

# **Las decisiones en las empresas: entre la inmunidad y la impunidad**

**Froilán del AMO FERNÁNDEZ**  
Real Centro Universitario  
«Escorial-María Cristina»  
San Lorenzo del Escorial

## **Palabras clave**

- I. Preámbulo.**
- II. La decisión.**
- III. El poder.**
- IV. El fraude.**
- V. La ética y la moral.**
- VI. La normativa.**
- VII. La planificación.**
- VIII. Conclusión.**



## **I. PREÁMBULO**

Los lamentables acontecimientos que en el mundo empresarial están saliendo a la luz pública y que da la impresión de que se trata de «puntas de iceberg» invitan, cuando menos, a una profunda reflexión sobre cómo se están dirigiendo las empresas y si es necesaria una cierta mediación y comprobación ante la formulación de aquellas decisiones que comprometan, o pudieran comprometer, a veces de forma irreversible. Decisiones que suponen negligencias, despilfarros, estafas e incluso expoliación; sobre las que no se sabe muy bien de quién o de qué es la culpa, así como, quién o quiénes son los verdaderos responsables y si efectivamente llegan a responder de sus acciones.

Por ello parece conveniente que las decisiones que tenga que adoptar una dirección competente y responsable, sea cual sea su estilo, no sean establecidas sin disponer de la adecuada información, sin analizar todas las alternativas posibles, sin evaluar los resultados previsibles y repercusiones probables y sin contar con la participación adecuada.

Una actuación sensata y prudente nunca debe de estar reñida con la intuición, iniciativa, creatividad e imaginación precisas para actuar en un entorno competitivo y cambiante, que exige la debida capacidad de reacción y respuesta.

Cualquier proceso de toma de decisiones influye en el futuro de la empresa, porque las decisiones una vez establecidas traerán consecuencias más tarde. En muchas ocasiones, después de que quienes decidieron ya no se encuentran dirigiendo la empresa.

La asistencia en un proceso de toma de decisiones de profesionales cualificados y comprometidos con unos principios básicos de ética y objetividad podría ser una aportación muy provechosa, tanto técnica como analítica, para un apropiado planteamiento empresarial

serio y riguroso, sin que se garantice por ello el acierto de las decisiones. Cabe pensar que este tipo de incorporación a ciertos ejecutivos les parecería una especie de control o intervención innecesarios e incluso inadmisibles. Precisamente este tipo de directivos-ejecutivos son los que más alto riesgo comportan, ya que si se tiene las características básicas para dirigir y la convicción de hacerlo de acuerdo con los intereses de la empresa, no los propios, este tipo de colaboración es siempre positiva.

Parece lógico que este tipo de asistencia pudiera enfocarse mediante una auditoría preventiva, pero ocurre que quienes tienen encomendada la función auditora, especialmente los que se agrupan en empresas o «firmas», aparecen involucrados en los penosos sucesos antes citados.

Para facilitar la reflexión propuesta se van a glosar a continuación, en breve referencia, algunos de los temas relacionados con el ejercicio de dirigir, como la decisión, el poder, el fraude, la ética, planificación y la moral, así como la normativa que hay que asumir y aplicar.

## **II. LA DECISIÓN**

Al considerar los modos y maneras de abordar las decisiones, conviene destacar el aspecto ético del proceso que conduce a las mismas, planteándose cuál debe ser el nivel de responsabilidad social que deben asumir las empresas, limitando el compromiso a que la responsabilidad no exceda de la que corresponda a la obtención de objetivos económicos de forma eficaz y eficiente, o bien al de potenciar la imagen que la sociedad percibe de la empresa a través de su acción comercial, o desde la convicción de que una parte de los buenos resultados obtenidos deben revertir a la sociedad en la que se actúa, mediante la preservación del medio ambiente o en forma de aportaciones sociales y educativas, empezando por atender a la defensa de los derechos, necesidades y aspiraciones de las personas vinculadas directa e indirectamente a la empresa

