Perspectivas Económicas

FEBRERO 2005

PROMOVER EL CRECIMIENTO CON LA GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

Oficina de Programas de Información Internacional
Departamento de Estado de Estados Unidos

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

Editor.....Jonathan Schaffer
Editores gerentes.....Berta Gomez
.....Andrzej Zwaniecki
Editores colaboradores .....Linda Johnson
.....Martin Manning
.....Kathryn McConnell
.....Bruce Odessey
Editor de ilustraciones.....Barry Fitzgerald
Diseño de tapa.....Min Yao

Editora.....Judith S. Siegel
Editor ejecutivo.....Guy E. Olson
Gerente de producción.....Christian Larson
Ayudante de gerente de producción.....Sylvia Scott

Junta editorial
George Clack Kathleen R. Davis Peggy England
Alexander Feldman Francis B. Ward

Promover el Crecimiento con la Gobernabilidad Corporativa

La Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado de Estados Unidos ofrece productos y servicios que explican al público del extranjero las políticas la sociedad y los valores estadounidenses. La oficina publica cinco periódicos electrónicos que analizan los principales temas que encaran Estados Unidos y la comunidad internacional. Los periódicos -- *Perspectivas Económicas*, *Cuestiones Mundiales*, *Temas de la Democracia*, *Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos y Sociedad y Valores Estadounidenses* -- ofrecen declaraciones de política estadounidense junto con analisis, comentarios e información de antecedentes en sus respectivas áreas temáticas.

Todos los periódicos aparecen en versiones en español, francés, inglés y portugués; algunos temas selectos aparecen también en árabe y ruso. Los periódicos en inglés se publican aproximadamente cada mes. Las traducciones se publican generalmente de dos a cuatro semanas después de la versión original en inglés.

Las opiniones expresadas en los periódicos no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas del gobierno de Estados Unidos. El Departamento de Estado de Estados Unidos no asume responsabilidad por el contenido y acceso constante a los sitios en la Internet relacionados con los periódicos electrónicos; tal responsabilidad recae enteramente en los proveedores. Los artículos pueden reproducirse y traducirse fuera de Estados Unidos, a menos que haya restricciones específicas de derechos de autor. El uso de fotografías debe ser autorizado por las fuentes correspondientes.

Los números actuales o atrasados de los periódicos electrónicos y la lista de los próximos periódicos pueden encontrarse en la página de la Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado de Estados Unidos en la World Wide Web: "http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm". También están disponibles en varios formatos electrónicos para facilitar su lectura en pantalla, transferencia, descarga e impresión. Agradecemos hacer cualquier comentario que se desee en la oficina local de la embajada de Estados Unidos o en las oficinas editoriales:

Editor, Economic Perspectives
IIP/T/ES
U.S. Department of State
301 4th St. S.W.
Washington, D.C. 20547
United States of America
E-mail: ejecon@state.gov

ACERCA DE ESTA PUBLICACIÓN

Los notorios escándalos financieros ocurridos en empresas de Estados Unidos y de otras partes del mundo han permitido poner sobre el tapete las consecuencias de un mal gobierno corporativo. A la misma vez, la creciente demanda de capital de inversión obliga a las empresas y países del mundo a considerar el buen gobierno corporativo como medio para atraer y dar más certidumbre a los inversionistas.

En términos generales, "gobernabilidad corporativa" se refiere a las normas que rigen la conducta de las corporaciones, accionistas, gerentes, y también a las medidas adoptadas por los gobiernos para difundir y aplicar esas normas. La gobernabilidad corporativa proporciona una base para un entorno empresarial estable y productivo. Su importancia puede ser trascendental en los mercados emergentes y en las empresas comerciales que quieren destacar en la economía mundial, opina Ira Millstein, asesor sobre gobierno corporativo que pasa revista al tema en la introducción a esta edición.

En Estados Unidos, los escándalos financieros dieron lugar a la revisión general de las leyes que rigen la conducta de las empresas públicas y a promulgar la Ley Sarbanes-Oxley de 2002. Ethiopis Tafara y Robert Strahota de la Comisión de Valores y Cambios de Estados Unidos (SEC) describen la cooperación de este organismo con las entidades reguladoras del exterior para ayudar a las sociedades domiciliadas en otros países a cumplir las nuevas y estrictas normas que estipula esta ley. Por otra parte, Christopher Wray, funcionario del Departamento de Justicia de Estados Unidos, relata cómo la Ley Sarbanes-Oxley le ha proporcionado un arsenal considerable de instrumentos a los fiscales para enjuiciar a los villanos empresariales.

En otros países, particularmente en el mundo en desarrollo, el buen gobierno corporativo puede exigir la transformación del ejercicio de prácticas políticas y económicas basadas en sistemas de relaciones personales a sistemas basados en normas, dicen Charles Oman y Daniel Blume de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Por su parte, la Agencia de Estados Unidos para Desarrollo Internacional (USAID) explica que, para promover esta transformación, la agencia se ha asociado al Centro Internacional de la Empresa Privada (CIPE) a fin de apoyar los proyectos que persiguen establecer el gobierno corporativo en las empresas del extranjero, para lo que se combinarán los conocimientos locales con principios internacionales.

