

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**“ENRON Y EL PAPEL DE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**ALEJANDRO MARIO VARGAS PALACIO**

DIRECTOR: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

LECTOR 1: Mtra. María de la Luz Campos Huerta

LECTOR 2: Mtro. Enrique Reséndiz Delgado

México, D.F.

2010

## Índice

1.	Justificación .....	4
2.	Análisis de los hechos y definición del problema.....	7
2.1.	Introducción.....	7
2.2.	El mercado energético en Estados Unidos .....	9
2.3.	Los chicos más listos de la sala .....	9
2.4.	Descifrando las reglas del juego.....	9
2.5.	El principio del fin .....	17
2.6.	Héroes y villanos .....	18
2.7.	Factores que intervienen en el caso Enron.....	19
3.	Marco teórico .....	21
3.1.	Gobierno Corporativo .....	21
3.1.1.	Gobierno, Riesgo y Cumplimiento .....	22
3.2.	Normatividad involucrada en el caso Enron .....	22
3.2.1.	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) .....	22
3.2.2.	Normas de Información Financiera (NIF) .....	23
3.2.2.1.	Responsable de emisión y revisión en México .....	24
3.2.2.2.	Funcionamiento y mecanismos de modificación.....	24
3.2.3.	Homologación internacional de Normas de Información Financiera.....	27
3.2.4.	Ley Sarbanes-Oxley .....	28
3.3.	Ética.....	29
3.3.1.	Ética en la empresa .....	30
3.3.1.1.	Responsabilidades de las empresas .....	32
3.3.1.1.1.	Responsabilidades para con los clientes.....	32
3.3.1.1.2.	Responsabilidades para con los empleados .....	32
3.3.1.1.3.	Responsabilidades para con los proveedores .....	34
3.3.1.1.4.	Responsabilidades para con los distribuidores.....	34
3.3.1.1.5.	Responsabilidades para con la sociedad .....	36
3.3.1.1.6.	Responsabilidades para con los accionistas .....	40
3.3.1.1.7.	Responsabilidades para con los acreedores .....	40
3.4.	Tráfico de Información Confidencial .....	43
3.4.1.	Perjuicio a los accionistas.....	43
3.4.2.	Deterioro del Mercado de Valores .....	43
4.	Planteamiento de soluciones plausibles.....	44

5. Fundamentación de la solución elegida .....	47
6. Marco de aplicación .....	48
Conclusiones .....	51
Recomendaciones .....	55
Bibliografía.....	58
Cibergrafía.....	58
Anexos .....	59
ANEXO A. Clasificación del Crédito Según S&P .....	59
ANEXO B. Clasificación del Crédito Según Moody's.....	60
ANEXO C. Utilidad Por Acción de Enron de 1991 Al 2000 .....	61
ANEXO D. Análisis de las Principales Situaciones Planteadas en el Caso Enron ....	62
ANEXO E: "Letter From A Birmingham Jail [King, Jr.]" .....	63
ANEXO F: Plantas de Enron en Las Vegas (Eua) y Dabhol en La India.....	74

## 1. Justificación

La apertura de los mercados, aunado al acelerado desarrollo tecnológico que se ha destacado por su crecimiento exponencial durante las últimas décadas, han dado como resultado una mayor y mejor comunicación e interacción entre entidades de distintos países, derribando las barreras físicas y acortando las distancias para facilitar las transacciones internacionales. Esto ha propiciado un entorno en el que es cada vez más difícil para las empresas establecer estrategias que les permitan diferenciarse de la competencia, así como mantener su posicionamiento y nivel competitivo necesarios para ser exitosos y lograr permanecer en el tiempo.

La experiencia de Enron representa, en más de un sentido, un caso digno de analizar pues muestra las dos caras de una moneda:

Por un lado, una exitosa empresa dirigida por “los chicos más listos de la sala”<sup>1</sup> que presumía de un nuevo modelo de negocio el cual provocaba la envidia de la competencia e incluso de otras empresas de diferentes industrias; conocida por su capacidad de innovación, audacia, confianza y ambición. Exponía un futuro prometedor basado en el trabajo arduo, bajo la dirección de grandes líderes y de la mano de todo el talento y capacidad de sus empleados. Su principal eslogan publicitario era “ask why” (pregunte ¿por qué?). En resumen, generaba altas expectativas por ser simplemente distinta a lo convencional y conocido.

Pero en la otra cara mostró al monstruo que traicionó la confianza de sus más de 30,000 empleados y de la ciudadanía norteamericana en general a quienes engañó y estafó, decepcionando al mundo entero que observaba atentamente todos sus movimientos. Al destaparse la verdad sobre la complicidad y las malas decisiones tanto operativas como estratégicas de sus directivos, se colocó como el más claro ejemplo de lo que éticamente se considera en definitiva reprochable, tal como se tratará más adelante.

Si bien es cierto que una de las razones de la existencia de las empresas es la generación de valor económico agregado, debemos tener muy claro que no es la única ni resulta conveniente considerarla como la más importante o un fin en sí misma. Se dice que la empresa debe sostenerse en cuatro objetivos<sup>2</sup> que al satisfacerlos permiten un crecimiento sostenido y sustentable:

1. Generación de valor económico agregado.
2. Servicio a la comunidad.
3. Desarrollo de las personas que integran la empresa.
4. Continuidad en el tiempo.

El siguiente esquema resulta útil para visualizar claramente que unos objetivos se refieren al interior de la empresa mientras otros miran hacia el exterior de la misma. Adicionalmente, unos son de carácter social y otros son de carácter económico.

---

<sup>1</sup> “*The smartest guys in the room*”, como eran conocidos Kenneth Lay y Jeffrey Skilling, Director General (CEO) y Director de Operaciones (COO) de Enron respectivamente.

<sup>2</sup> En la sección 3. Marco Teórico se profundiza la explicación sobre las cuatro finalidades de la empresa.

	Económico	Social
Interior de Empresa	Generar riqueza suficiente para los integrantes de la empresa	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa
Exterior de Empresa	Generar riqueza para los integrantes de la comunidad	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la comunidad

Una visión basada en indicadores financieros, como las utilidades o el precio de la acción, favorece a la toma de decisiones unilaterales, poco objetivas y en ocasiones incongruentes, que terminan alterando el balance entre los cuatro fines arriba enunciados y por lo tanto los resultados de la empresa.

Es importante por lo tanto dirigir la empresa con una visión amplia y de conjunto que ocasiona tener cuidado de las implicaciones de las acciones y decisiones a la luz de la ética, considerando a todos los involucrados y buscando el bienestar de la empresa en el largo plazo.

Es preciso enfatizar el hecho de que la ética no es ajena a los negocios, no es un simple instinto de altruismo surgido de un mandato divino o celestial, no es sólo el medio para alcanzar la añorada paz mental y el saber que al final de la jornada se ha hecho lo correcto, con el simple objetivo de sentirnos bien con nosotros mismos o de tener el reconocimiento de nuestros semejantes. La ética es en sí una parte vital para la operación de nuestros negocios, y para la obtención de nuestros objetivos de rentabilidad.

La ética empresarial debe ser parte fundamental de los negocios para así poder lograr otra de las finalidades arriba mencionadas: la continuidad en el tiempo. No podemos hablar de una empresa exitosa sin considerar su permanencia. El trascender es “*per se*” una meta del ser humano, independientemente del área donde nos desarrollemos; todos y cada uno tenemos el anhelo de trascender en cuanto somos capaces de tomar conciencia de lo efímero de nuestro existir; las empresas representan entonces, una extensión a nuestro más antiguo anhelo: la inmortalidad. Si bien como seres humanos somos incapaces de lograrla, las empresas son nuestra mejor esperanza para hacerlo, quizá fallen también en la ilusión de “vivir por siempre”, pero a la vez constituyen una herramienta que por mucho puede ayudarnos a trascender y permanecer por muchas generaciones siempre y cuando tengan las bases necesarias para aguantar las crisis y transiciones a las que sin duda serán expuestas.

¿Cuáles son las bases para que una empresa trascienda? Evidentemente no existe una receta mágica para el éxito empresarial, pero casi todos podemos corroborar que una empresa exitosa requiere entre muchas otras cosas, una idea original de negocios, flexibilidad, creatividad, adaptabilidad ante el cada vez más cambiante entorno, pero sobretodo una adecuada gestión del negocio; ética en su visión y misión, en sus decisiones, políticas y por supuesto en el comportamiento juicioso que corre de viva voz

entre cada uno de los miembros de una agrupación sin importar su nivel jerárquico o sus funciones dentro de ella.

Tras agotar esta reflexión, volvemos a lo que a más personas interesa: el dinero. Desgraciadamente el debilitamiento de los valores en pos del beneficio económico cada vez es más común; el voraz dilema entre satisfacer las más apremiantes necesidades y solventar las obligaciones inmediatas en contraposición a la obligación moral de hacer lo correcto. La buena noticia es que ambas necesidades no tienen que ser antagónicas aunque pueda parecer así en primera instancia.

Para reflexionar al respecto podemos plantear dos casos contrastantes:

Una empresa que maximiza sus ingresos y utilidades a costa de engaños y falsas promesas a sus clientes, trato injusto a sus proveedores, fraudes financieros para evadir obligaciones fiscales y otros malos manejos gerenciales en general, termina por desprestigiarse y desaparecer al poco tiempo. Por el contrario, una empresa que vive y comunica sus principios rectores y valores, que se rige por los valores universales como el bien y la verdad y que adicionalmente genera un beneficio económico justo y competitivo, pero sobretodo valor a sus clientes, proveedores, empleados y accionistas, permanece a través de muchas generaciones manteniendo constante aquel factor clave de su éxito.

Resulta claro que, sin considerar las implicaciones indirectas para la sociedad, el país, y el mundo, conducirse de manera ética en el mundo de los negocios es una estrategia que vale la pena adoptar. Claro está que no podemos suponer que ser ético significa tener una Misión y Visión bien redactadas y colgando de la pared en el vestíbulo del edificio matriz de una compañía, o contar con un código de conducta o de ética almacenado en algún cajón o en una que otra bandeja de entrada de correo electrónico de los empleados. Por el contrario, los principios y valores “viven” en cada una de las personas que trabajan en la empresa y forman parte de la cultura organizacional, por lo que se requiere cuidar actividades clave relacionadas al capital humano, como son el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Cómo olvidar decisiones equivocadas en ámbitos como el financiero, donde se desataron catástrofes económicas como el llamado efecto “zamba” en Brasil, el efecto “tequila” a raíz de una crisis económica en México, y durante los últimos años, la hecatombe que surge en la economía mundial desatada en varios países, cuyo personaje central son los Estados Unidos de América.

No es casualidad, pues, que dichas catástrofes económicas hayan surgido de la toma de decisiones sin ética, tanto en el plano empresarial como en el personal, de ahí la comprobación de la idea postulada anteriormente. Podemos aventurarnos a decir entonces que dentro del mundo empresarial una ecuación válida es: Ética=Dinero y beneficios obtenidos de una manera legítima, beneficiando a los involucrados. Esa es la ecuación, tan sencilla, y a la vez enormemente compleja; tan difícil de entender pero sobre todo de aplicar.

Dentro del ya mencionado desastre económico mundial, cuyas consecuencias aún vivimos, hablamos de un actor por demás importante: los Estados Unidos de América, donde se encontraba Enron, cuyo caso nos compete especialmente al hablar de ética empresarial. La mayoría hemos escuchado algunos hechos, ideas y quizá fuimos testigos

de las terribles consecuencias de las decisiones que se tomaron dentro de dicha compañía, pero hay ciertos elementos de carácter ético en los negocios que sin duda vale la pena analizar a detalle.

Aún cuando han sido muchas y muy conocidas las historias de empresas y empresarios que ante condiciones desfavorables provocadas por cambios en el entorno económico, en las demandas de los clientes y otros, cometen el error de buscar la “salida fácil” y tomar decisiones encaminadas a obtener un beneficio inmediato, que no requiera sacrificios en lugar de aceptar el reto de sortear las dificultades a base de mera habilidad directiva, esto sigue sucediendo en la actualidad.

El caso más reciente fue el que vivimos durante 2008 y mayormente en 2009 a causa de una serie de eventos que desencadenaron una de las crisis globales más complejas e intensas que el mundo moderno había experimentado.

Uno de los principales factores que actuaron dentro de la citada crisis mundial se centra en una fácil pero equivocada decisión de algunos banqueros ante la incontrolable disminución de las tasas de interés y por lo tanto de la rentabilidad de las instituciones financieras.

Las principales acciones que se tomaron en respuesta a la baja rentabilidad son ciertamente muy creativas, pero como sabemos, el costo fue muy elevado. No sólo empezaron faltando a normatividades internacionales, sino que después, las medidas establecidas para garantizar el cumplimiento a cualquier costo, resultó contraproducente pues lo que empezó como un desafío para las instituciones financieras, terminó en desgracia para miles de familias en todo el mundo.

Es por ello que resulta tan importante el estudio y la reflexión del tema objetivo del presente documento. Nunca terminaremos de aprender, pero si capitalizamos las experiencias anteriores, con el sincero propósito de no caer nuevamente en los errores pasados, entonces podremos considerar que todos los afectados no han sufrido en vano pues los dueños y directivos de las empresas prestarán atención a las consecuencias mediatas de sus decisiones y las implicaciones que éstas podrían tener en terceras personas en quienes no se está acostumbrado a pensar dentro del contexto puramente capitalista.

## **2. Análisis de los hechos y definición del problema**

### **ENRON. EL ESCÁNDALO DEL SIGLO XX**

#### **2.1. Introducción**

Enron se funda en 1985 como resultado de la fusión de “Houston Natural Gas” e “InterNorth”, durante los primeros años de la desregulación del mercado energético, bajo la visión y mando de Kenneth Lay, quien apoyado en sus estudios de economía y en la experiencia obtenida de su trabajo en importantes puestos en el gabinete de gobierno de los Estados Unidos de América, decide explorar la industria energética, específicamente en el área de gas natural, donde logró establecer una red que abastecía a todo el país, lanzando a Enron al éxito desde sus primeros momentos.

Kenneth Lay, al frente de Enron como *CEO* entendió que la desregulación podría ofrecer nuevas oportunidades por lo que decide llevar a la empresa hacia la comercialización de gas natural tendiendo a la diversificación para incluir más tarde electricidad en su cartera de productos y servicios.

Más adelante, en 1989, Ken Lay contrató a Jeffrey Skilling, entonces consultor de McKinsey & Co., para ayudarlo a implementar la nueva estrategia basada en diversificación, la cual resultó exitosa de modo que para 1995 Enron era ya el líder comercializador de la industria, controlando el 20% del mercado de la energía en Estados Unidos. En los años subsecuentes continuó con crecimiento a ritmos acelerados diversificándose a otros *commodities* como petróleo, acero, papel, plástico y hasta capacidad de banda ancha compartiendo el riesgo con su socio *Blockbuster*.

En 1999, se da el lanzamiento de “ENRON *Online*”, un sistema de transacciones globales en Internet, que permitía a los clientes ver en tiempo real los precios del mercado y realizar transacciones en línea en forma instantánea. En dos años, esa plataforma de comercio electrónico llegó a realizar 6,000 transacciones diarias por un valor de 2,500 millones de dólares.

A partir del año 2000, la empresa se organizó en tres divisiones: Enron Wholesale Service, dedicada a operar en los mercados sobre productos (incluía Enron Online); Enron Energy Services, que prestaba servicios de asesoramiento a empresas para la administración de sus necesidades energéticas y Enron Global Services, dedicada a la generación y suministro de electricidad. Ese año alcanzó su valor máximo en el mercado de 90.56 dólares por acción. En esos momentos, la intermediación en el mercado de la energía suponía para la empresa más de cien mil millones de dólares, representando el 90% de sus ingresos.

Los galardones que logró Enron fueron numerosos, entre ellos destacan:

1. El puesto número siete de la clasificación de las mayores empresas por volumen de facturación, según la revista Forbes.
2. La revista Fortune galardonó a la firma como la más creativa en el período 1996-2001, augurándole un crecimiento continuo para toda la década, citándose entre sus innovaciones, la apertura de los mercados de potencia y gas de Alemania, la creación de un mega almacén global virtual de gas y ser pionera del más grande mercado mundial de comercialización de energía en línea.
3. Premio del Financial Times a la “Compañía de Energía del Año” y a la “mejor y más exitosa decisión de inversión”.

Su compleja estructura corporativa fue una enmarañada red de más de 3,000 sociedades unidas a través de *holdings*, lo que hacía prácticamente imposible auditarla mediante métodos convencionales, hecho que facilitó el encubrimiento y manipulación de sus resultados.

En resumen, en tan sólo quince años, Enron creció pasando de ser una pequeña firma de gas en Texas, a ser el séptimo grupo empresarial de mayor valor en Estados Unidos, con más de 30,000 empleados en más de 40 países, habiendo superado los 100 billones de dólares de facturación en el ejercicio del año 2000. Comprender cómo una empresa de esta magnitud llegó a desarrollar un emporio tan grande, es complejo pero lo es aún más



dilucidar cómo le fue posible ocultar deudas por sumas cercanas a los \$20 billones de dólares<sup>3</sup>, de los cuales \$3.9 billones vencían inmediatamente.

La pregunta medular que surge en este caso de estudio es: ¿Cómo puede una empresa con un valor de mercado de \$38 billones de dólares bajar su valor a casi cero en tan solo cuatro meses? ¿Qué eventos y factores tuvieron lugar para que tanto valor se evaporara en tan poco tiempo?

## **2.2. El mercado energético en Estados Unidos**

Acerca del sector, es importante destacar que las necesidades de capital son enormes por lo que la empresa desde sus inicios tuvo un apalancamiento muy riesgoso desde un estricto punto de vista financiero, puesto que más del 70% de los recursos de Enron se encontraban comprometidos; como es de suponerse, esta situación no cambió durante la vida de la empresa, aunque fue aventuradamente oculta mediante diversas maniobras contables y financieras, varias de ellas incluso al margen de la ley.

## **2.3. Los chicos más listos de la sala**

Las relaciones personales de Lay, Skilling y de otros altos ejecutivos de la empresa, fueron un factor determinante para el disparado crecimiento de Enron y del valor de mercado de sus acciones; incluso se especula en torno a los ex presidentes George Bush padre e hijo y a los gobernadores Pete Wilson (republicano 1991-1999) y Arnold Schwarzenegger (republicano 2003-actual) y de cómo la devolución de ciertos favores personales desataron la desregulación de tarifas en el sector energético donde Enron tenía una enorme injerencia.

Otra variable que benefició a Enron, se originó en la administración de Bush, ya que éste consultaba a Kenneth Lay, como su asesor en energía. Su prestigio influyó para que tuviera millones de inversores captando fondos de pensiones en todo el país.

## **2.4. Descifrando las reglas del juego**

El ritmo de crecimiento y los beneficios reportados año con año superaron las expectativas de propios y extraños, llevando el valor de las acciones a niveles poco antes vistos en los mercados bursátiles.

Enron nunca ocultó su carácter emprendedor y agresivo para hacer negocios; estaban conscientes de la relación básica entre riesgo-beneficio y más que eso, todo el mundo parecía estar de acuerdo y “*a bordo del barco*” con ellos. La diversificación que mostró la compañía no fue menos impresionante, comenzaron a ser intermediarios de poco menos de 2,000 productos y/o servicios y ofrecían manejos de futuros en los precios de muchos de ellos.

Enron como una de sus prácticas cotidianas, solía presumir respecto a la eliminación de rivales “débiles” mediante el control de los precios de mercado, particularmente en el estado de California, valiéndose del cierre de centrales eléctricas y “misteriosos” desperfectos en las mismas, como incendios, apagones y otros “fenómenos” que

---

<sup>3</sup> Fuente: Dynegy Backs Out Of Enron Deal. 27 de Noviembre de 2001 (<http://www.click2houston.com/money/1094219/detail.html>)

dispararon los precios de la energía, otorgándoles total control del mercado y un ilimitado potencial de crecimiento, lo cual valió que prestigias revistas la nombraran una de las 17 empresas más grandes de los Estados Unidos, y también les otorgaran el título de una de las más innovadoras. Todo parecía “miel sobre hojuelas” tanto para los accionistas de Enron, como para los empleados y el público inversionista.

La forma en que Enron se hacía de mercado era negociando de una manera poco usual: en lugar de juntar compradores y vendedores, Enron era la contraparte de todas las transacciones. Esta situación le obligaba a tener gran liquidez o acceso al mercado crediticio; dado que carecía de lo primero, tuvo que depender de su capacidad para obtener créditos bancarios.

Enron contaba con una deuda sustancial en su balance y para poder seguir siendo sujeto de crédito, debía mantener a toda costa su grado de inversión crediticia, el cual es determinado por una serie de indicadores que reflejan la solvencia general de la empresa. La deuda de largo plazo de Enron era calificada con BBB+ por Standard & Poor's Co<sup>4</sup> (Anexo A). y Baa2 por Moody's Investment Services<sup>5</sup> (Anexo B).

El Reporte Anual de 1998 declaraba: “El que Enron continúe con el grado de inversión es fundamental para el éxito del negocio, así como el mantener niveles adecuados de liquidez”. Pero muy pocos realmente sabían qué tan fundamental resultaba ésta idea puesto que las decisiones posteriores carecían de congruencia con esta afirmación.

Los márgenes empezaron a disminuir conforme el mercado iba madurando y para 1997, la dirección de Enron se percató que era necesario incrementar las ganancias y el precio de la acción<sup>6</sup> (Anexo C) para mantener su grado de inversión, lo cual no sería nada fácil.

La respuesta fue buscar nuevos mercados y emprender nuevas inversiones: plantas de energía en lugares riesgosos, compañías de Internet, redes de fibra óptica, etc. Desafortunadamente para el corporativo, la mayoría de estas inversiones no cumplieron con las expectativas o, en el mejor de los casos, tardarían demasiado tiempo en alcanzar las ganancias esperadas.

Fue entonces cuando Enron, bajo la dirección financiera de Andrew Fastow (CFO) comenzó a alterar el contenido de sus estados financieros, teniendo en consideración tres frentes:

- Crear utilidades ficticias.
- Proteger el valor de los activos en el Balance.
- Quitar deuda del Balance.

En Estados Unidos, los activos financieros son reportados a valor de mercado, en lugar de su costo histórico lo que es conocido como contabilidad “mark-to-market”. Por ejemplo:

---

<sup>4</sup> Ver Anexo A para más información de la Clasificación del crédito por S&P

<sup>5</sup> Ver Anexo B para más información de la Clasificación del crédito por Moody's

<sup>6</sup> En el Anexo C se muestra una gráfica con la Utilidad por Acción de Enron en el tiempo

Una empresa tiene en sus activos una acción con valor de \$30 en el periodo 1. Al cierre del periodo 2, la acción se cotiza en \$50 por lo que los \$20 se reportan como un incremento en el capital y así se mantiene la igualdad entre el activo y la suma de pasivo más capital como se muestra a continuación:

PERIODO 1		PERIODO 2	
<b>ACTIVOS</b>		<b>ACTIVOS</b>	
1 acción	\$30	1 acción	\$50
		<b>PASIVOS</b>	
		<b>CAPITAL</b>	
		<b>Crece en \$20</b>	

Al ser emitidas las acciones se reflejan en el Balance General como un activo en la caja, al realizarse la operación de venta, y en el capital como monto de inversión. La contabilidad Mark to Market propone una modificación en este Estado Financiero que supondría ejercer las acciones del mercado primario al momento del análisis, de modo que en caso de que el precio de la acción se haya incrementado de un periodo a otro, se manejaría como un aumento tanto en el activo como en el capital para mantener la igualdad.

