

PRÓLOGO

Sine ira et studio.

(Sin rencor ni parcialidad.)

PUBLIO CORNELIO TACITO, *Anales*, Libro I.1

Cinco, siete años de aprendizaje [...] me capacitan (tal vez) para planear decorosamente este libro. Inútil agregar que la vida me prohíbe esa esperanza, y aun ese adverbio.

JORGE LUIS BORGES, *Avatares de la tortuga*, Discusión

[...] exageraba, como todo hombre indignado.

STENDHAL, *La cartuja de Parma*

Defiende una causa y por fortuna no es poeta: así puede seguirse por todas partes, sin tener que protegerse de él.

ELIAS CANETTI, *Masa y poder*

No enseño, cuento.

MICHEL DE MONTAIGNE,

Ensayos, Libro II, Capítulo II (*Del arrepentimiento*)

Cuando a comienzos de 2002, apenas transcurridos un par de años desde el pinchazo de la «burbuja tecnológica»¹, se produjo el *tsunami* de grandes escándalos financieros de tan infausta memoria, y la poliédrica conducta empresarial nos mostró su cara más siniestra y menos conocida, yo ya había dado por concluida mi anterior obra, *La era de la perplejidad*².

¹ Marzo del año 2000, último del segundo milenio.

² Vicente Martín Valero, *La era de la perplejidad. Una reflexión en torno a postmodernidad y empresa*, Publicaciones Universidad de Alicante, 2003. A esta obra haré frecuente referencia, bajo la forma «*Perplejidad*, página».

Sospechando, con fundamento, que la mala conducta directiva podría haber jugado un papel importante en el fenómeno que en tal obra se analizaba de forma específica, a saber, el de la reestructuración de plantillas en el entorno de una sociedad en profunda crisis, decidí paralizar la publicación de la misma, y, con el beneplácito de los editores, abrí de nuevo mi «mecanoscrito» con el propósito de revisarlo, actualizarlo y enriquecerlo a la luz de los nuevos y graves acontecimientos sobrevenidos.

Tras realizar durante algunos meses no pocas incursiones, necesariamente breves y poco profundas, en los enfangados territorios del mal comportamiento directivo descubierto en empresas consideradas, hasta hacía muy poco tiempo, quintaesencia de la honestidad y del rigor, paradigmas de innovación y espíritu pionero, tomé plena conciencia de la importancia de ciertas cuestiones sobre las que antes había pasado casi de puntillas, sin calibrar bien su naturaleza y alcance, o que apenas había intuido. Este último esfuerzo me permitió reforzar mis convicciones y dar mayor contundencia a una de mis principales conclusiones: en plena era del conocimiento, al trabajador se le trataba en la empresa con demasiada frecuencia, oh gran paradoja, no como persona ni como activo precioso, sino como simple recurso de «usar y tirar», del que se prescindía sin contemplaciones; y ello no solo para zurcir los rotos producidos en la cuenta de resultados por actos de gestión equivocados o discutibles —que sí—, ni para «ganar más», en el marco de un escenario bursátil enloquecido —que también—, sino como efecto colateral de conductas directivas imprudentes, temerarias, suicidas y, en último término, manifiestamente inmorales.

La era de la perplejidad quedó concluida el 30 de junio de 2003 y fue presentada en sociedad a comienzos de 2004.

Libre ya de compromisos, empecé a sentir la necesidad de escribir un nuevo libro sobre la recién descubierta corrupción conductual en el mundillo de la aristocracia corporativa. No solo mi curiosidad intelectual, sino también una especie de imperativo de carácter ético, me impulsaban a hacerlo.

Multitud de preguntas bullían a la sazón en mi cabeza: ¿Por qué se habían comportado las élites empresariales de forma tan equivocada, desviada, y hasta obscena? ¿Cómo era posible que hombres sumamente poderosos, idolatrados por los mercados financieros, hubiesen caído tan bajo y provocado tanto sufrimiento a trabajadores y accionistas? ¿Cuál era su religión en materia de gestión? ¿Cuán grave era la enfermedad moral que aquejaba a la totalidad de nuestro sistema socioeconómico? ¿Qué futuro le esperaba a la economía de libre mercado, que parecía haber perdido el norte? ¿Era correcto considerar la moral como cualidad connatural del capitalismo? ¿En qué

sentido cabía hablar del manoseado tópico «ética empresarial»?... Tenía que encontrar respuestas que me dieran abrigo en el shakesperiano «invierno de mi descontento», en espera paciente de la tibia caricia de un nuevo «sol de York»³.