Los demás artículos incluidos en esta edición consideran la educación en administración comercial y la enseñanza de prácticas éticas en los negocios a través de las fronteras nacionales, el gobierno corporativo en el marco de las empresas de propiedad familiar, la función de los accionistas en el proceso decisorio corporativo y la adopción por una de las principales empresas farmacéuticas, Pfizer Inc., de la consigna: "La integridad en los negocios es buena para los negocios".

El propósito de este número de *Perspectivas Económicas* es dar a nuestros lectores una visión general de los principios de gobierno corporativo, de las tendencias actuales en la política internacional y en Estados Unidos que afectan las empresas y a los gerentes corporativos, de la labor que realizan los gobiernos y las empresas para establecer un entorno corporativo más transparente y responsable.

Los Editores

eJournal USA

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS / FEBRERO 2005 / VOLUME 10 / NUMBER 1

http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

PROMOVER EL CRECIMIENTO CON LA GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

4 Echar las bases para el crecimiento económico

IRA M. MILLSTEIN, ASOCIADO PRINCIPAL, WEIL, GOTSHAL & MANGES, LLP

Cada vez se hace más importante el tema de la gobernabilidad corporativa en las compañías y los países en vías de desarrollo que buscan atraer inversiones.

8 Alentar el consenso internacional para la regulación

ETHIOPIS TAFARA Y ROBERT D. STRAHOTA, OFICINA DE ASUNTOS INTERNACIONALES, COMISIÓN DE VALORES Y CAMBIOS

Los reguladores de Estados Unidos trabajan con sus homólogos en el mundo para facilitar el cumplimineto de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.

12 Procesar los delitos corporativos

CHRISTOPHER WRAY, SECRETARIO DE JUSTICIA ADJUNTO, DIVISIÓN CRIMINAL, DEPARTAMENTO DE JUSTICIA

El Departamento de Justicia de Estados Unidos está procediendo activamente para acabar con los funcionarios corporativos que abusan de sus cargos en detrimento de los accionistas.

16 Gobernabilidad corporativa: el desafío del desarrollo

CHARLES OMAN Y DANIEL BLUME, ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

Los países en vías de desarrollo enfrentan el desafío de cambiar los arreglos políticos y económicos para la gobernabilidad, pasando de sistemas basados en la relación a sistemas basados en reglamentos.

20 Crear un ambiente corporativo sostenible

JOHN SULLIVAN, PRESIDENTE, CENTRO PARA LA EMPRESA PRIVADA INTERNACIONAL, Y GEORGIA SAMBUNARIS, ESPECIALISTA EN MERCADOS DE CAPITAL, AGENCIA DE ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL

Estados Unidos está dedicando crecientes recursos a ayudar a las economías en transición y en vías de desarrollo a crear ambientes que fomenten las empresas competitivas, que den ganancias y sean administradas éticamente.

25 Entrenar a los administradores del futuro

MARY C. GENTILE, CONSULTORA INTERNACIONAL EN EMPRESAS

Las lecciones más importantes que deben aprender los futuros administradores son la ética y la gobernabilidad.

29 El caso de los accionistas poderosos

ROBERT A.G. MONKS, FUNDADOR, SERVICIOS INSTITUCIONALES PARA ACCIONISTAS, INC.

Los accionistas efectivos son buenos para las empresas y la economía.

33 Perspectiva empresarial sobre la gobernabilidad corporativa
ENTREVISTA CON ROSEMARY KENNEY Y NANCY NIELSEN, PFIZER INC.
Las empresas que quieren tener éxito en el mercado mundial de hoy deben incoporar nuevos requerimientos legales más estrictos y también tener en cuenta la creciente expectativa social.

38 Administrar el negocio familiar
JOHN L. WARD, CENTRO DE EMPRESAS, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN KELLOGG, UNIVERSIDAD NORTHWESTERN
Las empresas familiares exitosas son aquellas que definen adecuadamente las funciones y responsabilidades de la propiedad, la administración y la junta de directores.

42 Principios de la OCDE para la gobernabilidad

43 Bibliografía, en inglés

45 Recursos en Internet, en inglés

ECHAR LAS BASES PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Ira M. Millstein

La sólida gobernabilidad corporativa es cada vez más esencial para atraer el capital de inversión. Los países en desarrollo, en particular, tienen la oportunidad de ganar con la adopción de sistemas que alienten la confianza del inversionista, mediante la transparencia y el estado de derecho.