Esta técnica contable fue usada por primera vez en los años 90's aumentando cada vez más la popularidad porque representa la dinámica de la realidad del mercado. Sin embargo, en los últimos años, y dada la última crisis financiera del 2008-2009, se firmó en Estados Unidos un acuerdo que dota al SEC (Securities and Exchange Commission) la facultad de suspender la aplicación de dicha práctica.

Resulta importante aclarar que las variaciones en el precio de la acción de una compañía sólo impactan en realidad el Balance General cuando éstas se encuentran en el mercado primario, es decir, en posesión de la empresa misma. Las acciones colocadas en el mercado secundario, es decir el de terceros y particulares, no afectan los Estados Financieros ya que en realidad la diferencia en el precio no ingresa o se extrae de los activos de la empresa.

Enron empezó a utilizar métodos extremadamente agresivos para reportar sus ingresos sobrepasando los límites de dicho método de contabilidad. Fastow decidió, apoyado por las demandas de los ojos ansiosos dentro y fuera de la empresa, que no podía esperar a concretar los beneficios financieros resultado de las operaciones de Enron por lo que llevó las regulaciones al límite haciendo uso de la "contabilidad creativa" e inventaron un método conocido ahora como Valor Hipotético a Futuro.

Básicamente consistía en establecer un valor de mercado actual para los activos de Enron como “base”. El siguiente paso era “proyectar” un valor futuro estimado y sumarle los flujos de efectivo esperados en esos períodos futuros para finalmente aplicarle una tasa de descuento y obtener un VPN (valor presente neto); que una vez obtenido se comparaba con el valor “base” que se establecía en un inicio. El diferencial existente se reportaba como “ganancias” dentro de los estados financieros. Dicho método fue avalado por la *Comisión de Acciones y Valores de los Estados Unidos de Norteamérica* basado en causas muy debatibles y que sugieren corrupción. Para clarificar el manejo de Enron con su contabilidad:

Supongamos que se tiene un contrato para dos años en el que los ingresos anuales serán de \$100 y los costos de \$80.

La contabilidad tradicional sugiere que en el momento en que se tiene conocimiento del contrato se registran ambas cantidades haciendo una anotación al pie de los estados financieros, de modo que el estado de resultados quedaría:

+ Ventas	\$100
- Costo ventas	\$ 80
= Utilidad	\$ 20

Enron lo habría registrado calculando el valor presente neto de los ingresos y costos estimados para el futuro<sup>7</sup>, de modo que:

$$VPN_{Ingresos} = \frac{\$100}{1+k} + \frac{\$100}{(1+k)^2} = \$177$$

$$VPN_{Costos} = \frac{\$80}{1+k} + \frac{\$80}{(1+k)^2} = \$142$$

La utilidad a VPN es entonces de \$35, considerablemente superior a la calculada mediante la contabilidad tradicional (25%).

Un ejemplo de las manipulaciones de cuentas:

Enron ganó un contrato para suministrar gas y electricidad a los edificios públicos de la ciudad de Houston por 20 años y estimó todos los ingresos y los costos del contrato, tomó el valor presente de los flujos y reconoció como ganancias el monto total, en lugar de hacerlo a lo largo de los 20 años. Esta estimación requiere de muchos supuestos. De acuerdo con sus empleados, la empresa siempre adoptó los supuestos más optimistas, con el fin de incrementar sus ganancias y con ello el precio de la acción.

La política contable anterior falta a varios de los principios contables básicos, entre ellos cabe mencionar el criterio prudencial; básicamente es un fundamento contable que obliga ante situaciones inciertas a tomar el punto de vista más conservador, actuando, como su nombre lo indica, con prudencia ante situaciones cuyo desenlace depende de factores

---

<sup>7</sup> Para el cálculo del VPN se utilizó una tasa de 8.5% de acuerdo al estimado por los ratings en el 2002 para una empresa con calificación BBB (7-8.5%).

que no se pueden medir objetivamente en el tiempo en que se registran contablemente, claramente Enron ignoró entre otros muchos esta directriz básica de la doctrina contable.

Enron se justificaba diciendo que los contratos eran como “instrumentos financieros”, que podrían ser vendidos en cualquier momento. Por esto es que se tenían que contabilizar a valor de mercado. Aprovecharon una zona gris en las normas contables y desde un punto de vista técnico, no era ilegal. Haciendo referencia a este procedimiento, un antiguo contador de Enron dijo: “Ciertamente estamos cerca del límite. Es muy, muy agresivo”

Por la forma en que contabilizaban los contratos, todo se quedaba dentro del balance general en cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Si en los próximos años se comprobaba que los supuestos estaban mal, el contrato se rescindía tomando las pérdidas. Dichas pérdidas se compensaban firmando nuevos y más grandes contratos. Esto puso mucha presión en la gente de ventas de Enron, especialmente al final de cada trimestre.

En el año 2000, Enron reportó una utilidad antes de intereses e impuestos de \$2,482 millones de dólares, de esa cantidad, el 76.5% correspondía a contratos contabilizados utilizando al límite el “mark-to-market”.

La espiral descendente que Enron ocultaba era como una gran bola de nieve, cada “idea” que pretendía solucionar sus problemas financieros, los hundía más y más, arrastrando con ellos cada vez a más involucrados, que se beneficiaban directa o indirectamente de las proyecciones ficticias reportadas hacia el mercado y preferían seguir el juego que el gran monstruo de la industria de la energía jugaba. En todo momento la vertiginosa expansión y el pago de enormes beneficios requería un mayor monto de capital, casi todo en forma de préstamos, lo que hacía la razón de deuda cada vez más peligrosa en los indicadores financieros. Esto desataría incertidumbre entre los otorgantes de los préstamos actuales y los que potencialmente podrían inyectar más capital requerido para seguir los ambiciosos y desmedidos planes de expansión. Dicha condición requería una solución rápida, al menos a los ojos externos.

Para futuras manipulaciones financieras, Fastow recurrió a la ingeniería financiera aprovechando indefiniciones y deficiencias en la interpretación de las reglas de contabilidad de los Estados Unidos y estableció una compleja red de supuestos socios independientes conocidos como: entidades con fines especiales (SPE's<sup>8</sup>), para proteger el valor de ciertos activos y asumir la deuda presente y futura. Enron, indirectamente, era capaz de controlar a la mayoría de las SPE's. Los involucrados obtenían enormes beneficios económicos y Enron “saneaba” sus estados financieros por lo que todos parecían satisfechos.

Las SPE's son compañías afiliadas, establecidas para tomar proyectos muy específicos y limitados por lo que tienen actividades restringidas. Se utilizan para disminuir el riesgo de los inversionistas, aislando algunos proyectos de la compañía.

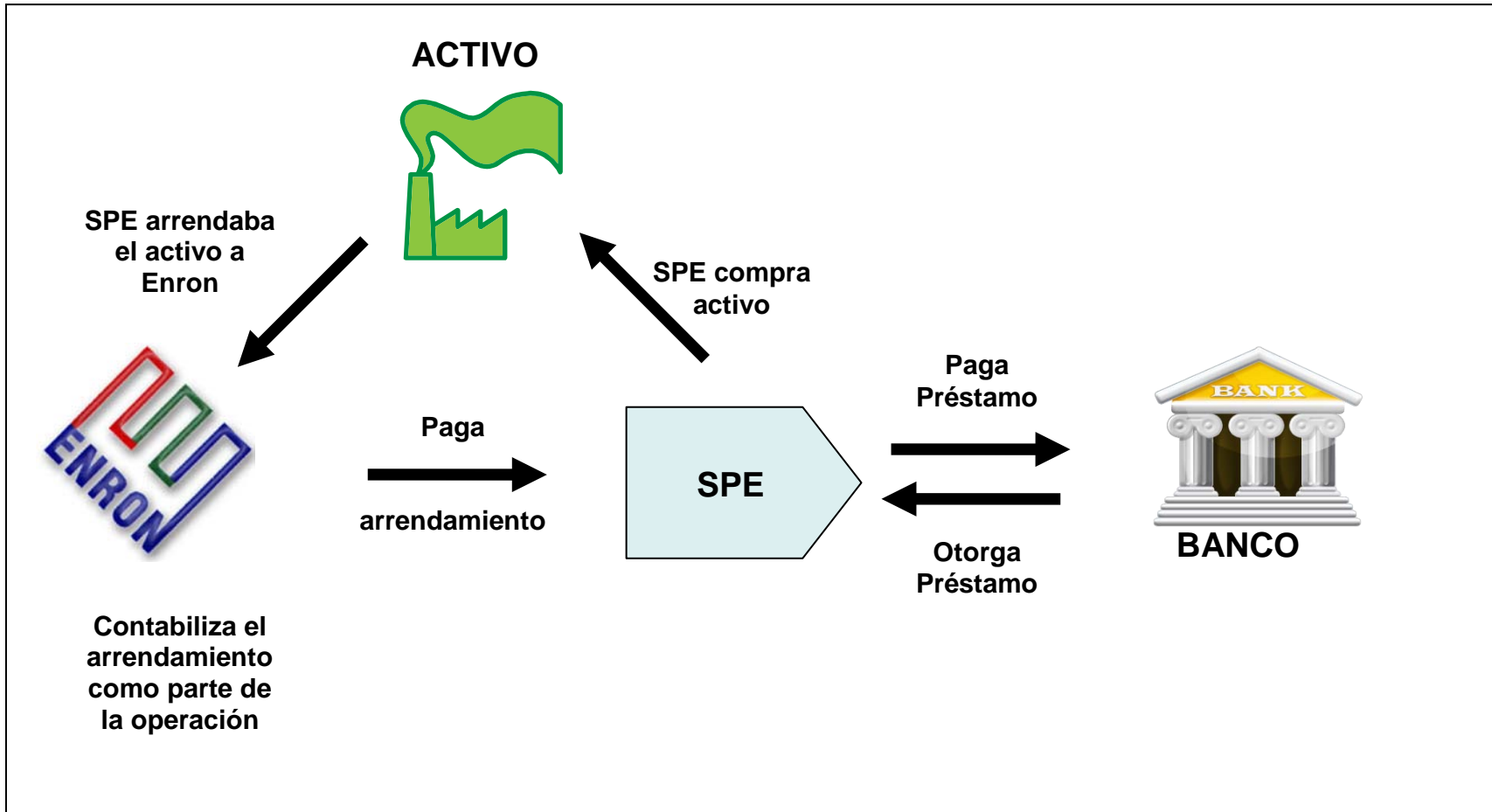
Un ejemplo fue una SPE controlada por Fastow, llamada LJM2, quien proveía a Enron del capital externo necesario y le prestaba a Raptor, otra SPE, \$ 400 millones en acciones de Enron y una cuenta por cobrar. Fastow se enfrentaba a un conflicto de intereses en cuanto a qué firma debía proteger, si a Enron o LJM2. El consejo de Enron aprobó la

---

<sup>8</sup> SPE's, Special Purpose Entities

situación de Fastow. Se estableció un swap con Enron, bajo el cual Raptor recibiría los incrementos de valor de ciertos activos de Enron, a cambio de pagar a Enron el equivalente a la pérdida de valor de los activos protegidos. El activo principal de Raptor para cubrir el posible pago a Enron, era la misma acción de Enron. Si el activo a cubrir perdía valor y la acción de Enron también caía, Raptor entraría en quiebra. En esencia, Enron estaba auto-asegurándose.

El funcionamiento de las SPE's se muestra gráficamente en la siguiente ilustración:



Las SPE's también se pueden usar para:

- Proteger el valor u ocultar el pobre desempeño de algunos activos.
- Ocultar deuda del Balance.
- Reportar ganancias en todo momento.
- Ejecutar transacciones rápidas y al precio deseado.

Enron recurrió a todas ellas.

Para obtener los efectos deseados, la compañía debe evitar el consolidar las SPE's en los estados financieros. La contabilidad tradicional establece que si una compañía controla a otra, los estados financieros de la primera deben contener todos los activos y pasivos de la firma controlada, a esto se le conoce como consolidación. Los estados consolidados muestran, de una forma más clara, la condición financiera del grupo.

Enron fue capaz de evitar consolidar las SPE's gracias a una regla contable que dice que la consolidación no es requerida siempre y cuando exista un tercero con una participación en el capital de la SPE igual al 3% de los activos, lo cual sucedía dado que las SPE's estaban restringidas por contrato y la compañía podía reclamar pérdida de control. La regla del 3% servía como escudo.

Empezando en 1997, Enron realizó numerosas transacciones falsas con algunas de sus SPE's usándolas para llevar a cabo negocios que no podía o no quería llevar a cabo con entidades comerciales no relacionadas con ellos.

Arthur Andersen LLP<sup>9</sup>, el auditor de Enron, jugó un papel muy importante para establecer las SPE's y llevar a cabo las transacciones. En general, las transacciones eran legales; como auditor se encargaba de que todo se hiciera respetando la ley. El consejo de Enron fue informado de que algunas de las transacciones no tenían sentido económico. A pesar de eso, el consejo las aprobaba.

La mayoría de las inversiones de Enron se contabilizaban a valor de mercado en el Balance General y al final de cada trimestre las inversiones tenían que ser reportadas a su valor de mercado: "mark-to-market" de modo que los incrementos en el valor de las acciones serían considerados como ganancias y viceversa. Para evitar pérdidas, que resultaran en una reducción del valor de las acciones y por lo tanto ser reportadas como pérdidas en el Balance General, Enron decidió proteger el valor de algunas de sus inversiones, el problema era que esta protección sería demasiado costosa.

La arrogancia de los directivos les hizo creer que caídas sustanciales en la acción de Enron eran imposibles.

Por lo anterior, era crucial que el precio de la acción de Enron se incrementara, lo que dependía de reportar aumentos en las ganancias que sobrepasaran las expectativas de los analistas. Enron estableció cuatro Raptors, consejo por el cual el auditor recibió más de \$1 millón de dólares. Raptor le permitió a Enron reportar más de \$1 billón de dólares en ganancias falsas.

---

<sup>9</sup> Limited Liability Partnership (LLP) es el tipo de sociedad en la que cada miembro no es responsable de la conducta o negligencia de otros socios. Resulta el equivalente a la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) por sus siglas en español.



Con el tiempo, Enron estableció más de 3,000 SPE's. Los asesores legales de Enron, Vinson & Elkins, y Andersen LLP aconsejaron a la firma en cuanto al establecimiento de las SPE's y en cuanto al correcto tratamiento contable de las transacciones.

En muchas de las SPE's el inversionista externo y prestamista eran otras SPE's, también creadas por Enron. Otros socios eran instituciones financieras muy reconocidas: Merrill Lynch, J.P. Morgan Chase, Citigroup, BofA, Barclays Bank, Deutsche Bank, Lehman Brothers, etc. A Estos inversionistas se les prometió (y usualmente recibieron) grandes retornos por sus inversiones en las SPE's. En general, los accionistas de Enron desconocían estas negociaciones e incluso en ocasiones algunas de las mencionadas instituciones por mucho menospreciaban el alcance de tales actos sobre la situación financiera de Enron; algunas de ellas experimentaron una debacle propia tiempo después.

La hipocresía de Fastow y su falta de ética llevaron estas operaciones incluso al plano de burla ya que las empresas en cuestión, encargadas de "reparar" la contabilidad de Enron llevaban nombres que insultaban la inteligencia de cualquier persona, las SPE's tenían nombres como: Chewco, JEDI, R2D2, Vader, Braveheart nombradas en honor de exitosas películas de ciencia ficción.

Algunos de sus accionistas mostraban juegos de palabras como "M.Yass" (en español, contracción de "mi trasero") mostrando hasta donde el poder económico y la complicidad e impunidad que disfrutaban los volvía arrogantes y descarados. Como un ejemplo de dicha complicidad Arthur Andersen, recibía aproximadamente un millón de dólares al mes por servicios de auditoría donde declaraba que los estados financieros de Enron presentaban razonablemente su situación financiera.

## **2.5. El principio del fin**

La débil estructura comenzó a romperse a mediados del 2000, cuando reventó la burbuja de Internet y derrumbó los precios de las acciones al piso. La situación de Enron se comenzó a tornar cada vez más desesperada: la caída del precio provocó vencimientos en la deuda de algunas sociedades, las cuales no tenían la liquidez para realizar los pagos.

En febrero de 2001, algunos socios de Andersen LLP llevaron a cabo una reunión privada para discutir la posibilidad de dejar a Enron como cliente. Eventualmente, decidieron mantener a Enron porque pensaron que ellos tenían a la gente apropiada y los sistemas necesarios para lidiar con el riesgo.

El 14 de agosto de 2001, Jeffrey Skilling renunció como presidente y CEO de Enron, por motivos personales. Kenneth Lay regresó como jefe ejecutivo. En el otoño de 2001, Andersen descubrió que dos SPE's, Chewco y JEDI, no cumplían con el requisito del 3% del capital desde 1997. Esto significaba que las SPE's tenían que ser consolidadas en la contabilidad de Enron. Chewco había incrementado, inadecuadamente, las ganancias de Enron en \$400 millones de dólares, lo que ahora reduciría drásticamente el ingreso neto de Enron.

La consolidación de las SPE's llevó al anuncio del ahora famoso 16 de octubre de 2001: Las pérdidas de Enron para el tercer trimestre fueron de \$618 millones de dólares y una reducción del capital por \$1.2 billones de dólares. Lo anterior provocó que el precio de la

acción de Enron se desplomara. El 8 de noviembre, Enron dijo que sobreestimó sus ganancias desde 1997 a la fecha por \$591 millones de dólares. Los proveedores le exigen a Enron el cumplimiento de las cuentas por pagar las cuales suman más de \$9 billones de dólares.

Tras el descubrimiento del enorme fraude de Enron, Andersen destruyó los expedientes relacionados, los cuales fueron encontrados triturados más tarde; el famoso despacho Andersen vendió su prestigio y fue acusado de obstrucción de la justicia lo que terminó con sus operaciones en el año de 2001, cargando con ello tanto a implicados en el caso Enron, como a cientos de empleados éticos y responsables, los cuales corrieron al parejo con la misma suerte.

La caída del precio de la acción tuvo fuertes consecuencias para Enron. El 20 de noviembre, Enron anunció que tendría que pagar deuda por \$690 millones de dólares, y que este evento provocaría otro pago de deuda por \$3.9 billones de dólares.

Este anuncio provocó que se viniera abajo el posible rescate que Dynegy, un competidor, pensaba hacer. La última oportunidad de sobrevivir de Enron se había esfumado.

El 28 de noviembre, las agencias calificadoras de crédito, le dieron a los bonos de Enron el estatus de "junk" (bonos chatarra). Dada la falta de recursos financieros para los pagos de deuda, Enron se declaró en bancarrota el 2 de diciembre del 2001.

## **2.6. Héroes y villanos**

En toda historia famosa existen héroes y villanos; hemos hablado ya de la falta de ética de los principales actores del caso, de las cabezas responsables de dar a conocer con hipocresía los falsos resultados de Enron a sabiendas de la situación real que ellos mismos articularon. Sin embargo, hay muchos otros personajes sin rostro que fueron cómplices y se beneficiaron de lo ocurrido, desde dentro de la empresa, y también prestando servicios externos, tales como abogados, consultores financieros y contables, políticos, e incluso algunos inversionistas que tenían conocimiento de la situación real.

Pero no podemos generalizar, también hubo quién dio una parte importante de su vida para forjar la empresa, hacerla crecer y prosperar y que apostaba su futuro en ella. Por obvias razones, ellos estaban en total desacuerdo con lo que estaba aconteciendo y deseaban cambiar la situación, en algunos casos por miedo, y en otros por convicción, pero no contaban con el poder necesario para ser escuchados, o bien, nadie quería escuchar malas noticias en una situación que era por demás rentable para tanta gente.

De ese grupo de personas que estaban en desacuerdo sobresalió Sherron Watkins, empleada de Fastow quien se comenzó a percatar de lo que estaba ocurriendo dentro de la empresa y lo que eventualmente sucedería cuando las acciones comenzaran a bajar; descubrió lo que algunos llamaron el "castillo de naipes".

Sherron se desempeñaba como Vicepresidenta de Desarrollo Corporativo en Enron, fue contratada por Andy Fastow en 1993 y anteriormente formaba parte de la consultora Arthur Andersen. Escribió una carta a su jefe, Ken Lay, y a uno de sus amigos en Anderson sobre las irregularidades en los Estados Financieros. La información llegó al líder de las auditorías en Enron, David Duncan quien a su vez notificó la situación al Congreso. Su forma de actuar sorprendió a todos, pues a pesar de que no formaba parte

del grupo directivo, no se podría decir que su posición era despreciable. Su sueldo base era de \$150,000 dólares anuales e incluso en 1999 obtuvo un bono por \$175,000 dólares por una transacción realizada en Korea.

Se desató una corriente de escepticismo que llevaría a Enron ante las autoridades no sin antes desencadenar una serie de fuertes rumores que presionaron el precio de las acciones a la baja, también a la renuncia de Skilling por razones que él llamo "personales". Dicha especulación requirió la intervención de los ejecutivos de Enron en varias ocasiones que atinaron a declarar que la empresa era más fuerte que nunca y que su certidumbre y crecimiento estaban garantizados, alentando a los empleados a seguir invirtiendo en acciones de la empresa y a apostar sus fondos para el retiro en la misma.

Cuando el juego terminó, se descubrió entre muchas otras cosas, que los grandes directivos de Enron no planeaban por ningún motivo "*hundirse con su barco*" ya que realizaron millonarias ventas de acciones mientras el valor de las mismas era aún atractivo. Para ejemplo basta analizar la renuncia de Jeffrey Skilling en agosto de 2001, poco después de haber vendido 450,000 acciones de su propiedad por un monto de 33 millones de dólares. Como intento de encontrar quien cargara con la responsabilidad y alegando que nadie más sabía de los oscuros movimientos, Fastow fue despedido, pero ello no detendría el inminente colapso que se avecinaba.

La información revelada por Sherron Watkins abrió la puerta para que el 2 de diciembre de 2001 Enron fuera declarada en bancarota. Las terribles consecuencias contemplaban, entre otras, el dejar sin empleo a más de 30,000 personas y la generación de pérdidas estimadas en más de 70,000 millones de dólares.

