <p>Autorizaciones para operar de manera de cerrar negocios sin rendir cuantías por canales formales.</p>

CASO ENRON

		<p>Posicionarse como agentes capaces de generar opciones para solucionar problemas de crecimiento corporativos sin contenciones de financiamiento.</p>		<p>Disponibilidad de grandes sumas de dinero para encarar procesos de diversificación que luego mostrarían una dudosa rentabilidad.</p>
<p>AUDITOR A-</p>	<p>Señalar los problemas legales en el desarrollo de las inversiones y los funcionamientos programados aplicando normas de auditoria confiables.</p> <p>Mostrar que algunos programas o proyectos no tienen propuestas profesionales sólidas. o que algunas prácticas se estarían desarrollando ilegalmente</p> <p>Capitalizar las actuaciones de auditoria para mostrar que el gobierno Corporativos de ENRON puede estar cometiendo errores de administración sin perder el contrato</p>	<p>Desarrollar profesionalmente el control legal de las inversiones y los gastos programados por la Corporación.</p> <p>Informar formalmente cuando las actuaciones de la corporación ENRON muestren evidencias de malas prácticas de administración o riesgos de operación inadecuados.</p> <p>Posicionarse como una empresa de servicios de auditoría que son</p>	<p>Conocimiento de los sistemas financiero contables de ENRON y de los procedimientos utilizados en el marco del desarrollo de una “contabilidad creativa” cuestionable.</p> <p>Manejo de información reservada sobre las actuaciones de ENRON que muestran irregularidades importantes en sus negocios.</p>	<p>Desarrollar actuaciones de auditoria complacientes para salvaguardar los intereses de la corporación ENRON, aunque eso sea una debilidad descalificadora.</p> <p>Entregar reportes que muestren que ENRON tiene e resultados financiero-contables apropiados para que no se interrumpa la línea de créditos que necesita para poder seguir operando.</p>

CASO ENRON

	de auditoria.	respetuosos de los requerimientos legales vigentes y confiables en sus actuaciones.		.
MEDIOS DE PRENSA	<p>Señalar los problemas legales o éticos en el desarrollo del crecimiento y caída de grandes corporaciones.</p> <p>Mostrar los resultados de algunos proyectos no tiene propuestas profesionales sólidas para ser desarrollados.</p> <p>Identificar las noticias de alto impacto mediático sobre todo cuando hay evidencias de que se están cometiendo irregularidades.</p> <p>Hacer públicas las eventuales pérdidas de credibilidad de las corporaciones como modelos creíbles de desarrollo productivo.</p>	<p>Hacer el seguimiento público del desempeño de las grandes corporaciones procurando descubrir irregularidades impactantes.</p> <p>Informar formalmente cuando los actos de una corporación tengan debilidades funcionales, técnicas o éticas importantes.</p> <p>Posicionarse como agentes útiles para mostrar que los procesos irregulares serán expuestos y eventualmente sancionados.</p>	<p>Mantener contactos con informantes confiables sobre el desarrollo de las corporaciones de alto impacto en el desarrollo de la economía globalizada.</p> <p>Mostrar las opciones normativas o legales vigentes sobre todo cuando puedan resultar controversiales y operan generando perjuicios o beneficios espurios.</p>	<p>Llamar la atención pública sobre las observaciones de los organismos de contralor respecto de las actuaciones de las corporaciones como ENRON.</p> <p>Favorecer las polémicas que cuestionan fundadamente las directrices para el desarrollo de proyectos industriales o comerciales que sean controversiales.</p> <p>Mostrar cuando los s derechos de los funcionarios de una corporación o los derechos de los consumidores pueden verse afectados por</p>

CASO ENRON

				prácticas irregulares.
CLIENTES DE ENRON	<p>Las irregularidades denunciadas en el desarrollo de las inversiones y los gastos de ENRON.</p> <p>El impacto que las irregularidades puedan tener sobre sus inversiones personales realizadas y como recuperarse.</p> <p>Que algunos empleados de alto nivel de ENRON, han cometido irregularidades que no hayan sido juzgadas y castigadas satisfactoriamente.</p>	<p>Lograr que los procesos de liquidación de ENRON permitan recuperar por los menos parcialmente las inversiones realizadas.</p> <p>Que se castigue a los administradores de ENRON que han abusado de sus posiciones de poder perjudicando los intereses de los Clientes.</p>	<p>Capacidad para hacer reclamos sobre ENRON y sus administradores sabiendo que se han apartado de sus roles asignados y no cumplieron éticamente con sus responsabilidades.</p> <p>Impulsar opciones civiles para que se replanteen ciertas regulaciones de sectores como en los que operaba ENRON incidiendo en los agentes públicos para que se generen normas de protección.</p> <p>Integrar grupos de interés que les permitan convertirse en agentes activos para realizar reclamos en el Estado y en ENRON.</p>	<p>Alterar los equilibrios de poder político mediante protestas a través de grupos de interés afectados por la crisis de ENRON.</p> <p>Plantear demandas civiles o penales cuando sus derechos como clientes están siendo afectados por prácticas irregulares.</p> <p>Desarrollar protestas civiles activas para que se cambien ciertos aspectos del funcionamiento de las grandes corporaciones como ENRON.</p>

CASO ENRON

<p>CIUDADANOS EN GENERAL</p>	<p>Las irregularidades denunciadas en el desarrollo de las inversiones y los gastos de las grandes corporaciones</p> <p>El impacto que ciertas irregularidades puedan tener sobre sus inversiones personales y sobre la economía en general.</p> <p>Que algunos empleados de alto nivel de las corporaciones, pueden cometer delitos que no sean adecuadamente juzgados y castigados.</p>	<p>Lograr que se mejoren los controles sobre la administración de las grandes corporaciones de manera de que no se generen comportamientos impropios que puedan afectar su calidad de vida como ciudadanos.</p> <p>Que se castigue a los administradores que han abusado de sus posiciones de poder perjudicando a las empresas y actuando en beneficio propio.</p>	<p>Capacidad para hacer saber sus opiniones sobre los administradores que se apartan de sus roles asignados y no cumplen éticamente con sus responsabilidades.</p> <p>Impulsar opciones ciudadanas para que se replanteen ciertas regulaciones incidiendo en los agentes públicos para que se involucren en ello.</p> <p>Ser agentes activos a través de las elecciones de políticos en el parlamento y en el gobierno, en términos de los libres juegos de recambio democráticos de gobierno.</p>	<p>Alterar los equilibrios de poder político mediante el uso del voto en las elecciones de representantes poniendo foco en la defensa de sus respectivos centros de interés.</p> <p>Plantear demandas civiles o penales cuando los derechos ciudadanos están siendo afectados por prácticas irregulares.</p> <p>Desarrollar protestas civiles activas para que se cambien ciertos aspectos del funcionamiento de las grandes corporaciones.</p>
------------------------------	---	---	--	---

Hay una primera aproximación al análisis donde con una tipología orientadora donde tomaremos en cuenta los siguientes factores; poder, interés e influencia para caracterizar el rol de los involucrados claves. Los resultados de ese resumen se presentan en la siguiente tabla, donde se mantienen algunas interrogantes abiertas.

CASO ENRON

STAKEHOLDER	PODER	INTERES	INFLUENCIA
CORPORACION ENRON	ALTO	ALTO	MEDIA
DIRECTORES DE ENRON	ALTO	ALTO	ALTA
AUDITORA	MEDIO	ALTO	BAJA o MEDIA
MEDIOS DE PRENSA	MEDIO	ALTO	MEDIA
CLIENTES DE ENRON	BAJO	ALTO	BAJA
CIUDADANOS EN GENERAL	MEDIO	ALTO	¿MEDIA?

(*) Escala - Alto, Medio y Bajo.

(**) Elaboración Propia.

4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia

Desde luego que los casos de estudio pueden analizarse desde muchos ángulos. Nos referimos a aspectos políticos, económicos, sociales o culturales. Podemos también pensar en aproximaciones institucionales, organizacionales o de procedimientos. No hay que descartar lo que ciertos liderazgos inapropiados pueden llegar a hacer. Pero en nuestro caso, el enfoque será fundamentalmente de aspectos éticos y analizaremos la realidad desde la valoración del riesgo. Nos referiremos especialmente a los aspectos axiológicos esenciales y a la percepción de los riesgos asociados a determinados comportamientos.

Consideramos que el aporte de valor de nuestro trabajo más que nada debiera ser hacia el análisis e interpretación de lo que ha acontecido en ENRON, en relación con el equilibrio de los intereses corporativos con los intereses de los administradores. La secuencia de los hechos relevantes que también hemos recopilado se puede leer abundantemente en la Web, donde hay miles de trabajos. De todas maneras, los hechos referidos en el estudio del caso son relevantes pues sirven de base al análisis. El desafío hoy es trascender a lo anecdótico y profundizar en las implicancias con un enfoque de 360 grados, aprovechar al máximo es un mandato.

La Web está llena de descripciones de lo que hizo la Corporación ENRON, para no mostrar malos resultados y de esa manera, preservar su calificación en la bolsa. Contándose a veces con los problemas de conflicto entre los accionistas y los administradores de una corporación. Nosotros como investigadores pensamos que insistir en ello es como llover sobre lo mojado. No obstante hemos recopilado gran parte de la información para que los lectores pudiesen formarse una composición de lugar sobre lo que ha acontecido con la quiebra de ENRON.

En cambio hemos constatado que hay muy poco del análisis de cuáles son las causas raíces de los comportamientos de los actores individuales y en conjunto, para poder armar el rompecabezas del caso. Luego de la exploración realizada hemos encontrado pocos documentos conteniendo aportes sobre el análisis e interpretación de las condicionantes y factores que llevaron a esta situación en la Corporación ENRON, seguramente porque no es un tema muy sencillo de abordar. Ciertamente que las condicionantes que permitieron y hasta estimularon estos comportamientos de los administradores responsables de la Organización, no son sencillos de desentrañar.

Entendemos que no aporta mayormente reiterar la descripción de lo acontecido más allá de marcar un contexto para el trabajo de análisis y evaluación, puesto que la Web contiene trabajos hasta el hartazgo. Pensamos que lo que realmente aporta es entender cuáles fueron las causas raíces para poder sacar algunas lecciones aprendidas y aportar así para que no se vuelva a repetir los sucesos tan indeseados. Además sería útil poder contar con conocimientos para poder actuar de manera preventiva, en casos similares. Ese sería el mayor aporte, puesto que el resto es ya historia.

