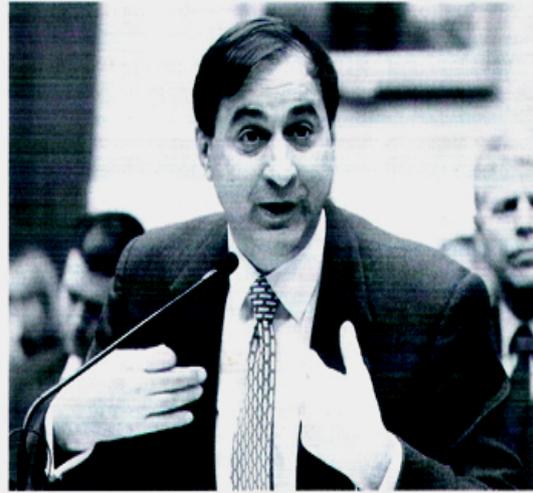


## Caso práctico

### Arthur Andersen

"Piensa claro, habla claro". Probablemente no encontrará declaración más explícita que ésta. Sin embargo, en Arthur Andersen estas palabras, que se encuentran en el lema de la corporación, no fueron suficientemente claras, porque en junio de 2002 la compañía fue encontrada culpable de obstrucción de la justicia por haber destruido documentos relativos a Enron. Este dictamen fue el golpe final para una empresa antes orgullosa. El veredicto de culpable obligó a Andersen a dejar de prestar servicios de auditoría a empresas privadas; de hecho, fue la sentencia de muerte para la compañía. La parte triste es que si la compañía se hubiera comportado de acuerdo con las normas éticas defendidas por su fundador, Arthur E. Andersen, hoy prosperaría y pondría el ejemplo de altas normas en la profesión, en vez de ser recordada por sus normas éticas bajas. La historia de lo que salió mal en Andersen no es sólo de auditorías chapuceras, aunque es parte de algunas de las más grandes que haya habido. Se trata más bien de un cambio fundamental en la cultura de la compañía y los valores de una industria que se vanagloriaba de defender a los inversionistas de las empresas privadas.

Andersen fue fundada en 1918 por el contador Arthur E. Andersen. La compañía creció rápidamente durante el decenio de 1920, y además de prestar servicios contables a las empresas, comenzó a realizar investigaciones financieras, lo que fue el inicio de su asesoría. Para 1979, la asesoría administrativa sumaba 20% de las ganancias de la empresa. Después de la inundación de reorganizaciones de corporaciones durante el decenio de 1980, las tarifas de asesoría crecieron hasta 40% de los ingresos. Los contadores y los asesores emprendieron una lucha por el poder que se intensificó a medida que los ingresos aportados por los



*Joe Berardino, ex director ejecutivo de Arthur Andersen.*

segundos se incrementaron. Las tensiones entre los dos grupos aumentaron hasta 1989, cuando en un intento por complacer a todos, se formó Andersen Worldwide como organización general. Pero ni siquiera el nuevo esquema resolvió el problema del poder. Los asesores estaban molestos por tener que compartir sus ganancias crecientes con sus socios de auditoría (a mediados de la década de 1990 la parte de ingresos de la asesoría era de 56%). En cambio, desde su punto de vista, los contadores pensaban que habían subsidiado el negocio de asesoría durante varios años y muchas veces prestaban servicios de auditoría como "artículo de lanzamiento" sólo para ganar el nego-

cio de asesoría de una compañía. A medida que aumentaba la importancia de la asesoría, la auditoría dejaba de ser el "alma de la empresa". Para 1997, la brecha entre los dos grupos era tan grande que los socios de Andersen Consulting votaron por separarse. Después de tres años de arbitraje cáustico, el negocio de asesoría aceptó pagar a su empresa original 1000 millones de dólares por su independencia (los socios contables esperaban 15,000 millones). El grupo de asesoría cambió su nombre por Accenture, y a diferencia de su compañía original, sigue haciendo negocios en la actualidad.

La división entre contadores y asesores dejó a Andersen (la empresa contable) más pequeña y débil y menos rentable. Sin una fuente significativa de ingresos, la compañía se centró en recuperarlos a como diera lugar. La búsqueda de ingresos se convirtió en la mayor prioridad. Se alentaba a los empleados para que acumularan facturas y se les pagaba de acuerdo con los ingresos que generaban. Esta presión intensa por conseguir clientes y tenerlos contentos puso en peligro la parte de "habla claro". No hay mejor ejemplo de "tener contento al cliente" que el caso de Enron Corporation, que a finales de la década de 1990 pagaba a Andersen alrededor de un millón de dólares cada semana en honorarios. Enron era exactamente la clase de cliente que Andersen buscaba: crecía rápido y corría riesgos, pero pagaba sus cuentas sin preguntas. Sin embargo, en una evaluación hecha en 2001 del grado de riesgo de los 2500 clientes de auditoría de Andersen, no fue ninguna sorpresa que Enron (y otras 50 compañías) se situara en la lista de "riesgo máximo". Otros 700 clientes quedaron como "gran riesgo". Estos clientes riesgosos, aunados a la presión por generar ganancias, eran una fórmula para ocasionar un desastre. Por encima de todo lo anterior, si un empleado de nivel inferior veía algo cuestionable, había un miedo generalizado a hablar de ello.