Finalmente, cuando la quiebra de la empresa fue oficial y como una estocada final a la dignidad de los empleados; éstos fueron literalmente empujados fuera de sus sitios de trabajo, y se les aviso que contaban con escasos 30 minutos para desalojar sus oficinas, escritorios y/o cubículos; mismos que muchos ocuparan por años, algunos considerando dicho espacio de trabajo como una segunda casa. Poco fue lo que se pudo salvar en cuestión de bienes materiales, pero fue por mucho el daño moral irreparable lo que más dolió en ese último y amargo episodio en la historia de Enron.

## **2.7. Factores que intervienen en el caso Enron.**

Los factores más relevantes de este caso son:

1. Un vacío **en la legislación** bursátil estadounidense, que permitió radicar el endeudamiento de Enron en sociedades instrumentales de propósito específico, que no fueron consideradas en el balance consolidado, por lo que el mercado no podía conocer su verdadera situación financiera.
2. El marco legal de la **desregulación** del sector eléctrico en los Estados Unidos de Norteamérica, que no puso razonables restricciones a inversiones en derivados financieros. De este modo, Enron se transforma en una, por así llamarla auto-aseguradora sin ninguna de sus regulaciones en un intento fallido de proteger el valor de la acción y de algunas otras inversiones, como se mencionó anteriormente.

3. La **falta de ética** de los directivos involucrados generan prácticas contables que manipulan las utilidades, llevando al límite la contabilidad “Mark to Market” y ocultando información mediante la compleja red de SPE’s. Adicionalmente, estos directivos aprovechan información confidencial para salvar sus intereses personales.
4. La empresa auditora, los bancos de inversiones y las agencias **calificadoras de riesgo**, que no dieron señales oportunas de alerta, dejando en evidencia la inadecuada capacidad de reacción de estas firmas.
5. El alto nivel de relación que se observaba desde 1985 entre las autoridades de gobierno y políticos de todos los sectores y Enron, lo que contribuyó a potenciar la característica arrogancia de los ejecutivos de esta empresa frente al mercado.
6. La inconveniencia de **traicionar la confianza**, eje alrededor del cual se mueve el sistema financiero contemporáneo (debido a la especulación en los mercados), es evidente: miles de trabajadores cuyo trabajo les fue robado debido a los engaños, que quedaron sin posibilidad de recuperar sus fondos de previsión social, o el valor de las acciones con las que eran retribuidos; cientos de inversionistas que confiaron en los estados financieros presentados por la empresa, bajo la firma y visto bueno de la consultora Arthur Andersen, que vieron desplomar el precio de su acción de \$84.85 dólares a escasos \$0.05 dólares por acción.

En el Anexo D se concentra el análisis de las situaciones más relevantes del caso para las cuales se describen los principios éticos violados por el Ejecutivo de Finanzas y el comportamiento esperado, entre otros conceptos.

En definitiva, las faltas de Enron son consecuencia directa de la conducta no ética de sus altos directivos y su falta de honestidad y transparencia, que es crucial para el trasfondo de confianza que sustenta (o al menos debería hacerlo) las operaciones en el mercado de capitales.

En un análisis inicial, parece que el secreto de los positivos resultados a largo plazo, es que gente mentalmente sana, disciplinada y ética, se comprometa con un modelo de negocio estructurado y coherente, lo que resulta en una actuación efectiva en el mercado. Lo cierto es que las organizaciones de éxito necesitan encontrar su propia combinación de creatividad y control, revolución y evolución.

### 3. Marco teórico

#### 3.1. Gobierno Corporativo

Tradicionalmente, se conoce como Gobierno Corporativo al conjunto de principios y políticas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa: Accionistas, Cuerpo Directivo y Equipo Ejecutivo. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, así como la creación de valor y uso eficiente de los recursos.

Mario Calderini, profesor de Economía y Dirección de la Innovación en la universidad “Politecnico Di Torino” en Italia, define al Gobierno Corporativo como el “Conjunto de mecanismos de control interno y externo, que reduce los conflictos de intereses entre los administradores y accionistas; originados de la separación entre la propiedad y control”<sup>10</sup>

El Gobierno Corporativo sirve de guía a la administración del negocio y facilita la autorregulación de los diferentes grupos involucrados para asegurar la eficiencia y la transparencia de los resultados brindando los siguientes beneficios:

- Enfoque en iniciativas estratégicas que generen crecimiento, valor patrimonial y disminuyan riesgos operativos (protección de accionistas).
- Visión objetiva que contribuye a la transparencia y seguridad.
- Fortalecimiento, institucionalización y equidad en la relación entre los diferentes *stakeholders* (grupos de interés)
- Continuidad de la empresa en el tiempo propiciando una respuesta sólida a situaciones de contingencia.

Adicionalmente, sirve como mecanismo de supervisión de los accionistas en las actividades de las corporaciones así como para minimizar el llamado “conflicto de agencia”.

Se le conoce como “conflicto de agencia” a aquella situación en la que los directivos persiguen beneficios individuales como prestigio, poder y dinero, e imponen a la empresa objetivos acordes con los suyos y consistentes con sus motivaciones, por lo cual tienden a ocultar o manipular información en busca de los resultados, aún cuando éstos se consigan a costa del resto de las partes involucradas e incluso poniendo en riesgo el futuro de la empresa como entidad.

La práctica de Gobierno Corporativo está fuertemente relacionada con la rentabilidad de la empresa puesto que propicia el seguimiento y la atención a los temas vitales para la supervivencia corporativa, reenfocando las actividades de todos los responsables hacia la generación de valor.

El Gobierno Corporativo debe ser establecido como una iniciativa estratégica que fortalece a la empresa al perseguir objetivos orientados al crecimiento sostenido y a la generación de valor para la compañía y sus accionistas.

Recientemente se ha visto la necesidad y conveniencia de integrar la práctica de Gobierno Corporativo en conjunto con la Administración de Riesgos y el cumplimiento

---

<sup>10</sup> Calderini, Mario. Corporate Governance Market Structure and Innovation” 2003

interno en un enfoque integrado que permita sumar todos los esfuerzos para la generación y preservación de valor.

### **3.1.1. Gobierno, Riesgo y Cumplimiento**

Entre las prácticas más importantes que han adoptado las organizaciones se encuentran: la institucionalización del gobierno corporativo, la gestión integral de los riesgos y los programas de cumplimiento.

Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) es un modelo de gestión que promueve la unificación de criterios, así como la comunicación y la colaboración entre los diferentes involucrados en la administración y control de la organización, a través de:

- La integración de los responsables del Gobierno Corporativo, la administración de riesgos, el control interno y el cumplimiento normativo y contractual.
- La definición y formalización de los canales de comunicación.
- La asignación puntual de roles y responsabilidades del personal clave.
- La aplicación de un enfoque basado en riesgos.
- La implementación de un Programa de Cumplimiento.

A través de un modelo de gestión GRC, las organizaciones son capaces de:

- Promover una cultura orientada al logro de los objetivos de la organización y al apego con los lineamientos establecidos.
- Involucrar a los Órganos de Gobierno en los temas de riesgo y cumplimiento, propiciando la toma de decisiones oportunas y de calidad.
- Promover la cooperación constructiva entre los responsables de administrar y controlar las operaciones.
- Mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios en las regulaciones reduciendo los costos de cumplimiento.
- Mejorar la comunicación a través de toda la organización, así como homologar conceptos y enfoques.
- Optimizar tiempos y recursos al reducir la duplicidad de tareas.

### **3.2. Normatividad involucrada en el caso Enron**

Se dice que la contabilidad es el lenguaje de los negocios dado que es una de las principales fuentes proveedoras de información sobre la empresa ya que presenta la realidad de la misma con datos “duros”, objetivos y cuantificables.

Derivado de experiencias similares, anteriores al caso Enron, se ha visto la necesidad de establecer reglas de carácter universal que faciliten la comunicación entre varias partes, constituyendo un lenguaje y nivel de entendimiento común. A continuación se describen algunos de los elementos aplicables al caso Enron, incluyendo la tan nombrada Ley Sarbanes-Oxley resultante de aquel escándalo.

#### **3.2.1. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)**

Basados en el postulado de que la Contabilidad sirve para informar sobre la empresa, es necesario contar con reglas generales que permitan homologar la información. La contabilidad tiene dos tipos de usuarios:

### Usuarios internos

- La alta dirección.
- La gerencia.
- Las distintas áreas funcionales y operativas de la empresa.
- Asesores y consultores.
- En algunos esquemas de cogestión, operarios y obreros.

### Usuarios externos

- Accionistas.
- Consejos de dirección.
- Bancos.
- Clientes y proveedores (en esquemas de simbiosis).
- Futuros inversionistas.
- Bolsa.

Cada país tiene sus propios Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, en México durante más de 30 años, la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. fue la encargada de emitir la normatividad contable, en boletines y circulares, bajo la denominación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. En este conjunto de boletines se establecieron los fundamentos de la contabilidad financiera en los que se basó no sólo el desarrollo de normas particulares, sino también la respuesta a controversias o problemáticas derivadas de la emisión de estados financieros de las entidades económicas.

A partir de junio de 2004, es el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), el organismo independiente que asume la responsabilidad de emitir la normatividad contable en México, bajo la denominación de Normas de Información Financiera (NIF) que sustituye al término Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. A partir del 1º de enero de 2006 entraron en vigor las NIF que incluyen tanto las normas emitidas por el CINIF (marco conceptual, NIF A1 a A8, y NIF B-1), como los boletines emitidos por la CPC vigentes que le han sido transferidos al CINIF.

### **3.2.2. Normas de Información Financiera (NIF)**

La finalidad de las NIF es lograr, por una parte, la armonización de las normas locales utilizadas por los diversos sectores de nuestra economía y por la otra, convergir al máximo posible, con las Normas Internacionales de Información Financiera, International Financial Reporting Standard, (IFRS) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, International Accounting Standard Board (IASB).

Cada país tiene una *Financial Accounting Standards Board*, que trabaja en estrecha colaboración con las juntas en otros los países para resolver problemas comunes de una manera sistemática y coherente. Hay varias organizaciones internacionales para favorecer el desarrollo de una sola lista, internacionales para administrar un mayor grado de uniformidad en las normas contables en todo el mundo.

### **3.2.2.1. Responsable de emisión y revisión en México**

El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) es un organismo independiente en su patrimonio y operación, constituido en el año 2002 por entidades líderes de los sectores público y privado, con objeto de desarrollar las NIF con un alto grado de transparencia, objetividad y confiabilidad, que sean de utilidad tanto para emisores como para usuarios de la información financiera.

Para lograr lo anterior, se conformó un Consejo Emisor del CINIF, al que se han integrado investigadores de tiempo completo provenientes de diferentes campos de experiencia y competencia profesional, resaltando su independencia de criterio, objetividad e integridad, quienes trabajan junto con reconocidos profesionistas y académicos voluntarios, a fin de lograr puntos de vista plurales e independientes.

Así mismo, el proceso de emisión de normatividad está en todo momento bajo la observación de cualquier interesado, al publicarse en la página electrónica del CINIF, el inventario de proyectos, los avances a dichos proyectos, las normas en proceso de revisión, las respuestas recibidas en este proceso y, finalmente, los documentos denominados “bases para conclusiones”, que dan respuesta a los comentarios recibidos durante la revisión.

El CINIF es el encargado directo de desarrollar toda la normatividad involucrada; para lograrlo, lleva a cabo procesos de investigación y sondeo entre la comunidad financiera y de negocios, y otros sectores interesados, dando como resultado, la emisión de las NIF, mejoras a las mismas o, en su caso, Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF) y Orientaciones a las Normas de Información Financiera (ONIF), siendo las mejoras un documento que incluye propuestas de cambios puntuales a las NIF; y las INIF y ONIF, que son aclaraciones y guías de implementación de las NIF.

Derivado de lo anterior, la estructura de las NIF es la siguiente:

- a) Las NIF y sus mejoras; las INIF y las ONIF emitidas por el CINIF.
- b) Los Boletines emitidos por la CPC, que no hayan sido modificados, sustituidos o derogados por las nuevas NIF.
- c) Las NIF aplicables de manera supletoria.

Las NIF han sido clasificadas en:

- Normas conceptuales, que conforman el llamado Marco Conceptual (MC)
- Normas particulares
- Interpretaciones a las normas particulares
- Orientaciones a las normas particulares

### **3.2.2.2. Funcionamiento y mecanismos de modificación**

Los pronunciamientos del CINIF son producto de un largo proceso que se inicia con la identificación de dudas o áreas de oportunidad en materia de información financiera que ameritan la exposición de una solución concreta o de una interpretación por parte del CINIF. Después del análisis y evaluación de las distintas alternativas por parte de los miembros del Consejo Emisor del CINIF, se formula un documento como un



borrador para discusión, el cual una vez que ha sido aprobado por los votos de al menos las dos terceras partes de los miembros del Consejo, se envía al Comité Técnico Consultivo del CINIF para que realice recomendaciones o valide la normatividad propuesta para su divulgación.

Si el contenido del proyecto tiene el carácter de norma, se somete, durante un periodo suficientemente amplio a un proceso de discusión y revisión, normalmente tres meses, entre todas las personas interesadas en la información financiera. Todos los puntos de vista que se recogen, se analizan y evalúan cuidadosamente y, con base en ellos, se modifica en lo procedente el documento respectivo, el cual nuevamente debe ser aprobado por los votos de al menos las tres cuartas partes de los miembros del Consejo Emisor del CINIF. La versión aprobada se envía nuevamente al Comité Técnico Consultivo junto con un análisis de los puntos observados durante la auscultación más el sustento técnico por el cual fueron aceptadas o rechazadas las sugerencias o modificaciones propuestas durante ese proceso; además, en caso de proceder, debe enviarse el voto razonado de miembros del Consejo Emisor que hubiesen objetado parcial o totalmente el pronunciamiento que se está proponiendo como definitivo para que se apruebe su publicación como una norma obligatoria para las entidades que emitan información financiera de acuerdo con Normas de Información Financiera. Al documento aprobado que contiene la norma se le conoce como "NIF".

Adicionalmente, el CINIF emite un documento llamado Mejoras a las Normas de Información Financiera (Mejoras a las NIF), que tiene como objetivo difundir los cambios y precisiones a las Normas de Información Financiera (NIF) vigentes con la finalidad de establecer un planteamiento normativo más adecuado.

Las normas contables son dinámicas y se van adaptando a los cambios experimentados en el entorno bajo el cual desarrollan su actividad las entidades, es decir, algunas normas se modifican, otras se eliminan o bien surge la necesidad de emitir nuevas disposiciones.

Es importante señalar que la utilización de las NIF incrementa la calidad de la información financiera contenida en los estados financieros, asegurando así su mayor aceptación, no sólo a nivel nacional, sino también internacional.

Para facilitar el estudio y aplicación de las diferentes NIF, éstas se clasifican en las siguientes series:

Serie NIF A	Marco Conceptual.
Serie NIF B	Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto.
Serie NIF C	Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros.
Serie NIF D	Normas aplicables a problemas de determinación de resultados.
Serie NIF E	Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores

Los principales postulados son:

- La moneda como unidad económica de medida: Muchos de los eventos que afectan la empresa pueden medirse en términos monetarios pero no todos. Por lo tanto su limitante es que no puede reflejar todos los hechos que afectan a la

empresa. El reto de la moneda como unidad de medida reside en la capacidad de proporcionar verdaderos elementos para comparar, es decir, en países con alta inflación, la comparación que proporciona se ve afectada (Peras con manzanas).

- Entidad económica: Hay diferentes entes vinculados a la vida de la empresa, todos ellos con objetivos específicos y personalidad propia. Por un lado la empresa recibe recursos que debe movilizar para remunerar a los propietarios de los mismos y generar valor agregado que le permita asegurar su permanencia. Por lo mismo, la empresa adquiere una personalidad propia distinta a las de los dueños del capital y demás involucrados. Las Sociedades Mercantiles facilitan esto al separar roles. La contabilidad se lleva para los negocios como entidades independientes y no para las personas o entes relacionados con ella. Al mezclar estos roles se generan problemas pues se cae en el uso ineficiente de recursos, distorsiones en la situación del negocio, en la remuneración del capital y en la evaluación de la dirección.
- Negocio en marcha: Se presume que toda empresa tiene una vida indefinida por lo que el valor de compra de sus activos es el más representativo en la medida que sirve para mantener sus operaciones y ver qué tanto se ha ganado en rendimientos sobre la inversión original y no tanto por su valor de mercado (utilizado para otras decisiones).
- Costo o valor histórico original: Por ser negocio en marcha y no en liquidación, las cifras contables se deben registrar y reportar a valores de adquisición y no a valores actuales. Lo relevante al estar en marcha es el monto de inversión original y el de ganancia.
- Partida doble: La ecuación básica en toda operación contable se define como que el monto del activo debe ser igual a la suma de los pasivos más el capital contable ( $A = P + CC$ ). Toda variación en el activo debe ser correspondida por otra de la misma magnitud en el pasivo y/o capital contable y viceversa. Adicionalmente, a todo origen corresponde una aplicación así como a todo cargo corresponde un abono.
- Periodo contable: Si consideráramos la vida total de un negocio, el ingreso ganado sería la diferencia entre lo invertido y lo obtenido. Sin embargo, ni la dirección ni los dueños pueden esperar tanto para saber cómo va el negocio. Por eso se parte la vida del negocio en períodos menores con la finalidad de informar a los interesados sobre los resultados y la posición financiera del negocio, así como medir y comparar resultados de gestión. El periodo contable es una definición arbitraria ya que la empresa es un organismo “vivo” que progresa y cuyas operaciones no se detienen; en contabilidad esto plantea otro gran reto: vincular ingresos, gastos y costos con el periodo que les corresponde.
- Enfrentamiento: Lograr que haya, dentro de lo posible, la mayor sincronía entre los ingresos generados en un período y los costos y gastos incurridos para obtenerlos.
- Conservadurismo/Criterio Prudencial: Cuando existan más de dos formas de registrar un evento contable, optar por la que considere un impacto conservador en el capital. Conviene registrar las utilidades hasta que se realicen y las pérdidas al conocerse. Ser conservador al reconocer utilidades y agresivo al considerar las pérdidas.
- Realización: Se refiere al reconocimiento contable de ingresos, gastos y en general cualquier movimiento contabilizado en el momento (período) apropiado, cuando se considera afectada la constitución económica de una

entidad. Este principio está muy relacionado con el de Conservadurismo. Implica tener criterio para registrar los ingresos cuando se tenga certeza razonable de que se obtendrán.

- Consistencia: Nace de la diversidad de prácticas contables. Es conveniente respetar la aplicación de las prácticas contables de la empresa en el tiempo y en iguales circunstancias. Se aplica a las propias NIF, a los métodos y procedimientos contables así como al criterio del contador, es decir, se sugiere no cambiar demasiado y sin motivo. Si se requieren y justifican, puede haber cambios. La inconsistencia altera la posibilidad de realizar comparaciones, provoca distorsiones al interpretar información que antes se elaboraba de una forma distinta, así como falta de credibilidad y utilidad de la información financiera generada.
- Importancia relativa: La contabilidad debe reconocer y registrar aquellos eventos que sean trascendentes a la empresa, no lo trivial e irrelevante (que no afecte las decisiones de importancia). La dirección, más que exactitud, busca y necesita razonable aproximación. Enfocarse a aquello cuyo costo de obtener la información sea menor a la utilidad que la disponibilidad de la misma pueda generar.
- Revelación suficiente: Los estados contables deben reflejar toda la información necesaria para reconocer de manera general la situación financiera de la empresa y el resultado de sus operaciones. Procurar el justo medio entre la información que se quiera presentar y la que realmente se requiere.

### **3.2.3. Homologación internacional de Normas de Información Financiera**

En la economía globalizada es de vital importancia para los interesados que logren interpretar en forma clara y precisa la información financiera sobre una entidad económica que ofrezca certeza sobre las decisiones económicas que se quieren realizar en cualquier país del mundo.

En este entorno se encuentran obstáculos por vencer originados por las diversas normas contables que aplican en cada país impidiendo en ocasiones informar adecuadamente y sobre las mismas bases, respecto de la situación financiera de una entidad local o multinacional en forma razonable y suficiente para determinar si es o no conveniente invertir recursos en cierta organización económica situada en otro país.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB), y las normas contables estadounidenses (US GAAP) son emitidas por el Financial Accounting Standards Board (FASB).

Las NIIF son de más reciente creación y están algo menos desarrolladas que las US GAAP. Las NIIF han sido escritas con el espíritu de llegar a ser principios generales que guíen a los usuarios en el fiel reflejo contable de las diversas transacciones.

Durante 2005, la mayor parte de las empresas públicas de la Unión Europea llevaron a cabo el cambio a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), además que la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC) anunció recientemente la posible adopción obligatoria de las IFRS en 2014, en la Unión Americana.

Actualmente existen más de 100 países que han adoptado IFRS y en la lista están otros países en la misma dirección, incluyendo Canadá, Japón, India, Corea y China, cada uno de ellos jugadores importantes en la economía mundial.

En México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores dio a conocer que las entidades emisoras deberán presentar su información financiera bajo IFRS a partir de 2012, por lo que deberán realizar el proceso de conversión de NIF Mexicanas hacia IFRS.

El proceso de transición a las IFRS es mucho más que un aspecto técnico contable, ya que la conversión puede afectar significativamente las operaciones cotidianas de las empresas.

#### **3.2.4. Ley Sarbanes-Oxley**

La ley Sarbanes-Oxley, conocida también como Sarox ó SOX por sus siglas en inglés (Sarbanes Oxley Act<sup>11</sup>), es una Ley Federal de Estados Unidos que se creó en respuesta a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos de grandes compañías como Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, que sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero ocultando información y engañando a socios, empleados, clientes y proveedores.

Esta ley, que regula las funciones financieras, contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo, fue aprobada por amplia mayoría, tanto en el Congreso como el Senado. La legislación abarca y establece nuevos estándares para los consejos de administración y dirección, así como los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos. Introduce responsabilidades penales para el consejo de administración y establece unos requerimientos por parte de la Securities and Exchanges Comisión (SEC), comisión reguladora del mercado de valores de Estados Unidos. Los partidarios de esta ley afirman que la legislación era necesaria y útil, mientras los críticos creen que causa más daño económico del que previene.

La aplicación e interpretación de esta ley, ha generado múltiples controversias, una de ellas es la extraterritorialidad y jurisdicción internacional, que ha creado pánico en el sistema financiero mundial, especialmente en bancos con corresponsalía en Estados Unidos y empresas multinacionales que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York.

La primera y más importante parte de la ley establece una nueva agencia casi pública, "*The Public Company Accounting Oversight Board*", es decir, una compañía reguladora encargada de revisar, regular, inspeccionar y disciplinar a las auditoras. La ley también se refiere a la independencia de las auditoras, el gobierno corporativo y la transparencia financiera. Se considera uno de los cambios más significativos en la legislación empresarial, desde el "New Deal" de 1930.

---

<sup>11</sup> La Ley toma el nombre del senador demócrata Paul Sarbanes y del congresista republicano Michael G. Oxley.