Y puse manos a la obra... pero también la obra puso sus manos en mí.

En efecto, al planear el libro me propuse dedicar su primera parte al escándalo precursor, es decir, a Enron, y, a partir de las enseñanzas obtenidas de su análisis, estructurar un esquema explicativo bien ordenado que me permitiese encontrar *unas* respuestas —*mis* respuestas— a preguntas tan delicadas como las antes formuladas. Pero, a medida que me sumergía en el estudio del caso Enron, lo que al principio había sido solo curiosidad se convirtió en fascinación, y lo que había nacido con vocación de breve ensayo sobre un escándalo de moda, como primera parte de un todo mucho más amplio, se convirtió en un libro con entidad propia que reclamaba a gritos su manumisión. De todas formas me negué a aceptar lo que la obra me pedía, y continué avanzando.

A mediados de 2007, cuando la obra estaba ya prácticamente concluida, el destino, que nunca se disculpa, vino a poner también sus zarpas en ella. El estallido de la crisis de las «hipotecas *subprime*», que pronto devino en una intensísima crisis «crediticia» y, también, de la «economía real», me hizo frenar en seco: el mundo, atemorizado, empezaba a verle las orejas al lobo de la depresión, una gran señal roja de *stop* se había encendido, y lo que me exigía la prudencia era parar para poder reflexionar con sosiego sobre lo que nos estaba pasando.

Transcurridos ya más de dos años, la reflexión sigue, y la obra continúa inacabada. Porque lo malo es que, tal como ya dijo José Ortega y Gasset en 1933 al explicar las crisis históricas, «No sabemos lo que nos pasa, y eso es precisamente lo que nos pasa, no saber lo que nos pasa».

Así las cosas, y dada la extrema negrura del panorama que hoy contemplamos, he tomado la decisión de escindir el caso Enron de la obra inicialmente planeada⁴, y publicarlo de forma independiente. Y ello por dos motivos. El primero, porque resulta posible hacerlo sin menoscabo del resto de la obra inconclusa, que sigue cimentada en buena parte sobre las enseñanzas extraídas de la autopsia de tan colosal escándalo financiero. El segundo, porque resulta muy conveniente realizar tal escisión, y, además, llevarla a cabo cuanto antes.

³ William Shakespeare, *Ricardo III*, acto primero, escena primera.

⁴ Tal obra, titulada provisionalmente *La mala conducta directiva: ¿Anomalía o destino?*, se halla en fase muy avanzada de elaboración.

Pero, ¿por qué tanta prisa? Pues, sencillamente, porque, estando, como estamos, inmersos en una crisis sistémica descomunal que atemoriza al mundo entero —sin precedentes desde la Gran Depresión⁵—, las *enseñanzas inmediatas* que podemos sacar del estudio del caso Enron son, al menos a mi juicio, una excelente preparación para el estupor ante todo lo que se nos ha venido encima. Dicho de otra forma, tales enseñanzas constituyen una buena brújula *que podemos utilizar ya* para no extraviarnos demasiado entre las brumas de nuestro desconcierto.

Y es que Enron fue, y aún sigue siéndolo hoy sin duda —aunque algunos puedan considerar que ya huele un poco a naftalina—, un arquetipo extremo de mala conducta, no solo corporativa, sino, lo que es mucho más grave, sistémica, un verdadero paradigma de una era especialmente desquiciada. El poder explicativo y, también, pedagógico del caso Enron es, ciertamente, extraordinario, inigualable. En él se pueden encontrar absolutamente todos los frutos envenenados de las semillas de destrucción que, sembradas hace ya mucho tiempo en nuestro sistema socioeconómico, y generosamente abonadas a lo largo de la década de los ochenta de la pasada centuria, germinaron con fuerza en la crítica década de los noventa —una de las más prósperas de la historia de la economía pero, también, superlativamente anormal, sea dicho en su honor y en su vituperio—, y han seguido haciéndolo en la primera década del siglo XXI —aún más anómala, convulsa y perturbada—. En este período de casi veinte años se han puesto en evidencia con toda crudeza las manías y desmesuras que caracterizan a una época como la nuestra, que vive bajo la tiranía de lo efímero, que parece haberse rendido a lo inmediato.