Aunque el poder de decisión radique en la propia estructura de la organización, tanto en los puestos de la línea jerárquica como, en su caso, en los de la línea funcional, puede suscitarse una dura confrontación para conseguir el poder efectivo entre los miembros de la propia institución, lo cual afecta al desarrollo de la misión de la empre-

sa y al logro de sus objetivos, dificultando el planteamiento de los mismos, así como las acciones para alcanzarlos

Básicamente, la toma de decisiones será a nivel individual o en equipo. Dependerá de la concentración o distribución del poder y de los criterios de quienes lo detenten. Normalmente se aplican ambas maneras, pero habrá que hacerlo convenientemente, en función de a quien o a quienes afectan, si se necesita la concurrencia de varias personas, si se requieren opiniones distintas del ámbito y alcance de lo decidido, etc.

Ante un planteamiento colectivo resulta conveniente utilizar ciertas técnicas que potencien el efecto sinérgico del equipo creado. Las técnicas más utilizadas al respecto suelen consistir en :

- Aprovechar las ideas que de forma libre y natural expresen los componentes de un grupo o equipo sobre un tema preseleccionado para decidir, sin permitir ningún tipo de crítica o confrontación entre las personas que los integran.
- Que cada componente del grupo establezca sus propias opiniones de manera independiente, presentándolas a los restantes miembros. Una vez que todos se han pronunciado, se abre un debate para aclarar. A continuación cada persona, también de modo independiente, valorará con un criterio preestablecido cada propuesta. La decisión final corresponderá a la propuesta más valorada. La ventaja estriba en el anonimato, que se debe de respetar.
- Determinar el problema a resolver y que cada persona integrante del colectivo consultado ofrezca soluciones de forma anónima, mediante un cuestionario definido previamente. Una vez cumplimentados los cuestionarios, los resultados se remiten a todos los intervinientes para que los revisen y vuelvan a proporcionar opiniones al respecto. El proceso se repetirá hasta alcanzar un razonable nivel de consenso.
- Que se plantee una confrontación abierta de las distintas posiciones de los partícipes con respecto a la decisión que consideren mejor, defendiéndolas incluso de forma vehemente, intentando anular la argumentación opuesta. Puede suscitar situaciones de conflicto y complicar más que resolver el problema, por ello es necesario que los partícipes asuman de antemano que se trata de una figuración para encontrar la solución, no un motivo para dirimir diferencias y resentimientos.
- Analizar minuciosamente por parte de los componentes del grupo las distintas opciones, llevando a efecto una información interac-

tiva para que cada persona clarifique sus ideas al respecto y en el grupo se llegue a la mejor solución. Aunque cada miembro tenga sus propios intereses y criterio, no se trata de utilizar este proceso para tratar de convencer a los demás, si no llegar a un conveniente acuerdo colectivo.

Si la empresa prescinde de aplicar modalidades de decisión colectiva y adopta la posición individual, tiene que tener muy presente los valores y la personalidad de quien o quienes tienen que tomar las decisiones, la propensión al riesgo que supone y el desacuerdo. No hay que confundir el dar una orden con tomar una decisión, máxime si ésta comporta elección de opciones e incertidumbre. Quien lidera el poder tiene que ostentar determinados valores (honestidad, franqueza, lealtad, discreción), que ha de conjugar con la capacitación y el criterio. No vale el planteamiento ingenuo y orgulloso de que «lo que yo hago está bien y los demás se equivocan».

La organización no debe permitir, sea cual sea la fórmula que adopte, tomar decisiones sobre temas irrelevantes o de forma precipitada, ni que contengan acciones que no se pueden llevar a la práctica, así como implicar en el proceso de decisión a personas cuyas opiniones no van a ser tenidas en cuenta o menospreciarlas.

### **III. EL PODER**

Las estrategias y tácticas que utilizan las organizaciones para conseguir el poder a título individual o colectivo dependen de las perspectivas temporales, de la influencia interpersonal, de la información disponible, de la capacidad ante los oponentes, de la habilidad dialéctica, de la audacia, del ingenio, etc.