El impacto que estas normas conllevan para las subsidiarias mexicanas de empresas estadounidenses, reside en la responsabilidad que adquieren las subsidiarias de poner al día sus propios métodos y prácticas contables con el fin de dar una valoración del estado financiero de la empresa en México. La información errónea por parte de ellas pueden afectar también los estados financieros de la oficina matriz. Las multas por proveer información falsa o incorrecta son muy severas ya que pueden llegar al extremo de enviar a prisión a los ejecutivos de la empresa, o que ésta sea retirada de la Bolsa de Valores en que cotiza.

### 3.3. Ética

La ética es, según explica Robert C. Solomon<sup>12</sup>, la búsqueda y comprensión de la buena vida, el vivir bien, la vida digna de vivirse. Es cuestión de perspectiva, es decir, poner todo en su lugar para poder definir qué vale la pena hacer, querer y tener y qué no. Considera los medios utilizados tanto como el fin perseguido.<sup>13</sup>

Una reflexión ética puede identificar situaciones que bajo ninguna circunstancia es correcto hacer (blasfemia, tortura). Sin embargo, no puede dictar reglas bajo las cuales seamos siempre capaces de saber exactamente qué hacer en todas las situaciones. En otras palabras, es más fácil identificar situaciones que nunca serán correctas que aquellas que siempre lo serán. Esto se debe a la cantidad y complejidad de factores que hay en cada situación.

Muchas de estas reglas éticas son controvertidas hasta cierto punto. La regla admite excepciones. Por ejemplo, es válido cuestionarse si definitivamente se juzgará como éticamente incorrecta una mentira dicha a un asaltante ante la pregunta de si se tienen familiares en la misma ciudad. Cuando se cuestionan la amplitud y el significado de una regla ética, hay que recurrir a los principios y propósitos últimos que justifican la regla.

Cuando se presenta un dilema ético, primero buscamos en nuestra mente alguna regla ética aplicable al caso. Cuando no resulta claro si la regla aplica, debemos buscar los principios generales últimos sobre los cuales se fundamenta la regla misma. Entonces examinamos con mayor cuidado los hechos del caso incluyendo las consecuencias probables. Para poder usar este procedimiento, primero debemos conocer algunos principios éticos fundamentales, que en este caso se refieren a la ética empresarial:

- ✓ **Principio de solidaridad.**- Promover el bienestar de todos los seres humanos. De lo contrario socavamos nuestra propia realización.
- ✓ **Principio de racionalidad.**- Esforzarnos por actuar inteligentemente.
- ✓ **Principio de equidad o imparcialidad.**- Aplicar los mismos criterios para juzgarnos a nosotros mismos, a nuestros seres queridos y a extraños.
- ✓ **Principio de eficiencia.**- No bastan las buenas intenciones para tratar de promover la realización humana, debemos esforzarnos por usar medios eficaces.

---

<sup>12</sup> Robert C. Solomon (1942 – 2007) fue profesor de filosofía continental en la Universidad de Texas en Austin, Estados Unidos.

<sup>13</sup> Singer, Peter. Compendio de ética. Alianza Editorial. Madrid. 1995.

- ✓ **Principio de abstenerse de elegir dañar a un ser humano.**- Nunca elegir dañar directamente a un ser humano, en un aspecto de su identidad personal.
- ✓ **Principio de responsabilidad del papel que hay que desempeñar.**- No tenemos la misma responsabilidad por todos los aspectos del bienestar de todos los seres humanos. Nuestras circunstancias, capacidades, roles y compromisos específicos, nos dan responsabilidad prioritaria por ciertos aspectos del bienestar de ciertas personas.

Otros principios que se derivan de los anteriores:

- ✓ **Principio de aceptación de efectos colaterales perniciosos.**- Bajo ciertas circunstancias, puede ser razonable realizar acciones que provocarán efectos colaterales perniciosos.
- ✓ **Principio de cooperación en la inmoralidad.**- Bajo ciertas circunstancias, puede ser razonable cooperar en ciertas formas en las acciones inmorales de otras personas.

### 3.3.1. Ética en la empresa

Dentro del ámbito de los negocios, el comportamiento ético consiste en tener en mente qué es lo importante y esencial en última instancia, y qué no lo es; qué sirve al conjunto de las metas de nuestra carrera y qué no; qué es parte del negocio y qué está prohibido en el negocio, incluso cuando está en juego el incremento de las utilidades.

La razón de peso por la que la calidad ética de las acciones de las empresas resulta relevante reside en que los valores éticos de una organización influyen considerablemente en su capacidad de desempeñarse eficazmente.

Muchos son los que sostienen que desde el punto de vista de la eficacia empresarial, el comportamiento ético no causa diferencia alguna y hasta manifiestan que a menudo las organizaciones honradas no logran el éxito en los negocios mientras que quienes hacen a un lado el comportamiento ético, son las más lucrativas.

A este respecto se puede argumentar que de hecho una estrategia bien planeada, un excelente servicio a los clientes, el mejor producto posible o el mejor equipo de finanzas, por sí mismo de manera individual, no garantiza el éxito en los negocios. Esto es irrefutable, el éxito empresarial es producto de la interacción de diversos y complejos factores donde cada uno sólo contribuye pero no asegura el éxito.

La gran apuesta al respecto consiste en considerar a la ética como un factor que de manera individual contribuye positivamente al éxito de una empresa. De manera preliminar podemos afirmar que el comportamiento ético:

- + Contribuye a la **reputación positiva** de la empresa y a que otros grupos se muestren dispuestos a confiar en ella. La reputación de una empresa depende en buena medida de sus acciones pasadas con la gente con quien se relaciona por medio de sus actividades. En la medida en que esas acciones hayan tomado en cuenta los intereses de los implicados, la organización habrá ganado la confianza y le será más fácil relacionarse productivamente con otros.

- + Promueve la **disposición de los empleados** al éxito de la firma. Como en los deportes de equipo cuando los jugadores tienen el objetivo de contribuir al rendimiento del equipo pasando el balón al compañero que se encuentre en mejor posición, hay una fuerte relación entre los estándares éticos de una organización y la dedicación de sus empleados al bien común de la misma, por un simple tema de reciprocidad; en una organización dirigida de manera egoísta, los empleados tenderán a adoptar la misma actitud.
- + Es difícil de imitar y por lo tanto puede aportar una **ventaja competitiva sostenible**. Nuevos productos y servicios, eficientes sistemas de producción enfocados a la reducción de costos, estrategias de mercadotecnia, maquinaria con tecnología de punta, son factores que pueden proporcionar en un momento dado una ventaja competitiva. Sin embargo, la reputación, confianza, dedicación de los empleados, dado que derivan del hecho que una compañía se dirige de manera ética, son factores que además de ser altamente deseables, resultan muy difíciles de imitar por lo que constituyen una ventaja competitiva que perdura.

Existen ciertas empresas para las que contar con elevados estándares éticos tiene una importancia crítica. Por mencionar algunas características, éstas son aquellas en las que:

- a) Los socios clave (empleados, accionistas, distribuidores, etc.) de la organización tienen que comprometer recursos en la expectativa de que la organización cumplirá sus compromisos, sin que el cumplimiento de éstos pueda ser garantizado totalmente por medios legales.
- b) Es difícil medir la calidad del trabajo que hacen los empleados. Por lo tanto, es muy importante que los empleados se tomen a pecho los intereses de la empresa. Por ejemplo, una empresa que ofrezca un servicio de asesoría financiera donde resulta difícil calificar si ofreció a sus clientes verdaderamente la mejor opción para ellos o si únicamente les presentó las alternativas que mejor comisión le dejaban.
- c) El flujo de la comunicación dentro de la organización y/o entre ella y alguno de sus socios empresariales es decisivo para su éxito. El conocimiento es poder, es importante que para que un gerente consiga toda la información necesaria para tomar buenas decisiones, consiga entonces que confíen en él. Si la información abundante, oportuna y rica es esencial a una empresa, entonces la confianza y la ética, también son esenciales. Por ejemplo, para una compañía ensambladora de automóviles que practica métodos "justo a tiempo", es esencial que los proveedores manifiesten libremente los problemas a los que se enfrentan de modo que se puedan prever contratiempos en su cadena de abastecimiento, hacer ajustes en el proceso productivo y evitar no satisfacer la demanda del consumidor final.
- d) Son de tamaño grande y visualizan un largo periodo de vida. Groucho Marx decía que en sentido estricto, no era necesario ser ético, sino parecerlo. Sin embargo, no se puede fingir honradez y tratos honestos por mucho tiempo por lo que fingir resulta únicamente para las empresas pequeñas que hayan sido concebidas con un periodo de vida muy corto. De hecho, la

preocupación de grandes empresas es no solamente el cómo actuar con honradez, sino cómo infiltrar este comportamiento en la cultura organizacional de modo que cuando los directivos actuales se hayan retirado, la empresa se conduzca de igual manera.

### **3.3.1.1. Responsabilidades de las empresas**

Las cuatro finalidades de la empresa expuestas al inicio del presente trabajo, así como las interacciones que ésta puede tener con los diferentes stakeholders<sup>14</sup> traen consigo una serie de responsabilidades que resulta conveniente tener siempre presentes:

#### **3.3.1.1.1. Responsabilidades para con los clientes**

Existen dos formas opuestas de concebir las relaciones entre los empresarios y su clientela:

- 1) **Paradigma de la guerra.**- afirma que el objetivo dominante del hombre de negocios es favorecer a toda costa sus propios intereses individuales para lo cual entra en una guerra interminable contra sus clientes tratando de sacarles todo lo que pueda. Al ser ésta una guerra de sagacidad y no una guerra *verdadera*, se reconoce que debe excluirse el fraude, la fuerza y el abuso abierto del poder del monopolio; a excepción de esto, “todo se vale”.
- 2) **Paradigma del servicio.**- concibe las relaciones con los clientes como relaciones de cooperación. No pretende explotarlos sino cooperar con ellos, ofreciéndoles productos y servicios que efectivamente resuelvan sus problemas o les ayuden a llevar vidas más ricas y plenas. Estos empresarios necesitan del dinero tanto como cualquier otro, pero su paga no es producto del abuso que ejercieron sobre personas menos astutas, sino una recompensa equitativa por el valor que han generado para su cliente. Una razón para seguir este paradigma es que con facilidad se adecua a una vida moral.

Una empresa no puede pretender ser la conciencia de sus clientes. Una vez que se ha recurrido a medios razonables para impedir que los clientes sufran perjuicios a consecuencia de sus actividades, sería inapropiado que tratara de atribuirse el derecho de tomar las decisiones del cliente. Por ejemplo, no puede evitarse que una persona que aparenta ser de escasos recursos decida adquirir un producto que excede sus necesidades y por lo tanto haría un gasto innecesario.

Aunque existe la responsabilidad de esforzarse por servir a los clientes, en ocasiones se justifica aceptar la posibilidad de que algunos efectos colaterales perniciosos puedan resultar de acciones bien intencionadas.

#### **3.3.1.1.2. Responsabilidades para con los empleados**

Las personas no son sólo un recurso a explotarse o un costo a ser controlado, sino individuos valiosos en su interior y con facultades de inteligencia y voluntad. No basta

---

<sup>14</sup> Se traduce como grupos de interés y se refiere a las agrupaciones de personas que de alguna manera tienen relación con la empresa, ya sea porque le otorgan o reciben algo de ella.



con que se satisfagan las necesidades de los clientes y accionistas; las actividades de una empresa han de ser compatibles con el desarrollo humano de sus empleados.

#### Estabilidad en el empleo

Es responsabilidad de la compañía preocuparse por impulsar los intereses de sus empleados y por lo tanto de procurar la estabilidad del puesto de trabajo dado que constituye uno de los intereses primordiales de la mayoría de los empleados.

El trabajo no es únicamente un medio para obtener ingresos, sino que posee valor en sí mismo pues permite que las personas pongan en práctica sus talentos y habilidades desarrollándolos más. Por medio del trabajo, los empleados toman un papel creador convirtiéndose en autores de algo que antes no existía. También permite formar parte de una comunidad y hacer una contribución a la misma.

En las condiciones actuales, es prácticamente imposible para una sola empresa asumir la responsabilidad de garantizar el empleo a todos sus trabajadores. Sin embargo, si está verdaderamente comprometida en hacer un esfuerzo serio por dar estabilidad al empleo, direccionará sus acciones para demostrar que está realmente preocupada por sus intereses. Así, la empresa sienta las bases para un compromiso bidireccional.

#### Pago de un salario suficiente

Es evidente que cualquier clase de actividad laboral ha de ser recompensada económicamente, pero la primera interrogante que surge al tratar este tema es el intentar definir qué es un salario justo.

Para que cualquier sistema económico pueda sustentarse, es necesario que provea a las necesidades de los participantes e individuos que dependen de ellos. Ahora bien, es preciso definir qué abarca el concepto “necesidades” puesto que es seguro que las de un ser humano rebasan el límite de lo material.

La responsabilidad de proporcionar el ingreso suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia no recae únicamente en el empleador. En caso de que existan instancias dirigidas a proteger como el seguro social, la empresa no deberá considerar las necesidades básicas ya satisfechas, para la estimación de un salario justo. Adicionalmente, las necesidades básicas varían dependiendo de la sociedad, dependiendo del nivel económico y de lo que se requiera para ser un miembro funcional de esa sociedad.

El reto de fondo en esta responsabilidad de las empresas radica en ser capaces de mantener un balance entre satisfacer las necesidades básicas de las personas que trabajan para ella, y conservar las finanzas corporativas sanas, pues en última instancia esa permanencia beneficiará en mayor medida al trabajador, que el haber percibido un salario mayor por un tiempo limitado.

Otras responsabilidades menos evidentes y comunes pero igualmente importantes son:

- ◆ Respeto a la vida privada de los empleados → consiste básicamente en no intervenir en asuntos personales del empleado, sin su conocimiento y consentimiento. Se viola la privacidad por ejemplo cuando se hace uso de polígrafos, teléfonos intervenidos, micrófonos ocultos, o se prohíbe que la persona pertenezca a algún grupo político, religioso o social.
- ◆ Derecho a proceso justo → se refiere a conceder a la persona la oportunidad de defenderse en caso de ser sancionado para lo cual al menos se debe otorgar la ocasión de apelar.
- ◆ Protección contra daños → aplica cuando la naturaleza del trabajo implica un riesgo de sufrir perjuicios para su ejecución.

#### **3.3.1.1.3. Responsabilidades para con los proveedores**

Comprar a crédito siempre incluye una garantía implícita de que uno tiene la expectativa razonable de pagar ya que, evidentemente, si el proveedor no lo creyera no concedería el crédito o lo haría bajo condiciones muy diferentes.

Muchas empresas incurrir en prácticas inmorales por el deseo de financiar sus necesidades de capital circulante a costa de los proveedores. Por ejemplo, la compañía que deliberadamente aumenta el plazo para pagar facturas de 30 a 45 días. Ello será inmoral si rompe con dolo un acuerdo preexistente, implícito o explícito, de pagar en un plazo dado.

Si el comprador tiene una posición negociadora dominante, tendrá la responsabilidad ética de no abusar de esa posición imponiendo unilateralmente condiciones más difíciles para beneficio propio. Éticamente será diferente si el comprador da lo que en las circunstancias imperantes equivalga a un aviso razonable de su intención de terminar con el acuerdo anterior, a fin de negociar uno nuevo o extinguir las relaciones.

Una manera prometedora de servir a la comunidad y cumplir sus responsabilidades sociales generales es justamente coadyuvando en la creación y desarrollo de proveedores eficientes. Con ello podrán contribuir mucho al desarrollo de las capacidades empresariales en la comunidad donde operan.

La responsabilidad de una empresa hacia sus proveedores se extiende hasta el actuar con lealtad y reciprocidad ayudando a sus proveedores en tiempos difíciles, siempre y cuando lo pueda hacer sin comprometer su capacidad para cumplir otras responsabilidades básicas.

Adicionalmente, abarca la conveniencia de la comunicación en ambos lados: si el cliente mantiene informado al proveedor, éste sabrá ajustar su producción en tiempo y cantidad. Asimismo, si el proveedor informa oportunamente a su cliente sobre problemas para cumplir con las fechas y objetivos de calidad especificados, el cliente podrá adaptarse.

#### **3.3.1.1.4. Responsabilidades para con los distribuidores**

La obligación ética fundamental de quienes tienen poder sobre otros, es ejercer ese poder con responsabilidad de modo que tome en cuenta los justos méritos de quienes resultan afectados por sus decisiones.

Algunas prácticas constituyen abusos de poder en sí mismas como por ejemplo enviar mercancía defectuosa y rehusar la devolución. Otras prácticas no son intrínsecamente inmorales pero lo pueden ser si el fabricante impone sus intereses exclusivos. Esas decisiones unilaterales pueden estar relacionadas al precio, tamaño mínimo del pedido, restricciones a la venta de productos de otros fabricantes, presiones para que los minoristas abran otras tiendas, etc.

Lo ideal es que las decisiones en torno a dichos asuntos se tomen por acuerdo mutuo después de una consulta completa.

No es inmoral que el fabricante ejerza su poder para poner en su lugar a los oportunistas, por ejemplo amenazando con cortarles el suministro de mercancía si no se atienen a prácticas que favorezcan la justicia entre todos los minoristas. Por el contrario, podría ser inmoral no hacerlo.

#### Sobre la información

Los fabricantes tienen la responsabilidad de no confundir a sus distribuidores potenciales pintándoles un cuadro demasiado optimista de lo que pueden esperar. Esto es muy importante porque muchas personas meten al negocio una proporción muy grande de sus ahorros y un fracaso puede tener consecuencias catastróficas para ellas. Es por esto que la información proporcionada debe incluir un cuadro realista de los gastos tanto iniciales como de funcionamiento y de los beneficios a esperarse. A fin de que el candidato a dueño de establecimientos de distribución pueda tomar decisiones informadas, es necesaria la información realista sobre la salud financiera y los planes del fabricante o concesionario de franquicias.

Finalmente, una empresa honesta que nada tiene que ocultar también estará dispuesta a proporcionar los nombres y direcciones de otros minoristas que estén cerca de la nueva tienda para que el futuro distribuidor pueda beneficiarse de su experiencia y asesoría.

#### Sobre los acuerdos

La confianza mutua va a la raíz de la efectiva cooperación a largo plazo entre las dos organizaciones y además la situación donde una parte es más poderosa que la otra, crea ocasiones donde la ruptura de los acuerdos previos puede parecer un recurso atractivo cuando las cosas se consideran desde una perspectiva estrecha y de corto plazo.

#### Sobre el proceso

Se refiere a articular un procedimiento imparcial a través del cual los distribuidores puedan presentar quejas a un costo razonable. El proceso justo reduce las posibilidades de la aplicación arbitraria y asegura que los juicios no serán completamente unilaterales. Por ejemplo, la empresa automotriz General Motors ha creado consejos de franquicias, integrados en un 50% por la empresa misma y en 50% por sus minoristas. Su función es la de resolver disputas relativas a los problemas que puedan suscitarse entre la empresa y sus distribuidores.

### 3.3.1.1.5. Responsabilidades para con la sociedad

Puede decirse que la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad es la más compleja de todas, dada la amplitud del radio de influencia y por la diversidad de los factores que la componen. A continuación se exponen los principales ámbitos donde la empresa tiene una responsabilidad directa con la sociedad donde se encuentra:

#### Cumplimiento de la ley

La empresa tiene el deber de obedecer al gobernante porque todos los miembros de la comunidad tienen derecho a las consecuencias *positivas* que se derivan de su obediencia al gobernante.

El fundamento del deber moral de obedecer la ley radica en el principio de no elegir directamente perjudicar a un ser humano. Hay leyes que prohíben el homicidio o el engaño, las cuales refuerzan los deberes morales preexistentes de no hacer lo que es intrínsecamente incorrecto.

La gran mayoría de las leyes prescriben formas de actuar que en sí mismas no son moralmente obligatorias. Quien viole esas leyes evidentemente no perjudicará a nadie en un aspecto fundamental de su bienestar. Sin embargo, los principios en juego son dos: solidaridad y equidad. Mientras no sean claramente inadecuadas o injustas, leyes como la de circular del lado derecho de la calle o no pagar impuestos por los primeros xxx dólares de ingreso personal, promueven algunos bienes para la sociedad, pues determinan patrones específicos de acción que permiten a los miembros de la sociedad cooperar efectivamente en la promoción de esos bienes. Toda ley justa contribuye al establecimiento de un sistema de relaciones justas entre los miembros de la comunidad, lo cual en sí mismo es un aspecto del bien humano fundamental (armonía entre la gente).

En muchas áreas de la vida de una comunidad es posible obtener grandes bienes y evitar grandes perjuicios sólo por medio de la cooperación general. La persona razonable, que valora el bienestar de esa comunidad, estará dispuesta a hacer un esfuerzo personal para contribuir a promover y mantener esa cooperación general. En muchas de esas áreas, la cooperación sólo puede ser efectiva si los individuos deseosos de cooperar siguen las directrices de una autoridad central. Esas directrices se transmiten por lo general a través de las leyes. Por lo tanto, una persona razonable, dispuesta a orientarse según los principios de la solidaridad y la equidad, tiene buenas razones para obedecer la ley.

Pero hay algunas situaciones donde una persona que da la importancia que se merece al bien de la comunidad, puede tener buenas razones para no obedecer la ley por ejemplo cuando la ley es injusta.

Una ley puede ser injusta en el terreno de la ética empresarial cuando provoca la distribución injusta de los beneficios y las cargas de la vida común o cuando de ninguna manera concebible pueden servir a algún aspecto del bien común. Obedecer la ley es moralmente obligatorio en virtud de los principios de solidaridad y equidad pero si una ley es injusta no será injusto no obedecerla.

La obligación de un ciudadano de obedecer una ley dada, deriva del hecho de que hacerlo es la única manera de promover el bien común en un aspecto de la vida social, el cual precisamente regula esa ley. Pero si una ley prescribe acciones que dañen el bien común, por ser injustas, no existe obligación moral de obedecerla. Un ferviente promotor de esta idea era Martín Luther King Jr. quien afirmó: “No olvidemos que todo lo que Hitler hizo en Alemania, era legal”<sup>15</sup> para enfatizar el deber moral a no obedecer leyes injustas, de cara a la lucha contra la segregación racial en los estados unidos en los años 60's. En esta carta, Luther King Jr. responde enfáticamente a las críticas que un grupo de cleros blancos expresaron sobre su protesta no violenta en Alabama, quienes opinaron que las leyes injustas se combaten en la corte y no en las calles. La versión original de la carta en inglés se encuentra en el Anexo E.

Para determinar si una ley es injusta se puede considerar lo siguiente:

- 1) Siempre que haya lugar a una duda razonable, hay que darle a la ley el beneficio de la duda. Hay que desobedecer una ley, sólo si uno está moralmente seguro de que esa ley es injusta.
- 2) Para que se justifique desobedecer una ley injusta, la injusticia de esa ley debe ser medular. Es imposible evitar cierto grado de imperfección.
- 3) Será prudente preguntar la opinión de personas confiables antes de concluir que una ley determinada es tan injusta que se justifica rehusarse a obedecerla. Esto es por dos razones: muy rara vez será patente de inmediato la injusticia de una ley; la segunda razón es que por lo general uno tendrá un interés personal en concluir que la ley es injusta a fin de así estar exento de la carga de obedecerla. Es elemental que se debe evitar ser el juez de una causa propia.