En efecto, al leer la narración de la historia del nacimiento, crecimiento, auge y súbita decadencia y escandalosa ruina de Enron, nos daremos de bruces con muchas cosas muy útiles para intentar entender nuestra realidad hodierna, a saber:

- con los amargos frutos de la liberalización de algunos monopolios naturales (gas, electricidad...), promovida por los Gobiernos de Estados Unidos y de otros países occidentales, y llevada a cabo en no pocos casos de forma alegre, torpe y, lo que es peor, errónea;
- con el fracaso de órganos públicos y privados de supervisión, vigilancia y control que, presuntamente, debían preservar, proteger y defender el buen funcionamiento de los mercados financieros;

⁵ La Gran Depresión se inició en Estados Unidos con el histórico *crash* bursátil de 1929, y concluyó en 1939.

- con todas las gamas de la conducta empresarial torcida (tanto con la simplemente desviada —por equivocada, oportunista, incompetente, imprudente, irresponsable, temeraria, abusiva, codiciosa...—, como con la claramente corrupta);
- con la práctica generalizada de la manipulación contable en toda su gradación (imaginativa, creativa, agresiva, inciso-cortante, fraudulenta...);
- con prácticas profesionales más que dudosas en los sectores de actividades mixtas de auditoría y consultoría, y de análisis de riesgos crediticios;
- con actuaciones escandalosas en el sector financiero (especialmente en la banca de inversión);
- con la proliferación cuasi epidémica de sociedades interpuestas en paraísos fiscales, constituidas con «propósitos especiales» (generación de beneficios inexistentes, elusión de impuestos, ocultación de deuda, de pérdidas, de actuaciones inconfesables...);
- con el uso impropio, equivocado, imprudente, temerario y, en último término, suicida, de instrumentos financieros derivados (opciones, futuros, *swaps* y demás especímenes del amplio arsenal de «armas financieras de destrucción masiva» creadas por el ingenio de los especialistas);
- con la extrema fijación de los más altos ejecutivos empresariales por una gestión a cortísimo plazo —pendiente solo de la cotización diaria de la acción— que casi relegó al olvido el largo plazo como único escenario válido para la estrategia de un negocio con propósito de perdurar;
- con sistemas de incentivos que propiciaban el enriquecimiento indecoroso de altos ejecutivos codiciosos e inmorales (compensaciones desquiciadas, *stock options* desproporcionadas...), a costa de la ruina de los accionistas y de los empleados —despidos traumáticos, quiebras de fondos de pensiones...—;
- con el cabildeo, el tráfico de influencias, el manejo obsceno de información privilegiada, la vista gorda, el cohecho, el maridaje entre los poderes político y económico, la deshonestidad, la corrupción...;
- con las cloacas de nuestro sistema socioeconómico, en suma.

Así pues, en esta obra me propongo realizar única y exclusivamente la autopsia, es decir, el examen analítico minucioso de tan descomunal escándalo financiero, el cual estudio de forma rigurosa, sin rehuir sus indudables dificultades, pero, también, sin entrar en excesivos tecnicismos, que lo ha-

rían inasequible para lectores no especializados⁶. Dejo, pues, para la obra posterior la búsqueda, entre otras muchas cosas, de explicaciones sólidas o, cuando menos, verosímiles, a comportamientos conductuales tan inmorales, patológicos y ofensivos como los exhibidos en Enron y en otras grandes empresas que, desde comienzos de 2002, no cesan de contaminar con una gruesa capa de porquería pestilente las anchurosas playas del sistema socioeconómico, dejando gravemente dañada la confianza, piedra angular de la economía de libre mercado, y poniendo en almoneda valores como la verdad, la honestidad, la humildad y la prudencia, esenciales para la preservación del capitalismo, que, aparte de sus imponentes rascacielos y de sus anchurosas avenidas —dicho de otra forma, de su *indiscutible éxito*— también tiene un alcantarillado por donde circulan las aguas negras procedentes de sus letrinas y, también, de sus sentinas, es decir, de lugares sucios y «asquerosos» llenos de inmundicias y mal olor, donde abundan y se propagan los vicios. El saneamiento de tales lugares ocultos es una de las tareas más urgentes que, al menos a mi juicio, se deberían emprender, si es que queremos salir algún día de la gravísima crisis sistémica en la que andamos metidos, especie de poza profunda y traicionera en la que, hundidos ya hasta el cuello, no acabamos de hacer pie.

Dicho todo esto, considero conveniente hacer una advertencia.