Los distintos agentes sociales que intervienen en las organizaciones utilizan el poder bajo ciertas condiciones, a través de estrategias y tácticas desarrolladas a diferentes niveles, a fin de maximizar el interés particular en relación con el de los demás.

Las acciones para desarrollar y utilizar el poder en las organizaciones pueden consistir, entre otras, en las siguientes: impulsar la dependencia y la centralización, establecer redes de control personal, controlar los sistemas y medios de información, influir e imponer los criterios para la toma de decisiones, generar coaliciones internas y externas, incorporar asesores externos, etc..

Los seres humanos buscan el poder no como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr propiedades y estatus social de los que se carece. Una vez que todo esto se ha logrado, se trata de continuar aumentando el poder, aunque sólo sea por cuestiones meramente defensivas, a fin de conservar lo logrado. En definitiva, es el instrumento para la consecución de objetivos y de metas, siendo su naturaleza tanto positiva como negativa, y su uso siempre tiene un fin y una consecuencia, pudiendo ser constructivo o destructivo.

El poder creador se basa en la verdad, la claridad, la transparencia, el buen juicio, la sabiduría, el conocimiento y la prudencia. El poder que no se fundamente en estas premisas no será efectivo y las consecuencias pueden ser negativas.

El origen de un poder destructivo está en la propia naturaleza del hombre, al disponer los individuos de una faceta buena, o positiva, y otra mala, o nociva, lo que traslada a las organizaciones en las que participa, manifestándose mediante un deseo de controlar y dominar, desmoralizando y estimulando la adulación.

Quienes tienen y ejercen el poder siempre tratan de justificar su posición, pero ¿cómo controlar y contrarrestar el poder cuando es excesivo? Los desequilibrios en las organizaciones se deben normalmente a concentraciones excesivas de poder en los órganos de gobierno y no representar los intereses de los distintos grupos, propiciando la falta de transparencia y fluidez de la información, así como la falsedad de la misma.

#### **IV. EL FRAUDE**

El fraude abarca una gama completa de irregularidades y actos ilegales, caracterizada por un engaño intencionado. El fraude puede ser perpetrado para beneficio o en detrimento de la organización, y puede ser efectuado tanto por personas de fuera como de dentro de la organización.

El fraude planeado para beneficio de la organización, generalmente produce tal beneficio aprovechándose de una situación injusta o deshonesto, que también puede perjudicar a terceras partes fuera de la organización. Algunos ejemplos de este tipo de fraude son:

- Venta o asignación de activos ficticios o engañosos.

- Pagos impropios, tales como aportaciones políticas ilegales, sobornos, comisiones o entregas a funcionarios del gobierno, intermediarios de funcionarios del gobierno, clientes o proveedores, etc.
- Presentación o valoración premeditada e irregular de transacciones, activos, pasivos o beneficios.
- Precios de transferencia premeditados e irregulares,(ejemplo: valoración en las mercancías intercambiadas entre sociedades vinculadas). La dirección de una organización involucrada en la transacción puede mejorar sus resultados de explotación en detrimento de otra organización.
- Transacciones premeditadas e irregulares entre partes relacionadas entre sí, en las cuales una de las partes percibe un beneficio que no se obtendría en una transacción normal.
- Errores intencionados en el registro o publicación de información relevante (fundamentalmente la contable) con el objeto de mejorar la presentación financiera de la organización de cara a terceros.
- Actividades de negocio prohibidas, tales como las que violan las leyes gubernamentales, decretos, reglamentos o contratos.
- Fraude fiscal.

El fraude cometido en detrimento de una organización, lo es para el beneficio directo o indirecto de un miembro de la misma, de un agente externo o de otra empresa. Algunos ejemplos son:

- La aceptación de sobornos o comisiones.
- La desviación hacia un empleado o un agente externo de un negocio potencialmente lucrativo que, normalmente, generaría beneficios para la organización.
- El desfaldo, tipificado como la apropiación fraudulenta de dinero o propiedades y la subsiguiente manipulación de los registros financieros para encubrir el hecho, haciendo difícil su detección.
- La ocultación o falsificación de hechos o datos.
- Las reclamaciones realizadas referentes a servicios o productos no suministrados realmente a la organización.
- El tratamiento del fraude requiere enfocarlo desde las perspectivas de disuasión, detección, investigación, e información.