Existen otras razones que pueden eximir de obedecer una ley:

Excepciones no consideradas por el legislador. Por ejemplo una ley que dicta que no se debe transitar por el carril izquierdo de la carretera y no se considera ninguna excepción. Si hay un tráiler volcado bloqueando el carril izquierdo, se justifica transitar por el derecho, con el cuidado y la precaución debida, a fin de pasarlo y seguir el camino.

Otra razón puede ser el desuso, es decir, si una ley pierde sentido debido al cambio de circunstancias pero nunca llega a ser formalmente derogada, sería injusto que las autoridades exigieran su cumplimiento y por lo tanto los ciudadanos no están moralmente obligados a obedecerla. Por ejemplo un reglamento en tiempos de guerra que estipule que ninguna luz debe ser visible en la noche. Después de la guerra, los ciudadanos no tienen por qué sentirse moralmente obligados a obedecer tal regla, incluso en caso de seguir en el libro de estatutos.

Por último, un deber que entre en conflicto también puede aportar una buena razón para no obedecer una ley. Por ejemplo, en cierto país puede ser obligación legal votar en las elecciones generales. Una mujer estaría justificada en preferir llevar a su hijo al hospital si estuviera sufriendo un ataque agudo o algún otro problema médico apremiante.

---

<sup>15</sup> Letter from a Birmingham Jail. 16 de Abril de 1963

Cuidado al medio ambiente:

Los problemas que plantea el impacto de la actividad económica en el medio ambiente con frecuencia son extremadamente complejos y no bastan soluciones fáciles.

Ocurre con mucha frecuencia que el bienestar de los seres humanos depende indirectamente de la protección de animales, plantas o sistemas naturales. En esos casos puede existir la clara responsabilidad de proteger dichos seres o sistemas. El fundamento de esas responsabilidades no son los intereses de tales seres, sino los de los seres humanos cuyo bienestar depende de ellos.

Richard T. DeGeorge<sup>16</sup> distinguido profesor de filosofía de la escuela de administración Rusa y de Europa del Este, dice que por lo que se refiere a la naturaleza, no existe un sentido estricto de contaminación porque existe contaminación natural (cuando estalla un volcán y emite mucho azufre contaminando el aire). En estricto sentido, a la naturaleza no le importó la contaminación del aire, pero al hombre sí porque se vieron afectados. La referencia definitiva debe ser el bienestar de los seres humanos.

Desde el punto de vista moral, el problema ambiental típico por lo general se reduce a la cuestión de determinar si, bajo las especiales circunstancias de un caso, se justifica aceptar perjuicios colaterales. Los problemas no se reducen a un conflicto entre las utilidades y el bienestar de los seres humanos.

Al valorar qué es lo correcto en una cuestión ambiental, en última instancia tenemos que comparar los perjuicios humanos que resultarán de perjudicar el medio ambiente, con los perjuicios humanos que resultarían de restringir la actividad que daña el medio ambiente. Al hablar de diferentes personas afectadas con la decisión, no se trata de un problema de valor absoluto, sino de equidad.

Protección del medio ambiente y la ley.

Las leyes serán de utilidad cuando sea provechoso que las partes involucradas cooperen. Cada una de las partes tiene la responsabilidad de hacer algo para alcanzar el objetivo, pero hay muchas alternativas y esquemas diferentes y no se puede mostrar con argumentos abstractos cuál de ellos es el preferible.

Si la ley no es claramente injusta, el deber moral de las compañías involucradas es sencillamente obedecer la ley. Una firma tendrá la obligación ética de imponerse criterios más exigentes que los que impone la ley cuando:

- 1) La ley es, a todas luces, insuficiente. Se tiene la obligación ética de no sacar partido de las limitaciones legales. En este caso, una determinada firma puede exponerse a una seria desventaja competitiva si otras firmas no incurrieran en costos parecidos. En este caso, la alternativa es hacer promoción política a fin de lograr que la ley imponga reglamentos similares a todos los competidores y asegurar que haya terreno competitivo nivelado y que se evite que los miembros de la industria provoquen colectivamente un perjuicio injusto al público.

---

<sup>16</sup> DeGeorge, Richard. Business Ethics. Ed. Macmillan. 1990.

- 2) Adopción de una posición de liderazgo. Como en el caso de la firma B&Q, firma inglesa de venta de productos “*do it yourself*” que ha puesto especial atención al efecto de sus operaciones en el medio ambiente y se ha esforzado por mejorar la forma en la que maneja los desperdicios. Se ha adelantado al gobierno al auto imponerse normas más estrictas y presiona a sus proveedores para que mejoren continuamente sus propias políticas ambientales.
- 3) Área de especial interés para una firma. La mejor manera de lograr esta realización variará de acuerdo con los diversos talentos y oportunidades de cada individuo.

La comunidad.

La responsabilidad primaria de promover el bien común de cualquier comunidad recae en las autoridades locales. Sin embargo, a menudo puede ser que éstas no puedan o no quieran tomar acción eficaz en todas las áreas y por lo tanto queda sin atender algún aspecto importante del bien común de la comunidad en donde opera una firma.

A menudo a las empresas se les solicitará contribuir financieramente para satisfacer diversas necesidades locales y apoyar diversos eventos o iniciativas comunitarios. Sería oportunista la firma que se beneficie del trabajo voluntario de sus vecinos, pero sigue una política de limitarse exclusivamente a cumplir sus obligaciones legales sin nunca ir más allá de ellas.

Hay límites en el grado en el cual una firma puede comprometerse en las donaciones y el trabajo voluntarios. Esos límites se derivan del hecho de que tienen responsabilidades con muchas partes (accionistas, empleados, clientes, acreedores, etc.) Sería faltar a la equidad pedirle a una firma que lleve sus asuntos de la manera que más convenga a una comunidad local sin tener en cuenta los intereses de otras partes.

En el caso de la decisión de cerrar una fábrica, se altera considerablemente a la comunidad, es por eso que el daño se minimiza si el objetivo al cerrar la fábrica no es perjudicar y si la firma toma las medidas a su alcance para minimizar los efectos negativos de su decisión. Una firma responsable tendrá que adoptar medidas especiales y precauciones antes de tomar esa decisión.

Una primera precaución que una firma ética y previsora tomará es hacer todo lo posible por evitar convertirse en la única fuente de empleo en una comunidad dada. Cuando un empleador se ve obligado a cerrar o recortar drásticamente sus actividades, estará provocando la ruina de una comunidad entera. Sería irresponsable colocarse en esa posición.

Normalmente no se deberá cerrar una planta entera que sea la fuente de empleo dominante en una comunidad, sólo para abatir los costos durante una baja temporal en el ciclo comercial. Es preferible reducir cien plazas en diez plantas diferentes que cerrar completamente una planta con 1000 trabajadores. Se requiere de apertura para considerar alternativas de solución.

Si es inevitable, se debe avisar con anticipación, efectuar el cierre por fases y ayudar en la capacitación y reubicación de los trabajadores afectados.

### **3.3.1.1.6. Responsabilidades para con los accionistas**

Si bien es cierto que los accionistas, al poseer parte del capital con el que la empresa fue establecida y opera en la cotidianeidad, no se puede decir que sean los dueños ya que, como hemos mencionado en repetidas ocasiones a lo largo del presente documento, la empresa es el conjunto de las personas que trabajan juntos para lograr los objetivos comunes. Por ello, los derechos fundamentales de los accionistas son:

- ◆ Derecho al control último de la empresa, presente en el derecho al voto en decisiones ligadas a la constitución de la empresa, el nombramiento y remoción de directivos e incluso giro de la empresa.
- ◆ Derecho a recibir información acerca de la empresa con la cual poder ejercer sus otros derechos con todo el conocimiento posible.
- ◆ Derecho a obtener una cuota fija de beneficio de la empresa al momento de que sean repartidos.

Si se cuenta con el beneficio de la confianza de los inversionistas, la empresa gozará de mayor grado de libertad y el visto bueno para comprometer recursos en proyectos cuyos beneficios se logren en el largo plazo.

### **3.3.1.1.7. Responsabilidades para con los acreedores**

La empresa tiene ante sus acreedores la responsabilidad de cumplir los términos del acuerdo de préstamo, tanto en lo referente a los términos del “pago” como respecto al uso del dinero. Por ello, se tiene el deber de administrar adecuadamente los recursos con la finalidad de propiciar las condiciones que permitan devolver el recurso conforme a lo estipulado. Si los recursos no son propiedad de la empresa, hacer un mal uso de los recursos ajenos o arriesgarlos sin conocimiento y consentimiento de los prestamistas, indicaría una conducta irresponsable.

Generar y conservar la confianza de los acreedores trae beneficios inmediatos a la empresa pues las condiciones que el prestamista fije no serán tan restringidas, por ejemplo, el costo del préstamo disminuirá como resultado del nivel de riesgo percibido.

#### Finalidades de las empresas

A continuación profundizamos más en relación a los cuatro fines de la empresa mencionados al inicio del presente documento:

#### *Generación de Valor Económico Agregado*

Considerar que la finalidad de la empresa reside exclusivamente en proporcionar beneficios o utilidades al capital, es reducir la empresa a una de sus partes a la que injustificadamente se le considera la principal.

En el pensamiento capitalista se sostiene que tanto los directivos como los operativos deben trabajar para obtener rendimiento del capital, ya que sin éste ninguno puede desempeñar su trabajo. Entonces, todas las personas involucradas de una u otra forma, en mayor o menor medida, en la generación del valor económico agregado, desde los inversionistas hasta los operativos, han de ser destinatarias de este valor.



Para que la atribución del valor económico agregado sea justa, debe hacerse considerando el factor de contribución de cada involucrado en esa agregación de valor, alejándose de procesos de negociación que resultaría en la incongruente idea de repartir mediante la competencia aquello que se generó mediante la contribución.

Sin embargo, aún cuando el capitalismo se sostiene en el campo de la justicia distributiva (quienes más logran deben recibir más), una comunidad que pretenda que sus integrantes le sean fieles, no sólo cómo trabajadores sino como personas, debe establecerse además en la disposición de la justicia que se debe ontológicamente a toda persona y así, quienes más necesitan, deben ser satisfechos en sus necesidades. Claramente debe hacerse la distinción entonces entre necesidades estrictas de la persona y meros caprichos.

Resulta importante considerar la propuesta en la que el trabajador no es un asalariado, sino un socio. La globalización ha empujado que productos y servicios se compran y vendan en y desde cualquier ubicación mundial. Se han creado ahora redes de empresas en las que el proveedor y el cliente no tienen la típica relación en la que se limitan a contratos rígidos con operaciones de compra-venta, sino que entre ellos se da ahora un proceso donde el vínculo establecido muestra tintes de aprendizaje-enseñanza de transferencia bilateral permanente. Estas nuevas sociedades permiten sumar esfuerzos, capacidades e incrementar exponencialmente los resultados y por lo tanto el beneficio a distribuir entre las partes involucradas.

#### *Servicio a la comunidad.*

El primer tema que surge al estudiar el servicio a la comunidad como una finalidad de la empresa es si existe prioridad entre servicio y ganancia. Se entiende que la empresa no puede eximirse del derecho de obtener una ganancia por sus actividades de servicio, y el deber de que la ganancia recibida sea proporcional al servicio aportado.

No es posible aspirar al mismo tiempo a dos fines, considerando ambos como últimos, por lo que unos fines deben siempre estar sobre otros, de modo que exista primacía sobre uno de ellos. Esta prioridad es importante para intermediarse en caso de conflicto y además para conocer y reflexionar sobre la finalidad de los actos.

Parecería que dado el carácter mercantil de la empresa, la tendencia sería a priorizar la ganancia económica. El servicio no sería necesariamente un medio para lograr el fin, sino una acción obligatoria para conseguirla lo que implicaría que la elección de la actividad económica vendría dictaminada por el monto esperado de la ganancia y no por el servicio proporcionado.

Lo cierto es, que si la prioridad la tiene la ganancia económica, entonces cualquier medio resulta válido. En el caso contrario, se asegura el cumplimiento de ambas finalidades a la vez, pues está claro que no se le privará a ninguna sociedad ni individuo el derecho de obtener ganancias por sus actividades de servicio.

Se propone entonces adoptar lo que actualmente se conoce como Economía Social de Mercado, es decir, servir ganando (al contrario de ganar sirviendo) porque de esta forma se logra una concordancia entre la prioridad del fin y la prioridad de la eficacia

operativa. Adicionalmente, siguiendo una lógica de causa-efecto, el proveer un servicio valioso y apreciado por la comunidad a la que se atiende, traerá como consecuencia el consumo de dicho servicio y la ganancia económica correspondiente. Por eso decimos que el fin institucional de empresa es el servicio

La calificación moral del servicio viene dada intrínsecamente por la calidad real del servicio mismo. Actualmente se considera como servicio a toda respuesta a una demanda. Sin embargo, bajo la luz de la ética denominamos servicio no a aquello que responde a una demanda, sino a una necesidad. La diferencia entre lo que se demanda por parte del hombre y lo que el hombre necesita, solo puede establecerse a la luz de un concepto objetivo de la persona humana.

### *Desarrollo de las personas que integran la empresa*

Desarrollar a las personas y servir a la comunidad deben ser dos finalidades unidas y nunca separadas. La empresa debe considerar a sus empleados como los primeros clientes.

Es claro que las personas deben desarrollarse en la línea de los conocimientos: saber más, deben pensar mejor, ser más creativos, pero deben desarrollarse también en otra dirección: el desarrollo de la inclusión. Han de integrarse a la empresa, ser parte suya mediante contratos de sociedad. Pese a esto, se debe tener presente que la persona es libre y la empresa no puede adueñarse de ella.

Se debe alentar al trabajador a que su personalidad se apoye en otros puntos existenciales que darán a su vida estabilidad y reposo: familia, amigos, religión, deporte, cultura, hobby, ayuda a instituciones voluntarias, involucramiento en la escuela de sus hijos, intervención política.

### *Continuidad en el tiempo*

Es una consecuencia inseparable del logro de las otras tres finalidades. Lo más importante para la continuidad son las personas, después el servicio y en tercero el valor económico agregado.

La calidad y la consistencia del servicio prestado a la sociedad contribuyen a la continuidad de la empresa.

El grupo de personas que conforman la empresa, exige para su supervivencia la continuidad.. Esto se refiere a la continuidad ética de ellas, abarcando los principios, criterios, valores, virtudes y motivaciones. Para que los grupos de trabajo sean conservadores y transmisores de la cultura, deben contar con tres características:

- ◆ Interdisciplinaridad
- ◆ Trabajo en equipo multicultural
- ◆ Ser de diferentes edades.

La continuidad no debe fincarse solo en las reservas de valor económico que se acumulen; depende en mayor medida de los activos intangibles y, sobre todo, del servicio y de la confianza de la sociedad en ese servicio.

### **3.4. Tráfico de Información Confidencial**

El tráfico de información confidencial, o *Insider Trading*, tiene lugar cuando el gerente o empleado de una firma compra o vende acciones de esa firma con base en información confidencial, la cual una vez hecha pública impactará en el precio de las acciones significativamente.

Esta actividad es considerada éticamente indebida ya que se perjudica injustamente a los accionistas de la empresa, a quienes los gerentes deben obligaciones fiduciarias, también perjudica a la empresa misma, y entorpece el funcionamiento del mercado de acciones como se explica a continuación.

#### **3.4.1. Perjuicio a los accionistas**

Pongamos un ejemplo:

Supongamos que una empresa X piensa adquirir a otra empresa Y. Cuando los gerentes de X consiguen esta información de antemano y deciden entonces comprar acciones antes que la oferta de compra se haga pública, con tal de beneficiarse al momento de la compra, al ser ésta a un valor de acción más elevado pues sería lógico pensar que X ofertaría por arriba del precio de las acciones de Y, con tal de ser propietario mayoritario.

Esto tendría como consecuencia, casi natural, que las acciones de Y se incrementen como resultado de la especulación generada por la inminente adquisición ya que otros inversionistas encontrarían atractivo comprar acciones de Y. Por lo tanto, al hacerse pública la oferta, la empresa X tendría que ofertar un precio más alto, para conservar la misma proporción y que resulte atractivo para los propietarios de la empresa Y vender sus acciones.

Gran parte del Insider Trading tiene lugar justo en este tipo de situaciones. Otro caso se daría, por ejemplo cuando los gerentes se enteran de buenas noticias de la empresa a la que pertenecen y empiezan a comprar acciones, antes de que se liberen esas noticias, lo cual llevaría al alza las acciones de la empresa. Los gerentes que toman parte en tal clase de transacciones se apropian de ganancias que, de no ser por su actividad, hubieran beneficiado a todo el grupo de accionistas de la organización.

#### **3.4.2. Deterioro del Mercado de Valores**

El Insider Trading también afecta al Mercado de Valores, ya que muchos inversionistas potenciales se abstendrán de participar, en la medida que piensen que estas prácticas son comunes y por lo tanto se sientan en desventaja frente al personal interno de las empresas, además esto tiene como consecuencia menor liquidez y más elevado costo de capital.

Otra manera en que el Insider Trading perjudica a los mercados es ampliando las diferencias entre los precios a los cuales los corredores de bolsa que mantienen un mercado en un determinado valor están dispuestos a comprar y a vender ese valor.

Podemos concluir que al personal de una organización se le ha confiado información confidencial, o el acceso a ella, a fin de que la use para el beneficio de la firma que lo emplea. Pero faltando a sus deberes fiduciarios, la usa en forma que lo beneficia a él y perjudica a la firma, a sus accionistas e incluso al mercado en su conjunto. Ello a todas luces es inmoral. Esto no debe de ser realizado en forma directa, ni indirecta usando terceros para que realicen las transacciones a nombre de las personas que poseen y lucran con esa información. Algunas veces estas personas no son directores o empleados de las firmas, sino más bien empleados de otras compañías, como bancos de inversión a los cuales se acude en calidad de asesores, esto también es inmoral ya que tratan de beneficiarse con la información confidencial que se les ha confiado, es necesario respetar el secreto de la información de sus clientes.

#### **4. Planteamiento de soluciones plausibles**

Ante una problemática tan profunda y compleja, no existe manera sencilla de plantear una solución que resulte efectiva y operable. Sin embargo, haremos un esfuerzo para establecer los principales elementos que en definitiva se deberán considerar en la solución integral, entendiendo que cada uno de los componentes mencionados y fundamentados a continuación hará su parte, pero que seguramente una decisión basada en la combinación de varios de ellos será la clave para conseguir los resultados esperados.

Adoptando una visión macro, de alto nivel, se percibe la necesidad de que organismos gubernamentales intervengan estableciendo políticas y disposiciones encaminadas a controlar las actividades de los empresarios, limitando su marco de acción para evitar el tipo de acciones que tomó Enron en su periodo más difícil económicamente hablando.

Es deber de la autoridad, ya sea de un país o sector, velar por los intereses de todas las partes para lo cual es necesario no solo el establecimiento, sino el cuidado al cumplimiento de ciertas normas y estándares. Esto es ya que la experiencia ha mostrado, que no todas las corporaciones han sido capaces de auto regularse, llegando a buscar objetivos a costa de lo que o de quien sea.

Basados en la afirmación de Peter Drucker, uno de los principales pioneros y promotores de la disciplina empresarial, que sostiene: "La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso", queda clara la conveniencia de contar con un mecanismo y una estructura formal para dirigir y gestionar los negocios y los asuntos de una organización con el propósito de asegurar su viabilidad financiera e incrementar el valor para los accionistas, al mismo tiempo que se asegura el cumplimiento de las normas y estándares en materia regulatoria, promoviendo además el balance del impacto de las decisiones estratégicas de la organización sobre los diferentes stakeholders, desde inversionistas y empleados hasta los clientes, proveedores y la sociedad en general.

Para establecer la práctica integral de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) en una organización es necesario considerar los siguientes componentes:

- Estructura de Gobierno Corporativo y sus políticas de operación.
- Sistemas de administración de riesgo.
- Evaluaciones de cumplimiento.
- Programas de monitoreo y de pruebas.

- Reportes de incidentes y de cumplimiento.

Es posible que durante el diseño y la implementación del GRC se identifiquen actividades y prácticas que, a la luz de lo que se quiere lograr, resulte cuestionable conservar. Esto es un valor agregado que conlleva el establecer un mecanismo de esta naturaleza, ya que exige a la organización alinear todas sus actividades y coordinar todas las áreas, en aras del logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, como menciona la cita de Peter Drucker, la estructura no basta. Son las personas quienes finalmente la operan y a pesar de que existan disposiciones claras y mecanismos que involucran a todas las partes para evitar la consecución de objetivos particulares, al final del día podemos decir que la creatividad humana no tiene límites y siempre vendrá alguien capaz de “engañar a la ley” para salirse con la suya.

Por esto, es también necesario contar con las personas adecuadas en TODA la organización, no únicamente en las funciones de control, es decir, si los ciudadanos tienen conciencia de comunidad y no persiguen unilateralmente sus objetivos particulares, no existe en estricto sentido la necesidad de un policía, pero más vale tener un policía que controle la situación cuando algo salga mal.

Adicionalmente, una solución viable que pudo prevenir los acontecimientos del caso Enron sería el haber establecido un Código de Ética. El Código de Ética establece normas para regular el comportamiento de las personas dentro de una organización, esta normativa interna es de cumplimiento obligatorio, a pesar que su incumplimiento no puede ser penado con castigos legales.

Esta herramienta hubiera permitido a Enron incorporar e implementar dentro de la vida diaria de la organización, principios, valores y fundamentos morales y éticos de carácter universal.

La implementación de un Código de Ética (CE) se basa en que la palabra dada es un fuerte impulsor de comportamientos ordenados que impulsan una buena actuación de los miembros de la empresa.

Las personas, ante un compromiso público, tienden a hacer más factible que su comportamiento sea consistente. El ser humano necesita reglas sencillas para concretar los cómo, cuándo y por qué. Los momentos críticos que exigen un comportamiento ético están teñidos de subjetividad y las normas claras de comportamiento muestran el camino que se debe seguir sin dejar margen a la duda.

La ética paga y se puede volver una ventaja competitiva. “La gente que duerme bien en la noche trabaja mejor en el día”.

Los beneficios que otorga el implantar un Código de Ética en la empresa son múltiples y se reflejan en diversas áreas. Entre las principales aportaciones destacan las siguientes: anticipar los posibles reclamos de grupos externos; auxiliar a las personas ante las solicitudes en contra de las reglas establecidas; definir patrones de comportamiento; diagnosticar problemas; explicitar la cultura organizacional; facilitar la toma de decisiones; fijar las metas de la empresa; fortalecer los vínculos internos de la organización, mejorar el ambiente interno; etc.

En el caso Enron destaca el énfasis que el CE podría haber proporcionado en la obtención de mejores resultados financieros a través de:

- Estrechar la relación entre la ética y la eficacia en el trabajo.
- Fortalecer la imagen pública de la empresa, lo que a largo plazo le permitiría conservar la buena reputación.
- Evitar la repercusión de los procedimientos inmorales en perjuicio de la firma que derivan en una baja productividad y un desempeño económico insatisfactorio.

