

¿Por qué nos engañan los DEFRAUDADORES?

ALEJANDRO SALCEDO ROMO



La revisión de un gran caso de fraude a inversionistas da pie para preguntarse ¿realmente se trató de genios del engaño o de un sistema propenso a ser víctima por sus propias debilidades?

La historia de Elizabeth Holmes y Theranos no parece un caso para analizar en el entorno de sostenibilidad y liderazgo del que hemos hablado en el marco de la semana Internacional del Executive MBA (MEDE). Sin embargo, es adecuado como un contraejemplo, enfocándonos en un tema que resulta crucial. En los últimos años, son cada vez más frecuentes distintos escándalos por conductas poco éticas o francamente fraudulentas en el entorno empresarial.

Es muy fácil pensar que en el caso de Theranos hay un solo culpable. No obstante, cabe la pregunta: ¿Realmente se llega a estas situaciones a través de una sola persona con una capacidad genial para burlar todo un sistema? ¿O este tipo de fraudes se comete a través de todo un ecosistema? Si bien Elizabeth Holmes es culpable y enfrenta ahora mismo un tiempo en prisión, ¿es la única a la que podemos señalar?

LOS SIETE NIVELES DE RESPONSABILIDAD

El caso de Theranos fue desarrollado por el Centro de Investigación de Responsabilidad Social Empresarial y el Centro de Investigación de Filosofía y Empresa de IPADE. No se trató únicamente de un tema de fraude en el que se engañó a inversionistas o actores relevantes, como Walgreens, sino que también se cometió engaño y hubo perjuicios a pacientes, que tuvieron diagnósticos erróneos que repercutieron directamente en su salud y expectativa de vida.

La sentencia fue únicamente por fraude. No se llegó a ninguna conclusión respecto de aquellas otras afectaciones a los pacientes de Theranos. En este entorno es que examinamos, a través del caso, a actores como el Consejo Directivo, integrado por los exsecretarios de Estado George P. Shultz y Henry Kissinger, y otros cinco exfuncionarios de alto nivel del gobierno de Estados Unidos, entre otra gente relevante, tanto en el entorno político como en el de Silicon Valley. ¿Cómo es que este envidiable Board pasó por alto algo tan obvio, como que no existía la

tecnología para desarrollar lo que Theranos estaba proponiendo?

Hay también otros implicados. ¿Qué puede decirse de los medios de comunicación? Holmes fue nombrada una de las mujeres y empresarias más relevantes del año. Todos los medios, televisión, radio y prensa, hablaban de la próxima Steve Jobs, pero ¿ninguno fue capaz de ver la inconsistencia de la propuesta que Holmes ponía sobre la mesa?

Cuando nos cuestionamos todo esto, nos damos cuenta de que difícilmente estuvo ella sola en esto. El Consejo, los medios de comunicación, pero también todo el entorno de Silicon Valley, que tiende a ser bastante monitoreado. Además, estaba la expectativa de los inversionistas, de la bolsa, junto a un sinnúmero de organismos como la FDA y otros propiamente económicos, que debieron monitorear, en mayor o menor medida, el proceso de avance de esta organización.

Al final, la empresa cayó, pero la gran acusada fue Elizabeth Holmes. Muchas veces nos planteamos el tema de sostenibilidad frente al entorno político, ecológico y social, observando qué debe hacer la empresa de cara a los distintos implicados, para poder impactar de manera positiva. Sin embargo ¿no existe una obligación correspondiente de los distintos *stakeholders* sobre la empresa, sobre sus directores? Dado que es cada vez más frecuente encontrar este tipo de conductas, a pesar de todas las regulaciones, ¿no será que en estos casos también tenemos algo que decir, o que hemos aportado tú y yo?

Aquí es donde entra la propuesta reciente del profesor Max H. Bazerman de Harvard Business School, que al menos debería provocar a la reflexión en cuanto a la sostenibilidad del entorno empresarial, viéndolo de manera amplia. Bazerman, en su última publicación, llamada «Cómplices», analiza cómo en torno a estos casos icónicos, a estos personajes que señalamos de manera fácil, hay todo un ecosistema en el que intervienen o, por qué no decirlo, intervenimos, distintos actores.



En los últimos años, son cada vez más frecuentes distintos escándalos por conductas poco éticas o francamente fraudulentas en el entorno empresarial.

Bazerman propone siete perfiles, siete formas en las que tú y yo podemos terminar siendo cómplices de conductas negativas, nocivas, dentro del ámbito empresarial. Las enlisto:

1. **«Socios verdaderos»** o *true partners*: aquellos que conscientemente deciden implicarse en un acto negativo. En el caso de Elizabeth Holmes estaría Sunny, CFO de Theranos.

2. **«Apoyadores»** o *enablers*, que, si bien no son del todo conscientes de la acción incorrecta, terminan facilitándola, por temor a llevar la contraria, a preguntar más o a indagar qué hay detrás de acciones que pueden llamarles la atención. Terminan renunciando a esto y facilitando que se perpetúe una acción nociva. Para 2015, Theranos estaba valuada en 9,000 millones de dólares, y no se llega a esto de la noche a la mañana, ni de forma solitaria.