Arriba: Los inversionistas otorgan el poder de administrar la empresa a una junta directiva, un grupo de personas encargadas de la tarea de tomar las decisiones que más favorezcan los intereses de la empresa y de sus inversionistas. © Jose Luis Pelaez, Inc./CORBIS

Ira M. Millstein es asociado principal de la firma de abogados Weil, Gotshal & Manges LLP y profesor visitante en Empresa y Estrategia Competitivas de la Facultad de Administración en Yale. Preside el Grupo Asesor del Sector Privado del Global Corporate Governance Forum, fundado por el Banco Mundial y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). El señor Millstein agradece a Rebecca C. Grapsas, socia de Weil, Gotschal & Manges LLP, su valiosa contribución y discernimiento en la preparación de este artículo.

La gobernabilidad corporativa entra actualmente en una fase de convergencia mundial, impulsada por el creciente reconocimiento de que los países necesitan atraer y proteger a los inversionistas, tanto extranjeros como nacionales. La ecuación es clara: el capital mundial a tasas favorables generalmente va hacia donde está mejor protegido, pero no irá en absoluto, o lo hará a tasas de riesgo más elevadas, donde la protección es incierta o no existe.

En muchos países, cuyo régimen jurídico tiene sus raíces en el derecho consuetudinario británico, los intereses de los accionistas son considerados los supremos en la mayoría de las decisiones empresariales. Con todo, éste no ha sido el caso en el resto del mundo, por lo menos hasta ahora.

Los países que tradicionalmente han fomentado el concepto de asociación entre la directiva, los empleados y otros interesados, tienen otras prioridades sociales o arreglos de propiedad mixta de gobierno y sector privado, ahora reconocen que la protección del inversionista es una señal importante para los proveedores potenciales de capital. Ello es especialmente cierto en el caso de los países en desarrollo, puesto que necesitan demostrar que han adoptado los principios de gobernabilidad corporativa para alentar la confianza del inversionista y atraer capital, lo que a su vez lleva a la inversión y el crecimiento económico. Estos principios, desde luego, deben ser adaptados a las

necesidades locales, la misma talla no sienta a todos. Sin embargo, hay ciertos fundamentos de los que no se puede hacer caso omiso.

La gobernabilidad corporativa comprende una combinación de normas de fiscalización y de líneas generales originadas en el sector privado. En los países con mercados financieros más refinados, las normas y estructuras empresariales están incorporadas en las leyes que protegen los derechos de propiedad y los derechos del accionista, mediante legislación, reglamentos complementarios, decisiones judiciales y normas para el registro en la bolsa. Esta es la infraestructura gubernamental esencial básica. Además de normas oficiales, las empresas adoptan principios y normas generales de prácticas óptimas, que el sector privado y académico elaboran en forma continua, como respuesta a las condiciones prevalecientes en el mercado y las demandas del inversionista. Los países en desarrollo necesitan tener en cuenta ambos elementos, la infraestructura gubernamental y las prácticas óptimas.

FUNCION DE LAS SOCIEDADES ANONIMAS

Para comprender la gobernabilidad corporativa es preciso entender el concepto de sociedad anónima y su posición en el mundo de los negocios. Este entendimiento revelará por qué la dirección la gobernabilidad corporativa, tal como la he descrito, es esencial para legitimar la función de la sociedad anónima en la sociedad en general y proveer un vehículo para el crecimiento económico.

La sociedad anónima es una entidad creada por ley. Ha existido en una forma u otra por cientos de años y sus características esenciales han permanecido virtualmente las mismas a través del tiempo.

Una de las características más importantes de una sociedad anónima es la responsabilidad limitada, la cual permite al individuo invertir dinero u otros bienes en la compañía sin que ninguno de sus otros bienes personales quede expuesto a riesgo en el caso de que ésta fracase. Su dinero está inmovilizado en la compañía y el inversionista no tiene ningún tipo de acceso significativo a él. Por ejemplo, no puede exigir que la compañía pague un dividendo o le devuelva parte alguna del capital. Su capital corre riesgos porque aunque el inversionista se beneficia si la compañía tiene éxito, puede perderlo todo si falla. Luego de contribuir a una compañía con dinero u otros bienes, el inversionista recibe acciones, que representan el derecho a una recompensa por asumir el riesgo. En la mayoría de los casos las acciones son transferibles libremente, de manera que los accionistas pueden vender sus acciones a otros inversionistas. O pueden "retirarse" totalmente de la compañía si así lo desea.

Otra característica clave de una sociedad anónima es la existencia perpetua. La capacidad de la compañía para continuar indefinidamente provee estabilidad a la empresa al asegurar que los negocios puedan sobrevivir a sus fundadores.

La sociedad anónima llegó a ser la forma de organización comercial dominante como respuesta a la necesidad de capital de crecimiento. Es la forma más eficiente de acumular cantidades grandes de capital. Los accionistas pueden invertir en compañías sin riesgo de responsabilidad personal y no necesitan depender de la reputación o formalidad de otros inversionistas, como sería el caso en una asociación. Pueden también diversificar su riesgo invirtiendo en varias compañías diferentes, con el propósito de lograr un máximo de rendimiento general.