Otro punto importante es que el CE estimula la realización del trabajador y crea un ambiente de trabajo con altos valores y excelencia. Esto ayuda a los empleados a mejorar no solo como profesionales, sino como personas. También proporciona claridad en las relaciones con los miembros de la firma, clientes, proveedores, etc. El CE es un sano intermediario entre los miembros de la empresa y todos aquellos que tengan contacto con la firma.

Un CE con un fuerte respaldo de la Alta Dirección, reafirma la autoridad y compromiso de los directivos, mejorando la visión de liderazgo y ejemplo para sus subordinados. Esto también refuerza el sentido de pertenencia a la organización.

Ciertamente, todo lo anteriormente plasmado debe reflejarse en la cultura de la organización. La cultura es un patrón de creencias básicas desarrolladas naturalmente por un cierto grupo a medida que aprende a manejar problemas y que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido, y por lo tanto a ser enseñado a nuevos miembros como la “manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”<sup>17</sup>. Las creencias básicas son generalmente implícitas y definen la preferencia y comportamiento de individuos y organizaciones.

La cultura permeada a través de un buen gobierno corporativo da como resultado un trato equitativo a todos los accionistas, consideraciones para terceros interesados, información veraz a los involucrados, identificación y control de riesgos, definición de guías estratégicas, promoción de la denuncia anónima, declaración de los principios éticos, y prevención de las operaciones ilícitas y conflictos de interés.

Una función clave para el fortalecimiento de la cultura organizacional recae en las áreas responsables del reclutamiento y selección del recurso humano. Esto es además importante porque se deben cuidar las habilidades, actitudes y valores de las personas que tendrán a su cargo la operación de la estrategia empresarial. Es recomendable basar las contrataciones en las actitudes y valores de las personas y establecer mecanismos para desarrollar los conocimientos y las habilidades requeridas para cada puesto.

Así, adicional a las consideraciones éticas o jurídicas, podemos afirmar que la relación de trabajo es el canal por el cual pasa la estrategia competitiva de la empresa, y por tanto estará condicionada por el modelo de negocio en el que aquella se sustente. Las empresas de diferentes sectores valoran competencias específicas a la hora de contratar directivos y cada empresa ha de descubrir y definir su perfil.

---

<sup>17</sup> Edgar Schein

También el Código de Ética promueve el reclutamiento de gente selecta y de buen comportamiento, es un filtro para el personal que no quiera cumplir con los principios ahí establecidos por la organización.

Dentro de las consideraciones éticas con respecto a la contratación y el despido del personal resaltan las siguientes:

- Contratos libres y de buena fe. No es lícito simular un contrato ni falsear el tipo de relación.
- Cumplimiento de reglamentaciones. Es reprobable renovar contratos temporales indefinidamente.
- La inestabilidad del empleo es fuente de angustia y tensión. Procurar tanta permanencia en el empleo como sea posible.
- Readmitir al empleado si el despido violó derechos o libertades.
- Proporción entre la falta cometida y el despido. No es válido provocar de mala fe un despido disciplinario, o fingirlo para gozar de los beneficios legales. La decisión debe tomarse prudencialmente y siguiendo un proceso justo y debe haber veracidad y respeto en las comunicaciones.

## **5. Fundamentación de la solución elegida**

Como sugerimos anteriormente, la alternativa a elegir reunirá varios de los elementos expuestos en la sección anterior del presente trabajo, con el propósito de conformar una solución integral y robusta, que sume y potencie los beneficios individuales de cada herramienta y consolide así una respuesta a la medida de los retos a los que las empresas se tienen que enfrentar en la actualidad.

De este modo, es recomendable iniciar sentando las bases de una organización, sus ideales y metas. Si la empresa es de nueva creación, resulta conveniente establecer simultáneamente la misión, visión, valores y estrategia de la firma. Esto propiciará que se conserve una visión amplia que otorgue el balance necesario entre el qué (estrategia y misión) y el cómo (valores).

Si por el contrario, la compañía ya se encuentra fundada y establecida, vale la pena analizar los elementos mencionados y ajustarlos en caso necesario, o en su defecto, establecerlos formalmente. Este es un hito difícil de identificar en negocios particulares cuando el emprendedor debe dar el salto a empresario y formalizar su negocio para buscar su consolidación en el mercado y permanencia en el tiempo.

Una vez que se tienen las bases, se puede proceder a elegir a las personas adecuadas, que compartan la filosofía de la empresa y contribuyan a consolidar la cultura organizacional. Tener a las personas adecuadas es clave para evitar sorpresas desagradables en cuanto al operar en el quehacer cotidiano. Es imposible establecer y documentar el detalle del “cómo” trabaja la empresa, siempre tendremos que dejar cabida al criterio y creatividad de las personas para realizar su trabajo, razón por la cual es importante confiar en los hombres y mujeres que constituyen una compañía, y eso sólo se logrará si se cuenta con la estrategia adecuada de reclutamiento y selección, así como de capacitación del personal.

Adicionalmente, resultará favorable implementar un Código de Ética en la empresa dejando así por escrito las principales líneas de acción que marcan el comportamiento

que se espera de las personas que laboran en la firma. El Código de Ética posee un carácter de obligatorio que contribuye a fortalecer los ideales de la organización, transmitidos mediante la misión, visión y valores, así como del comportamiento diario de sus fundadores y cuerpo directivo ya que permite la creatividad individual dentro de límites definidos de libertad.

Dado que no puede dejarse todo a la voluntad de las personas, una medida eficaz consiste en establecer un mecanismo que regule la interacción entre accionistas, directivos y empleados y cuide los intereses de todas las partes. El Gobierno Corporativo propiciará un clima de confianza que facilitará la toma de decisiones con objetividad e imparcialidad de modo que se busquen los intereses de la empresa y no sólo de algunas personas que la componen.

Dependiendo del nivel de madurez de la organización, será el grado de complejidad del Gobierno Corporativo a establecer, es decir, para una empresa de tamaño pequeño, puede bastar el establecimiento de un Consejo de Administración conformado por un par de integrantes de cada involucrado. Para una empresa grande, multinacional, que cotiza en bolsa y pertenece a una industria caracterizada por la compleja red de regulaciones a la que debe atenerse, un modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento puede abarcar de mejor manera sus necesidades sin entorpecer su operación diaria.

Este modelo puede complementar las regulaciones propias del país o sector al que pertenece. El establecimiento de leyes, políticas y reglamentos, por parte de las autoridades responsables, constituye un elemento fundamental para controlar el comportamiento de las compañías, principalmente las vulnerables por la naturaleza propia del negocio, como la comercialización de petróleo y otros energéticos sin los cuales la actividad del país se ve afectada.

## **6. Marco de aplicación**

Para comenzar con la definición de misión, visión y valores, los fundadores y/o directivos deben cuestionarse, entre otras cosas, lo siguiente:

- ✓ Cómo se genera valor
- ✓ Nivel de resultado pretendido
- ✓ Relaciones humanas esperadas

Una vez que se cuenta con la idea general de manera firme, se puede proceder a redactar la misión, visión y valores de la empresa.

La Misión es la razón de ser de la empresa y lo que le permite generar su rentabilidad y alcanzar sus demás objetivos; describe el propósito general de la organización en el presente. La misión debe ser clara, enfocada, completa, distintiva y perdurable. Idealmente debe constar de tres partes:

- 1) Descripción de la actividad principal de la empresa
- 2) Quién se beneficiará de los esfuerzos, es decir, el mercado objetivo
- 3) Propuesta de valor, o factor diferencial

Una buena misión no es alcanzable en términos inmediatos, siempre obliga a llegar más lejos, es por esto que debe permanecer a lo largo de la vida de la compañía.



La Visión describe la situación futura deseada para la empresa y su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización hacia un estado futuro determinado.

Los valores organizacionales definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y soportan la cultura organizacional.

El reclutamiento y selección del personal son actividades claves pues de ellas dependerá el tipo de manos en quienes se encomienda una compañía. Por ello, resulta relevante contar con una estrategia de Recursos Humanos tal que permita incrementar el nivel de certidumbre respecto a las contrataciones.

En este sentido, lo más importante es seleccionar a las personas de acuerdo a sus actitudes ya que son intrínsecas a los individuos y muy difíciles de modificar. Existen tres posibles razones por las cuales un trabajador no realiza sus funciones de la manera esperada. La primera es que no sepa cómo hacerlo, lo cual se soluciona sencillamente habilitándolo con capacitación y entrenamiento que proporcionen el conocimiento necesario para el desempeño de sus funciones. La segunda consiste en no poder hacerlo, cuyo remedio consiste en proveer de las herramientas necesarias para el trabajo, como por ejemplo, equipo de cómputo, recursos materiales, incluso atribuciones. La tercera y más complicada resulta de no querer hacerlo. Si este es el caso, realmente se está ante una situación delicada que demanda atención especial y agudas habilidades gerenciales. No es posible obligar a alguien a poner todo su empeño para realizar su trabajo; la motivación y compromiso debe venir desde dentro, por lo que no puede estar basado en recompensas meramente materiales.

Debido a lo argumentado anteriormente, es crítico buscar a las personas adecuadas para ocupar los puestos que les permitan laborar de manera “natural” y no forzada. De este modo se podrían evitar en gran medida los problemas en el trabajo o cuando menos minimizarlos.

Ahora bien, para establecer un mecanismo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento que permita a la corporación beneficiarse de la estructura y los canales de información y toma de decisiones que éste trae consigo, es importante considerar las siguientes actividades:

- a. Diagnóstico de situación actual y propuestas de mejora.- consiste en hacer un análisis objetivo de los componentes del modelo con los que cuenta la empresa ya sea de manera formal o informal. Es muy común que una compañía tenga prácticas de este tipo en su operación, aunque no de manera formal. Una vez que se cuenta con la información actual, es posible realizar un análisis de brechas con el estado futuro deseado para identificar líneas de acción para iniciar.
- b. Estudio de mejores prácticas en el sector respecto a Gobierno Corporativo y/o GRC.- de este modo, se capitalizan las experiencias de terceros, que manejadas adecuadamente, pueden proporcionar el conocimiento requerido para minimizar el riesgo de fracaso de la implementación.
- c. Diseño del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.- etapa durante la cual se definirá:
  - La integración de los responsables del Gobierno Corporativo, la Administración de Riesgos, el Control Interno y el Cumplimiento regulatorio y contractual
  - La definición y formalización de los canales de comunicación

- La asignación puntual de roles y responsabilidades del personal clave
  - La aplicación de un enfoque basado en riesgos
- d. Difusión y comunicación del modelo.- para facilitar su adopción y adecuado funcionamiento. En este punto se incluye la capacitación que resulte necesaria.
- e. Revisión y seguimiento al desempeño del modelo.- donde se evaluará la efectividad y en caso necesario, se definirán ajustes.

De manera complementaria, establecer un Tablero de Control (Balanced Scorecard) puede ayudar a una compañía proveyendo información clave para reaccionar con oportunidad ante las dificultades

Un Tablero de Control consiste en un sistema balanceado de mediciones que desde distintas perspectivas ayudarán a traducir la estrategia en indicadores concretos que se pueden vigilar. Se basa en relaciones causales de modo que es posible monitorear la información y detectar la causa para hacer las correcciones pertinentes. Respecto a esta herramienta se deben considerar dos temas importantes:

- El Balance ente las perspectivas, no sólo se considera la perspectiva financiera, ni se tiene el foco en los indicadores financieros.
- Está basado en hipótesis de futuro que representan la estrategia.

Para diseñar un buen tablero de control es importante distanciarse de los indicadores con los ya se cuenta y evitar caer en la tentación de medir lo que actualmente es posible medir, ya que es posible sesgar la información y por lo tanto se pierde todo el objetivo.

Previo diseño es necesario entender la estrategia y conocer la visión para asegurar que todas las decisiones estén alineadas y sean congruentes entre sí. Se recomienda cuestionarse respecto a ¿Qué creemos que va a pasar y qué queremos que pase? ¿Dónde queremos competir? ¿Cuál es la propuesta de valor? y ¿Qué capacidades se necesitan para lograr lo propuesto? Así mismo, resultará importante tener presente las principales iniciativas y actividades para operar la estrategia y finalmente, los incentivos a los que se podrá ligar la medición.

Para diseñar el Tablero de Control se puede seguir la siguiente secuencia de pasos:

1. Distinguir los objetivos estratégicos de la empresa por perspectiva (financiera, clientes, procesos y recursos humanos/capacidades internas).
2. Identificar las áreas clave de resultados.
3. Establecer un cuadro de relaciones causales.
4. Definir los indicadores críticos en perspectivas (describir lo que medirá y el cómo se realizará la medición)
5. Desarrollar un breve plan y pasos para implementarlo.

Finalmente, es positivo complementar lo anterior con la implantación de un Código de Ética, el cual es una conversión cultural que busca transformar el carácter de la gente hacia un comportamiento ordenado y coherente con la dignidad personal de los actores que participan en la organización.

La implantación del Código de Ética consiste en una conversión cultural. No se limita a una serie de mandatos, sino que es en realidad un proceso educativo que apoya a la valoración de las personas evitando mediatizarlas y caer en comportamientos inadecuados.

Las consideraciones más relevantes para el proceso de implantación de un Código de Ética se muestran a continuación:

- 1) **Liderazgo.** Es el factor más significativo pues el ejemplo debe empezar desde la alta dirección. Se debe realizar un esfuerzo sostenido de la alta dirección para superar la inercia de un negocio en marcha. El presidente o el Director General y a todos los directivos que son líderes en su nivel. Es posible con hechos vivir un compromiso con la verdad y con el bien.
- 2) **Selección, contratación y promoción de personal.** Como ya se ha mencionado, en la cultura ética resulta necesario establecer mecanismos para garantizar el proceso de contratación, para que el individuo pueda vivir el código de ética. Lo más importante en el buen comportamiento de un empleado en la organización es el conjunto de valores personales que posee y que trae a la organización cuando llega. El comportamiento ético es fundamental para promocionar, de lo contrario se manda un mensaje que trastoca los esfuerzos para establecer una cultura ética.
- 3) **Redacción y promulgación de un CE a la medida.** Es el signo más visible de la cultura ética de una organización. Todos los actores participan en la redacción para crear un consenso en los objetivos. El cumplimiento de un CE será más fácil y factible en la medida en que todos hayan contribuido a su formulación causando un mayor compromiso. Un código útil debe ser claro, comprensible y especificar las consecuencias de actos impropios.
- 4) **Comunicación.** Constituye el paso decisivo que supone que todos los involucrados tengan acceso al código, lo conozcan para normar su conducta y puedan acudir a consultarlo en momentos de dudas. La comunicación debe ser amplia, abierta y seria.
- 5) **Entrenamiento permanente.** Consiste en proporcionar al personal un fundamento teórico de las razones por las que conviene y debe darse este tipo de comportamiento en la organización. Los principios éticos deben ser autoimpuestos si han de tener efectos verdaderos. Es normal que la gente olvide, por ello hay que recordarle y de la misma forma reafirmar que es algo continuo, no de moda y que enriquece la organización.
- 6) **Refuerzo de actitudes éticas.** Reconocer a aquellos empleados que han logrado distinguirse por comportarse ejemplarmente. Esto favorece el contagio y la socialización, extendiéndose el conocimiento y concretando el aprendizaje. De la misma manera hay que sancionar con el principal objetivo de recuperar al que ha quebrantado el mandato. Deberá intentarse el uso de medidas preventivas o amonestaciones. El comité deberá estar integrado por personas de probada capacidad moral ya sea internos o externos a la empresa.

## Conclusiones

Con respecto al desarrollo del caso Enron, diversos y complejos factores se conjugaron como: una confusión deliberada, una complacencia interesada, falla en los controles, excesos, abusos, pero en si lo que existió es un evidente fraude y engaño a los

accionistas. En concreto, lo que ha fallado en realidad, es algo más importante: **los comportamientos éticos**.

Una conclusión significativa con respecto a los comportamientos éticos, es que la **excelencia en las prácticas de gobierno corporativo** es crítica para asumir la responsabilidad e integridad de cualquier compañía, y esto requiere de directores competentes, informados, activos e independientes.

Los directores independientes no deben tener vinculaciones económicas con la compañía u otros conflictos de interés que puedan afectar su independencia. Así como los directores no deben involucrarse en la gestión cotidiana de la empresa, para lo cual se delega atribuciones al equipo de gerencia. Tampoco pueden actuar tímidamente en el directorio y su responsabilidad es hacer las preguntas difíciles a los gerentes. Y si después de hacer esas preguntas, no se quedan cómodos con las respuestas que obtienen, entonces se debe considerar el buscar asesoría o consejo fuera de la empresa.

Otra conclusión relevante es que el fundar una empresa exitosa involucra muchos elementos, desde el temperamento y carácter de los fundadores, hasta el momento y la oportunidad de mercado detectada, muchas veces, por intuición o suerte.

Sin embargo, hacer que una empresa perdure y sea exitosa a lo largo de varias generaciones, es resultado de un plan cuidadosamente elaborado desde la madurez del liderazgo, que requiere cabeza fría y visión de futuro.

Los aprendizajes más importantes de las **compañías que han perdurado en el tiempo** son los siguientes:<sup>18</sup>

- No se necesita una gran idea para empezar una gran compañía, se necesita determinación y cuidado en la ejecución.
- El foco de su actuar está en estructurar una institución perdurable, más que en ser grandes líderes individuales.
- Sin dejar de buscar utilidades, son guiadas por una ideología. Los valores básicos y el sentido de propósito van más allá de sólo ganar dinero y paradójicamente generan más dinero.
- Creen profundamente en su ideología y consecuentemente la viven apasionadamente, la respiran y la expresan en todo lo que hacen. No se preguntan ¿Qué debemos valorar? sino ¿Qué valoramos realmente en lo más hondo de nuestro ser?
- Preservan puntualmente su ideología básica y el impulso hacia el progreso le permite cambiar y adaptarse sin comprometer sus ideales fundamentales.
- No temen comprometerse con metas audaces.
- Es un gran lugar para trabajar sólo para quienes “conducen” sumamente bien con la ideología básica y con exigentes normas.

---

<sup>18</sup> James C. Collins y Jerry I. Porras. Empresas que perduran. Ed. Norma

- Logran sus mayores aciertos a través de la experimentación, ensayos, errores, optimismo y en ocasiones puro accidente.
- La gerencia formada en casa es la regla. El cambio significativo e ideas frescas deben venir de los que están adentro.
- Se concentran principalmente en superarse a *sí mismas*. Superar a la competencia no es la meta, sino un resultado.
- Tienen declaración de misión, visión, valores y propósito pero son sólo unos pocos pasos de miles que construyen el proceso.

El comportamiento ético empresarial no está en contraposición con el éxito profesional y la rentabilidad del negocio. Por el contrario, es una plataforma que propicia relaciones mercantiles de cooperación y duraderas. Por lo tanto se puede decir que a largo plazo, como estrategia de negocio, el tender a principios éticos universales le permitirá a la empresa alcanzar todos sus objetivos, incluyendo los financieros.

Existen **grandes oportunidades estratégicas para las empresas éticas** ya que es evidente que ser ético impone ciertas “restricciones”. Sin embargo, puede constituir una preciosa habilidad competitiva, por lo que es de especial importancia explotarla por completo. ¿Cuáles son las oportunidades especiales abiertas a una firma que logra ser ética de manera consistente en sus tratos con sus clientes?

A continuación se presentan posibles escenarios donde ser una empresa con **una sólida reputación ética proporciona una ventaja competitiva considerable**:

- 1) Ofrecer productos y servicios que combinen dos características:
  - Ser importantes para el cliente, ya sea por su precio o por lo que hacen para él.
  - Hacer posible que el cliente se cerciore de su calidad al momento de compra.
- 2) Ofrecer productos o servicios con los cuales el cliente se vuelva dependiente de la presencia y apoyo continuos del proveedor durante largo tiempo.
- 3) Ofrecer productos y servicios donde la integridad y la confiabilidad son parte del producto mismo (Servicios de auditoría).
- 4) Ofrecer productos o servicios donde existe un conflicto inherente de intereses en la posición del proveedor y donde, por lo tanto, su integridad es de especial importancia. (Servicios de consultoría, “¿Me dicen que necesito esto porque de verdad lo necesito o porque quieren aumentar sus ingresos?”)

Es conveniente **tomar en cuenta los intereses de los demás** porque:

1. Si somos egoístas, los demás se desquitarán. Si consideramos sus intereses, construimos relaciones futuras.

2. Modelamos nuestras emociones de modo que podremos ser reconocidos como “cooperadores”. Seremos buscados para formar relaciones productivas.
3. Evitar intensificar nuestra tendencia emocional e impulsar la racional.

## Recomendaciones

El éxito empresarial se basa en el desarrollo de lo conocido como “ventaja competitiva sostenible”, y eso se logra cuando lo que la empresa hace mejor que sus competidores es difícil de imitar o sustituir. Lo que hacen las empresas exitosas es desarrollar productos al menor costo posible, o incorporar los últimos adelantos técnicos, o asegurar altos niveles de calidad. Las empresas combinan estos factores en ofertas de productos y servicios más o menos consistentes que permiten cierta diferenciación respecto a los competidores.

Sin embargo, hoy estos medios han perdido gran parte de su valor para generar una ventaja competitiva sostenible por estar más al alcance de todos los competidores o por tener una vida más corta que en el pasado. Las empresas necesitan desarrollar nuevas formas de competir. El comportamiento ético de la empresa puede convertirse en una nueva forma de ventaja sostenible en el tiempo.

Para que el comportamiento ético forme parte de la cultura de la empresa hay muchos elementos que se pueden utilizar adicionales a los ya mencionados anteriormente en las soluciones planteadas como los siguientes:

- Filosofía organizacional permeada a través de la alta dirección.
- Comunicación eficaz.
- Políticas de personal alineadas a la estrategia.
- Mecanismos de denuncia (buzón de transparencia).
- Ser un competidor ético.

La **filosofía de la organización** consiste en los conjuntos de valores, objetivos y medios con que la empresa se define. La dirección de la empresa es responsable de la definición de la filosofía. La filosofía constituye un mecanismo muy poderoso de integración del personal con la empresa y fundamenta el ajuste entre la persona y empresa. La filosofía es fundamental para guiar la acción de personal de los mandos y enmarcar la actividad del departamento de recursos humanos.

Una primera concreción de la filosofía se materializa a través de las “**políticas de personal alineadas a la estrategia**”, mediante las cuales se definen las líneas maestras del reclutamiento y selección de personal, su formación y desarrollo, la compensación, etc. Las políticas de personal tienen que ajustarse tanto a la filosofía de la empresa como a su situación competitiva.

Las políticas de personal fundamentan las “prácticas de personal”, que constituyen la definición detallada del proceso y contenido de la selección, evaluación, formación, de desarrollo y compensación del personal. La actividad del departamento de personal será ineficaz si las prácticas no se enmarcan coherentemente en los principios de la filosofía de la empresa.