Nos referimos a comprender en el ámbito económico, la relación principal-agente cuando un individuo (el principal) encarga a un segundo (el agente) la realización de una determinada acción. El problema de agencia consiste, básicamente, en resolver de qué forma puede el principal asegurar que el agente lleva a cabo la

CASO ENRON

actuación de forma óptima para los intereses corporativos (del principal), y no de los propios del agente. Lo que nos ocupa es ver cómo puede haber sucedido que un agente manipule los resultados de la organización para mantener ciertos beneficios individuales (incentivos), hasta el punto en que incluso su accionar pueda entrar en conflicto con la corporación.

Un sistema para alterar resultados de tal envergadura como el montado por ENRON, es difícil de ocultar. Lo que debemos mantener presente que existieron agentes que llevaron adelante las acciones concretas pero de que ello era de conocimiento de buena parte del staff de la organización, este es un elemento nada menor porque todos querían mantener un trabajo bien remunerado que quizás no pudieran recuperar. La lógica económica también en este caso subordinó a los principios éticos.

Lo que queda planteado en este caso como en muchos otros casos parecidos, es que responsabilidad correspondía a las personas que actuaron de forma indebida. Cabría cuestionarse qué tipo de valoración se hace de una persona que estuvo trabajando en una organización en la cual existían, día a día a prácticas fraudulentas, que alcanzaba claramente a percibir. Todo parece indicar que seguramente también debieran ser afectados por su participación aunque no fueran actores directos pero si actores secundarios conocedores de los problemas y conviviendo con prácticas reñidas con la ética por prolongados períodos de tiempo.

Por nuestra parte, como investigadores elegimos un enfoque para hacer aportes sobre Corporación ENRON y sus prácticas especiales para poder mostrar buenos resultados económicos o financieros, aunque en realidad eso no fuera cierto. Hemos aplicado en el desarrollo de la investigación que nos ocupa, un criterio axiológico para definir un marco de referencia del modelo con el que encararemos la problemática de los riesgos de ciertos “problemas de agencia” en las organizaciones, tomando como referencia aspectos éticos relevantes basados en tres categorías de valores que operan de manera complementaria en equilibrios dialécticos desafiantes.

El modelo plantea la necesidad de las organizaciones de poder contar con un conjunto de valores categóricos que en principio no se negocian, ciertos valores instrumentales o funcionales que generan condiciones de validez y finalmente algunos valores pragmáticos asociados resultados concretos, en términos de qué hacer ante determinados riesgos. Desde luego que estos marcos de referencia deberían poder alinear los intereses de los dueños de cada corporación, con los intereses de los administradores superiores, de la mejor manera posible.

Aparentemente, los valores categóricos de ENRON en el marco de una situación financieramente comprometida pasaron a ser negociables, como forma de legitimar una forma de actuación insostenible generado resultados “creativos” presentados de forma tal, que no pusieran en evidencia las controversias derivadas de la estrategia de negocios desarrollada. En algún momento los principios de beneficencia fueron relegados por la administración superior hasta el punto de comprometerse la credibilidad del equipo de dirección y finalmente la sostenibilidad de la corporación.

El manejo de las grandes corporaciones es un tema profesional, vinculado con las competencias de los administradores, pero también es un tema ético sobre lo que es bueno o malo para la corporación y la sociedad en general. Sobre estas bases analizaremos en esta instancia específicamente, el caso ENRON desde marcos de

CASO ENRON

referencia axiológicos muy generales y además consideraremos cómo se articulan funcionalmente estos marcos de referencia con un nivel intermedio de valores y principios que generan relaciones situacionales y finalmente se completa la propuesta con la consideración de aspectos más cercanos al pragmatismo.

Hemos aplicado un modelo que propone un marco de referencia general sobre aspectos axiológicos pero que en su concepción plantea un enfoque situacional, para contemplar cuestiones éticas derivadas de estructuras, procesos y conductas diferentes en cada caso de estudio, que en definitiva podremos asociar con los resultados concretos de lo que hacemos o dejamos de hacer en contextos y circunstancias, con realidades diferentes. Desde luego que hay muchos aspectos a considerar pero la contraposición de intereses parece ser una cuestión medular y en estos aspectos ciertos imperativos no negociables parecen ser necesarios.

Debemos considerar que el otro actor destacado Arthur Andersen también se vio envuelto en esta trama de corrupción, ENRON compró su complicidad a través de contratos de consultoría con los cuales generaba grandes ganancias que fueron suficientes para convalidar todo lo actuado por la “alta dirección” de ENRON. Queremos destacar que Arthur Andersen era una de las empresas de auditoría más reconocidas a nivel mundial, lo cual también nos genera nuevas interrogantes.

Pero desde luego que hay aspectos situacionales que pueden hacer variar ciertos marcos de referencia. De esta manera, planteamos que es bueno que el modelo de referencia pueda variar su forma de concepción de sus bases conceptuales y sobre todo de aplicación, pensando en esos diferentes entornos políticos, económicos, sociales y culturales lo que de alguna manera contribuye a desarrollar un planteo conceptual adaptativo del desafío de construir el marco de referencia.

Lo primero que se puede constatar es que efectivamente ENRON planteó como referencia un conjunto de principios, conceptos y criterios, que proveen los fundamentos éticos, morales y conceptuales para la actuación de los Integrantes de Organización donde define ciertos principios, criterios fundamentales y enfoques de responsabilidad empresarial. Esta declaración que aparentemente incluye un conjunto de valores categóricos que en principio no se negocian, estaría clara.

Nos estamos refiriendo a contar con un marco de referencia declarativo del deber ser de la corporación, que lamentablemente los hechos que estamos analizando en nuestro reporte del caso, confrontarían de manera contundente. Esto es que lo que se proclama es diferente de lo que se hace. Los Principios Fundamentales de ENRON establecían los valores culturales y éticos que deben regir los Negocios en ENRON que no fueron contemplados.

Todo parecía indicar que estos Conceptos Esenciales serían la base para sustentar y garantizar la eficacia y la claridad en la interacción entre Líderes y Liderados. Sumados a los Principios Fundamentales, fueron formulados con la idea de establecer un lenguaje común entre los Integrantes, formando el Sistema de Comunicación de ENRON con el resto de la sociedad, pero como sabemos eso no fue así. Esto es que lo que se decía y lo que se hacía no coincidían. Incluso en algunos casos podría hablarse de divergencias entre los intereses conceptuales y las acciones concretas

CASO ENRON

Para comenzar y como marco general de referencia el modelo considera que deben estar presentes los “valores morales”, que exigen la realización de actos que son buenos y correctos por sí mismos y por ninguna otra cosa, como por ejemplo: “la beneficencia”. Por algún motivo ese valor fundamental quedó relegado. Los administradores no se sentían obligados por hacer las cosas con el mayor beneficio para la sociedad. Por lo tanto, a pesar de su importancia, no pudo servir de orientación general en muchos casos en los cuales deben considerarse ciertos efectos generales de nuestras actuaciones.

Adicionalmente por lo que sabemos del estudio del caso, un valor clave más instrumental de referencia como lo es la prudencia, no actuó como contrapeso. Posiblemente la percepción de los riesgos de desviaciones éticas, al desarrollar determinadas prácticas, no fue adecuadamente sopesada por los principales directores ejecutivos de la corporación. Y por otra parte, no se desarrollaron o incluso se bloquearon mecanismos de advertencia apropiados respecto de las desviaciones operando en los máximos niveles de la organización.

Además hay ciertos valores importantes más cercanos al pragmatismo asociados con los resultados de lo que hacemos o dejamos de hacer. Nos referimos a valores como la necesidad de cierta “seguridad contable”. Se trata de otro valor muy importante, que en lo que respecta a los comportamientos endógenos de la corporación, aparentemente no fue considerado, lo que seguramente aumentó los riesgos de realizar operaciones, que por otra parte, se sabía en parte de los niveles superiores de la organización, que violentaban el ordenamiento jurídico vigente.

La corporación destaca en sus enunciados que los resultados deben siempre fluir de los Clientes a los Accionistas, pues la valorización de su Patrimonio Moral y Material es la garantía más fuerte para poder asegurar su desarrollo y continuidad en el tiempo. Los liderazgos de ENRON fueron incorrectos en términos sistémicos, no individuales. No fueron uno o dos líderes aislados que perdieron en rumbo. Se creó organización delictiva actuando con sinergia e impunidad. Obviamente en este contexto las declaraciones éticas no fueron seguidas por sus principales dirigentes, lo que nos lleva a pensar que los valores instrumentales o funcionales que generan condiciones de validez de determinados comportamientos, realmente no formaban parte de su propuesta.

ENRON operó durante mucho tiempo una disociación sistemática entre lo que se decía y lo que se hacía a nivel de la cúpula de dirección. Constatamos en muchas instancias del estudio del caso, que los compromisos éticos declarados y las acciones desarrolladas, realmente operaron por caminos diferentes, en una clara disociación entre lo que se dice que debe hacerse y lo que realmente se hace. ENRON tenía un marco de referencia teórico declarado explícitamente, que en realidad no era aplicado en sus prácticas comerciales. Las reglas de juego realmente aplicadas en sus operaciones de funcionamiento interno no aplicaban lo que éticamente se proclamaba.

Siguiendo con los aportes del modelo, en la Corporación ENRON parecían existir un conjunto de valores pragmáticos asociados con resultados concretos, que parecen haberse desvirtuado. Los aspectos de desarrollo corporativo - en que tanto empeño se puso en las declaraciones del deber ser corporativo generaron necesidades de funcionamiento, que se fueron apartando de los marcos axiológicos generales de referencia del deber ser. En realidad lo que surge de los hechos fue que en “día a día”

CASO ENRON

los valores que constituían “la máscara” de la Empresa quedaron totalmente subordinados a ciertos intereses y objetivos más cortoplacista de ganancias personales recurriendo a las estrategias necesarias independientemente de la legalidad y la ética.