LA JUNTA DIRECTIVA

A cambio de los beneficios de responsabilidad limitada, perpetuidad y acciones transferibles, el inversionista otorga el poder de administrar la sociedad anónima a un grupo de gente encargada de la tarea de tomar las decisiones que sirvan mejor los intereses de la compañía y de sus inversionistas, no sólo de un segmento particular de éstos. De esta manera la compañía no está dirigida por inversionistas con intereses especiales y los accionadas están protegidos de los propósitos de unos u otros. Este grupo de individuos, elegido por los accionistas, se denomina la junta directiva.

Gran parte de la legislación que regula las sociedades anónimas tiene que ver con la junta directiva; muchas de las normas específicas están encaminadas a inspirar en los inversionistas la confianza de que los directores obrarán bien. La junta es responsable de manejar o dirigir el negocio y los asuntos de la compañía. En la práctica, la junta delega la autoridad que tiene para tomar las decisiones cotidianas sobre la operación de la compañía a empleados de jornada completa. La junta nombra un presidente ejecutivo para coordinar y vigilar las actividades de la administración y éste a su vez está autorizado para contratar los gerentes.

Sin embargo, los intereses de los accionistas, los directores y los gerentes algunas veces pueden ser incompatibles. Por ejemplo, es posible que algunos accionistas quieran recibir un dividendo, mientras que otros y la gerencia quizá prefieran reinvertir las ganancias y promover el crecimiento interno de la compañía. La junta debe entonces ocuparse de estos intereses incompatibles decidiendo lo que sea más conveniente para la compañía y para todos sus accionistas.

MODELOS CONVERGENTES DE GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

En muchos países donde existe el derecho consuetudinario, los accionistas son quienes dan el poder a quienes los directores deben dar consideración primaria en el proceso de adoptar decisiones. Otros países, como Francia, Alemania y Holanda históricamente han puesto énfasis en los intereses de otros interesados, incluso los empleados, los acreedores, los clientes, los abastecedores y la comunidad en la cual opera la sociedad anónima. El clima actual de la gobernabilidad corporativa tiende a favorecer la convergencia de estos modelos.

Los intereses de los inversionistas son cada vez más importantes debido a la naturaleza mundial de las inversiones modernas, el hecho de que la inversión hecha por las instituciones ha llegado a tener una presencia dominante y el enfoque en la protección de la inversión, independientemente del lugar donde se encuentre la sede de la compañía. Además, las juntas de las sociedades anónimas están más conscientes de la necesidad de tratar con justicia a las personas o entidades interesadas no accionadas y de considerar sus intereses, de manera que la compañía pueda tener éxito financieramente, así como estar a la altura de las exigencias de la responsabilidad social que ponen sobre ella estos interesados y otros. Por consiguiente, la convergencia proviene de ambos lados. Por ejemplo, cuando Johnson & Johnson, fabricante de productos farmacéuticos, sacó del mercado inmediata y voluntariamente todos los frascos de Tylenol que pudieran haber sido alterados demostró responsabilidad más allá de la consideración de las ganancias.

La responsabilidad ante los accionistas y demás interesados está garantizada por una serie de deberes, detallados en un grado u otro en muchos países industrializados, que deben cumplir los directores cuando toman decisiones. Estos deberes se conocen como deberes fiduciarios. Estos incluyen el deber de proceder con diligencia, el de lealtad a la compañía, el de actuar con sinceridad y transparencia y el de obrar de buena fe. La violación de uno cualquiera de estos deberes puede resultar en la responsabilidad potencial del director ante el organismo gubernamental fiscalizador o ante los accionistas. En Estados Unidos, por ejemplo, los accionistas pueden entablar juicio por derecho propio contra los directores o en nombre de la compañía, con el objeto de obtener resarcimiento por la supuesta violación de los deberes fiduciarios. Este tipo de casos abundan en Estados Unidos, como lo demuestra una multitud de juicios contra Enron, Tyco y WorldCom, entre muchos otros. Algunos juicios tienen mérito y otros no, pero su posibilidad es fuerte motivación para un desempeño mejor por parte de los directores.

Los accionistas también pueden "actuar en Wall Street", o sea vender sus acciones si no están satisfechos con lo que sucede en la compañía. Los organismos fiscalizadores pueden, así mismo, intervenir en casos de una conducta más equivocada. En otros países, la existencia y aplicabilidad de estos deberes de los directores varía considerablemente, pero es también cierto que cada vez es más obvio que los deberes que no se hacen cumplir pueden ser huecos.