Hay dos tipos de requisitos para la efectividad del departamento de personal:

- Respetar y exigir la responsabilidad natural de los mandos sobre los empleados a su cargo.
- Las prácticas de personal tienen que integrarse con la filosofía de la empresa y con las políticas de personal.

El ejemplo de la alta dirección es fundamental, ya que debe fundirse con la organización compartiendo cultura, valores y objetivos complementarios. El liderazgo de la alta dirección debe pedirle a la organización una cultura de calidad y estar dispuesto a la congruencia y apego a valores compartidos.

Con respecto al logro de una **comunicación eficaz** dentro de la organización se deberá trabajar en las barreras existentes para que esta sea logre su cometido dentro de la misma.

Una barrera común es la filtración, que es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

La percepción selectiva en una barrera donde los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

El mantener una actitud defensiva sucede cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

El lenguaje es otra barrera que en relación a la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

Las recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización son las siguientes:

- La alta dirección debe comprometerse con la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.



La comprensión de la visión es esencial para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.

La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

Un líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro, conquistando a los empleados para que se identifiquen con ella y trabajen día a día para lograrla. Todo esto gracias un proceso exitoso de comunicación.

Otra recomendación adicional es implementar **mecanismos de denuncia** a través de un **buzón de transparencia**, como un canal de comunicación confidencial, interno y externo que esté a disposición del personal dentro de la organización o de personas externas con relaciones comerciales o de negocios. Este mecanismo debe ser en forma anónima.

También, el convertirnos en **un competidor ético**, nos proporciona un medio para atender mejor al cliente y que las relaciones comerciales se desenvuelvan dentro de un marco de reglas y restricciones que la hagan civilizada. Lograr, que de alguna forma, la competencia ética sea un medio de cooperación entre competidores para impulsar a que los integrantes del mercado se realicen mejor como hombres de negocios y rindan más.

Las virtudes son la condición necesaria para la construcción de una vida de negocios recta, ante las exigencias que impone la competencia.

Finalmente y como una observación personal me gustaría hacer hincapié en la situación de nuestro país, la cual se ve afectada por problemas económicos y sociales surgidos casi en todos los casos por el dilema ético de todas las empresas y personas que lo componen y que requieren a la brevedad replantearse el esquema ético en el que se desenvuelven.

## Bibliografía

- Cardoso, Oscar Raúl. ENRON: Cuando el Estado se retira. 19 de enero de 2002.
- Elegido, Juan M. Fundamentos de Ética de Empresa. Ed. Ruz. México, 1998.
- Fernández A., Bernardo. Ética de la dirección. Una decisión con libertad. Ed. Granica. México 2000.
- Herdman, Robert. Are Current Financial Accounting Standards Protecting Investors? Testimonio ante el Subcomité de Comercio, Negocios y Protección de Consumidor del Comité de Comercio y Energía de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, 14 de febrero de 2002.
- Herrera Robles, Wilson. El Buen Gobierno Corporativo. Revista de Derecho.
- Ibarra Ramos, Ramón. Código de Ética. Cómo implantarlo en la empresa. Ed. Trillas. México 2005.
- Llano Cifuentes, Carlos. Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea. Fondo de Cultura Económica. México 1997.
- Pitt, Harvey. Legislative solutions to problems raised by events relating ENRON Corporation. Testimonio ante el Subcomité de Mercados de Capital, Seguros y Empresas con Respaldo Estatal, de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos. 4 de febrero de 2002.
- U.S. Congress Sarbanes-Oxley Act of 2002 U.S. InterAmerican Community Affairs.
- Valero y Vicente, Antonio. Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios. Ed. EUNSA. España 2007.

## Cibergrafía

- BBC. ENRON: Radiografía de un escándalo. [www.BBCMundo.com](http://www.BBCMundo.com). Miércoles 06 de febrero de 2002.
- Chamero, Juan. El Escándalo ENRON. El Ocaso de la Clase política. El avasallamiento del Estado por las grandes Corporaciones. [www.aunmas.com](http://www.aunmas.com). 30 de enero de 2002.
- C-Span. ENRON Political Contributions. [www.c-span.org](http://www.c-span.org). 13 de octubre de 2002.
- División de Juzgados de Quiebras. Serie de Documentos Públicos. "Chapter 11 – Reorganization under the Bankruptcy Code". Administrative Office of the United States Courts. Junio 2000. Además, puede verse la referencia al Código de Quiebras Estadounidense, en [www4.law.cornell.edu/uscode/11](http://www4.law.cornell.edu/uscode/11).
- ENRON Corp. ENRON Provides Additional information about related party and off-balance sheet transactions; Company to restate earnings for 1997-2001. Houston, 8 de noviembre de 2001. [www.enron.com/corp/sec](http://www.enron.com/corp/sec).
- <http://www.cinif.org.mx>
- <http://www.imcp.org.mx/>
- <http://www.sec.gov/cgi-bin/srch-edgar>
- Nueva Opinión. La quiebra de la empresa energética ENRON salpica al presidente Bush. El escándalo amenaza al presidente de EU, a Cheney y a tres ministros. [www.nuevaopinion.com](http://www.nuevaopinion.com). Semana del 14 al 20 de enero de 2002.
- Samuelson, Robert J. Las lecciones del caso ENRON. [www.quepasa.copesa.cl](http://www.quepasa.copesa.cl). 10 de febrero de 2002.
- The Washington Post. [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)

## Anexos

### ANEXO A. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO SEGÚN S&P

Standard & Poor's califica los títulos dependiendo del plazo de su emisión. Los estándares utilizados para establecer la solvencia y estabilidad son:

<b>Operaciones a largo plazo</b>	
<b>AAA:</b> La más alta calificación de una compañía, fiable y estable.	Inversiones estables
<b>AA:</b> Compañías de gran calidad, muy estables y de bajo riesgo.	
<b>A:</b> Compañías a las que la situación económica puede afectar a la financiación.	
<b>BBB:</b> Compañías de nivel medio que se encuentran en buena situación en el momento de ser calificadas.	
<b>BB:</b> Muy propensas a los cambios económicos.	Inversiones especulativas (de riesgo)
<b>B:</b> La situación financiera sufre variaciones notables.	
<b>CCC:</b> Vulnerable en el momento y muy dependiente de la situación económica.	
<b>CC:</b> Muy vulnerable, alto nivel especulativo.	
<b>C:</b> Extremadamente vulnerable con riesgo de impagos.	
<b>Operaciones a corto plazo</b>	
<b>A-1:</b> Tiene plena capacidad para responder del débito.	
<b>A-2:</b> Tiene capacidad para responder del débito aunque el bono es susceptible de variar frente a situaciones económicas adversas.	
<b>A-3:</b> Las situaciones económicas adversas pueden condicionar la capacidad de respuesta.	
<b>B:</b> Importante nivel especulativo.	
<b>C:</b> Muy especulativo y de dudosa capacidad de respuesta.	
<b>D:</b> De imposible cobro.	

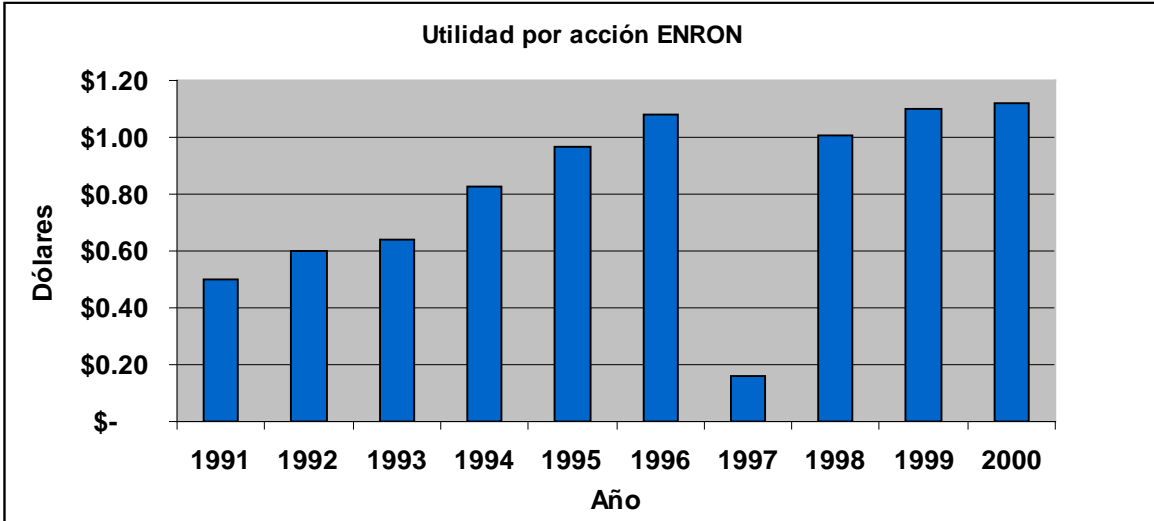
En todos los casos, se puede precisar la calificación haciendo uso del símbolo [+] tras la letra, con un máximo de tres símbolos. Esto sirve para evaluar las situaciones intermedias, entendiéndose que a mayor número de símbolos positivos, más cerca se encuentra del nivel superior siguiente.

## ANEXO B. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO SEGÚN MOODY'S

Califica las emisiones de deuda tomando en cuenta su plazo, diferenciando entre deuda de corto plazo (vencimiento menor a un año) y deuda de largo plazo (vencimiento a un año o mayor).

<b>Obligaciones a largo plazo</b>	
<b>Aaa:</b> Máxima calidad, con mínimo riesgo crediticio.	Grado de inversión
<b>Aa1, Aa2, Aa3:</b> Alto grado, sujeto a riesgo crediticio muy bajo.	
<b>A1, A2, A3:</b> Grado medio-alto, sujeto a riesgo crediticio bajo.	
<b>Baa1, Baa2, Baa3:</b> Grado medio y sujeto a riesgo crediticio moderado.	
<b>Ba1, Ba2, Ba3:</b> Contiene elementos especulativos y está sujeto a riesgo crediticio sustancial.	Grado especulativo (o chatarra)
<b>B1, B2, B3:</b> Carece de las características de una inversión deseable y está sujeto a un riesgo crediticio alto.	
<b>Caa1, Caa2, Caa3:</b> De poca calidad y sujetos a un riesgo crediticio muy alto.	
<b>Ca:</b> Altamente especulativo, con antecedentes que pueden prever de incumplimiento de compromisos, o está cerca de incumplir pero con una cierta perspectiva de recuperación de amortizaciones ó intereses.	
<b>C:</b> Calificación más baja. Muy poca calidad, antecedentes que indican muy alta probabilidad de incumplimiento con pocas perspectivas de recuperación de amortizaciones o intereses.	
<b>Obligaciones a corto plazo</b>	
<b>P-1 o Prime-1:</b> Capacidad superior de rembolsar las obligaciones de deuda de corto plazo.	
<b>P-2 o Prime-2:</b> Capacidad sólida de rembolsar las obligaciones de deuda.	
<b>P-3 o Prime-3:</b> Capacidad aceptable de rembolsar las obligaciones de deuda a corto plazo.	
<b>N-P o "Not Prime":</b> No se encuentran en ninguna de las categorías de calificación anteriores.	

**ANEXO C. UTILIDAD POR ACCIÓN DE ENRON DE 1991 AL 2000**



Fuente: Reporte Anual ENRON 1998 - 2000

## ANEXO D. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES SITUACIONES PLANTEADAS EN EL CASO ENRON

Situación Planteada	Principios de ética consigo mismo	no cumplidos por el con la empresa	Ejecutivo Financiero ante terceros	Principales Áreas responsables	Funciones Comprometidas	Principales Acciones realizadas u omitidas	Consecuencias	Conducta ética esperada
Total incongruencia entre la misión/visión de la empresa y las acciones de los altos ejecutivos	Buena Fe Honradez	Lealtad Transparencia Diligencia		Alta Dirección	Planeación Estratégica Tesorería Contraloría Auditoría Administración financiera	Negar explicaciones sobre los manejos financieros y decisiones dentro del mercado	Pérdida de credibilidad tanto interna como hacia los mercados financieros Quiebra de la empresa	Respeto hacia la misión y visión establecidos
Tráfico de influencias ante los gobiernos locales y federales	Honradez Profesionalismo Buena Fe	Transparencia	Equidad	Alta Dirección	Planeación Estratégica Planeación y Análisis Financiero	Lograr la desregularización del mercado mediante el uso de favores personales	Alteración "artificial" de las condiciones del mercado y la libre competencia	Utilizar medio lícitos y de acuerdo a la ética para lograr la desregularización
Control del mercado contra toda ética de negocios	Profesionalismo Honradez	Diligencia	Equidad Trato justo	Alta Dirección Recursos Humanos	Administración de riesgos Recursos humanos Informática y sistemas	Saboteo deliberado en plantas de energía y generación de "apagones" deliberados	Disparo de las tarifas de energía en todo el país, generación de inflación, baja en productividad	Competir en base a calidad y servicio siguiendo las reglas del mercado
"Maquillaje" de información financiera y creación de empresas fantasma y/o con objetivos ilícitos	Profesionalismo Imparcialidad Honradez Buena Fe	Transparencia Diligencia	Trato justo	Alta Dirección Contabilidad Finanzas Contraloría	Planeación y Análisis Financiero Administración financiera y tesorería Contraloría y Auditoría	"invención" de un sistema contable paralelo con el fin de esconder los resultados reales	Ocultamiento del severo problema financiero de la empresa y publicación de información financiera viciada	Acatar los principios contables y de información financiera vigentes y aplicables
Corrupción de terceros implicados como despachos contables y bufetes legales	Honradez Profesionalismo	Transparencia	Equidad	Alta Dirección	Contraloría Auditoría	Pagos mensuales efectuados para obtener el visto bueno de la información financiera elaborada bajo bases irregulares	Desprestigio de grandes firmas contables, legales y de consultoría. Cierre de las mismas en última instancia	Mostrar estados financieros acorde a principios contables y apoyarse en la consultoría sin desviarse de la ética
Falta de integridad para denunciar las irregularidades	Profesionalismo Honradez Buena Fe Imparcialidad	Diligencia	Equidad	Todas	Todas	Falta de integridad para denunciar las irregularidades en cada una de las áreas	Creación de una "bola de nieve" de problemas financieros que concluyeron en grandes escándalos y la quiebra.	Acudir con alguna autoridad externa, prensa o cualquier otro medio de difusión que coadyuvara ante la situación
Destrucción del patrimonio de los fondos de jubilación y pensiones	Honradez Buena Fe	Lealtad	Equidad Trato justo	Alta Dirección Finanzas	Administración de riesgos Tesorería	Alentar a los empleados a continuar invirtiendo en la empresa aún cuando ésta se encontraba a punto de colapsar	Trágicas pérdidas en el ahorro para el retiro de empleados tanto recientes como los que generaron una antigüedad importante	Mostrar una visión realista de la situación financiera de la empresa. En última instancia no alentar para que siguieran invirtiendo
Pago de beneficios millonarios a altos ejecutivos	Honradez Imparcialidad	Lealtad Diligencia	Equidad	Alta Dirección Finanzas	Contraloría Finanzas Recursos humanos	Autorización de bonos sin base en resultados o méritos	Desataron el comienzo de graves problemas financieros que terminarían en la quiebra de la empresa	Haber establecido un sistema de recompensas transparente en base a resultados y méritos reales para asignar bonos
Trato denigrante a los empleados al momento de declarar el cierre de la empresa	Profesionalismo Buena Fe	Lealtad	Trato justo Equidad	Alta Dirección	Recursos Humanos	Haber dado un ultimátum para desalojar sin previo aviso, además de forma humillante	Terminaron con la poca dignidad que quedaba en la empresa al desenmascarar toda la corruptela implicada en la quiebra	Notificar con tiempo y por los medios adecuados para que los empleados se marcharan de manera decorosa

## ANEXO E: "LETTER FROM A BIRMINGHAM JAIL [KING, JR.]"

16 April 1963

My Dear Fellow Clergymen:

While confined here in the Birmingham city jail, I came across your recent statement calling my present activities "unwise and untimely." Seldom do I pause to answer criticism of my work and ideas. If I sought to answer all the criticisms that cross my desk, my secretaries would have little time for anything other than such correspondence in the course of the day, and I would have no time for constructive work. But since I feel that you are men of genuine good will and that your criticisms are sincerely set forth, I want to try to answer your statement in what I hope will be patient and reasonable terms.

I think I should indicate why I am here in Birmingham, since you have been influenced by the view which argues against "outsiders coming in." I have the honor of serving as president of the Southern Christian Leadership Conference, an organization operating in every southern state, with headquarters in Atlanta, Georgia. We have some eighty five affiliated organizations across the South, and one of them is the Alabama Christian Movement for Human Rights. Frequently we share staff, educational and financial resources with our affiliates. Several months ago the affiliate here in Birmingham asked us to be on call to engage in a nonviolent direct action program if such were deemed necessary. We readily consented, and when the hour came we lived up to our promise. So I, along with several members of my staff, am here because I was invited here. I am here because I have organizational ties here.

But more basically, I am in Birmingham because injustice is here. Just as the prophets of the eighth century B.C. left their villages and carried their "thus saith the Lord" far beyond the boundaries of their home towns, and just as the Apostle Paul left his village of Tarsus and carried the gospel of Jesus Christ to the far corners of the Greco Roman world, so am I compelled to carry the gospel of freedom beyond my own home town. Like Paul, I must constantly respond to the Macedonian call for aid.

Moreover, I am cognizant of the interrelatedness of all communities and states. I cannot sit idly by in Atlanta and not be concerned about what happens in Birmingham. Injustice anywhere is a threat to justice everywhere. We are caught in an inescapable network of mutuality, tied in a single garment of destiny. Whatever affects one directly, affects all indirectly. Never again can we afford to live with the narrow, provincial "outside agitator" idea. Anyone who lives inside the United States can never be considered an outsider anywhere within its bounds.

You deplore the demonstrations taking place in Birmingham. But your statement, I am sorry to say, fails to express a similar concern for the conditions that brought about the demonstrations. I am sure that none of you would want to rest content with the superficial kind of social analysis that deals merely with effects and does not grapple with underlying causes. It is unfortunate that demonstrations are taking place in Birmingham, but it is even

more unfortunate that the city's white power structure left the Negro community with no alternative.

In any nonviolent campaign there are four basic steps: collection of the facts to determine whether injustices exist; negotiation; self purification; and direct action. We have gone through all these steps in Birmingham. There can be no gainsaying the fact that racial injustice engulfs this community. Birmingham is probably the most thoroughly segregated city in the United States. Its ugly record of brutality is widely known. Negroes have experienced grossly unjust treatment in the courts. There have been more unsolved bombings of Negro homes and churches in Birmingham than in any other city in the nation. These are the hard, brutal facts of the case. On the basis of these conditions, Negro leaders sought to negotiate with the city fathers. But the latter consistently refused to engage in good faith negotiation.

Then, last September, came the opportunity to talk with leaders of Birmingham's economic community. In the course of the negotiations, certain promises were made by the merchants--for example, to remove the stores' humiliating racial signs. On the basis of these promises, the Reverend Fred Shuttlesworth and the leaders of the Alabama Christian Movement for Human Rights agreed to a moratorium on all demonstrations. As the weeks and months went by, we realized that we were the victims of a broken promise. A few signs, briefly removed, returned; the others remained. As in so many past experiences, our hopes had been blasted, and the shadow of deep disappointment settled upon us. We had no alternative except to prepare for direct action, whereby we would present our very bodies as a means of laying our case before the conscience of the local and the national community. Mindful of the difficulties involved, we decided to undertake a process of self purification. We began a series of workshops on nonviolence, and we repeatedly asked ourselves: "Are you able to accept blows without retaliating?" "Are you able to endure the ordeal of jail?" We decided to schedule our direct action program for the Easter season, realizing that except for Christmas, this is the main shopping period of the year. Knowing that a strong economic-withdrawal program would be the by product of direct action, we felt that this would be the best time to bring pressure to bear on the merchants for the needed change.

Then it occurred to us that Birmingham's mayoral election was coming up in March, and we speedily decided to postpone action until after Election Day. When we discovered that the Commissioner of Public Safety, Eugene "Bull" Connor, had piled up enough votes to be in the run off, we decided again to postpone action until the day after the run off so that the demonstrations could not be used to cloud the issues. Like many others, we waited to see Mr. Connor defeated, and to this end we endured postponement after postponement. Having aided in this community need, we felt that our direct action program could be delayed no longer.

You may well ask: "Why direct action? Why sit in marches and so forth? Isn't negotiation a better path?" You are quite right in calling for negotiation. Indeed, this is the very purpose of direct action. Nonviolent direct action seeks to create such a crisis and foster such a tension that a community which has constantly refused to negotiate is forced to confront the issue. It seeks so to dramatize the issue that it can no longer be ignored. My citing the creation of tension as part of the work of the nonviolent resister may sound rather shocking. But I must confess that I am not afraid of the word "tension." I have earnestly opposed violent tension, but there is a type of constructive, nonviolent tension which is



necessary for growth. Just as Socrates felt that it was necessary to create a tension in the mind so that individuals could rise from the bondage of myths and half truths to the unfettered realm of creative analysis and objective appraisal, so must we see the need for nonviolent gadflies to create the kind of tension in society that will help men rise from the dark depths of prejudice and racism to the majestic heights of understanding and brotherhood. The purpose of our direct action program is to create a situation so crisis packed that it will inevitably open the door to negotiation. I therefore concur with you in your call for negotiation. Too long has our beloved Southland been bogged down in a tragic effort to live in monologue rather than dialogue.

One of the basic points in your statement is that the action that I and my associates have taken in Birmingham is untimely. Some have asked: "Why didn't you give the new city administration time to act?" The only answer that I can give to this query is that the new Birmingham administration must be prodded about as much as the outgoing one, before it will act. We are sadly mistaken if we feel that the election of Albert Boutwell as mayor will bring the millennium to Birmingham. While Mr. Boutwell is a much more gentle person than Mr. Connor, they are both segregationists, dedicated to maintenance of the status quo. I have hope that Mr. Boutwell will be reasonable enough to see the futility of massive resistance to desegregation. But he will not see this without pressure from devotees of civil rights. My friends, I must say to you that we have not made a single gain in civil rights without determined legal and nonviolent pressure. Lamentably, it is an historical fact that privileged groups seldom give up their privileges voluntarily. Individuals may see the moral light and voluntarily give up their unjust posture; but, as Reinhold Niebuhr has reminded us, groups tend to be more immoral than individuals.

We know through painful experience that freedom is never voluntarily given by the oppressor; it must be demanded by the oppressed. Frankly, I have yet to engage in a direct action campaign that was "well timed" in the view of those who have not suffered unduly from the disease of segregation. For years now I have heard the word "Wait!" It rings in the ear of every Negro with piercing familiarity. This "Wait" has almost always meant "Never." We must come to see, with one of our distinguished jurists, that "justice too long delayed is justice denied."