Las dinámicas de los negocios de la Corporación ENRON orientadas por sus principales figuras de dirección, fueron determinando una forma de operar encubierta claramente dissociada de los marcos de referencia éticos que habían sido proclamados, con muy buenos resultados en términos de posibilidades de obtención de grandes beneficios para los administradores, aun a contrapelo de lo que beneficiaba a la corporación.

Ante una típica relación principal-agente es la de los accionistas que contratan administradores ejecutivos para que conduzcan una corporación. Desde luego que hay que elegir un agente capaz de tomar las mejores decisiones. Pero el gran problema es que esas mejores decisiones sean visualizadas desde la óptica de la corporación y no de las necesidades personales de los agentes. Para ello la realidad muestra que los propios accionistas deberían buscar mecanismos para que los intereses personales del agente se alineen con los del principal (dueño), que es quien a la postre le ha elegido y le paga por sus servicios profesionales.

Retomando las ideas planteadas por Otfried Höffe (2007: 150) que refieren a los valores como “estándares de orientación” o “idea guía”, se fue poniendo en evidencia que los principios éticos proclamados correrían por un lado y las actuaciones comerciales y financieras por otro. Entonces aparecería un conjunto de orientaciones y guías no escritas que gobernarían los negocios de la corporación. Orientaciones que apuntaban a desarrollar el lado fácil para conseguir resultados beneficiosos. Orientaciones que desvirtuaban la relación principal-agente ya de por sí conflictiva. Y desde luego eso requirió liderazgos fuertes e inescrupulosos para que ello fuese posible.

Las dinámicas de los grandes negocios de la corporación, generaron espacios de oportunidad para que la corporación pudiese eludir los sistemas de control de su real situación patrimonial. En términos generales las normativas desarrolladas internamente por el grupo dejaron de generar contenciones y en muchos casos se generaron huecos que por la vía de los hechos no solamente no prohibían la realización de determinadas prácticas éticamente inaceptables, sino que incluso las estimulaban. Estaba claro que no cumplir con las normas internas de contralor no era un impedimento y que el marco legal externo tampoco generaba contenciones apropiadas.

Lo ocurrido en ENRON no son solamente hechos excepcionales aislados que fueron posibles porque determinados líderes internos de la corporación perdieron circunstancialmente el rumbo. Ciertas realidades políticas, económicas y sociales habilitaron condiciones para que ciertas prácticas impropias fueran posibles. Nos referimos a la definición imprudente de desregulaciones en un mercado originalmente cerrado que no estaba preparado para la apertura que se produjo. Pero tampoco es un problema exclusivamente de regulaciones gubernamentales e internas que no se desarrollaron. Entendemos que son los emergentes de un sistema socio-económico disfuncional ha puesto énfasis esencialmente en los factores económicos, habiendo subordinado otros factores por lo menos igualmente relevantes.

Más allá de que deliberadamente ENRON trato de influir en la apertura de los mercados en que trabajaba – lo que efectivamente logró – también buscó medios para

CASO ENRON

actuar con la menor cantidad de frenos y contrapesos posibles. Está claro que la Corporación ENRON a partir de un determinado momento en su desarrollo histórico en general creciente en términos de sus operaciones, pasó a no estar dispuesta a cumplir con las normativas nacionales vigentes y que por lo tanto, lo establecido por las leyes, decretos y ordenanzas de referencia, dejó de ser considerado como una referencia para regular el accionar del grupo. Esta ausencia de restricciones permitió concretar formas de financiamiento y aplicarlas en condiciones muy favorables para los administradores, pero incluso hasta perjudiciales para el grupo.

Lo que resulta importante de este Caso es el poder conocer cuáles fueron los hechos y las condicionantes que impulsaron a la organización a desarrollar un apetito de riesgo tan irresponsable que ponía en juego hasta la propia continuidad de la organización y la libertad de los actores y su eventual exposición al escarnio público. Sería bueno poder conocer que aspectos del contexto externo en EE. UU. en el ámbito empresarial y a la interna de la organización determinó que esto fuera posible.

Pero todas las culpas no deben centrarse en la Corporación. Si procedemos identificando los acontecimientos que consideramos más relevantes, los principales actores involucrados y los hechos más significativos, considerando los aportes del enfoque dialéctico (Gurvitch, 1971) podemos apreciar de manera constructiva la dinámica de los desafíos y conflictos de raíz axiológica, en las organizaciones, considerando los entornos que han favorecido estas prácticas.

La Corporación ENRON debió generar lazos institucionales y personales muy fuertes con los agentes para poder canalizar enormes cantidades de dinero, destinados a estímulos por resultados. Para que operaciones como la montada por ENRON no puede concretarse exclusivamente desde dentro de la Corporación. Casos como el que hemos estudiado, plantean ciertos cuestionamientos a la forma en que las sociedades son controladas por las auditorías, construyendo en este caso un modelo poco creíble de lo que es poder auditar profesionalmente una corporación.

Estamos pensando también en que en muchos casos de Estados Unidos no hemos encontrado adecuadas respuestas a la necesidad de establecer la configuración ideal de un modelo de contralor económico y financiero corporativo que permitiese generar y desarrollar ciertos controles eficaces de funcionamiento que sean humanamente sustentables, lo que determina algunas condiciones de la operación corporativa que deben fijarse y controlarse mejor. Pero esto no parece ser un aspecto exclusivo de EE. UU. El accionar de ENRON sigue modelos similares de otras corporaciones de otros países desarrollados a los que hemos hecho mención como referencia.

Probablemente no podamos decir que contaremos con un modelo ideal que no permita que se generen escenarios de descontrol corporativo como el descrito en este caso. Seguramente seguirán apareciendo nuevos casos como consecuencia del contexto en que se desarrollan los sistemas políticos, económicos y sociales. El reto en el presente es controlar mejor los alcances, reducir los impactos negativos sobre los sistemas afectados. En el futuro sin duda seguirá abierto el desafío de la búsqueda de aquellos modelos de descripción, interpretación y acción que más efectivamente satisfagan las necesidades y aspiraciones de la población.

CASO ENRON

Casos como el de ENRON que ciertos problemas de agencia se exacerbaban, son propios del sistema socio económico actualmente vigente y sus enormes estímulos a los agentes, que pueden estar en conflicto con los intereses corporativos e incluso llegar a subordinarlos. Son las resultantes indeseadas de cierta naturaleza de la relación entre principales y agentes y no podrán eliminarse totalmente. En estos contextos se debería contar con un conjunto de estrategias para su control. Como en muchos casos las desviaciones no han podido manejadas porque incluso son inherentes al sistema capitalista, si las eliminamos incluso alteraríamos la esencia del sistema.

Las fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos en las sociedades democráticas emergentes, no lograron ayudar a los agentes de la corporación a lidiar con la complejidad y se generaron simplificaciones que no ayudaron a mejorar la forma de actuar ante los desafíos de generar nuevos negocios con reglas éticas adecuadas y los aprendizajes se bloquearon y las formas de realización se desvirtuaron.

En términos endógenos de la Corporación ENRON, la cultura que se fue generando en la organización condicionó en gran medida, los procesos internos de comprensión de la realidad y los aprendizajes de los diferentes agentes generando una suma de conductas aprendidas y asimiladas que fueron transmitidas en forma integral. Todo ello fue generando una forma “acostumbrada” y “tradicional” de pensar y hacer las cosas, bastante singular y en ocasiones delictiva. Lo que llama a la reflexión es que parte de los agentes involucrados eran conscientes de lo que estaba ocurriendo y tuvieron que transcurrir muchos años para que salieran a la luz.

Un elemento nada menor a tener en cuenta es el período durante el cual se desarrollaron estas actividades irregulares por parte de los agentes, que fue prolongado lo que nos habla de la escasa efectividad de los controles públicos y tal vez de una actitud de condescendencia y hasta permisividad hacia algunas de estas prácticas. Consecuentemente, el problema expuesto va mucho más allá de una Empresa aisladamente. Contemplan a sectores importantes de la sociedad en un contexto mucho más amplio. El Caso ENRON es un emergente de un problema mayor en una sociedad que a veces, está operando disfuncionalmente.

A nivel instrumental aparecen también en la Corporación ENRON, ciertas fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos que fueron consolidando formas de actuar ante lo que circunstancialmente se desconocía, apostando de manera exacerbada a la manipulación de resultados económicos sin adecuada precaución en las consecuencias, lo que llevó a delinear conductas delictivas por parte de agentes importantes de la corporación sin cuestionamientos por estas prácticas y sin capacidad de reacción ante aquello que los apartaba de lo éticamente aceptable.

En la Corporación, se montaron procedimientos de manejo de la cooperación y reciprocidad en las redes internas para mantener sistemas de incentivo, pasando por encima de las normas legales nacionales que restringían el desarrollo de determinadas prácticas corruptas, que de esta manera no tuvieron límites, llegando a desarrollarse procedimientos ilegales para maquillar los resultados contables, sin que la organización pudiera reaccionar para recuperarse.

Ante esos casos, la sociedad como un todo tiene ante sí, un enorme desafío ante el que los Estados modernos, las universidades y las empresas tienen roles fundamentales, como partes de una red de valor agregado mucho más compleja que

CASO ENRON

regula situaciones de competencia y tranquilidad que constituyen un par dialéctico que plantea frecuentemente desafíos dilemáticos a las personas (Hobbes, 2004).

Concordamos en que el desafío es que sin un futuro técnica y comercialmente previsible por delante como hasta hace unas décadas, se fue complicando determinar lo que hay que saber y lo que hay que hacer en el futuro, para mantener la vigencia de un negocio. Se generan desafíos que las organizaciones tienen que contemplar para producir y comercializar productos de manera competitiva. Y por cierto, la Corporación ENRON no fue ajena a esos desafíos, aunque la realidad desbordó sus posibilidades, hasta generar la necesidad de fabricar resultados ficticios para mantener un estatus quo favorable para los agentes internos de la Administración.

Consideramos que tanto los auditores como los consultores en riesgo uno de los aspectos claves a evaluar es la fortaleza de la cultura ética y cuál es el nivel de adhesión a esta. Aquellas organizaciones en las cuales la cultura ética es muy débil o inexistente deben ser consideradas como potenciales desarrolladores de debilidades significativas, un riesgo relevante y por sobre todo para el auditor trabajar en contextos con baja adhesión a los principios éticos. La probabilidad de emitir un juicio o presentar un hallazgo erróneo es muy significativa en las organizaciones que tienen una cultura que enmascara las actuaciones.