### *Disuasión del fraude*

Consiste en aquellas acciones encaminadas a evitar la realización del fraude y a limitar los riesgos si el fraude se realiza. El principal mecanismo para la disuasión del fraude es el control. La responsabilidad primaria para el mantenimiento del control recae en la dirección, término que comprende a cualquier persona en una organización con atribuciones para fijar y/o conseguir objetivos.

### *Detección del fraude*

La detección consiste en identificar aquellos indicadores del fraude suficientes para justificar que se realice una investigación. Estos indicadores pueden aparecer como resultado de los controles establecidos por la dirección, por pruebas realizadas por auditores y de otras fuentes o procedencias, tanto de dentro como de fuera de la organización

### *Investigación del fraude*

La investigación estriba en la realización de procedimientos, tan amplios como sea necesario, para determinar si el fraude, según se deduce de los indicadores, ha ocurrido realmente. Dentro de la investigación se incluye la obtención de la evidencia suficiente sobre los detalles del fraude descubierto. Auditores, abogados, investigadores, personal de seguridad y otros especialistas, tanto de dentro como de fuera de la organización, son las personas que, normalmente, dirigen o participan en las investigaciones.

### *Información del fraude*

La información comprende comunicaciones orales y/o escritas dirigidas a la dirección o a quien corresponda, relativas a la situación y a los resultados de las investigaciones.

Lo anterior, que se aplica como normativa en la actuación de la denominada auditoría interna, podría ser un instrumento valioso a incorporar en el planteamiento de la acción preventiva que se recomienda en este trabajo, precisamente por el profundo conocimiento que tienen los auditores internos de la organización para la que trabajan, si bien la propia característica de ser personal de la plantilla de la propia organización puede ser un serio condicionante, a no ser que se les otorgue atribuciones e independencia necesarias para una

actuación lo más objetiva posible y sea respetada realmente por la dirección.

## V. LA ÉTICA Y LA MORAL

En este apartado únicamente se van a exponer de forma concisa algunas notas acerca de estas partes de la filosofía, fundamentales para analizar la conducta humana.

La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Estudia los valores relacionados con la moralidad de la conducta humana, entendiendo la moralidad como el carácter de bondad o de malicia de las acciones humanas.

Aristóteles habla de una ciencia práctica ligada a los principios del obrar humano, y considera que es preciso tener una buena educación moral para ser capaces de asimilar una enseñanza del bien y de lo justo.

La ética estudia el uso de la libertad, la intención del hombre en relación con sus fines en función de un orden moral interno, fundado en la recta intención y buena voluntad. Santo Tomás de Aquino considera que la ética estudia las acciones humanas, en tanto que proceden de la voluntad, en conformidad con el orden de la razón.

Para Santo Tomás la medida de lo moral y de lo inmoral de los contratos se toma de la razón del justo estipendio del trabajo que se impone el comerciante para servir a la comunidad en su misión específica. Cuando se acomoda a esta justa remuneración será moral y lícito, cuando excede, será inmoral e ilícito.

El justo estipendio o retribución justa, cuya razón está en proporción del servicio que el industrial y comerciante prestan a la sociedad, se contrapone con el provecho injusto que nace de operaciones injustas, no liberales o no caritativas, o que no responde a ninguno de los elementos que en justicia deben causar beneficio.

La conciencia como conocimiento interior del bien que debemos hacer y del mal que debemos evitar ayuda a la persona a ordenar su conducta personal y social, es como una voz interior que resuena cuando es necesario, como una llamada para hacer el bien y evitar el mal. Kant considera a la conciencia como una especie de tribunal

interno en el hombre, ante el cual sus pensamientos se acusan o disculpan entre sí.