En sus célebres *Anales*, Cornelio Tácito dice en el primer párrafo del Libro I que su designio es tratar acontecimientos que los historiadores falsearon por el miedo o amañaron por el odio; y que piensa hacerlo *sine ira et studio, quorum causas procul habeo*, es decir, «sin rencor y sin favor, para los que no tengo causas próximas». Pero todo aquel que haya leído con atención a Tácito sabe que fue un *historiador ideólogo*, en el que la línea del análisis interpretativo corre siempre paralela a la de la exposición de los acontecimientos⁷. Y así historió: tal vez sin rencor, pero no sin análisis, no sin escudriñar a fondo las motivaciones de las conductas individuales y colectivas.

He leído con deleite a Tácito, y no creo que escribiese sus *Anales* sin un cierto grado de ira y sin un grado de subjetividad cierto. Y ello por una

⁶ Para leer mi narración no se precisan conocimientos contables ni, por supuesto, haber cursado una maestría en administración de empresas. Los términos técnicos que, inevitablemente, me veo obligado a utilizar en ocasiones, intento explicarlos de forma simple y asequible —no sé si con éxito— en notas a pie de página. Pero estas precisiones sólo interesan, en realidad, al lector especializado. El lector de a pie puede prescindir de muchas de tales notas, sin perderse nada sustancial del mensaje que intento lanzar.

⁷ Tácito, *Anales*, Biblioteca Universal del Círculo de Lectores, Clásicos Latinos. Prólogo del traductor José Luis Moralejo, página 11.

razón muy simple y, a la vez, inapelable, que ya dejé expuesta en otro lugar⁸ y que ahora considero imprescindible reiterar, con las necesarias adaptaciones.

Cuando un observador analiza realidades externas, es decir, hechos que, al menos en apariencia, le son totalmente ajenos es lógico que piense que puede actuar con la frialdad y la distancia que tanto convienen a la investigación científica rutinaria.

Pero si la realidad analizada le afecta personalmente de forma más o menos directa, cualquier intento por su parte de tomar distancia con respecto al fenómeno observado es pura y simplemente una quimera. Así ocurre, por ejemplo, con los fenómenos sociales, en los que los objetos últimos de análisis son personas. Con razón dejó escrita Publio Terencio su célebre y hermosa sentencia (*Heauton Timorumenos*, 77): «*Homo sum: humani nihil a me alienum puto*. (Hombre soy, y nada humano considero ajeno a mí.)».

Y aquí reside, precisamente, una de las principales dificultades del problema con el que me enfrento. Pretendo abordar con el necesario rigor el estudio de un gran escándalo financiero de notables repercusiones sociales. Pero este desafortunado suceso afecta de una forma muy especial a seres humanos concretos —trabajadores despedidos, pensionistas sentenciados de por vida a la pobreza, inversores arruinados...—, por lo que me resulta imposible analizarlo de forma fría, distante e impersonal. Antes bien, me veo irremisiblemente abocado a hacerlo con la subjetividad propia de quien se siente personalmente implicado y preocupado, de quien, de forma más o menos consciente, se ve forzado a formular juicios de valor, a tomar partido. Dicho con cuatro palabras: no puedo ser objetivo.

Es evidente que al hacer semejante manifestación asumo un riesgo pues, el advertir de entrada al lector que la obra que tiene ante sus ojos no contiene un estudio plenamente objetivo de la realidad, es ingenuo e imprudente, y casi constituye una provocación y una invitación a que desista del duro trabajo que supone el leer para entender.

Sin embargo, esta advertencia preliminar, aunque resulte ciertamente insólita, debería figurar a mi juicio en el introito de cualquier análisis crítico que pretenda ser medianamente riguroso. Porque la eventual condición de preocupado no es la única, ni siquiera la más importante, fuente de subjetividad. El propio filósofo Karl Popper llegó a decir que no deberíamos sorprendernos al ver que en las ciencias sociales no hay nada parecido a la objetividad. Yo me atrevería a añadir: ni en las ciencias sociales ni en ningún tipo de ciencia analítica. En efecto, lo que hoy se cuestiona no es simplemente si es o no posible la objetividad personal. Lo que realmente está bajo sospecha es el concepto mismo de objetividad, al que una porción no pequeña del débil y anémico pensamiento filosófico

⁸ *Perplejidad*, páginas 31 y 32.

de la segunda mitad del siglo XX y de nuestros días, llevando al extremo un credo esencialmente relativista, ha llegado incluso a negar toda validez.