La utilización o no de ciertos procedimientos, o incluso en orden de prioridades entre ellos da origen a diferentes estrategias de comunicación más o menos buenas, éticamente hablando. Así es que algunas organizaciones desarrollan estrategias "ruines" y otras estrategias "correctas". ENRON eligió un camino calificado como ruin que resultó luego ser desafortunado y que terminaría siendo muy perjudicial para la Corporación y para la sociedad en general. Ahora, lo importante es analizar cuáles fueron los caminos, motivaciones que condujeron a esa decisión, para poder tomar medidas y a futuro evitarlo o detectarlo tempranamente, ese es el objetivo.

Las teorías de referencia aplicadas para montar una forma espuria de operar con los contratos pueden orientarnos al respecto de lo que aconteció. Pero como sabemos, conocer las teorías en acción no es algo sencillo. Chris Argyris y Donald Schön (1996) sostienen que las personas diseñan e implementan teorías en uso prácticas (lo que hacen) que son distintas a las teorías teóricamente adoptadas (lo que dicen que hacen) no siendo muchas veces conscientes de ello, especialmente cuando se enfrentan a situaciones vergonzosas o amenazadoras.

¿Cómo podemos desarrollar propuestas que nos ayuden en estos casos? Desde luego que hay mucho por hacer en términos de contralor. En términos académicos consideramos que poder identificar esas teorías de acción, constituiría un aporte muy interesante en esta investigación para comprender a las organizaciones, porque las mismas tienen capacidades explicativas de lo que se hace o se deja de hacer. En esa línea es que los investigadores pensamos que debemos trabajar para comprender mejor lo que paso con la corporación ENRON

La pregunta siguiente es pertinente. ¿Qué valores son los que desarrollaron realmente los principales referentes de ENRON? ¿Qué fue realmente lo que vivenciaron estos agentes en términos axiológicos? Aparentemente la corporación fue abandonando ciertos valores fundacionales y desarrollando otros que les permitieran mantener el ritmo de crecimiento y diversificación que sus principales directores se fijaban como

CASO ENRON

metas para la Corporación, pero apartándose de normas legales reguladoras de su accionar y de ciertos principios éticos de referencia.

Las organizaciones como las personas⁹ en su accionar, en “día a día” y también en el mediano y largo plazo construyen una imagen (máscara que oculta una naturaleza) que les permite funcionar más efectivamente y mejorar sus probabilidades de lograr sus objetivos. Es frecuente concluir luego de un análisis más o menos detallado que existe una inconsistencia entre los objetivos de corto plazo (maximizar ganancias) y los de mediano y largo plazo. La generación de sustentabilidad y resiliencia aportan a la consolidación de las empresas en el mediano y largo plazo pero no debe aceptarse que los objetivos de corto plazo vayan en contra de estos factores.

El tema que surge en forma inmediata es cuál es la relación de la “máscara” con los posicionamientos reales de las personas, actores, directores y las organizaciones, suele suceder que en un momento dado, impulsado por un cambio del contexto es máscara no más es funcional a los intereses y se genera un comportamiento divergente con el que debiera ser el que surge en forma lógico de esa “máscara”. Se produce como ocurrió en el caso de ENRON, un apartamiento total y se adoptaron conductas que finalmente la condujeron a la crisis y quiebra. Pensamos que estas divergencias no pueden mantenerse en forma indefinida dado el alcance se las acciones emprendidas, aunque seguramente en el caso estudiado se mantuvo por bastante tiempo, aunque operando a menor escala.

No insistiremos en los temas legales que ya hemos estudiado detenidamente en otros puntos de este reporte. Lo que sucedió ha sido ampliamente documentado y difundido poco podemos aportar a lo ya avanzado en esa materia, está fuera de nuestro objetivo. Los lectores pueden consultar la bibliografía citada en este trabajo. Además buscando en Internet encontrarán no solo reportes periodísticos, sino informes profesionales de diagnóstico y documentos académicos de estudio del caso.

En algún momento los valores declarados en términos de “esencias conceptuales” y los valores finalmente vivenciados entraron a divergir. Hay que tener presente que los problemas de valores no están solamente relacionados con la consideración de determinados hitos trascendentes en las organizaciones, sino que están también presentes en muchas situaciones estrechamente cercanas a la realidad cotidiana, lo que genera desafíos relacionados con el “*ser*”, el “*deber*” y el “*hacer*”.

Las tareas desarrolladas por los agentes internos de la corporación y ciertos agentes decisores en los gobiernos nacionales fueron replanteando implícitamente y paso a paso con cada instancias del desarrollo corporativo, diferentes desafíos sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Se trata de desafíos en que los valores y las creencias están presentes en las decisiones. Y en este caso emergieron valores y creencias diferentes, que generaron mayores oportunidades para poder desarrollar sistemáticamente procedimientos corruptos para beneficiarse de ello con los sistemas de incentivos.

El conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses a partir de determinados hitos fundamentales de una organización mientras enfrenta desafíos y procura alcanzar sus objetivos va delineando una forma propia de comprender la realidad y de actuar frente a ella. En este contexto, los valores y las creencias comunes

⁹ Ver los aportes de Medina (2018) en “La personalidad oculta”, Disponible en: (<https://www.mundopsicologos.com/articulos/la-personalidad-oculta>).

CASO ENRON

de la organización forman el núcleo de su propia cultura organizacional, que en el caso de ENRON fue asimilando prácticas éticamente censurables, para mantener ciertos privilegios de los agentes internos.

Con el paso del tiempo, todo eso que se hace es apoyado y consolidado por las costumbres y las prácticas compartidas. Determinadas prácticas ilegales de ENRON se fueron incorporando a la cultura organizacional como cierto conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas aceptadas que forman una organización, sean estas legales o ilegales. Por otra parte todos estos fueron consolidados por ciertos liderazgos que marcaban el rumbo.

Para entender este proceso es que se ha acudido a describir lo que las personas hacen o construyen (actos o artefactos) de manera indirecta, en la línea de las observaciones realizadas por Nonaka y Takeuchi (1999), porque no se pueden realizar solamente descripciones estandarizadas basadas en la información explícita que usualmente se encuentra en manuales o en esquemas que son utilizados para transferir información o conocimientos explícitos y no tácitos.

Lo cierto es que ENRON desarrolló un proceso radical de transformación logrando cambiar algo en lo que las personas piensan o sienten respecto de lo que desarrollaban dentro de la corporación. Se fue aceptado informalmente desde la cúpula (esto es no declarado formalmente) que determinadas prácticas inapropiadas eran necesarias para poder enmascarar resultados. Pero esto no fue mágico. Se desarrolló por la acción del hombre. Las altas esferas lograron persuadir adecuadamente a muy diversos agentes que forman parte de la organización y su entorno para involucrarse.

Existen responsabilidades claras de muchos agentes de la Corporación, de alto nivel. Las prácticas ilegales de ENRON con los sistemas de registración contable no hubiesen sido posibles si determinados cambios interiores (personales y colectivos) no se producían de manera tal que ciertas transformaciones en las estructuras o los procedimientos, pudiesen consolidarse y operar de manera sostenible, como soporte de una transformación radical en la forma de manejar ciertos grandes negocios.

Pero como muy bien sostiene López (2015) en su artículo “ENRON el Hito Contable” no solamente se trata de las estrategias desarrolladas por ENRON y su compañía auditora - el desaparecido Arthur Andersen - para realizar con elocuencia transacciones, desviándose de su misión como contadores y auditores. El autor sostiene que el Estado fue un apoyo fundamental para el desarrollo de estas prácticas, apoyando la desregulación y como consecuencia la desmedida libertad a las empresas, algo que después de lo ocurrido trata de remediar, interviniendo las cosas, de manera tardía.

Precisamente para cambiar una organización profundamente, se debe generar una transformación voluntaria en aquello que es tomado como regla o punto de partida, para la determinación de sus propios valores. Lo que representa todo un desafío en oportunidad de encarar cambios organizacionales. Se ha debido desarrollar una especie de “metamorfosis tecnocognitiva”, generando canales entre los modos de comunicación física y la estructuración de conocimientos para poder utilizar los recursos.

El grupo ENRON finalmente habría desarrollado una compleja dialéctica “tecnología / cultura” que se fue consolidando en complejos ciclos de prueba y error. Ciclos en los que se llegaron a montar complejos sistemas de administración de los

CASO ENRON

registros contables incluyendo acuerdos con determinados bancos para poder canalizar el dinero que se pagaba a los administradores, para que supuestamente hicieran un buen trabajo para la Corporación ENRON.

Lo que no queda claro es la racionalidad y la lógica organizacional aplicada, explícita o implícita, todo parece conducir a pensar en una conducta que podríamos catalogar como “suicida”. Las acciones adoptadas, la diversidad de los actores, la dispersión geográfica, los montos de dinero que cambiaron de mano, el prologando periodo durante el cual este modus operandi tuvo lugar nos llevan a pensar que esta situación no era sustentable, que en algún momento los hechos iban a surgir a luz y todo tomaría estado público, la justicia tomaría acciones y todo el “castillo de naipes” se desmoronaría y las consecuencias serían las que efectivamente fueron.

La duda en realidad cuando ello ocurriría no si ocurriría. Tal vez no estemos manejando todos los conocimientos y las conjeturas que manejaba la Empresa.

Como resumen de los aportes de aplicación del modelo entiendo que el real valor agregado está en ese análisis de las causalidades y por qué determinados agentes toman decisiones tan expuestas a acciones penales y desprestigio que los marca para toda la vida. La Corporación ENRON había desarrollado un código de ético formal, pero muy probablemente solo fue para cubrir las formalidades y ciertas las motivaciones especialmente económicas resultaron determinantes y son un factor “overriding”, que posiblemente subordinó en forma absoluta a todos los demás. Desde luego que esto hay que trabajarlo más para poder confirmarlo.

A partir de este trabajo realizado nos ha quedado claro que hay una base en el comportamiento humano desarrollado por las corporaciones en un contexto político, económico y social que promueve estos comportamientos irregulares o delictivos. Se trata de comportamientos que suelen estar asociados posiblemente con ambición y afán de riquezas, como un factor central, donde los demás aspectos se ordenan en su torno. Comportamiento que debe contar con la participación de otros agentes, para poder desarrollarse. Nos referimos a los administradores de los gobiernos nacionales y ciertos agentes del sistema financiero. Sería un error pensar que las corporaciones como ENRON son los únicos agentes responsables de tales prácticas irregulares o delictivas.

