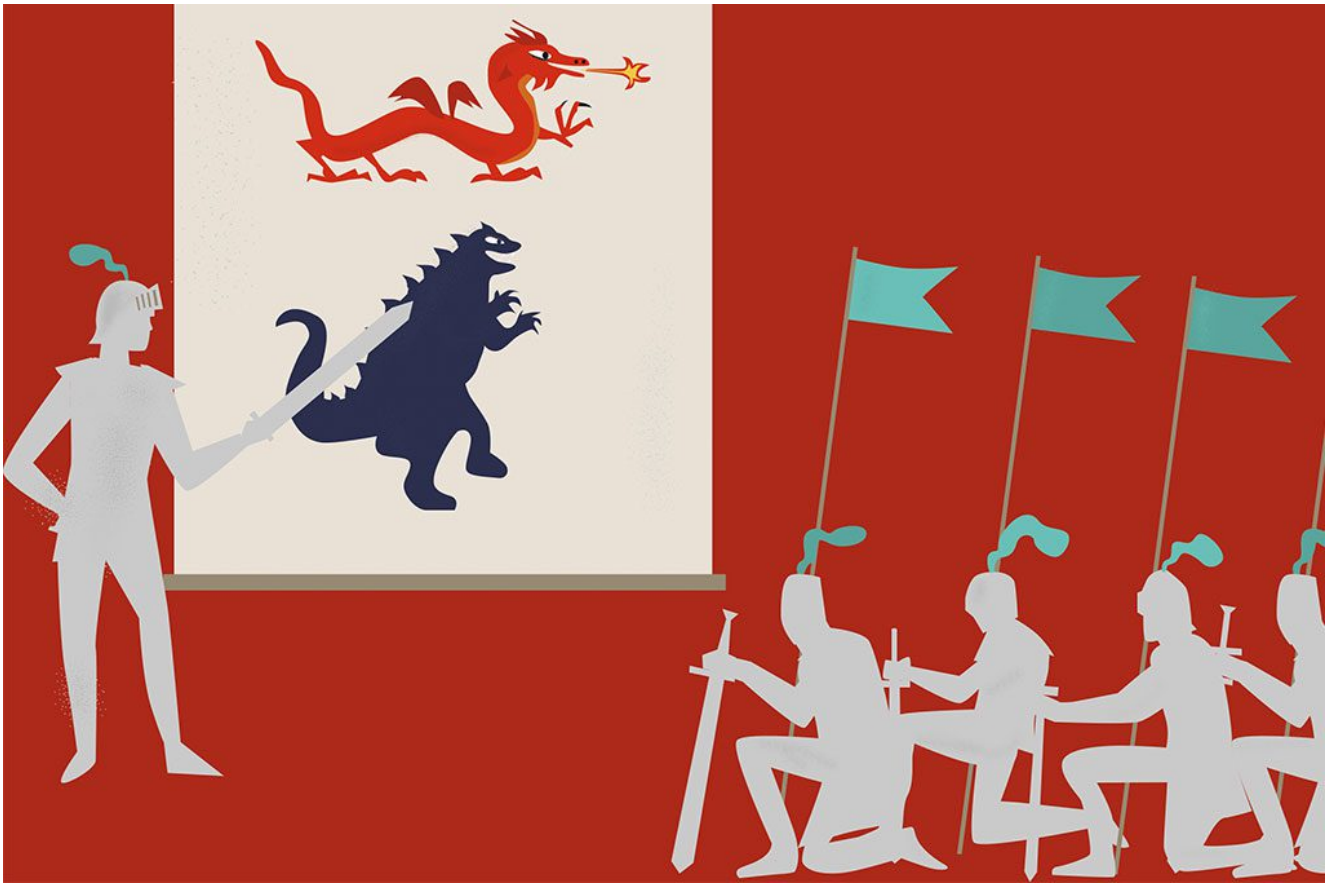
Así puedes prevenir los fraudes corporativos

Una supervisión y un liderazgo sólidos son decisivos para dejar claro a los empleados que delinquir no sale a cuenta.



1 de mayo de 2024

Por Paul M. Healy

En marzo de 2024, Sam Bankman-Fried fue condenado a 25 años de cárcel por la quiebra

©IESE Business School

fraudulenta de FTX, su plataforma de intercambio de criptomonedas. Durante la vista, su abogado alegó que no era un “vil asesino en serie financiero”, sino más bien un “friki de las matemáticas torpe”. También adujo que no había víctimas y que los clientes de FTX recuperarían su dinero. “No fue mi intención hacer daño a nadie ni quedarme con su dinero. Nunca pensé que lo que hacía fuera ilegal”, insistió Bankman-Fried. El juez no dio crédito a sus justificaciones, por otro lado, habituales en los juicios de delitos corporativos.

La historia está plagada de empresas y directivos “de éxito” que cometen delitos corporativos materiales, como fraude, corrupción y lavado de dinero. Desde que comenzó este siglo, firmas como Enron, WorldCom, Parmalat, Siemens, Lehman Brothers, Petrobras, Wells Fargo, Volkswagen, Wirecard, Theranos y FTX han protagonizado sonados escándalos. En muchas de ellas, los consiguientes perjuicios económicos y la pérdida de confianza de clientes e inversores precipitaron su caída. En otras, los escándalos condujeron a costosas demandas e indemnizaciones, dañaron la reputación de las compañías y obligaron a los equipos directivos a lidiar con las consecuencias.

