

Fraude e incentivos en las corporaciones

Una vez asimilado el impacto producido por los fraudes cometidos en importantes corporaciones multinacionales, creemos importante intentar una explicación de las causas que generaron esos ilícitos y, a su vez, reflexionar sobre cuáles son las enseñanzas que dejan dichos episodios para aprovecharlas en beneficio de nuestras empresas y organizaciones.

Cuando se habla de delitos relacionados con la corrupción, recuerdo la clasificación cromática que hace Luis Moreno Ocampo – Director de Poder Ciudadano - según la predisposición de las personas a cometer actos de esta naturaleza.

De acuerdo a Moreno Ocampo, existen estas tres categorías de individuos: “rojos, verdes y amarillos”.

Los “rojos” son aquellas personas que siempre que puedan, actuarán en forma corrupta. Este grupo representa un muy bajo porcentaje de la población total. Su antítesis, los “verdes” - también un grupo minoritario - son quienes en toda circunstancia siempre tendrán una conducta íntegra. Por último, el grupo mayoritario, los “amarillos” se comportan conforme a lo que la sociedad considera aceptable en términos morales.

Probablemente, la gran mayoría de los ejecutivos involucrados en los fraudes sean “rojos”, pero algo debe estar ocurriendo para que haya tantos casos simultáneamente. ¿Se estará moviendo la zona que divide a los “amarillos” de los “rojos”?

Tratemos de entender porqué esos directivos actúan en forma fraudulenta.

Debemos en primera instancia comprender cuáles son las condiciones que habilitan a los CEOs a manipular las cifras de los cuadros de resultados.

La primera condición es que deben contar con la complicidad, la sumisión o el engaño de ejecutivos y empleados de su empresa que haga posible realizar esos enjuagues.

La segunda es que deben tener el aval - por acción u omisión - de analistas financieros, bancos y compañías de inversión que permiten el financiamiento de dichas corporaciones, sin una adecuada evaluación de su estado patrimonial actual y/o futuro.

Por último, deben lograr el visto bueno de los organismos de regulación y más específicamente de sus auditores externos para lo cual necesitan estar en connivencia con ellos, ya que es difícil creer en una cuestión de falta de idoneidad o negligencia.

Estas son las condiciones requeridas para poder delinquir, pero, ¿Cuáles son las motivaciones que los impulsan a actuar en forma deshonestas?

En este caso, las presiones para alcanzar resultados de corto plazo combinadas con un excesivo afán de lucro personal hacen que los ejecutivos principales tomen decisiones equivocadas y emprendan acciones que más pronto que tarde llevarán a sus empresas a situaciones catastróficas. No olvidemos que estamos hablando, para algunos CEOs, de ingresos potenciales del orden de decenas de millones de dólares por año.

Luego, ante los hechos consumados, es evidente que, para quienes son corruptos, el incentivo para saltar barreras éticas y legales, con tal de obtener

resultados positivos, es mayor que el temor a ser descubiertos, penalizados por la ley y condenados moralmente por la sociedad.

Con respecto a este último punto y con el fin de desalentar la ocurrencia de estos fenómenos, el Presidente Bush, ha obtenido del Congreso una ley con mayores controles y sanciones más duras, tanto para los responsables de las empresas, como para las firmas auditoras.

De esta manera se apunta a que los “rojos” no encuentren la oportunidad para “mostrar la hilacha”. Expertos internacionales en legislación criminal y empresaria opinan que aunque es importante perfeccionar los circuitos de control y desalentar conductas delictivas a través de sanciones más severas, entienden que una solución más efectiva podría alcanzarse comprendiendo que es lo que hace que los amarillos se comporten como si fueran “verdes” y luego actuar para promover esos patrones de comportamiento.