La dignidad del hombre radica en su conciencia, y es el factor decisivo de la responsabilidad, por lo que la persona que actúa con rectitud es auténtica consigo misma.

El hombre tiene facultad de percibir los valores morales por ser espíritu encarnado con vida temporal, estando influido por la evolución histórica y la cultura sociológica y jurídica de la costumbre en la época que le toca vivir.

La costumbre social dificulta al hombre la captación y práctica de los valores morales. La problemática del hombre es que tiene que vivir su moral dentro de una sociedad pluralista, la cual se caracteriza por la permisividad de la costumbre social y la tolerancia de lo lícito o ilícito.

La sociedad no sólo debe estar dispuesta a tener fe en las habilidades técnicas de los profesionales, sino lo que es más importante, debe estar dispuesta a confiar en su integridad. .

Considerando lo anteriormente apuntado, cuando empieza a generalizarse la cultura del «todo vale», cuando se pierden los valores morales, cuando la soberbia impera y la codicia desborda, anteponiendo la consecución del bienestar material a cualquier precio, se puede producir un proceso en el que los valores del «ser» son sustituidos por los del «tener», quedando la dignidad relegada y la conciencia acallada.

## **VI. LA NORMATIVA**

Nos referiremos a continuación, fundamentalmente, a la normativa contable, puesto que la contabilidad es el núcleo informativo básico de la empresa, que es su situación económico-financiera, y a la normativa auditora que ha de fijar los criterios de actuación en cuanto al análisis y comprobación que permita manifestar una opinión responsable sobre la fiabilidad de dicha información.

Uno de los elementos clave para las actuaciones irregulares o fraudulentas en las empresas está referido a la insuficiencia e inadecuación de la normativa actual, tanto para la correcta contabilización de las operaciones o transacciones como para la aplicación y desa-

rollo de la función auditora. Tampoco las reformas y los nuevos enfoques que se están desarrollando y que se comentan a continuación parecen suficientes para concretar más certeramente las prácticas contables acordes con las necesidades actuales y previsibles, ni con los requerimientos de una eficaz y eficiente actuación auditora.

Como argumentaba recientemente un directivo de una empresa-escándalo multinacional directamente implicado, que no se trataba de que las irregularidades detectadas se debieran a errores incontrolados, sino más bien a cuestiones de juicio o diferentes criterios de interpretación al contabilizar.

Lo cierto es que las irregularidades contables más frecuentes están producidas por sobrevaloración de activos, alteración y falseamiento de las ventas; aparcamiento de las deudas fuera de balance; desviación de fondos de unas sociedades a otras, diferir gastos amortizables para elevar resultados.

La Unión Europea se ha decantado claramente por las normas NIIF (Normas internacionales de información financiera), y por las NIC (Normas internacionales de contabilidad), emitidas por el IASB (International Accounting Standards Board), cuyo contenido, al margen modificaciones puntuales en cuanto a reglas de valoración y de registro contable, siguen dedicadas a enunciar los principios básicos que a regular los casos y situaciones que requieren pronunciamientos concretos. Continúan interesadas más por la relevancia que por la fiabilidad.

En cuanto a la reforma de la actividad auditora, es un tema de preocupación en la Unión Europea, habiéndose producido una Comunicación y una serie de Recomendaciones, insuficientes para cubrir las expectativas. En España, la Ley de Reforma del Mercado Financiero (noviembre 2002) modifica disposiciones, tanto sobre materias financieras, como sobre auditoría. Con respecto a este tema, la nueva regulación se refiere a ciertos aspectos, tales como la unificación de exámenes de acceso al Registro Oficial de Auditores de Cuentas (ROAC), la formación continua los inscritos en el ROAC, la posibilidad de acceso al ROAC de funcionarios de determinados cuerpos relacionados con las auditorías; nuevas incompatibilidades; nuevo régimen sancionador. En cuanto a la independencia del auditor, se determina que el auditor debe ser y parecer independiente, y que el control de esa independencia le corresponde al ICAC.