5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)

Estamos ante problemas multicausales y por tanto debemos integrar en el análisis de lo ocurrido otras dimensiones, otras capas de análisis, la sociedad, la conducta de los seres humanos en contextos de alta inestabilidad y cambios significativos. El Caso ENRON no es único, se han registrado otros que tienen un conjunto de características comunes que de alguna forma nos están indicando que existen un conjunto de factores comunes que operan sobre las corporaciones y sobre los aspectos conductuales de los seres humanos expuestos a las mismas condiciones de un cambio brusco de entorno que estimula ciertas conductas comunes.

No todos los comportamientos humanos son adecuadamente funcionales al sistema idealizado de reglas que gobiernan a los estados modernos, ciertos sectores de actividad y a las corporaciones que operan en ellos. Muchas veces los aspectos relacionados con las personas tienen una dualidad psicológica y sociológica cuyas interacciones determinan ciertos comportamientos que dañan a la sociedad y también a quienes los desarrollan. Esto en sí demuestra la gravedad del problema en tanto no obedece a razones aisladas, sino que son comportamiento de los debemos esperar que se repitan si no se conciben las políticas e implementan acciones adecuadas.

Lo que realmente llama a la reflexión es el punto de quiebre y la entrada en la espiral defraudadora a partir de ciertas decisiones de negocios equivocadas que los condujo a desarrollar una de las estafas corporativas más grandes de la historia. Claro resulta que sólo porque se tomaron decisiones de negocios equivocadas se producen estos desencadenamientos como el de ENRON. Debemos estudiar algunos comportamientos que hicieron posible que la dirigencia de ENRON tomara el control de la corporación sin que los stakeholders y la sociedad en general, pudiese realmente saber algo de lo que estaba aconteciendo. Evidentemente los frenos y contrapesos no lograron mitigar los impactos de los excesos de la dirección que condujeron a la corporación a problemas económicos y financieros insalvables que finalmente provocaron su ruina y enormes perjuicios a la sociedad en su conjunto.

En ENRON se desarrollaron algunos de esos comportamientos éticamente desviados que dañaron a la corporación y también a quienes los desarrollaron. Para que ello ocurriese debieron alinearse condiciones relacionadas con políticas de estado, regulaciones sectoriales y prácticas internas que lo hicieran posible. Y entre todo ello un conjunto de valores y principios claramente disfuncionales, que habilitaron que ciertas personas inescrupulosas tomaran en control de la corporación y que los mecanismos de control internos y externos, fueran sistemáticamente desarticulados. Se desarrolló una ética basada en una doble moral que resultó catastrófica.

Evidentemente los aspectos fundamentales de la Ética en los Negocios de ENRON fueron dejados de lado. Los resultados de las desviaciones son actualmente bien conocidos. Las respuestas ahora, después de conocer el desenlace del caso, parecen estar más claras. Como una respuesta a estos grandes fraudes que afectaron a cientos de miles de personas, apareció la necesidad de institucionalizar la ética en los negocios como una forma de autorregulación en el ámbito mundial. Y desde luego fortalecer los sistemas de control internos y los del entorno del sistema.

CASO ENRON

La ética en los negocios es esencialmente una ética aplicada, que está centrada en aspectos concretos y prácticos más allá de la reflexión o el conocimiento teórico de los aspectos éticos. En suma suele contemplar siguiendo a Viera refiriéndola descripción del rol que la organización debe cumplir en la sociedad y cuál es su nivel de compromiso con sus clientes, accionistas, trabajadores, vecinos y el planeta. "Su finalidad" esencial es presentar aquellos patrones que deberían guiar las conductas de los agentes que actúan en la esfera de los negocios de cada organización.¹⁰

La realidad nos muestra que no basta con tener un Código de Ética aprobado pero que en el día a día hay que controlar y exigir su cumplimiento. Lo formal pasa a ser marco de referencia de lo actuado, más allá de que no sea aplicado. Pero rescatando lo que plantea Viera, aparece el peso de los aspectos formales. Aspectos que el autor refiere resumidamente de la siguiente manera: escríbase, promúlguese, archívese y olvídense. Paradójicamente, el Código de Ética de ENRON fue considerado a nivel de las corporaciones como un modelo de referencia a seguir, pero evidentemente lo que se proclamaba y lo que se hacía corrían por sendas diferentes.

Es interesante poder comprender una forma cultural de justificación de los delitos u omisiones de los agentes internos de la corporación. Esos aspectos culturales tienen raíces axiológicas que es necesario contemplar. Pensamos que es necesaria y pertinente una evaluación Ética de lo que aconteció en ENRON. Un ex empleado resumió la cultura de esta manera¹¹: "Si uno estaba ahí y se daba cuenta de lo que pasaba, ¿cómo detenerse y no perder el trabajo? Daba miedo. Era fácil decir: bueno, si todos lo hacen, quizás no sea tan malo." (El Caso ENRON)

Es importante considerar el impacto en el Gobierno Corporativo. Para ello seguiremos los aportes de (ENRON Case Study, Applied Corporate Governance, que referimos en la bibliografía de referencia. Por lo pronto las cinco Reglas de buen gobierno corporativo comienzan con la necesidad de una cultura ética. Una vez establecido que la cultura de ENRON se volvió cada vez más deficiente en este aspecto, consideremos brevemente el impacto de este fracaso en la ética empresarial, en las otras Reglas de funcionamiento corporativo.

No deberíamos ser ingenuos. Los procesos que se desarrollaron en ENRON no hubiesen sido posibles sin contar con un objetivo claro que fuese compartido por todas las partes interesadas claves. Nos referimos a los stakeholders.

Lay y particularmente Skilling¹², estimuló a todo el personal de ENRON con el objetivo de aumentar el precio de las acciones hasta la exclusión virtual de todo lo demás. El objetivo de lograr una satisfacción a largo plazo de una base de clientes estable tomó un segundo lugar lejano a la hora de suscribir acuerdos. En California, los clientes fueron explotados deliberadamente por los comerciantes en la mayor medida que su ingenio podía lograr. Incluso internamente, el plan de financiamiento del Director de Finanzas, Andrew Fastow fue diseñado para hacerlo rico a expensas de su empleador. Todo lo que muestra claramente un problema de agencia.

¹⁰ Viera Código de Ética, Disponible en: (<https://www.monografias.com/docs113/codigo-etica-buenas-intenciones/codigo-etica-buenas-intenciones2.shtml>).

¹¹ El caso Enron de 2014, Disponible en: (<https://udveticaprofessional.wordpress.com/2014/04/06/el-caso-enron-2/>).

¹² Jeffrey Keith Skilling fue CEO de ENRON Corporation durante el escándalo de ENRON, Disponible en: (https://en.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Skilling).

CASO ENRON

La propia Gestión estratégica paso a estar en cuestión. Como consultor de McKinsey¹³ especializado en estrategia, Skilling tenía una visión muy clara, al menos inicialmente, de lo que quería que ENRON lograra. Sin embargo, no estaba interesado en la gestión en sí y permitió que la gestión operativa se marchitara. Pero su visión de una gran empresa comercial no fue llevada al siguiente nivel de desarrollo e implementación de planes de negocios prácticos, como lo demuestra su loco lanzamiento en banda ancha, un campo en el que no tenía conocimiento ni experiencia personal y en el que ENRON tenía casi ninguna capacidad o posibilidad de recaudar los fondos necesarios para implementar el proyecto.

Skilling se convirtió en COO¹⁴ en la partida de un predecesor muy duro y experimentado. Incluso en ese momento, ENRON se había expandido a un ritmo que superaba su capacidad para establecer sistemas y controles administrativos apropiados y adecuados. Añadido a lo que siempre le habían faltado fondos la falta de interés en la gestión operativa significó que en su nombramiento en COO, empeoró la situación al hacer malas decisiones de gestión. Su enfoque en el rápido crecimiento incentivado por planes de compensación muy generosos, y con controles de gasto inadecuados, creó una organización totalmente disfuncional.

Desde las primeras etapas, el enfoque de ENRON en las ganancias y el crecimiento de los precios de las acciones y los incentivos financieros relacionados llevaron a una falta de transparencia necesaria, ya que las cifras fueron modificadas. Se podría argumentar que ENRON se sintió muy responsable ante sus accionistas por ofrecer un crecimiento constante superior al promedio. En la capitalización bursátil de ENRON, sin embargo, este crecimiento se logró mediante el subterfugio y el engaño. Ciertamente, los tratos en California estaban tan lejos de ser tan transparentes como era posible haberlo sido. Y esto pudo ser ocultado porque se desarrolló un sistema de registro contable capaz de enmascarar los resultados.

Rodrigo Monge Bravo (2015) plantea que muchas compañías operan ocultando sus reales situaciones patrimoniales. Sostiene que los resultados están basados en libros que han sido “cocinados cuidadosa o completamente asados”. Señala incluso que las figuras contables que son mostradas al público inversor, han sido cambiadas para proteger a los culpables. Para describir estas prácticas pone sobre la mesa la existencia de un “contorsionismo corporativo” que puede ser descrito de muchas formas. El autor emplea frases como “cocinar los libros”, “jugar con las cuentas” o “truco corporativo” cuyos resultados causan asombro, puesto que puede llevar a que la gente deduzca que hay algo ilegal en este asunto, aunque incluso pueda ser totalmente legítimo legamente y denomina estas prácticas; como “contabilidad creativa”.

Pero estas prácticas de “contabilidad creativa”, pueden llegar a falsear los resultados del gobierno corporativo. En estos casos pueden, generarse prácticas delictivas, que no pueden menospreciarse. No se puede juzgar el caso de ENRON benévolamente simplemente como “contabilidad creativa” exacerbada. En el caso de ENRON hay una conducta delictiva sistemática, que no se puede ni debe enmascarar. Si las autoridades llegan a “cocinar los libros”, “jugar con las cuentas” o realizar “trucos

¹³ McKinsey & Company es una firma estadounidense de consultoría de gestión mundial que realiza análisis cualitativos y cuantitativos para evaluar las decisiones de gestión.