ASUMIR RIESGOS Y RESPONSABILIDAD

Quizá sea razonable preguntarse si los directores pueden sentirse cómodos tomando decisiones que tienen la posibilidad de producir buenos ingresos para la compañía, pero que son inherentemente peligrosas o inciertas. La ley ayuda a los directores en estos casos al liberarlos de responsabilidad por sus decisiones, siempre y cuando actúen de buena fe, con prudencia y diligencia. En Estados Unidos, por ejemplo, esto se logra mediante legislación dictada por los tribunales. Además, las compañías pueden asumir el costo de defender a los directores que actúan de buena fe y pueden también comprar un seguro para cubrir tales costos. Todo esto, junto con los deberes descritos anteriormente, tiene por objeto reducir el riesgo de errores, sin sacrificar la eficiencia económica de las decisiones que se toman.
A manera de ilustración se puede considerar el siguiente escenario. La junta de una compañía minera tiene que decidir si compra una licencia costosa para explorar un área que tiene 20 por ciento de posibilidad de ofrecer depósitos valiosos de oro. Es posible que un grupo de directores renuentes al riesgo rechace la oportunidad si hay la posibilidad de que los accionistas los demanden si se descubre que no hay depósitos. Decisiones como ésta, que pueden acumularse, serían desastrosas para los negocios porque directores que son temerosos pueden tomar decisiones económicamente ineficaces. Una vez se remueve el espectro de la responsabilidad personal es posible que esos mismos directores tomen decisiones más eficientes. Este sistema general protege a los directores en virtud de lo que se conoce como regla de discrecionalidad empresaria. Los tribunales protegerán a los directores que emplean discrecionalidad empresaria de buena fe y con prudencia y diligencia.

CULTIVO DE LA CONFIANZA DEL INVERSIONISTA

Los requisitos legales relacionados con los directores forman parte de un marco más amplio que se propone cultivar la confianza del inversionista en la configuración de la compañía. Muchos de éstos son de naturaleza estructural, incluso los introducidos por las reformas de la gobernabilidad corporativa de años recientes, tales como la independencia obligatoria de los directores, la estructura de los comités que requiere que los directores independientes se reúnan solos, sin la presencia de la gerencia, para discutir franca y abiertamente lo que se quiera y un comité de auditoría activo.

Recientemente el movimiento de gobernabilidad corporativa ha comenzado a concentrarse en otras formas de sostener la integridad de los directores y gerentes. Por ejemplo, el presidente de la Comisión de la Bolsa de Estados Unidos, William Donaldson, ha hecho énfasis en la importancia de que los directores y los funcionarios principales sienten el tono correcto al nivel del personal directivo, con pautas éticas elevadas. En el futuro el movimiento de gobernabilidad corporativa procurará encontrar directores que tengan un compás moral, dotados de las cualidades admiradas por Adam Smith, economista del siglo XVIII, tales como prudencia, justicia, beneficencia, temperancia, decencia y moderación. Las juntas comprendidas de individuos que posean por lo menos algunas de estas cualidades deberán infundir en el inversionista confianza en la junta y la empresa. Lo que es más, los directores que tienen un compás moral demostrable seguramente estarán más inclinados a tomar decisiones arriesgadas pero eficientes, puesto que es menos probable que los tribunales los hagan responsables.

La existencia de un régimen sólido de gobernabilidad corporativa tendrá importancia en la decisión que tome el inversionista sobre la compra de acciones en una empresa. No es probable que los inversionistas quieran poner su dinero en una empresa cuya junta y gerencia no inspiran confianza en que harán lo que estaría bien para todos los accionistas. La decisión de cada inversionista potencial de invertir o no en una compañía puede considerarse en su conjunto en el plano nacional, a fin de ilustrar la importancia del gobernabilidad corporativa a una escala micrográfica. Si un país o región tiene la infraestructura demostrable de ese gobierno, pública y privada, su economía en general se beneficiará de una mayor inversión local e interna.

EXPERIENCIA DE BRASIL

Las recientes reformas en Brasil ofrecen un ejemplo útil de que el grado de confianza de los inversionistas en la integridad de una empresa como institución puede ser un ingrediente definitivo en el crecimiento de los mercados de capital. En la bolsa de valores de Brasil se comenzó un programa de reformas en octubre de 2000, después de años de estancamiento económico. En menos de un año se inició un segundo mercado, el Novo Mercado. Este Novo Mercado prescribe pautas estrictas de gobernabilidad corporativa como requisito previo para el registro en la bolsa y ha tenido éxito en atraer inversión. Las medidas de gobernabilidad corporativa, tales como las instituidas por el Novo Mercado fortalecieron la confianza del inversionista en la integridad del modelo de la sociedad anónima y en quienes velan por sus inversiones. Por ejemplo, las reglas que rigen cuando las transacciones conllevan incompatibilidad de intereses han tenido como resultado un clima de transparencia y participantes en el mercado bien informados. Además, las medidas del gobernabilidad corporativa que protegen los derechos de los accionistas han garantizado que los directores y los gerentes sean responsables ante los inversionistas.