Es evidente que la normativa contable y auditora dista mucho de estar en disposición de resolver la problemática de fondo que gira en torno al comportamiento, confuso y poco ético, en numerosos casos cada vez más frecuentes, de los encargados de contabilizar y auditar.

La regulación precisa ser abordada con realismo y valentía, estableciendo claramente las competencias en materia contable y en auditoría. La credibilidad de la normativa actual está cuestionada por una mayoría de analistas, inversores y ejecutivos, dado que la información contable disponible no resulta suficiente para establecer la imagen fiel, destacando cuestiones tales como: diferencias de criterios contables; mantenimiento del precio de adquisición como valor contable, indeterminación de los activos intangibles y un exceso de desarrollo de la denominada «contabilidad creativa», registrando de maneras diferentes una misma transacción.

Se hace necesario reducir las opciones subjetivas de contabilizar de forma distinta una misma realidad económica, así como, por ejemplo, regular acertadamente la sustitución en la medida que proceda, como valor contable, del precio de adquisición, por el valor razonable.

## VII. LA PLANIFICACIÓN

Realizar un plan estratégico, o como se le quiera denominar, no es montar una especie de parafernalia escenográfica para exhibirlo ante un público, compuesto generalmente por accionistas, consejeros, directivos, funcionarios públicos, sindicatos, prensa especializada y en algunas ocasiones, por la plantilla de personal.

La planificación estratégica sigue siendo útil y quizá más que nunca. No hay razón para considerarla como una utopía ni tampoco como la panacea esperada. Es simplemente una buena base para conducir armónicamente el trabajo de todos a fin de alcanzar los objetivos consecuentes a la concreción de unas políticas a seguir, tanto para crecer, como para mantenerse y, cuando es preciso, para sobrevivir.

Sin embargo subsiste la duda acerca de su efectividad operativa real al ser considerada como muy vulnerable a las vicisitudes que afectan a la actividad empresarial. Por lo que tiene que existir un convencimiento claro y firme de que se trata de un instrumento váli-

do y eficaz, especialmente por parte de la alta dirección, la cual tiene que apoyar este planteamiento estratégico de una forma decidida, precisamente para convencer a todos los que conforman el equipo empresarial.

Esta falta de convencimiento de la alta dirección guarda cierta relación, como se ha indicado anteriormente, con la peligrosa tendencia hacia el aislamiento que viene experimentando. Se ejerce, en más ocasiones de las que se debiera, un exceso de suficiencia y escasa comunicación con el resto de los mandos y personal en general. Es posible que esto se deba en no pocos casos a que el nombramiento de altos directivos tiene un marcado carácter político, incluso en la empresa privada, lo cual propicia cierto conflicto de preponderancia de objetivos, con respecto a los que normalmente corresponderían a una empresa que concurre en el marco competitivo y cambiante de una economía de mercado.

Hace falta elaborar algo tan simple y tan complejo, como un plan bien definido y coordinado, que no es ninguna «bola de cristal» para prever lo que sucederá, sino algo más positivo, como fijar lo que realmente se quiere conseguir, conjugando en un verdadero alarde de esfuerzo y sacrificio por parte de todos: creatividad, imaginación, intuición, así como alentando todo tipo de iniciativas. No cabe la menor duda de que una planificación bien concebida y desarrollada, resulta una tarea ímproba, tremendamente complicada, que supone compromiso, por lo que se requiere una decidida participación, basada en el mutuo entendimiento y en un gran respeto por los principios e ideas emprendedoras y correctoras de los demás.

Es muy importante saber diseñar la forma y el momento de cada participación estructurándola inteligentemente, tanto a nivel individual como en equipo, desde los primeros contactos o debates. Es preciso salvar los escollos normales en un ambiente empresarial, como el «status», la hegemonía departamental, los intereses contrapuestos, la búsqueda del poder, etc.

También es necesaria una buena labor de mentalización para que no cunda el desánimo cuando lo planificado falla, a fin de saber y poder reaccionar con agilidad.