¹⁴ COO – Chief Operational Office.

CASO ENRON

corporativos” para ocultar resultados, eso no es solamente habilidad para ocultar información, es además un potencial delito y una debilidad ética relevante

Está claro con el beneficio de la retrospectiva que lo que comenzó como una idea imaginativa e innovadora, que transformó la industria del suministro de gas natural, evolucionó rápidamente hacia una visión megalómana de crear una empresa líder mundial. La autoconfianza intelectual mutó en desprecio por los modelos de negocios tradicionales y creó un entorno en el que la alta dirección se divorció de la realidad. Primero tal vez sin una clara idea de hacia dónde podría conducirles ese cambio. Después posiblemente, sin poder replantear lo actuado. En este proceso de deterioro de la sostenibilidad de la corporación, pasó a ser necesario ocultar deliberadamente, los malos resultados para mantener la corporación funcionando.

El enfoque obsesivo de impulsar el precio de las acciones oscureció la falta de controles y puntos de referencia básicos y la deshonestidad progresiva en la generación de ingresos y las cifras de ganancias para engañar al mercado de valores, lo que llevó a que la administración finalmente se engañara a sí misma sobre la situación real y ya no fuera materialmente posible encarrilar las actuaciones, para poder salvar a la Empresa, cuando las condiciones no fueran favorables. El invento terminó matando al inventor y arrastró a mucha gente a la bancarrota, con enormes perjuicios para la economía norteamericana, dada la envergadura de la corporación involucrada, por lo menos, en el caso específico de ENRON.

Finalmente es importante reflexionar sobre ciertos aspectos trascendentes. Nos referimos a la necesidad de permanencia de las organizaciones en el tiempo, que puede asociarse con la sustentabilidad, una prueba que ENRON evidentemente no superó, no solo en términos económicos y financieros, sino en términos éticos. Alejandro Mario Vargas Palacio (2010), se interroga retóricamente sobre cuáles son las bases para que una empresa cualquiera trascienda y concluye que no hay una “receta mágica” al respecto aunque insiste en la necesidad de una adecuada gestión del negocio y desde luego en la necesidad de adaptabilidad al contexto y por supuesto un comportamiento juicioso y desde luego que cierta ética en su misión, su visión y sus decisiones.

Volviendo al caso específico de ENRON que nos ocupa, parece ser que la corporación no tuvo una adecuada gestión del negocio, no desarrolló la necesidad de adaptación al entorno y por supuesto, su comportamiento no fue muy juicioso que digamos. Por otra parte, si bien desarrolló teóricamente cierta ética en su misión, su visión y sus decisiones, desmintió que en la realidad las aplicase. Todo esto en su conjunto, fue la combinación ideal para el fracaso. Algo así como la “tormenta perfecta” de las corporaciones que lamentablemente, ENRON no pudo sortear. Hoy muchos agentes lo están lamentado, no sólo internamente y en EE. UU., sino en todo el mundo.

6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso

Hemos estudiado el caso ENRON a partir de las fuentes de referencia disponibles. Nos encontramos ante una situación excepcional por su impacto y relevancia. Pero el Caso ENRON no es único por su contenido de desviaciones empresariales pero, sí se destaca especialmente, por los impactos y niveles de pérdidas causados, junto con la caída de WorldCom y TYCO International hacia comienzos del año 2000 y muchos otros más marcaron una época de crisis a nivel de las corporaciones en Estados Unidos con repercusiones en el resto del mundo.

El Caso ENRON es además un síntoma de un fenómeno más general, que pone de manifiesto una forma de desarrollo empresarial basada en metas muy ambiciosas, grandes incentivos, resultados cuestionables y procesos de engaño. En ese sentido es un llamado de atención acerca de una eventualidad cierta de que se pueden reiterar situaciones como vivimos porque todo indica que refleja una disfuncionalidad del sistema socio-económico que no ha sido capaz de adecuarse a los cambios VUCA y genera situaciones traumáticas para la sociedad. La primera línea de defensa, la ética, requiere ajustarse y fortalecerse a los nuevos contextos.

Muchos agentes investigaron lo que sucedió. La comisión reguladora de los mercados de valores, el Departamento de Justicia de EE. UU. y varias comisiones especiales del Congreso de EE.UU. Finalmente los aportes esclarecedores ayudaron a tomar medidas. La serie de delitos corporativos constatados condujo al desarrollo de la Ley Sarbanes-Oxley en julio de 2002, que fortaleció los requisitos de divulgación y las sanciones por contabilidad fraudulenta. Sin embargo, quedó una mancha en la reputación de las firmas de contabilidad, bancos de inversión y agencias de calificación crediticia que nunca se ha eliminado. A posteriori se aprobó otra prevenir dificultades que surgieron, nos referimos a la Ley 15 Dodd – Frank en el año 2011.

En el caso de ENRON, la corporación contaba con un código de ética que era considerado como un modelo a seguir, a pesar de ello no impidió que todos estos eventos delictivos tuvieran lugar, fundamentalmente porque los niveles directivos no tenían compromiso con su cumplimiento y sus objetivos fueron desviados por el deseo de rápido enriquecimiento, aunque ello fuera a costa de fraudes de distintos tipos. La falta de compromiso con los principios éticos permeó en todos los niveles de la empresa y ciertos objetivos espurios guiaron las acciones de quienes debían dar las pautas morales y de conducta. Así fue que el día a día de la gestión de la organización no tenía en cuenta los principios éticos, en la medida que la situación económica de los sectores se hacía más críticas.

¹⁵ La Ley Dodd-Frank, oficialmente llamada Ley de Reforma y Protección del Consumidor de Wall Street de Dodd-Frank, es una ley que el Presidente Barack Obama promulgó en ley en 2010 en respuesta a la crisis financiera que se conoció como la Gran Recesión. Dodd-Frank impuso regulaciones a la industria financiera y creó programas para evitar que las compañías hipotecarias y los prestamistas aprovechen a los consumidores.

CASO ENRON

El apetito de riesgo de la organización creció en forma exponencial asumiendo desde la cúpula de la propia organización, acciones cada vez más riesgosas fuera del “core business” conocido, lo cual implicó en muchos casos, cada vez más pérdidas y exposición al riesgo. Lo que a su vez fue llevando a ocultar la realidad que se evidenciaba para que la situación negativa, no se conociese. ENRON declaraba grandes ganancias pero fue generando deudas reales la llevaron a la quiebra.

La realidad fue finalmente destruyendo el castillo de naipes que se había montado, con un final muy duro. Así afloró el mayor escándalo financiero de la historia hasta ese momento. “Una revisión de las cuentas por parte de las autoridades contables afloró deudas escondidas y elementos ocultos fuera de balance que daban la impresión de que la empresa estaba saneada. Poco a poco el mundo Enron fue cayendo. De los 90 dólares por acción del 2000, un año después se pasó a apenas un dólar, un 99% menos. Más de 10.000 millones en valor contable que se esfumaron. Miles de ahorradores que perdían su inversión. Acorralada, se vio obligada a presentar el concurso. En su día fue la mayor bancarrota de la historia. Acumulaba unos activos de 64.000 millones y unas deudas de 30.000 millones.” (ENRON escándalo, 2016: 2)

El final de la crisis fue terrible. “Al descubrirse todas estas prácticas engañosas si dio lugar a la quiebra de la empresa, a la ruina de los inversionistas, al desempleo de los trabajadores, a la insolvencia del pago a los acreedores y a enjuiciar a los directivos de Enron, entre ellos, Kenneth Lay, CEO, Andrew Fastow, CFO, acusados de fraude y de crear empresas “fantasmas” para beneficiar a Enron, entre otros. Tras la caída de Enron, sus acreedores y otras empresas comerciales vinculadas sufrieron enormes pérdidas. Ésta se convirtió en la mayor bancarrota de la historia de EE. UU. Todos se vieron afectados de forma negativa, los empleados perdieron sus trabajos, incluso, el 62% de los ahorros de 15,000 empleados estaban basados en los planes de acciones de Enron, por lo cual no pudieron hacer uso de dicho dinero. También, los accionistas de Enron perdieron \$ 74 mil millones en los cuatro años previos a la quiebra de la empresa. Enron acumulaba casi \$ 67 mil millones en deudas a los acreedores, ante lo cual debió realizar subastas para vender diversos activos y poder cumplir con sus obligaciones.” (CASO ENRON, 2012: 5)

Pensamos que se hace necesario adoptar un análisis multicausal y multistakeholders, tener en cuenta los aspectos conductuales de los seres humanos y las demandas sobre los condicionamientos emocionales, los desafíos del estrés que generan los nuevos enfoques VUCA. Pensamos que además resulta pertinente aplicar enfoques metodológicos de “capas de cebolla”, y avanzar en analizar cada capa y profundizar en el análisis. El enfoque debe de ir mucho más allá de considerar al Caso como un elemento aislados, de un conjunto de individuos que tomó decisiones equivocados, son muchos más los factores y más importante que el comportamiento de un grupo de individuos que perdió el rumbo, es el resultado de las interacciones de múltiples factores políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos.

Los desafíos éticos no pueden ser relegados de la discusión. La visión de lo que se declara formalmente y lo que realmente se cumple plantea claras disociaciones. Pensamos que ante esas realidades hay que revalorizar la adhesión real, con compromisos de acción firmes, de cada organización a un bien formulado “código de ética organizacional”, es un elemento que aporta a una más eficaz y eficiente gestión del riesgo. Los casos que hemos estudiado muestran que las amenazas se multiplican en

CASO ENRON

organizaciones en las cuales cada una de las personas se desempeñe de acuerdo con sus intereses personales de rápido enriquecimiento.

Dentro de estas condiciones se potencian las amenazas de eventos o circunstancias desfavorables que resulten en impactos que como en el caso que estamos estudiando, finalmente lleven a la quiebra de la organización. Entre las amenazas generadas aparecen cuestiones como un Estado que optó por una mayor desregulación sectorial que operó de manera descontrolada. Incidencia determinante de las corporaciones en las políticas públicas nacionales. Ruptura de las reglas de negocio legadas y desarrollo incipiente de reglas emergentes. Un grupo de líderes inescrupulosos al frente de la corporación, operando con autarquía e impunidad. Sistemas de contralor deliberadamente obsecuentes. Prácticas financieras y contables claramente borrosas. En consecuencia los propios stakeholders muchas veces hasta ignoraban, lo que estaba aconteciendo en la corporación. Todo ello en un entorno innovador que muchas veces los actores no conocían apropiadamente.