El Novo Mercado demostró la importancia que tiene para los inversionistas la sinceridad, la transparencia y la presencia de una buena gobernabilidad corporativa. La lección no se limita a los países con bolsa de valores, tiene aplicación a cualquier sociedad anónima o país que, para crecer, buscan capital nuevo en mercados mundiales de capital cada vez más exigentes. Tiene aplicación igualmente para otros proveedores de capital como los bancos, que pueden mejorar sus economías locales mejorando tanto su propia gobernabilidad corporativa, atrayendo así más depósitos, como la gobernabilidad corporativa de los prestatarios, al otorgar préstamos a las compañías que tienen un buena gobernabilidad corporativa demostrable.

Los países en desarrollo pueden anticipar con interés los modelos de gobernabilidad corporativa, tales como los que se encuentran en otras partes del mundo para guía en el diseño y establecimiento de las reglas y principios locales de gobernabilidad corporativa. En el mercado mundial de capital estas reglas y principios pueden servir para reforzar la confianza de los inversionistas en el modelo local de la sociedad anónima que, en última instancia, lleva al crecimiento económico y la prosperidad. ■

Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan los puntos de vista o las políticas del gobierno de Estados Unidos.

ALENTAR EL CONSENSO INTERNACIONAL PARA LA REGULACIÓN

Ethiopis Tafara y Robert D. Strahota

Más de 1.200 compañías extranjeras someten informes a la Comisión de la Bolsa de Valores de Estados Unidos y, por lo tanto, influyen en ellas los cambios en la leyes estadounidenses, incluso la Ley Sarbanes-Oxley de 2002. Para facilitar el cumplimiento por parte de éstas y otras firmas, los organismos reguladores estadounidenses han estado trabajando con sus contrapartes extranjeras y los círculos comerciales para remover las barreras y conciliar las diferencias entre las normas y prácticas nacionales.

Arriba: El presidente Bush expone ante los líderes comerciales de Wall Street su programa de reforma corporativa.
(Foto de Kathy Willens, © AP/WWP)

Ethiopis Tafara y Robert D. Strahota, director y director adjunto, respectivamente, de la Oficina de Asuntos Internacionales de la Comisión de la Bolsa de Valores de Estados Unidos. Los puntos de vista expresados son los de los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Comisión, otros comisionados o el personal de la Comisión.

La Ley Sarbanes-Oxley de valores bursátiles es la más completa e importante de Estados Unidos, desde la creación de la Comisión de la Bolsa de Valores (SEC) en 1934, de las que rigen las sociedades anónimas y los contadores independientes. Las amplias reformas contenidas en esta ley tienen que ver con la divulgación de información y la presentación de informes financieros por parte de las sociedades anónimas, el gobierno corporativo y la supervisión de los auditores. Sin embargo, lo que es espacialmente sorprendente es el interés, preocupación y debate que ha generado la ley fuera de Estados Unidos. Cuando se creó la SEC, nadie pudo haber imaginado que la revisión de las leyes de valores de Estados Unidos pudieran tener tanto efecto en el exterior. Actualmente las 1.200 y más compañías extranjeras que presentan informes a la SEC representan casi el 10 por ciento de todas las compañías que someten informes a la SEC. Las acciones de algunas de estas compañías se encuentran entre las que son objeto de mayor actividad en los mercados estadounidenses.

Más que nunca, los mercados de capital en el mundo son independientes y los cambios en las legislaciones nacionales pueden tener repercusiones fuera de sus fronteras.

El representante Michael Oxley (izq.) y el senador Paul Sarbanes, patrocinadores conjuntos de la revisión del gobierno corporativo, hablan con los reporteros en la Casa Blanca.
(Foto de Ron Edmonds, ©AP/WWP)

REFORMAS DE LA LEY SARBANES-OXLEY

Las principales reformas establecidas por la Ley Sarbanes-Oxley pueden agruparse, en general, en tres categorías. Primera, la ley incluye reformas importantes que se proponen mejorar el desempeño de la profesión de la contabilidad y restaurar la confianza en ella. Pone fin a la regulación voluntaria de la profesión en lo que se refiere a los estados financieros de las sociedades anónimas. En su lugar crea la Junta Supervisora de Contabilidad en las Sociedades Anónimas, una entidad independiente del sector privado que, a su vez, está sujeta a la supervisión de la SEC.

Segunda, la ley ofrece nuevas herramientas para hacer cumplir las leyes de los valores. La Comisión de la Bolsa de Valores ha venido utilizando esas herramientas para ampliar el alcance de su programa de ejecución. Durante los últimos dos años fiscales, la Comisión ha entablado más de 1.300 demandas de cumplimiento de la ley, de las cuales más de 370 se relacionaban con la presentación de informes financieros y fraude de contabilidad. Hemos obtenido órdenes judiciales de multas y reintegro de ganancias mal habidas por un total de cerca de 5.000 millones de dólares y hemos procurado impedir que más de 330 altos funcionarios vuelvan a desempeñar cargos de ejecutivos o directores de sociedades anónimas.