Todo lo cual requiere analizar si la estrategia elegida está bien enfocada, considerando lo más objetivamente posible toda la problemática, capacidades reales y potenciales, así como oportunidades y riesgos para la empresa. Este análisis se debe llevar a efecto desde

una amplia perspectiva, siguiendo el método más adecuado desde una cierta posición de independencia.

Una de las críticas más frecuentes acerca de la planificación estratégica es la relativa a su utilidad real para la empresa. Un plan no puede ser un objetivo en sí mismo. Tampoco puede proyectarse hacia períodos de tiempo excesivamente largos para predecir lo imprevisible. No es un documento revelador de cuidadosa elaboración para su presentación, puesto que debe ser un documento de trabajo. La auténtica importancia de cualquier plan radica más en el proceso de reflexión y análisis imprescindible para su elaboración, que en las propias previsiones y programación estratégica que contiene. Un plan no puede ser concebido y elaborado haciendo abstracción de la cultura específica de la empresa que la diferencia de las demás, es decir, creencias, visión, modos, maneras, costumbres, que constituyen sus valores básicos y que marcan el camino para abordar sus actividades de negocio.

Determinar un marco estratégico supone estudiar qué actuaciones han de llevarse a efecto para decidir qué se quiere alcanzar, a dónde se quiere llegar, cómo y cuándo. En todo caso afecta a toda la organización y tiene trascendencia para el futuro de la empresa, bien porque se plantee una estrategia global que afecte al conjunto, bien porque se trate de una estrategia para mejorar la posición competitiva, o también, por establecer estrategias funcionales para conseguir la máxima eficiencia y productividad.

Se insiste en que la formulación de la estrategia debe participar toda la organización en un clima de auténtica colaboración, lo cual permite aportar ideas y sugerencias desde perspectivas muy diferentes. El que en el personal de la empresa exista la percepción de que se cuenta con ellos, no solo puede ser una fuente de iniciativas, sino que asegura o al menos facilita, la fase más delicada y trascendente en cualquier plan estratégico, que es su implantación a todos los efectos y niveles.

Conviene advertir que esta deseada participación suele complicar la conducción del proceso estratégico, siendo absolutamente necesaria una eficaz labor de coordinación, que normalmente no puede ser realizada por la alta dirección de la empresa. Tampoco parece muy acertado que esta labor la desarrolle un departamento específico de planificación creado al efecto, compuesto por un grupo de profesio-

nales de tipo staff, que no tienen, ni asumen responsabilidades directas.

Utilizar por otra parte, los servicios de una consultora, para algo más que el estudio e información sobre temas o aspectos concretos, no parece conveniente dado que el personal que destine al efecto está al margen de todo aquello que no esté especificado contractualmente. Es decir, se puede contratar la realización de un plan estratégico convencional, y de hecho así se ha efectuado en numerosas ocasiones, pero ha fracasado generalmente por falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios, tanto graduales como inesperados del entorno, y por no haber sabido «sintonizar» con aquellos que tienen que asumirlo y responsabilizarse de la acción.

Como se puede advertir por lo anteriormente indicado, se trata de combinar el arte de conocer las organizaciones dando forma al proyecto conforme a unas necesidades y aspiraciones determinadas o potenciales, lo cual supone realizar un auténtico ejercicio de «arquitectura».

Utilizar este término de «arquitectura», metafóricamente aplicado a un planteamiento estratégico, no parece descaminado con respecto al fin que se persigue, ya que «arquitectura» es «el arte de proyectar y construir edificios» y la planificación estratégica puede ser considerada como «el arte de proyectar y construir la actuación de la empresa como unidad operativa conforme a las necesidades y aspiraciones humanas».