Para imaginarse lo que pasaba en ENRON hay que pensar en una situación potencialmente fuera de cause ya que la corporación operaba alejada de su “core business” y además las deudas de crecían continuamente de manera aparentemente incontrolable. Por otra parte, hay que pensar que muchos directivos se beneficiaban con cuantiosos premios por resultados, a pesar de que al mismo tiempo la situación de la corporación se deterioraba. Los problemas de agencia se exacerbaban. En determinado momento los intereses de las partes entraban en conflicto y lo individual parecía prevalecer sobre lo colectivo. Todo ello operando de manera muy acelerada.

El escenario desarrollado integraba además un sistema de información renovado capaz de ocultar lo que realmente pasaba en la corporación (contabilidad creativa desbocada), apoyado en prácticas inapropiadas de los agentes en el gobierno corporativo y la presencia de una empresa de auditoria (Arthur Andersen) funcional para poder ocultar los desvíos. Esto fue el caldo de cultivo la pérdida de control de sus activos y pasivos convalidado por los manejos contables fraudulentos y finalmente llegar a una situación de crisis.

Alejandro Mario Vargas Palacio (2010) plantea las dificultades generales de todas las empresas ante la necesidad de convivir con un mercado global cada vez más abierto y un acelerado desarrollo tecnológico. A lo que nosotros como investigadores agregamos la presencia de un entorno VUCA que genera cambios de paradigma relevantes en muchos sectores de actividad. En estas condiciones ENRON se mostraba como una empresa exitosa, que debería ser reconocida e incluso hasta imitada en sus prácticas. Pero por otro lado, la corporación resultó ser también una amenaza para todo el contexto económico y social de su entorno y desde luego para ella misma, que no pudo resolver sus problemas de supervivencia.

En varias dimensiones de la actuación corporativa de ENRON operó desconociendo los riesgos que se estaban asumiendo. Además esto no fue parte de un conjunto de hechos aislados desarrollados por unos pocos agentes. Se trataba de un modus operandi corporativo claramente institucionalizado desde la propia cúpula de la corporación. La gestión de riesgos para ser exitosa (ISO 31000:2018 Risk Management

CASO ENRON

– Guidelines¹⁶) debe contar con el compromiso y el mandato de los niveles directivos y el control la rendición de cuentas, sin ello los Sistemas de Gestión de Riegos no pueden operar o lo hacen con una menor eficiencia. Esto no fue posible en ENRON.

No se trataba de un circunstancial desconocimiento de las formas de manejo corporativo apropiadas. Se trataba de una forma de hacer deliberada para generar recursos incluso de manera que se sabía que podría ser peligrosa para la sostenibilidad de la propia corporación y la forma de contemplar los compromisos con el entorno. De esta manera, luego de la crisis que desembocó en la quiebra, quedó puesto en evidencia como la falta de ética en los negocios y de responsabilidad social de los directivos de dicha Corporación, finalmente tuvo efectos negativos no solo sobre la propia corporación, sino sobre sus principales stakeholders y el desarrollo del país.

ENRON generó ciertos liderazgos, una estructura consistente, determinados procedimientos y algunas prácticas evidentemente disfuncionales. Pero por sobre todo desarrolló comportamientos éticos inaceptables. Juan. López (2016: 316) plantea en su propuesta: ENRON el Hito Contable, que la empresa marcó un punto de referencia ineludible para la contabilidad, la auditoría, las finanzas y la ética. Sostiene que es precisamente por ello que el profesional contable deberá estar al tanto de estos acontecimientos históricos, porque ayudan a entender situaciones de riesgo y por ende prevenir que estas sucedan nuevamente.

Pero los desafíos no corren solamente por el lado de perfeccionar los sistemas de contralor económico y financiero. Toda la construcción política, económica y social debería ser analizada críticamente. Las normas aperturistas del mercado que hicieron posible el descontrol corporativo, las prácticas de negocios especulativas, las sensaciones de impunidad de los liderazgos – en fin todo ello - deberían ser considerado desde una perspectiva sistémica, para comprender adecuadamente lo que aconteció y sobre todo para reducir la posibilidad de que en el futuro algo similar pueda volver a ocurrir o que si lamentablemente sucede, los daños sean los menores posibles.

La situación vivida en ENRON debe ser analizada desde la óptica de problemas multicausales y multistakeholders, considerando entornos legales que evolucionan en su forma de respuesta conocida ante problemas que no han sido capaces de prever, lo cual genera escenarios en los cuales las conductas corporativas sólo tienen como guía la ética al no existir incluso impedimentos legales para determinadas formas emergentes de proceder. Pero no podemos dejar de reconocer que fueron muchos los empleados de ENRON que estaban al tanto de las actividades fraudulentas de la Corporación pero no la denunciaron porque hacerlo era demasiado riesgoso.

Estábamos y estamos atravesando un periodo de cambio, de reacomodo que requiere modificaciones en la conducta de los seres humanos, algunos más expuestos que otros a los impactos negativos. Tal parece que una de las primeras bajas fueron los principios éticos que en si constituyen la base sobre la que se construyen las

¹⁶ ISO 31000: 2018 Gestión de riesgos - Directrices. ISO 31000: 2018, Gestión de riesgos - Directrices, proporciona principios, marco y un proceso para la gestión de riesgos. Puede ser utilizado por cualquier organización independientemente de su tamaño, actividad o sector. El uso de la norma ISO 31000 puede ayudar a las organizaciones a aumentar la probabilidad de alcanzar objetivos, mejorar la identificación de oportunidades y amenazas y asignar y utilizar de manera efectiva los recursos para el tratamiento de riesgos. Disponible en: (<https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>).

CASO ENRON

organizaciones capaces de superar los desafíos que implican los cambios de paradigmas sociales. Esto nos lleva a pensar en la necesidad de refundar los principios éticos de la sociedad y en particular de la ética corporativa. Debemos considerar que los cambios en el contexto socio económico afectan todos los valores en particular aquellos que debieran modelar más profundamente el comportamiento humano.

Hay situaciones sin duda dilemáticas. En términos generales la tecnología y las innovaciones deben regirse por éticas claras y flexibles, de manera de no asfixiar la impronta innovadora que afortunadamente se ha apoderado de las sociedades a escala casi global. Es posible desde luego innovar en todas las áreas, en los procesos y la gestión de las organizaciones, sólo que debemos tener presente que la tecnología debe ser cuidadosamente manejada. Como construcción humana puede ser aplicada para sustentar acciones de mejora, o acciones ruines motivadas por objetivos menores y mezquinos. De allí que ciertas normas y principios éticos, deberían recobrar su vitalidad, para poder atender las necesidades de un futuro claramente vucalizado.

CASO ENRON

7. Bibliografía de referencia del caso

Argyris, Chris y Schön, Donald. (1996), Organizational learning II, Theory, Method and Practice, Mass, Addison Wesley Publishing Company.

Con formato: Español (alfab. internacional)

BBC MUNDO. (2002), ENRON: Radiografía de un Escándalo, Disponible en: (http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_1803000/1803224.stm).

Dodd-Frank Act. (2010), Disponible en: (<https://www.history.com/topics/21st-century/dodd-frank-act>).

ENRON whistleblower tells of “crooked company”. (sf), Disponible en: (http://www.nbcnews.com/id/11839694/ns/business-corporate_scandals/t/ENRON-whistleblower-tells-crooked-company/#.XOXxq4hKhPY).

ENRON Caso de estudio. (2012), Caso ENRON, Disponible en: (<http://casoenronetica.blogspot.com/2012/09/caso-.html>).

ENRON Case Study. (2016), Applied Corporate Governance, Disponible en: (<https://www.applied-corporate-governance.com/case-study/Enron-case-study/>).

Código de campo cambiado

ENRON Descripción UCIPFG. (SF), Descripción académica del caso, Disponible en: (http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-04/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-3/lecturas/Caso_Enron_2.pdf).

ENRON Descripción UDV. (2014), El caso Enron Para Ética profesional en la UDV (Universidad Da Vinci), Disponible en: (<https://udveticaprofessional.wordpress.com/2014/04/06/el-caso-enron-2/>).

ENRON escándalo. (2016), El mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado, Disponible en: (<https://www.lavanguardia.com/economia/20161202/412319658496/enron-quiebra-escandalo.html>).

CASO ENRON

Giroux, Gary. (2008), What went Wrong? Fraudes contables y lecciones de los escándalos recientes, *Social Research: An International Quarterly*, Volume 74, Number 4, Winter 2008, pp. 1205-1238 (Article), Disponible en: (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.692.7701&rep=rep1&type=pdf>).

Gurvitch, Georges. (1971), *Dialéctica y Sociología*, Madrid, Editorial Alianza.

Healy, Paul y Palepu, Krishna. (2003), The Fall of ENRON, *Journal of Economic Perspectives*—Volume 17, Number 2 - Spring 2003 - Pages 3–26, Disponible en: (<http://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/089533003765888403>).

Código de campo cambiado

Hobbes, Thomas. (2004), *Leviatán*, Buenos Aires, Editorial Losada.

Höffe, Otfried. (2007), *Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética política en la era de la globalización*, Buenos Aires, Katz Editores.

ISO 31000 (2018), *Gestión de riesgos - Directrices*. ISO 31000: 2018, *Gestión de riesgos – Directrices*, Disponible en: (<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>).

Ley Dodd-Frank, oficialmente llamada Ley de Reforma y Protección del Consumidor de Wall Street, ver Dodd-Frank Act. (2010).

Li, Yuhao. (2010), The Case Analysis of the Scandal of ENRON, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 10; October 2010, Disponible en: (https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u736/Li_.pdf).

Código de campo cambiado

López, Juan. (2016), *Enron el Hito Contable*, Disponible en: (https://www.researchgate.net/publication/300020379_ENRON_EL_HITO_CONTABLE).

CASO ENRON

Monge Bravo, Rodrigo. (2015), Contabilidad creativa y estafa. Análisis del Caso ENRON, Disponible en: (<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7343/retrieve>).