Tercera, la ley establece nuevos requisitos encaminados a mejorar la divulgación de información y las prácticas de presentación de informes financieros de las sociedades anónimas. Las disposiciones referentes a la certificación de los informes que contienen estados financieros por parte de los gerentes generales y los funcionarios jefes de finanzas, incluso la suficiencia de los controles y procedimientos de divulgación., tienen el propósito de eliminar toda duda sobre la responsabilidad del personal directivo superior en lo que atañe a los informes financieros. En esta categoría también están las disposiciones, actualmente objeto de la mayor atención de las empresas y los auditores, que requieren un informe anual de la gerencia y auditoría del control interno de la compañía sobre los informes financieros.

FRONTERAS NACIONALES E INQUIETUD POR LA SOBERANIA

Aunque la Ley Sarbanes-Oxley representa una respuesta legislativa estadounidense a las fallas de las compañías estadounidenses, como Enron y WorldCom, los problemas financieros que han salido a la luz en compañías que no son estadounidenses, como Ahold, Parmalt, Royal Dutch Shell y Vivendi, confirman que las cuestiones que esta ley se propone remediar trascienden las fronteras nacionales.

Hoy en día los legisladores y los organismos reguladores del mundo trabajan con ahínco para mejorar la gobernabilidad corporativa, la supervisión de los auditores y otros aspectos del proceso de presentación de informes financieros. Hay un consenso internacional, que ocurre rápidamente, con respecto a muchas metas críticas, como lo demuestran las declaraciones de la Organización Internacional de Comisiones de Valores sobre la presentación de información sensitiva sobre precios, la discusión y análisis de los estados financieros por parte de las directivas, la independencia de los auditores y la supervisión de los auditores. Muchas jurisdicciones, incluso algunos Estados de la Unión Europea (UE), llevan a cabo actividades para reformar sus sistemas de supervisión de los auditores y la UE dio a conocer las prioridades para mejorar la calidad de las auditorías reglamentarias en sus Estados miembros. Además, las enmiendas de 2004 de los Principios de la Gobernabilidad Corporativa dispuestas por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos ponen mayor énfasis en la función de los directores independientes y los comités de auditoría en el proceso de presentación de informes financieros.

Aunque la SEC comparte con nuestras contrapartes las metas normativas citadas, hemos reconocido desde un principio que ciertos aspectos de la ley Sarbanes-

William Donaldson, presidente de la Comisión de la Bolsa de Valores rinde testimonio ante la Comisión Bancaria del Senado en el Capitolio. (Foto de Dennis Cook, ©AP/WWP)

Oxley dan origen a incompatibilidad potencial de leyes y consideraciones de soberanía en algunos organismos reguladores y participantes en el mercado que no son estadounidenses. El Congreso de Estados Unidos puso en claro que, en general, la ley no debe distinguir entre compañías nacionales y extranjeras. Ciertamente, los inversionistas estadounidenses que hacen transacciones en los mercados de Estados Unidos tienen derecho a las mismas protecciones, no importa si el emisor del valor bursátil es extranjero o nacional.

Al mismo tiempo, la SEC reconoce que sus reglas aplicables a participantes en el mercado que no son estadounidenses deben ponerse en ejecución en forma razonable y mesurada, de manera de fomentar la cooperación y crear consenso. Una de las tareas difíciles que la comisión ha enfrentado al aplicar la Ley Sarbane-Oxley es cumplir con el mandato del Congreso teniendo en cuenta al mismo tiempo las incompatibilidades potenciales con las leyes y reglamentaciones extranjeras. Nuestro deseo de encontrarle solución a las inquietudes del extranjero es testamento a la importancia que otorgamos al diálogo abierto y a las fuertes relaciones que tenemos con nuestras contrapartes no estadounidenses.

Transigencia con las firmas no estadounidenses

Entre las reformas más importantes de la Ley Sarbanes-Oxley están las que se relacionan con la función del comité de auditoría de la junta de directores en lo que se refiere a la supervisión de la contabilidad, la auditoría y los informes financieros. El enfoque de la SEC en la aplicación del requisito de un comité de auditoría en las compañías registradas es un ejemplo de nuestros esfuerzos para solucionar incompatibilidades potenciales y dar cabida a diferentes requisitos normativos no estadounidenses.

Según la ley, la comisión debe adoptar una norma por la cual las bolsas de valores nacionales y la Asociación Nacional de Corredores de Valores prohíban el registro de cualquier valor cuyo emisor no acate los requisitos del comité de auditoría establecidos por la ley. Todos los miembros de los comités de auditoría de las compañías registradas en la bolsa deben ser directores independientes y dichos comités deben tener responsabilidad directa del nombramiento, compensación y supervisión de los contadores independientes que prestan sus servicios al emisor.