En defensa de Andersen, no era la única empresa de contabilidad que había cultivado estas relaciones acomodaticias entre auditores, analistas y clientes. En 1998, el presidente de la Comisión de Acciones y Cambios, Arthur Levitt, Jr., dijo que "la contabilidad se ha pervertido. Auditores y analistas participan en un juego de guiños y asentimientos". Exhortó a imponer nuevas reglas para restringir la capacidad de las empresas contables de asesorar a la misma empresa que auditaban. La persona que en 2000 tramitó un compromiso con la comisión fue Joe Berardino, jefe de auditoría de Andersen en Estados Unidos. El compromiso era establecer un trato por el que las empresas contables revelarían sus tarifas de auditoría y asesoría, pero no se les prohibía expresamente firmar contratos de asesoría con sus clientes de auditoría. El manejo de Berardino de la situación le ganó la elección como director ejecutivo de Andersen en 2001, con 90% de los votos de los socios. La ex directora de contabilidad de la comisión, Lynn Turner, dijo: "Fue la razón más torpe para elegir un director ejecutivo. Debieron haber elegido a alguien que se diera cuenta de que sus clientes eran los inversionistas y que pudiera ofrecer auditorías de calidad". Cuando Berar-

dino se hizo cargo del timón de la compañía, las convicciones antiguas, llamadas "las cuatro piedras de toque, que eran dar buen servicio a los clientes, hacer auditorías de calidad, manejar bien el personal y generar utilidades", se convirtieron en "tres canicas y una rueda". Adivine quién era la rueda.

Cuando Enron se derrumbó y se aclaró el papel de Andersen en la situación, Joe Berardino renunció en marzo del 2002 como director ejecutivo de Andersen. "Su insistencia en el crecimiento en vez de la calidad de las auditorías, su negativa a dejar los grandes clientes con una contabilidad sospechosa y una ignorancia supina de la posibilidad de problemas demoledores, contribuyeron a la pérdida de la empresa". Todavía hoy Berardino parece capaz de aceptar sólo una responsabilidad limitada por la catástrofe. Aunque dice que cumplió con su responsabilidad al renunciar, también culpa a fuerzas externas de Andersen por los escándalos, acusa a los accionistas que invirtieron en compañías sin examinar atentamente sus expedientes y critica a los miembros del consejo de administración que no cumplieron con su deber ni hicieron las preguntas correctas.

### PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué factores cree usted que hayan contribuido al comportamiento de los empleados de Andersen?
2. Identifique las principales partes interesadas de la situación. ¿Qué preocupaciones tenía cada una? ¿Estaban en conflicto las preocupaciones de unas y otras? ¿Qué efecto tuvo esto en los empleados?
3. Con la figura 5.6 analice la intensidad de los problemas éticos de los empleados de Andersen cuando eran presionados para que obtuvieran más ganancias. ¿Qué parte tuvieron otros factores que inciden en el comportamiento moral o inmoral? (ver figura 5.4).
4. Evalúe el liderazgo moral de Joe Berardino. ¿Qué recomendaciones le habría hecho usted?
5. ¿Hay algo que hubiera evitado el derrumbe de Andersen? Si no lo había, ¿por qué? Si lo había, ¿qué era?

Fuentes: Información de Andersen y Accenture tomada de Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), 13 de abril de 2003; B.L. Toffler, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Downfall of Arthur Andersen*, Nueva York, Broadway Books, 2003; J. Weber, "How Andersen Turned to the Dark Side", *BusinessWeek*, 17 de marzo de 2003, p. 26; J.A. Byrne, "Fall from Grace", *BusinessWeek*, 12 de agosto de 2002, pp. 50-56; I.J. Dugan, D. Berman y A. Barrionuevo, "On Camera, People at Andersen, Enron Tell How Close They Were", *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2002, pp. A1ss.; M. McNamee, A. Borrus y C. Palmeri, "Out of Control at Andersen", *BusinessWeek*, 8 de abril de 2002, pp. 32-33; K. Brown et al., "Called to Account", *Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2002, pp. A1ss.; A. Berenson y J.D. Glater, "A Tattered Andersen Fights for Its Future", *New York Times*, 13 de enero de 2002, pp. BU1ss, y J. Weber et al., "Arthur Andersen: How Bad Will It Get?", *BusinessWeek*, 24 de diciembre de 2001, pp. 30-31.