3. **«Cómplices inconscientes»**. El nombre es bastante elocuente acerca de quién estaría en este grupo. Se aplica a aquellos que terminan implicados, acompañando este tipo de acciones por falta de conciencia, lo que no necesariamente es excusa para facilitar una acción negativa.

4. **«Beneficiarios directos»**. Los que terminan apoyando, siendo cómplices, porque sí alcanzan a ver detrás de la acción que ellos no han orquestado, ni están impulsando, ni están habilitando. A pesar de darse cuenta de que ahí hay algo mal, también saben que si esa acción negativa se cumple, pueden llegarles beneficios, ya sea a ellos mismos o a personas de su interés.

5. **«Seguidores de órdenes»**. Son aquellos que renuncian a decir qué es lo que está pasando por temor a llevar la contraria a una orden directa. En el caso de Theranos vemos a muchas personas en el laboratorio, gente de ventas, los negociadores que estuvieron en distintos proyectos con Walgreens. Sabiendo que no existía sustento y habiéndolo manifestado dentro de la empresa, finalmente cumplen las órdenes, van a negociar, hacen el *pitch* de venta y sostienen el argumento que finalmente hizo que Theranos llegara a donde llegó.

¿Cómo es que este envidiable Board pasó por alto algo tan obvio, como que no existía la tecnología para desarrollar lo que Theranos estaba proponiendo?



6. **«Testigos pasivos»**. Aquellos que se terminan dando cuenta de acciones negativas, como seguramente te ha pasado. Quizá no soy parte de esa empresa, ni tengo una responsabilidad específica, pero tengo noticia de ese acto y de sus implicaciones negativas, pero no digo nada. A esta actitud se ajusta la expresión «prefiero no mojarme», como si eso nos quitara responsabilidad del acto del que tenemos noticia.

7. **«Beneficiarios sistémicos»**. Muchas veces terminamos siendo cómplices de todo un sistema cultural, o de una industria. ¿Quién iba a decir que la propuesta de Theranos no era más que un sueño? ¿Qué acaso no formaba parte de la mística «*fake it until you make it*» propia de Silicon Valley? ¿Quién sería yo para desafiar ese *statu quo* de innovación? Finalmente, terminamos siendo un beneficiario sistémico, porque si Elizabeth Holmes se hubiera convertido en la siguiente Steve Jobs, ¿nos habríamos sumado a esta ola, a esta leyenda de los unicornios y de las mujeres y hombres que se hacen a sí mismos de la noche a la mañana?

¿CÓMO EVITAR NUEVOS THERANOS?

Frente a contextos como este, en los que podemos ver con realismo que difícilmente una sola persona logra llevar a cabo conductas de gran impacto nocivo para el entorno empresarial, Bazerman también propone conductas muy concretas que nos pueden ayudar a darnos cuenta de cómo podemos evitar convertirnos en cómplices, aunque no hay manera de ser perfectos. Ya lo decía el filósofo Blaise Pascal, «el ser humano no es ángel ni bestia, y la fortuna ha querido que aquel que quiera hacer de ángel termine por hacer de bestia».

Estas son las conductas propuestas por Bazerman: La primera es desarrollar conciencia y educar de manera ética en las empresas. Puede parecer algo bastante trivial, pero no lo es. Tener conciencia de que tú y yo somos falibles, de que tú y yo podemos no solamente ser el gran protagonista, como Elizabeth Holmes, sino un cómplice tras bambalinas, nos despierta la capacidad de poner atención a las distintas acciones. Tener los perfiles de complicidad nos ayuda a preguntarnos si en determinada acción o decisión estamos

siendo cómplices de algo negativo, de una conducta que reste a la sostenibilidad empresarial.

La segunda propuesta es fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Afortunadamente, podemos en nuestro tiempo subirnos a la ola de *governance and compliance*. Todos estos mecanismos que ayudan a que haya seguimiento -que los números sean accesibles, que se pueda preguntar, que haya líneas de denuncia- ayudan a que se establezca un monitoreo entre personas de carne y hueso, como tú y como yo. De esta forma, si por determinada presión nos estamos inclinando por actuar de manera negativa, en una cultura de transparencia tendremos la conciencia de que lo hecho aquí y ahora podrá ser visto -mañana o en un minuto- por todos los que forman parte de mi equipo.