Monterrey, Juan. (2002). Entre la contabilidad creativa y el delito contable. Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría No. 12, 12, 117-138, Disponible en: (https://www.researchgate.net/publication/31603502_Entre_la_contabilidad_creativa_y_el_delito_contable).

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999), La organización creadora de conocimiento, México, Oxford University Press.

Stiglitz, Joseph. (2003), Los felices 90 La semilla de la destrucción, Madrid, Taurus.

Vargas Palacio, Alejandro Mario. (2010), ENRON y el papel de la ética en los negocios, Disponible en: (<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015347/015347.pdf>).

Vieira, César. (2015), Código de Ética: Mucho más que buenas intenciones. Disponible en: (<https://www.monografias.com/docs113/codigo-etica-buenas-intenciones/codigo-etica-buenas-intenciones.html>).

ANEXO

Abordaje de los stakeholders

El estudio de los stakeholders

En principio un análisis de involucrados (**stakeholders**) es esencialmente un “snapshot¹⁷”, o sea refleja la situación de una organización un momento dado, por lo cual puede variar a lo largo de tiempo, no es raro que los involucrados cambien de posición a lo largo del tiempo.

En este caso estos investigadores estamos planteando el análisis de involucrados porque entendemos que es una herramienta para poder interpretar el accionar de los involucrados claves de caso y sacar conclusiones acerca de su posicionamiento ético y de riesgo en el tema.

Cada organización, cada proyecto, cada caso tiene interesados que se ven afectados o pueden afectarlo, sea en forma positiva o negativa. Unos pueden tener una capacidad limitada para influir en el resultado final de un caso en tanto que otros tienen una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados.

La identificación de los involucrados se centra en aquellos considerados como claves es decir que pueden sea directa o indirectamente generar cambios en los procesos. En este caso no se identificaron organizaciones de consumidores que pudieran ejercer presión sobre las autoridades públicas en su lugar está presente la prensa especializada que en cierta medida jugó ese rol como en el caso del Ford Pinto.

El proceso de identificación, análisis y evaluación de los principales agentes involucrados es un proceso iterativo porque estos pueden cambiar, sea que aparecen nuevos u otros dejan de tener importancia, en este caso los involucrados fueron estables y mantuvieron sus características durante todo el desarrollo.

Los involucrados son una de las **fuentes más importantes de riesgos (amenazas y oportunidades)**, en particular como consecuencia que son numerosos y tienen intereses encontrados, en este caso nos encontramos en escenarios en los cuales la pérdida de uno

¹⁷ Foto, instantánea, muestra la información en un momento determinado solamente.

CASO ENRON

es la ganancia del otro. Los relacionamientos win/lose los que hace dificultosos en ocasiones su entendimiento.

Nos movemos en escenarios en los cuales el posicionamiento de los diferentes involucrados es estable y todos operan siguiendo lógicas racionales, ninguno de ellos expresa posiciones inconsistentes con sus intereses objetivos, aunque algunos aspectos emocionales puedan estar presentes.

En ocasiones el concepto de involucrados que estamos considerando se ha extendido a aquel grupo de personas que pueden pensar que serán afectados sin realmente serlo, porque, aún bajo el influjo de una apreciación errónea, de todas maneras pueden impactar sobre el desarrollo de los eventos.

Pensamos en la necesidad de contar con un Registro de Involucrados, aunque el alcance pueda variar según el caso, de todas maneras para caracterizarlos hemos recurrido a los métodos clásicos basados en la utilización de tres variables de referencia que son: poder, interés e influencia y a partir de esta apertura, poder profundizar en el entendimiento de su accionar.

Las definiciones adoptadas son:

Influencia: Capacidad que tienen algunos stakeholder para direccionar las decisiones que se toman con respecto al proyecto. No es formal, normalmente surge por el posicionamiento en la organización o en el contexto externo o interno. Interviene en las decisiones tomadas, facilita su implementación o ejerce una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente.

Interés: refleja el grado de importancia que tiene para el involucrados los productos/ resultados / servicios que tiene planificado desarrollar el proyecto. También hay que tener en consideración los beneficios que se esperan captar a través de los entregables del proyecto. Esto opera a favor o en contra.

Poder: se refiere a la facultad de tomar ciertas decisiones relevantes. Nos referimos a capacidades ***formales habilitantes para poder decidir incluyendo la*** legitimidad legal, verificando si existen autorizaciones escritas que habilitan a tomar de decisiones. Consideramos agentes como el Gerente General, el Gerente de Portafolio, el director de un Programa, agentes normalizadores, Jueces o agentes similares.

CASO ENRON

Se trata de una valoración esencialmente cualitativa, que puede estar fuertemente sesgada por quienes son responsables para ejecutarla. En tal sentido hemos tratado de minimizar los sesgos individuales a través de la aplicación de escalas de 3 niveles (alto, medio y bajo), cada una de las cuales es descripta por una serie de pautas que se aplican a para cada nivel.

Nuestro análisis de involucrados se construye a partir de un análisis del posicionamiento objetivo de la organización de referencia y que luego se valida con la información disponible a través de diferentes estudios.

En primer lugar corresponde destacar que el posicionamiento objetivo se relaciona con el comportamiento de cada uno de los involucrados a lo largo de todo el estudio que es de muchos años. Por lo tanto si bien el estudio es un snapshot, muy posiblemente sea difícil percibir ciertos cambios relevantes a lo largo del estudio en el posicionamiento de los involucrados.

Puede ser que circunstancialmente algunos de los actores en el estudio de un caso específico - actuando seguramente en función de sus intereses - hayan tratado en forma sistemática de ampliar o reducir la importancia de los eventos por considerar que ello va a favor o en contra de sus mayores intereses en particular los más intangibles, como la reputación o el branding.

CASO ENRON

Escalas de caracterizaciones de stakeholders

Las siguientes escalas se aplicarán para calificar a los involucrados en Interés, Poder e Influencia. Se aplicarán escalas con 3 niveles (Alto/Medio/Bajo), para cada uno de los casos estos aspectos deben ser “customizado”.

Se catalogarán partiendo del nivel superior y se identificará la categoría correspondiente cuando se cumplan al menos dos de las anotaciones descritas en Categorización del Nivel.

CASO ENRON

- INTERES

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL (MEDIO AMBIENTE, CONTAMINACIÓN,...)
ALTO	<p>Impactos significativos sobre planes estratégicos de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los modelos de negocios de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los resultados económicos globales de la Empresa</p> <p>Impactos significativos sobre reputación y branding</p> <p>Compliance; evitar incumplimientos en áreas claves</p> <p>Aumentar el “market share”</p> <p>Mejorar posición competitiva</p> <p>Impactos sobre portafolios</p> <p>Pérdidas de vidas significativas</p> <p>Impactos mediáticos relevantes</p> <p>Materialización de riesgos catastróficos</p> <p>Generar condiciones para atender y evitar eventos tipo “black swan”</p>
MEDIO	<p>Relacionadas con impactos sobre el logro de los objetivos y metas a nivel táctico de la organización</p> <p>Impacto sobre los medios que permiten implementar las estrategias</p> <p>Impactos sobre los recursos humanos claves</p> <p>Impactos sobre programas y proyectos</p> <p>Impactos sobre planificación táctica, puede ser necesario la replanificación de líneas tácticas para mitigar/potenciar las consecuencias de los eventos ocurridos.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas moderadas, se mantiene la vigencia de los objetivos estratégicos, se dispone recursos para atender las consecuencias o se generan beneficios moderados para la organización.</p> <p>Las consecuencias sobre la salud humana moderada, un número reducido de muertes y heridos, manejables.</p> <p>Impactos negativos en los medios de prensa con daños moderados sobre la imagen.</p>
BAJO	<p>Consecuencias con impactos menores sobre algunos objetivos táctico y operacionales, no será necesarios ajustes mayores para mitigar/aprovechar la situación.</p> <p>Líneas de negocios afectadas</p> <p>Solo ajustes de detalle sobre la planificación operativa.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas menores.</p> <p>Salud pública no afectada en forma relevante.</p> <p>Bajas repercusiones mediáticas.</p>

CASO ENRON

- **PODER**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTA	Tiene autoridad formal (legitimidad) para tomar decisiones otorgada de acuerdo con normativa vigente Supervisión general de la organización Fija políticas y estrategias Facultades para asignar recursos Asignar roles y responsabilidades Potestades para fijar estrategias, objetivos, metas y también cambiarlas. Autoridad para asignar recursos Toma de decisiones estratégicas Define cambios estratégicos
MEDIA	No tiene poder de dirección legítimo sobre la organización, puede influir pero no decide. Decisiones a nivel de portafolio, programa y proyecto Puede generar acciones con otras organizaciones acciones que afecten a los involucrados. Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.
BAJO	No tiene autoridad formal Ejecuta decisiones Reducida disposición de recursos económicos y humano Relaciones con otras organizaciones Toma decisiones

CASO ENRON

- INFLUENCIA

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTO	<p>Tiene llegada directa sobre los niveles en que se toman decisiones estratégicas</p> <p>Tiene vinculación significativa con los actores relevantes en forma permanentes</p> <p>Reconocimiento y prestigio</p> <p>Influencia en estrategias organizacionales</p> <p>Influencia sobre actores internos y externos relevantes</p> <p>Posición ante un problema tiene gran influencia sobre las decisiones de los otros actores</p> <p>Incide sobre fijación de estrategias y modelos de negocios</p> <p>No tiene poder formal pero mantiene importancia por relacionamientos económicos comerciales</p> <p>Destacada participación en organizaciones internacionales</p> <p>Acceso a medios de comunicación relevante</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y políticas significativas.</p>
MEDIO	<p>Incide a través de relacionamiento, no tiene poder directo legítimo, solo puede influir pero no decide en los niveles tácticos</p> <p>Financiamiento de programas y proyectos</p> <p>Influencia en la selección, ejecución sobre programas y proyectos</p> <p>Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y/o políticas importantes.</p>
BAJO	<p>No tiene autoridad formal.</p> <p>Participación en organismos internacionales con poderes limitados</p> <p>Reducida disposición de recursos económicos.</p> <p>Puede tomar acciones económicas y/o políticas de limitadas consecuencias.</p> <p>Relaciones con otras organizaciones de escasa relevancia.</p>

FIN DE CASO