We have waited for more than 340 years for our constitutional and God given rights. The nations of Asia and Africa are moving with jet like speed toward gaining political independence, but we still creep at horse and buggy pace toward gaining a cup of coffee at a lunch counter. Perhaps it is easy for those who have never felt the stinging darts of segregation to say, "Wait." But when you have seen vicious mobs lynch your mothers and fathers at will and drown your sisters and brothers at whim; when you have seen hate filled policemen curse, kick and even kill your black brothers and sisters; when you see the vast majority of your twenty million Negro brothers smothering in an airtight cage of poverty in the midst of an affluent society; when you suddenly find your tongue twisted and your speech stammering as you seek to explain to your six year old daughter why she can't go to the public amusement park that has just been advertised on television, and see tears welling up in her eyes when she is told that Funtown is closed to colored children, and see ominous clouds of inferiority beginning to form in her little mental sky, and see her beginning to distort her personality by developing an unconscious bitterness toward white people; when you have to concoct an answer for a five year old son who is asking: "Daddy, why do white people treat colored people so mean?"; when you take a cross county drive and find it necessary to sleep night after night in the uncomfortable corners of your automobile because no motel will accept you; when you are humiliated day in and

day out by nagging signs reading "white" and "colored"; when your first name becomes "nigger," your middle name becomes "boy" (however old you are) and your last name becomes "John," and your wife and mother are never given the respected title "Mrs."; when you are harried by day and haunted by night by the fact that you are a Negro, living constantly at tiptoe stance, never quite knowing what to expect next, and are plagued with inner fears and outer resentments; when you are forever fighting a degenerating sense of "nobodiness"--then you will understand why we find it difficult to wait. There comes a time when the cup of endurance runs over, and men are no longer willing to be plunged into the abyss of despair. I hope, sirs, you can understand our legitimate and unavoidable impatience. You express a great deal of anxiety over our willingness to break laws. This is certainly a legitimate concern. Since we so diligently urge people to obey the Supreme Court's decision of 1954 outlawing segregation in the public schools, at first glance it may seem rather paradoxical for us consciously to break laws. One may well ask: "How can you advocate breaking some laws and obeying others?" The answer lies in the fact that there are two types of laws: just and unjust. I would be the first to advocate obeying just laws. One has not only a legal but a moral responsibility to obey just laws. Conversely, one has a moral responsibility to disobey unjust laws. I would agree with St. Augustine that "an unjust law is no law at all."

Now, what is the difference between the two? How does one determine whether a law is just or unjust? A just law is a man made code that squares with the moral law or the law of God. An unjust law is a code that is out of harmony with the moral law. To put it in the terms of St. Thomas Aquinas: An unjust law is a human law that is not rooted in eternal law and natural law. Any law that uplifts human personality is just. Any law that degrades human personality is unjust. All segregation statutes are unjust because segregation distorts the soul and damages the personality. It gives the segregator a false sense of superiority and the segregated a false sense of inferiority. Segregation, to use the terminology of the Jewish philosopher Martin Buber, substitutes an "I it" relationship for an "I thou" relationship and ends up relegating persons to the status of things. Hence segregation is not only politically, economically and sociologically unsound; it is morally wrong and sinful. Paul Tillich has said that sin is separation. Is not segregation an existential expression of man's tragic separation, his awful estrangement, his terrible sinfulness? Thus it is that I can urge men to obey the 1954 decision of the Supreme Court, for it is morally right; and I can urge them to disobey segregation ordinances, for they are morally wrong.

Let us consider a more concrete example of just and unjust laws. An unjust law is a code that a numerical or power majority group compels a minority group to obey but does not make binding on itself. This is difference made legal. By the same token, a just law is a code that a majority compels a minority to follow and that it is willing to follow itself. This is sameness made legal. Let me give another explanation. A law is unjust if it is inflicted on a minority that, as a result of being denied the right to vote, had no part in enacting or devising the law. Who can say that the legislature of Alabama which set up that state's segregation laws was democratically elected? Throughout Alabama all sorts of devious methods are used to prevent Negroes from becoming registered voters, and there are some counties in which, even though Negroes constitute a majority of the population, not a single Negro is registered. Can any law enacted under such circumstances be considered democratically structured?

Sometimes a law is just on its face and unjust in its application. For instance, I have been arrested on a charge of parading without a permit. Now, there is nothing wrong in having

an ordinance which requires a permit for a parade. But such an ordinance becomes unjust when it is used to maintain segregation and to deny citizens the First-Amendment privilege of peaceful assembly and protest.

I hope you are able to see the distinction I am trying to point out. In no sense do I advocate evading or defying the law, as would the rabid segregationist. That would lead to anarchy. One who breaks an unjust law must do so openly, lovingly, and with a willingness to accept the penalty. I submit that an individual who breaks a law that conscience tells him is unjust, and who willingly accepts the penalty of imprisonment in order to arouse the conscience of the community over its injustice, is in reality expressing the highest respect for law.

Of course, there is nothing new about this kind of civil disobedience. It was evidenced sublimely in the refusal of Shadrach, Meshach and Abednego to obey the laws of Nebuchadnezzar, on the ground that a higher moral law was at stake. It was practiced superbly by the early Christians, who were willing to face hungry lions and the excruciating pain of chopping blocks rather than submit to certain unjust laws of the Roman Empire. To a degree, academic freedom is a reality today because Socrates practiced civil disobedience. In our own nation, the Boston Tea Party represented a massive act of civil disobedience.

We should never forget that everything Adolf Hitler did in Germany was "legal" and everything the Hungarian freedom fighters did in Hungary was "illegal." It was "illegal" to aid and comfort a Jew in Hitler's Germany. Even so, I am sure that, had I lived in Germany at the time, I would have aided and comforted my Jewish brothers. If today I lived in a Communist country where certain principles dear to the Christian faith are suppressed, I would openly advocate disobeying that country's antireligious laws.

I must make two honest confessions to you, my Christian and Jewish brothers. First, I must confess that over the past few years I have been gravely disappointed with the white moderate. I have almost reached the regrettable conclusion that the Negro's great stumbling block in his stride toward freedom is not the White Citizen's Council or the Ku Klux Klanner, but the white moderate, who is more devoted to "order" than to justice; who prefers a negative peace which is the absence of tension to a positive peace which is the presence of justice; who constantly says: "I agree with you in the goal you seek, but I cannot agree with your methods of direct action"; who paternalistically believes he can set the timetable for another man's freedom; who lives by a mythical concept of time and who constantly advises the Negro to wait for a "more convenient season." Shallow understanding from people of good will is more frustrating than absolute misunderstanding from people of ill will. Lukewarm acceptance is much more bewildering than outright rejection.

I had hoped that the white moderate would understand that law and order exist for the purpose of establishing justice and that when they fail in this purpose they become the dangerously structured dams that block the flow of social progress. I had hoped that the white moderate would understand that the present tension in the South is a necessary phase of the transition from an obnoxious negative peace, in which the Negro passively accepted his unjust plight, to a substantive and positive peace, in which all men will respect the dignity and worth of human personality. Actually, we who engage in nonviolent direct action are not the creators of tension. We merely bring to the surface the hidden

tension that is already alive. We bring it out in the open, where it can be seen and dealt with. Like a boil that can never be cured so long as it is covered up but must be opened with all its ugliness to the natural medicines of air and light, injustice must be exposed, with all the tension its exposure creates, to the light of human conscience and the air of national opinion before it can be cured.

In your statement you assert that our actions, even though peaceful, must be condemned because they precipitate violence. But is this a logical assertion? Isn't this like condemning a robbed man because his possession of money precipitated the evil act of robbery? Isn't this like condemning Socrates because his unswerving commitment to truth and his philosophical inquiries precipitated the act by the misguided populace in which they made him drink hemlock? Isn't this like condemning Jesus because his unique God consciousness and never ceasing devotion to God's will precipitated the evil act of crucifixion? We must come to see that, as the federal courts have consistently affirmed, it is wrong to urge an individual to cease his efforts to gain his basic constitutional rights because the quest may precipitate violence. Society must protect the robbed and punish the robber. I had also hoped that the white moderate would reject the myth concerning time in relation to the struggle for freedom. I have just received a letter from a white brother in Texas. He writes: "All Christians know that the colored people will receive equal rights eventually, but it is possible that you are in too great a religious hurry. It has taken Christianity almost two thousand years to accomplish what it has. The teachings of Christ take time to come to earth." Such an attitude stems from a tragic misconception of time, from the strangely irrational notion that there is something in the very flow of time that will inevitably cure all ills. Actually, time itself is neutral; it can be used either destructively or constructively. More and more I feel that the people of ill will have used time much more effectively than have the people of good will. We will have to repent in this generation not merely for the hateful words and actions of the bad people but for the appalling silence of the good people. Human progress never rolls in on wheels of inevitability; it comes through the tireless efforts of men willing to be co workers with God, and without this hard work, time itself becomes an ally of the forces of social stagnation. We must use time creatively, in the knowledge that the time is always ripe to do right. Now is the time to make real the promise of democracy and transform our pending national elegy into a creative psalm of brotherhood. Now is the time to lift our national policy from the quicksand of racial injustice to the solid rock of human dignity.

You speak of our activity in Birmingham as extreme. At first I was rather disappointed that fellow clergymen would see my nonviolent efforts as those of an extremist. I began thinking about the fact that I stand in the middle of two opposing forces in the Negro community. One is a force of complacency, made up in part of Negroes who, as a result of long years of oppression, are so drained of self respect and a sense of "somebodiness" that they have adjusted to segregation; and in part of a few middle-class Negroes who, because of a degree of academic and economic security and because in some ways they profit by segregation, have become insensitive to the problems of the masses. The other force is one of bitterness and hatred, and it comes perilously close to advocating violence. It is expressed in the various black nationalist groups that are springing up across the nation, the largest and best known being Elijah Muhammad's Muslim movement. Nourished by the Negro's frustration over the continued existence of racial discrimination, this movement is made up of people who have lost faith in America, who have absolutely repudiated Christianity, and who have concluded that the white man is an incorrigible "devil."

I have tried to stand between these two forces, saying that we need emulate neither the "do nothingism" of the complacent nor the hatred and despair of the black nationalist. For there is the more excellent way of love and nonviolent protest. I am grateful to God that, through the influence of the Negro church, the way of nonviolence became an integral part of our struggle. If this philosophy had not emerged, by now many streets of the South would, I am convinced, be flowing with blood. And I am further convinced that if our white brothers dismiss as "rabble rousers" and "outside agitators" those of us who employ nonviolent direct action, and if they refuse to support our nonviolent efforts, millions of Negroes will, out of frustration and despair, seek solace and security in black nationalist ideologies--a development that would inevitably lead to a frightening racial nightmare.

Oppressed people cannot remain oppressed forever. The yearning for freedom eventually manifests itself, and that is what has happened to the American Negro. Something within has reminded him of his birthright of freedom, and something without has reminded him that it can be gained. Consciously or unconsciously, he has been caught up by the Zeitgeist, and with his black brothers of Africa and his brown and yellow brothers of Asia, South America and the Caribbean, the United States Negro is moving with a sense of great urgency toward the promised land of racial justice. If one recognizes this vital urge that has engulfed the Negro community, one should readily understand why public demonstrations are taking place. The Negro has many pent up resentments and latent frustrations, and he must release them. So let him march; let him make prayer pilgrimages to the city hall; let him go on freedom rides -and try to understand why he must do so. If his repressed emotions are not released in nonviolent ways, they will seek expression through violence; this is not a threat but a fact of history. So I have not said to my people: "Get rid of your discontent." Rather, I have tried to say that this normal and healthy discontent can be channeled into the creative outlet of nonviolent direct action. And now this approach is being termed extremist. But though I was initially disappointed at being categorized as an extremist, as I continued to think about the matter I gradually gained a measure of satisfaction from the label. Was not Jesus an extremist for love: "Love your enemies, bless them that curse you, do good to them that hate you, and pray for them which despitefully use you, and persecute you." Was not Amos an extremist for justice: "Let justice roll down like waters and righteousness like an ever flowing stream." Was not Paul an extremist for the Christian gospel: "I bear in my body the marks of the Lord Jesus." Was not Martin Luther an extremist: "Here I stand; I cannot do otherwise, so help me God." And John Bunyan: "I will stay in jail to the end of my days before I make a butchery of my conscience." And Abraham Lincoln: "This nation cannot survive half slave and half free." And Thomas Jefferson: "We hold these truths to be self evident, that all men are created equal . . ." So the question is not whether we will be extremists, but what kind of extremists we will be. Will we be extremists for hate or for love? Will we be extremists for the preservation of injustice or for the extension of justice? In that dramatic scene on Calvary's hill three men were crucified. We must never forget that all three were crucified for the same crime--the crime of extremism. Two were extremists for immorality, and thus fell below their environment. The other, Jesus Christ, was an extremist for love, truth and goodness, and thereby rose above his environment. Perhaps the South, the nation and the world are in dire need of creative extremists.

I had hoped that the white moderate would see this need. Perhaps I was too optimistic; perhaps I expected too much. I suppose I should have realized that few members of the oppressor race can understand the deep groans and passionate yearnings of the oppressed race, and still fewer have the vision to see that injustice must be rooted out by strong, persistent and determined action. I am thankful, however, that some of our white

brothers in the South have grasped the meaning of this social revolution and committed themselves to it. They are still all too few in quantity, but they are big in quality. Some - such as Ralph McGill, Lillian Smith, Harry Golden, James McBride Dabbs, Ann Braden and Sarah Patton Boyle--have written about our struggle in eloquent and prophetic terms. Others have marched with us down nameless streets of the South. They have languished in filthy, roach infested jails, suffering the abuse and brutality of policemen who view them as "dirty nigger-lovers." Unlike so many of their moderate brothers and sisters, they have recognized the urgency of the moment and sensed the need for powerful "action" antidotes to combat the disease of segregation. Let me take note of my other major disappointment. I have been so greatly disappointed with the white church and its leadership. Of course, there are some notable exceptions. I am not unmindful of the fact that each of you has taken some significant stands on this issue. I commend you, Reverend Stallings, for your Christian stand on this past Sunday, in welcoming Negroes to your worship service on a nonsegregated basis. I commend the Catholic leaders of this state for integrating Spring Hill College several years ago.

But despite these notable exceptions, I must honestly reiterate that I have been disappointed with the church. I do not say this as one of those negative critics who can always find something wrong with the church. I say this as a minister of the gospel, who loves the church; who was nurtured in its bosom; who has been sustained by its spiritual blessings and who will remain true to it as long as the cord of life shall lengthen.

When I was suddenly catapulted into the leadership of the bus protest in Montgomery, Alabama, a few years ago, I felt we would be supported by the white church. I felt that the white ministers, priests and rabbis of the South would be among our strongest allies. Instead, some have been outright opponents, refusing to understand the freedom movement and misrepresenting its leaders; all too many others have been more cautious than courageous and have remained silent behind the anesthetizing security of stained glass windows.

In spite of my shattered dreams, I came to Birmingham with the hope that the white religious leadership of this community would see the justice of our cause and, with deep moral concern, would serve as the channel through which our just grievances could reach the power structure. I had hoped that each of you would understand. But again I have been disappointed.

I have heard numerous southern religious leaders admonish their worshipers to comply with a desegregation decision because it is the law, but I have longed to hear white ministers declare: "Follow this decree because integration is morally right and because the Negro is your brother." In the midst of blatant injustices inflicted upon the Negro, I have watched white churchmen stand on the sideline and mouth pious irrelevancies and sanctimonious trivialities. In the midst of a mighty struggle to rid our nation of racial and economic injustice, I have heard many ministers say: "Those are social issues, with which the gospel has no real concern." And I have watched many churches commit themselves to a completely other worldly religion which makes a strange, un-Biblical distinction between body and soul, between the sacred and the secular.

I have traveled the length and breadth of Alabama, Mississippi and all the other southern states. On sweltering summer days and crisp autumn mornings I have looked at the South's beautiful churches with their lofty spires pointing heavenward. I have beheld the

impressive outlines of her massive religious education buildings. Over and over I have found myself asking: "What kind of people worship here? Who is their God? Where were their voices when the lips of Governor Barnett dripped with words of interposition and nullification? Where were they when Governor Wallace gave a clarion call for defiance and hatred? Where were their voices of support when bruised and weary Negro men and women decided to rise from the dark dungeons of complacency to the bright hills of creative protest?"

Yes, these questions are still in my mind. In deep disappointment I have wept over the laxity of the church. But be assured that my tears have been tears of love. There can be no deep disappointment where there is not deep love. Yes, I love the church. How could I do otherwise? I am in the rather unique position of being the son, the grandson and the great grandson of preachers. Yes, I see the church as the body of Christ. But, oh! How we have blemished and scarred that body through social neglect and through fear of being nonconformists.

There was a time when the church was very powerful--in the time when the early Christians rejoiced at being deemed worthy to suffer for what they believed. In those days the church was not merely a thermometer that recorded the ideas and principles of popular opinion; it was a thermostat that transformed the mores of society. Whenever the early Christians entered a town, the people in power became disturbed and immediately sought to convict the Christians for being "disturbers of the peace" and "outside agitators." But the Christians pressed on, in the conviction that they were "a colony of heaven," called to obey God rather than man. Small in number, they were big in commitment. They were too God-intoxicated to be "astronomically intimidated." By their effort and example they brought an end to such ancient evils as infanticide and gladiatorial contests. Things are different now. So often the contemporary church is a weak, ineffectual voice with an uncertain sound. So often it is an arch defender of the status quo. Far from being disturbed by the presence of the church, the power structure of the average community is consoled by the church's silent--and often even vocal--sanction of things as they are.

But the judgment of God is upon the church as never before. If today's church does not recapture the sacrificial spirit of the early church, it will lose its authenticity, forfeit the loyalty of millions, and be dismissed as an irrelevant social club with no meaning for the twentieth century. Every day I meet young people whose disappointment with the church has turned into outright disgust.

Perhaps I have once again been too optimistic. Is organized religion too inextricably bound to the status quo to save our nation and the world? Perhaps I must turn my faith to the inner spiritual church, the church within the church, as the true ekklesia and the hope of the world. But again I am thankful to God that some noble souls from the ranks of organized religion have broken loose from the paralyzing chains of conformity and joined us as active partners in the struggle for freedom. They have left their secure congregations and walked the streets of Albany, Georgia, with us. They have gone down the highways of the South on tortuous rides for freedom. Yes, they have gone to jail with us. Some have been dismissed from their churches; have lost the support of their bishops and fellow ministers. But they have acted in the faith that right defeated is stronger than evil triumphant. Their witness has been the spiritual salt that has preserved the true meaning of the gospel in these troubled times. They have carved a tunnel of hope through the dark mountain of disappointment. I hope the church as a whole will meet the challenge of this

decisive hour. But even if the church does not come to the aid of justice, I have no despair about the future. I have no fear about the outcome of our struggle in Birmingham, even if our motives are at present misunderstood. We will reach the goal of freedom in Birmingham and all over the nation, because the goal of America is freedom. Abused and scorned though we may be, our destiny is tied up with America's destiny. Before the pilgrims landed at Plymouth, we were here. Before the pen of Jefferson etched the majestic words of the Declaration of Independence across the pages of history, we were here. For more than two centuries our forebears labored in this country without wages; they made cotton king; they built the homes of their masters while suffering gross injustice and shameful humiliation -and yet out of a bottomless vitality they continued to thrive and develop. If the inexpressible cruelties of slavery could not stop us, the opposition we now face will surely fail. We will win our freedom because the sacred heritage of our nation and the eternal will of God are embodied in our echoing demands. Before closing I feel impelled to mention one other point in your statement that has troubled me profoundly. You warmly commended the Birmingham police force for keeping "order" and "preventing violence." I doubt that you would have so warmly commended the police force if you had seen its dogs sinking their teeth into unarmed, nonviolent Negroes. I doubt that you would so quickly commend the policemen if you were to observe their ugly and inhumane treatment of Negroes here in the city jail; if you were to watch them push and curse old Negro women and young Negro girls; if you were to see them slap and kick old Negro men and young boys; if you were to observe them, as they did on two occasions, refuse to give us food because we wanted to sing our grace together. I cannot join you in your praise of the Birmingham police department.

It is true that the police have exercised a degree of discipline in handling the demonstrators. In this sense they have conducted themselves rather "nonviolently" in public. But for what purpose? To preserve the evil system of segregation. Over the past few years I have consistently preached that nonviolence demands that the means we use must be as pure as the ends we seek. I have tried to make clear that it is wrong to use immoral means to attain moral ends. But now I must affirm that it is just as wrong, or perhaps even more so, to use moral means to preserve immoral ends. Perhaps Mr. Connor and his policemen have been rather nonviolent in public, as was Chief Pritchett in Albany, Georgia, but they have used the moral means of nonviolence to maintain the immoral end of racial injustice. As T. S. Eliot has said: "The last temptation is the greatest treason: To do the right deed for the wrong reason."

I wish you had commended the Negro sit inners and demonstrators of Birmingham for their sublime courage, their willingness to suffer and their amazing discipline in the midst of great provocation. One day the South will recognize its real heroes. They will be the James Meredith, with the noble sense of purpose that enables them to face jeering and hostile mobs, and with the agonizing loneliness that characterizes the life of the pioneer. They will be old, oppressed, battered Negro women, symbolized in a seventy two year old woman in Montgomery, Alabama, who rose up with a sense of dignity and with her people decided not to ride segregated buses, and who responded with ungrammatical profundity to one who inquired about her weariness: "My feet is tired, but my soul is at rest." They will be the young high school and college students, the young ministers of the gospel and a host of their elders, courageously and nonviolently sitting in at lunch counters and willingly going to jail for conscience' sake. One day the South will know that when these disinherited children of God sat down at lunch counters, they were in reality standing up for what is best in the American dream and for the most sacred values in our Judean Christian heritage, thereby bringing our nation back to those great wells of democracy which were



dug deep by the founding fathers in their formulation of the Constitution and the Declaration of Independence.

Never before have I written so long a letter. I'm afraid it is much too long to take your precious time. I can assure you that it would have been much shorter if I had been writing from a comfortable desk, but what else can one do when he is alone in a narrow jail cell, other than write long letters, think long thoughts and pray long prayers?

If I have said anything in this letter that overstates the truth and indicates an unreasonable impatience, I beg you to forgive me. If I have said anything that understates the truth and indicates my having a patience that allows me to settle for anything less than brotherhood, I beg God to forgive me.

I hope this letter finds you strong in the faith. I also hope that circumstances will soon make it possible for me to meet each of you, not as an integrationist or a civil-rights leader but as a fellow clergyman and a Christian brother. Let us all hope that the dark clouds of racial prejudice will soon pass away and the deep fog of misunderstanding will be lifted from our fear drenched communities, and in some not too distant tomorrow the radiant stars of love and brotherhood will shine over our great nation with all their scintillating beauty.

Yours for the cause of Peace and Brotherhood, Martin Luther King, Jr.

**ANEXO F: PLANTAS DE ENRON EN LAS VEGAS (EUA) Y DABHOL EN LA INDIA.**



LAS VEGAS, NEVADA, EUA



DABHOL, INDIA.