Así pues, no me enfrento tan solo a un problema puramente personal de sensibilidad, de rechazo ante unos hechos que considero deplorables, lo que podría introducir una cierta carga de parcialidad en algunos de mis juicios y opiniones. Lo que afronto en realidad es el eterno problema de esa subjetividad que, de forma inevitable, introduce el sujeto (todo sujeto) cuando analiza un fenómeno.

Así las cosas, me propongo, como hizo Tácito, historiar y, a la vez, analizar, sin falsear por miedo o amañar por odio, el escándalo Enron. Pero, aun cuando no tengo *causas próximas* que me predispongan de forma personal a la ira o a la parcialidad contra dicha compañía, me resultará imposible, por más empeño que en ello ponga, ser plenamente objetivo a lo largo de esta obra que organizo en cuatro partes.

En la Primera Parte relato, en forma de anales, la historia del nacimiento, crecimiento, esplendor y súbita ruina de Enron, y, también, de la investigación e inculpación de sus más altos ejecutivos. Se trata de una crónica cuasi periodística —*solo hechos, pero muchos hechos*—, que discurre a lo largo del período 1985-2011, y que, como sucede con los ríos, va haciéndose más caudalosa a medida que avanza. Tal relato permitirá al lector hacerse una idea bastante precisa del verdadero alcance de un escándalo que trascendió claramente el ámbito de lo puramente empresarial, y que puso muchas vergüenzas sistémicas al aire.

En la Segunda Parte, abandonado ya el método secuencial frío y cuasi ayuno de análisis que imprimo a mis anales, trato de explicar, con suficiente detalle y desde un punto de vista técnico, *qué es lo que se hizo en Enron y cómo se hizo*, sin obviar un primer juicio de valor sobre aquellos actos que considero del todo impropios y hasta radicalmente inmorales.

En la Tercera Parte analizo el colosal fallo que se produjo en el complejo sistema de salvaguardias que se presume debería preservar, proteger y defender al gigantesco mercado financiero estadounidense, fallo que hizo posible que Enron y sus colaboradores o cómplices —su particular *circunstancia*— pudieran comportarse como lo hicieron.

Y, finalmente, en la Cuarta Parte realizo una descripción minuciosa de los principales juicios criminales y demandas civiles relacionados con Enron. Y ello por un motivo muy simple: este tipo de procedimientos, al hacer pasar por el tamiz de la ley los hechos descritos en las Partes Primera, Segunda y Tercera, permiten seleccionar las piezas más relevantes de tan complicado rompecabezas, ordenarlas y, finalmente, encajarlas de una forma razonablemente coherente. Como es del todo lógico, presto una especial atención al ya histórico juicio contra Kenneth Lay y Jeffrey Skilling, los dos

principales responsables del cataclismo financiero de la célebre compañía energética.

Hace menos de ocho años, la dura narración que sigue podría haber sido el hilo argumental idóneo para que un buen profesional de la pluma escribiese una novela de intriga candidata a figurar entre los grandes *best sellers*⁹. Lamentablemente, este sórdido relato no es un cuento ligero y divertido sino un ensayo serio, un intento de análisis crítico y explicación pedagógica de unos hechos que hoy provocan en nosotros justificados sentimientos de perplejidad, de incredulidad, de irritación y de rechazo, de aproximación a unos acontecimientos deplorables que nunca debieron ocurrir, que quienes tenían experiencia del pasado, poder bastante y obligación legal de intervenir deberían haber impedido que ocurrieran... pero que ocurrieron, y, lo que es peor, que han vuelto a ocurrir y, sin duda, volverán a hacerlo en el futuro.

Para intentar modular un poco o, cuando menos, alejar en el tiempo tan fatal destino es preciso que realicemos entre todos una profunda y preocupada reflexión de tipo ético sobre adónde queremos ir o, por lo menos, adónde no queremos ni deberíamos querer ir.

¡Arriba el telón! *Incipit tragoedia*.

⁹ De hecho, ya se han escrito en Estados Unidos más de un centenar de libros sobre el escándalo, entre los que me permito destacar el que publicaron en septiembre de 2004 los periodistas Bethany McLean y Peter Elkind, de la revista *Fortune*, bajo el título *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* —algo así como *Los tipos más listos de la sala: la asombrosa ascensión y escandalosa caída de Enron*—. En la Bibliografía incluyo otros libros destacables sobre el escándalo Enron.