La arquitectura estratégica tiene un componente básico que es el arte de dirigir, conjugando adecuadamente las competencias actuales y potenciales, con las condiciones que tiene y ofrece el mercado. Recordemos nuevamente que en toda planificación estratégica se busca un cierto equilibrio entre lo que se podría hacer, considerando expectativas y oportunidades, con lo que se puede hacer, en función de la propia capacidad y poder disponibles. La estrategia infiere a la planificación los conceptos de anticipación, conjunción, elección, operatividad, y finalidad. Consecuentemente, la táctica supone el convencimiento, la concertación e implantación de los programas a ejecutar, para lo cual es necesario promover las relaciones entre los individuos, induciendo a la motivación y a propiciar las relaciones



entre la organización empresarial y los grupos de interés («stakeholders») que conforman el entorno..

Utilizando nuevamente la metáfora, este proyecto y su desarrollo, necesita de un «arquitecto» que aúne el pensamiento y el proceder científico, con la intuición, para diseñar la estructura de la estrategia y planificarla selectivamente. Lógicamente tendrá que estar asistido por un equipo integrado por expertos, que conociendo suficientemente la empresa y su entorno, esté especialmente preparado para realizar las tareas que suponga el desarrollo de este proyecto constructivo. Debe y tiene que ser una acertada combinación de coordinador, moderador, animador e impulsor.

### VIII. CONCLUSIÓN

Nos encontramos ante una situación muy preocupante por el alcance y los efectos de esta actuación escandalosa, y lo que es peor, por el origen causal. Existe un trasfondo difícil de escrutar, pero sí se advierten motivos por los que se ha propiciado tal estado de cosas.

Para tratar de razonar lo más brevemente acerca de tal situación, se va a emplear el recurso, siempre más fácil, de la metáfora. Parece que estamos, por los síntomas que se van conociendo y constatando, no ante una «epidemia», sino ante una posible «plaga», cuyas características, dimensión y trascendencia se desconoce aún, de auténticos «parásitos» que viven y proliferan en un ambiente o sistema socio-económico propicio. Ocurre que estos «parásitos» son «personas», no animales irracionales ni vegetales, que están sujetas a un ordenamiento moral y jurídico social, pero que por su raciocinio son más difíciles de combatir y erradicar.

Entonces, qué medidas son aconsejables para que, cuando menos, se pueda controlar esa especie de «plaga», dado que eliminarla sería una misión imposible. Hay que tener en cuenta que este tipo de «parásitos» racionales gozan de cierta «inmunidad», normalmente por su elevado estatus y privilegios, y también de «impunidad», puesto que sus acciones se libran, en la mayoría de los casos, del castigo que proceda.

Una medida que daría resultado sería la prevención, para lo cual antes de que se tomen las decisiones que su pongan compromiso, la fundamentación de las mismas sea analizada y comprobada razona-

blemente mediante la asistencia técnica de profesionales cualificados. En ningún caso debe considerarse una especie de «intervención», sino una ayuda bien estructurada.

Otra medida estaría en la línea de adecuar mejor la normativa, desarrollándola convenientemente con realismo y valentía, en sintonía con los actos que ha de regular, diferenciando claramente las competencias en materia de contabilidad de las de auditoría. Y hacerla cumplir.

Hay que considerar, volviendo a la alusión metafórica, que estos «parásitos» racionales que toman decisiones en las empresas, son muy «resistentes», entre otras cosas porque tienen o generan muchos mecanismos de defensa. Se han «introducido» en una «casta» privilegiada y peculiar, la de «los altos ejecutivos», donde «viven» estupidamente; no sólo por tener altas remuneraciones y cuenta de gastos de representación ilimitada, sino por las oportunidades de promoción y de obtención de bienes.

En cuanto a los servicios de auditoría que pudieran controlar debidamente tales actuaciones, hay que tener presente que la mayoría representativa de los profesionales acreditados para ejercer como auditores están en la «plantilla» de empresas o «firmas» de auditoría, muchas de ellas implicadas en los escándalos citados, que concurren en un «mercado» altamente competitivo, con objetivos de rentabilidad como cualquier otro tipo de empresas. Dándose la circunstancia de que al estar condicionada la facturación de los servicios de auditoría a una cierta limitación de los honorarios correspondientes, hace que estas empresas busquen una mayor rentabilidad en la prestación de servicios de asesoría o consultoría.