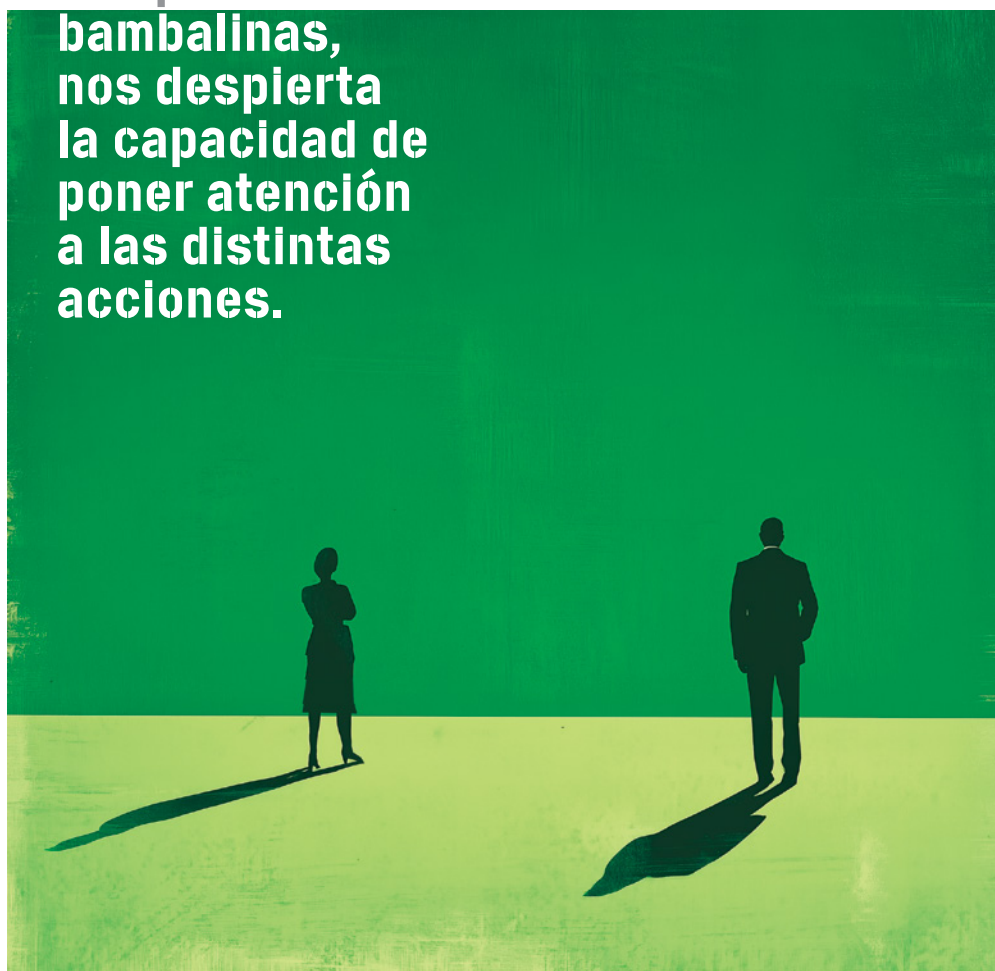
La tercera conducta propuesta por Bazerman es implementar líneas de denuncia segura y de protección para aquellos que lo hacen, para poder denunciar de manera anónima las conductas negativas. En más de una ocasión, como en el caso del perfil de los seguidores de órdenes, no se denuncia por temor a la represalia de quienes tienen mayor poder dentro de la empresa, pero cuando brindamos vehículos para poder denunciar ese tipo de acciones, las personas son más propensas a hacerlo.


Una cuarta conducta es evaluar y reformar los incentivos. Esto resulta bastante interesante y es uno de los retos más grandes que nos lanza Bazerman. Muchas veces nos quejamos de este tipo de conductas, de fraudes ocupacionales, vemos cómo se incrementan año con año, y sin embargo no movemos los objetivos o los estímulos, cuando hemos puesto una expectativa irreal. Por ejemplo, las que como Consejo imponemos a nuestro equipo de Alta Dirección.

O bien, solamente hemos fijado la meta de llegar a determinado número en nuestro equipo de ventas, sin establecer indicadores de con qué medios y de qué forma, dándoles el seguimiento adecuado. Incluso sin verificar que se encuentre esto alineado con la mística, con la filosofía de la empresa. Lo raro en ese caso sería que las personas no cometieran conductas que se desviarán de nuestra identidad. Importa, por lo tanto, que haya una alineación de los incentivos, de las políticas, con la identidad, con la integridad de la propia empresa.

Tener conciencia de que tú y yo podemos, no solamente ser el gran protagonista, como Elizabeth Holmes, sino un cómplice tras bambalinas, nos despierta la capacidad de poner atención a las distintas acciones.

La propuesta final de Bazerman es promover un liderazgo ético. Todos los anteriores no dejan de ser mecanismos que ayudan a evitar que nos convirtamos en cómplices, pero quizá el mayor referente sigue siendo el ejemplo, principalmente de los equipos de Alta Dirección, de la mujer y el hombre de vértice. Aunque las políticas apunten hacia un lado y existan líneas de denuncia segura, aunque pongamos todos estos medios internos y externos, el ejemplo de la Alta Dirección será el que termine por arrastrar la cultura de la empresa. Ahí es donde nos jugamos la sostenibilidad y el liderazgo. </>



 El autor es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.