Cabe preguntarse sobre este punto, en que medida influye en el comportamiento de los CEOs la forma en la cual éstos son remunerados. Debemos tener en cuenta que un importante porcentaje de sus ingresos está determinado por incentivos ligados a los resultados y al valor de la acción en el corto plazo, pero son ellos mismos quienes formulan objetivos y diseñan las estrategias y planes para lograrlos.

Los accionistas y los ejecutivos de empresas y quienes colaboramos con ellos, debemos estar atentos a estas cuestiones, que no son menores.

Los sistemas de remuneraciones, sin lugar a dudas ponen en evidencia los principios y valores que rigen la vida de las empresas.

¿No será el momento de comenzar a replantearse algunos paradigmas sobre cuáles son las conductas y los sistemas de gestión que llevan a generar, simultáneamente, valor duradero para las empresas y adecuadas remuneraciones tanto para los ejecutivos cómo para todos los empleados?

Por ejemplo, el Dr. Elliott Jaques, tiene una visión crítica de los sistemas de remuneraciones comúnmente aceptados, y desde hace largo tiempo viene advirtiendo sobre los aspectos disfuncionales de la difundida práctica empresarial de pagar incentivos en función de resultados numéricos.

Subyacente en su pensamiento reside la cuestión fundamental de qué es lo que motiva a los seres humanos a trabajar dando lo mejor de sí.

Su postulado es que la gran mayoría de las personas - que obviamente trabajan porque necesitan dinero - lo que ansían en realidad es tener una ocupación adecuada a sus capacidades, y recibir a cambio una retribución justa y oportunidades de desarrollo.

Abonando este enfoque, el psicoanalista y asesor de empresas Harry Levinson nos formula esta pregunta: ¿Cuál es el animal que imaginamos entre el palo y la zanahoria..... ?

Si fijamos reglas de juego para burros - con todo respeto por ese animal - las personas actuarán en consecuencia, intentando básicamente defender sus propios intereses, los cuales, bajo esas condiciones muy probablemente no estén alineados con los de su organización.

Es más, como quedó demostrado en los casos de fraude corporativo, esos CEOs llevaron a sus empresas a una virtual quiebra, perjudicando así a sus accionistas, clientes, empleados, proveedores y a la sociedad en general. Tanto es así que Paul Krugman vaticina que el impacto negativo de los fraudes

en la sociedad norteamericana será mayor, en el largo plazo, que los atentados del 11 de septiembre.

Nadie pondrá en dudas que cuanto más alto es el cargo de un empleado, mayor será su margen de maniobra para influenciar las variables que hacen al logro de resultados.

Sin embargo, cabe preguntarse, cuántas de esas variables quedan fuera del poder de decisión de las empresas.

Esto es particularmente cierto en nuestro país, luego de 4 años de recesión. En estos casos, ¿cuán directa es la relación entre esfuerzo y resultados en el corto plazo?. Muchas veces, aún haciendo – como dice Peter Drucker - lo que corresponde con excelencia, solo se logra minimizar pérdidas.

¿No se debería tener especialmente en cuenta cómo y en qué contexto se logran los resultados a la hora de remunerar a esos ejecutivos y empleados?.

Las circunstancias por las que atraviesa nuestro país, constituyen una buena oportunidad para revisar los valores y las premisas en las que se basan los sistemas de planeamiento y de gestión de las empresas, en particular en lo concerniente a las metodologías de evaluación de desempeño y de remuneraciones.

El desafío consiste en implantar sistemas organizacionales que apuntalen la viabilidad de las empresas, promoviendo la existencia de líderes gerenciales que rindan cuentas y sean retribuidos adecuadamente por generar valor sostenible para sus organizaciones y para la sociedad, en un marco de equidad interna y de confianza mutua con y entre los empleados.

Buenos Aires, Octubre de 2002

Ing. Pablo M. Kanterewicz

Consultor de Empresas en Calidad y Desarrollo Organizacional y Profesor Universitario.

E-mail: pkant@ciudad.com.ar

Tel. (5411) 4544-8655