La preocupación de la opinión pública por los escándalos corporativos y la fiabilidad de los mercados financieros ha impulsado leyes de prevención, como la de Prácticas Corruptas en el Extranjero y la Sarbanes-Oxley, ambas de EE. UU., o la Antisoborno de Reino Unido. Como consecuencia, casi todas las empresas cotizadas invierten en cumplimiento normativo y lo incentivan.

Pese a ello, la incidencia de los delitos corporativos es mayor, según el último informe mundial sobre fraude y delitos económicos de PwC (2022). Más de la mitad de las empresas encuestadas informaron de algún caso de fraude en los dos años anteriores, el nivel más alto en las dos décadas que se lleva elaborando este estudio.

Algunos atribuyen estos fiascos a las “manzanas podridas”, inevitables en cualquier empresa, y, por ende, imposibles de prevenir. No obstante, cada vez más estudios identifican ciertas deficiencias comunes que, no solo toleran las manzanas podridas, sino que pueden inducir a los empleados que actúan de buena fe a mirar hacia otro lado o participar en conductas ilícitas. La buena noticia es que apuntan formas eficaces de reducir el riesgo y la magnitud de las conductas ilícitas antes de que se extiendan.

El patrón de los escándalos empresariales

En la última década, he realizado junto con colegas distintos estudios sobre los delitos

©IESE Business School

corporativos, desde entrevistas con quienes los cometen y con sus compañeros de trabajo hasta análisis de datos públicos y privados. Las empresas que sufrieron casos graves muestran un patrón: sus líderes permitieron que los empleados justificaran las conductas ilícitas. Presionados por su rendimiento, estos se veían tentados a tomar atajos o a delinquir. Esta actitud permisiva se manifiesta cuando:

1. La meta es alcanzar los objetivos de rendimiento a cualquier precio. Este enfoque crea una pauta destructiva en la alta dirección. Mientras preparaba un caso sobre Siemens, los empleados aseguraron que sus jefes los habían alentado a generar negocio, dejándoles claro que no iban a preguntar cómo lo conseguían. Por consiguiente, cuando aumentó la presión por el rendimiento y la competitividad, algunos empleados pagaron sobornos.

Otro caso de unos colegas de Harvard sobre la mala praxis de Wells Fargo en la comercialización de productos o servicios vinculados revela que este banco estadounidense presionó a la plantilla para que practicara la venta cruzada y alcanzar así los objetivos de la entidad. A raíz de ello, algunos añadieron servicios a las cuentas de los clientes sin su permiso.

Un tercer caso de Harvard, esta vez sobre Theranos, pone al descubierto otra táctica de presión: su fundadora, Elizabeth Holmes, y CEO, Sunny Balwani, despedían a quienes cuestionaban la viabilidad tecnológica de la empresa. El mensaje era inequívoco: nadie podía expresar dudas.

También puede interesarte: "¡Que no te engañen! Vigila de cerca las tres fases de la mentira en el emprendimiento"

2. Se desoyen las alarmas. Cuando los consejos y directivos ignoran los problemas, dan a entender a los empleados que de ningún modo se comprometen a resolverlos.

Al consejo y la directiva de Siemens deberían haberles alertado los cambios legislativos con los que Alemania proscribió la corrupción internacional en 1999; las acusaciones de corrupción en Suiza e Italia a principios de los 2000; y la decisión de cotizar en EE. UU., donde se aplicaban con más celo las leyes anticorrupción.

También los mismos cargos de Wells Fargo deberían haber advertido los datos de rotación de personal y varios artículos críticos con sus tácticas comerciales agresivas.

Si los empleados ven que la dirección no reacciona ante desafíos públicos como estos, lo más seguro es que piensen que no son prioritarios para la empresa.

©IESE Business School

3. Se mantiene un doble rasero. Los empleados también deducen que los directivos no están comprometidos con la integridad cuando ven una doble vara de medir a la hora de castigar a los autores de delitos corporativos.

En nuestro artículo "Who pays for white-collar crime?", explico junto con George Serafeim que las sanciones a los ejecutivos delincuentes suelen ser menores que las que reciben sus homónimas mujeres o los directivos júnior de ambos sexos. Si las empresas no los llevan a los tribunales ni los despiden, ¿qué mensaje envían a la organización acerca de la importancia de seguir las normas?

4. Se minimizan los daños. Eugene Soltes ha estudiado a muchos de los delincuentes corporativos más infames de los últimos veinte años. Según cuenta en su libro *Why they do it*, muchos adujeron que habían actuado prácticamente de forma lícita y sin causar perjuicio. Todo falso, pero, como aducía Bankman-Fried, el daño que los delitos corporativos provocan en los accionistas, clientes o competidores queda más diluido que en los crímenes violentos. Este tipo de excusas de la alta dirección no hacen sino bajar el listón y exacerbar el perjuicio cometido.

Medidas para prevenir los fraudes corporativos

Todos los líderes deberían prevenir conductas ilícitas. Aunque no puedan erradicarlas todas y por completo, deberían impedir que se agravaran e impregnaran la cultura empresarial. Para ello:

Gracias por leer IESEinsight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Paul M. Healy

Profesor titular emérito de la cátedra James R. Williston de Administración de Empresas en Harvard Business School y profesor visitante en el IESE. En la Conferencia de Gobierno Corporativo del IESE-ECGI de 2022 presentó su artículo "Directors' perceptions of board effectiveness and internal operations", escrito junto con J. Yo-Jud Cheng, Boris Groysberg y Rajesh Vijayaraghavan y publicado en *Management Science*, vol. 67, núm. 10 (2021).

©IESE Business School

©IESE Business School