En consideración de la posible incompatibilidad de los requisitos legales no estadounidenses, planteada por observadores extranjeros, la regla de la SEC incluye ciertos ajustes para emisores privados extranjeros que toman en cuenta los modelos de gobierno corporativo y al mismo tiempo preservan el propósito de la ley de asegurar que los responsables de supervisar los auditores que prestan sus servicios a las compañías sean independientes de la directiva. Estos ajustes son:

- permitir que empleados que no pertenecen a la administración sean miembros del comité de auditoría, de conformidad con el requisito de algunos países de la representación de los empleados en la junta de directores;
- permitir que los accionistas seleccionen o ratifiquen la selección de auditores, también consecuente con los requisitos de muchos países;
- permitir estructuras sustitutivas, tales como comisarios o juntas de auditores para realizar las funciones de vigilancia de los auditores, cuando son autorizados por los requisitos del país en cuestión, no son elegidos por la directiva del emisor y ninguno de los altos funcionarios del emisor es miembro
- permitir la representación del gobierno extranjero, así como representación sin derecho a voto del accionista mayoritario en los comités de auditoría, siempre y cuando los representantes no sean miembros de la dirección de la empresa.

Algunos observadores no creen que la Comisión de la Bolsa de Valores ha hecho lo suficiente para acomodar a los participantes en el mercado que no son de Estados Unidos y han propuesto excepciones basadas en principios de reconocimiento mutuo. Nosotros, desde luego, respetamos estos puntos de vista, pero creemos que la SEC, así como

cualquier otro organismo regulador nacional, tiene derecho de soberanía para determinar los términos y condiciones según las cuales las compañías y sus representantes pueden tener acceso a los inversionistas en su jurisdicción. La tarea realmente difícil es hacerlo en forma razonable y equitativa, de manera que aliente la aceptación internacional.

Dificultades para las firmas extranjeras

Aunque la Ley Sarbanes-Oxley no establece una excepción para los emisores privados extranjeros, la SEC continuará teniendo en cuenta la necesidad de acomodar las estructuras y requisitos únicos extranjeros. Muchas compañías no estadounidenses y sus auditores actualmente trabajan con ahínco y han avanzado bastante en la conclusión de los procesos necesarios para informar sobre los controles internos. Reconocemos que las disposiciones de la ley sobre la divulgación de los controles internos son las más difíciles y costosas de ejecutar. Sin embargo, de las reformas contenidas en la ley, el logro del proceso correcto puede tener el efecto mayor a largo término en el mejoramiento de la exactitud y fiabilidad de la presentación de los informes financieros. Sin embargo, en algunos casos para las compañías no estadounidenses estas reformas requieren considerable replantamiento del marco del control. Esta es una de las razones por las cuales la comisión extendió el plazo para las compañías no estadounidenses a los años fiscales que terminan el 15 de julio de 2005 o después de esa fecha.

Posteriormente la comisión tomó medidas a fin de dar tiempo adicional para cumplir los requisitos a algunas compañías estadounidenses con menos de 700 millones de dólares de capitalización en el mercado no afiliada, y nos proponemos actuar con sensibilidad al considerar los requisitos para los emisores no estadounidenses también. Quizá lo más importante es que muchas compañías en el exterior, especialmente en Europa, al adoptar normas internacionales de presentación de informes financieros por primera vez en 2005. Enfrentan problemas adicionales a corto plazo que van más allá y sobrepasan los que enfrentan las compañías estadounidenses. Para abordar estas cuestiones, la comisión propuso enmendar nuestros requisitos en materia de informes que facilitarían la adopción por los emisores privados extranjeros de las Pautas Internacionales de Informes Financieros (IFRS). Seguiremos observando el progreso en estos aspectos. Estamos preparados para hacer un esfuerzo y participar en un diálogo abierto que aborde las preocupaciones relacionadas tanto con los controles internos como con la ejecución de las IFRS.

Ampliacion de la sociedad de accionistas

Nuestra regulación de los mercados estadounidenses y la regulación de sus mercados por nuestras contrapartes extranjeras es parte esencial o integral de una cuestión más amplia: la participación de millones de individuos en el mundo en lo que se ha llamado “la sociedad de accionistas”. Actualmente más de 13 millones de unidades familiares en India han invertido directamente en instrumentos de deuda o acciones de capital. Se cree que hay unos 60 millones de inversionistas activos en acciones ordinarias en China. La posesión de acciones crea oportunidades nuevas para acumular ahorros y riqueza y poner el capital a trabajar en operaciones que requieren un osado espíritu empresarial y que son el nervio de las economías en crecimiento.

La cuestión fundamental para quién está involucrado en los mercados financieros, no importa la compañía o el país, debe ser mantener pautas elevadas que fomenten seguridad y confianza. Los inversionistas pueden (y lo hacen) mover su capital a cualquier parte del mundo con unos pocos golpes de tecla en una computadora. El capital huirá de los entornos inestables e inciertos, bien sea ello función de un gobierno corporativo poco firme, normas ineficientes de contabilidad o falta de transparencia. Los inversionistas deben poder ver por sí mismos que las compañías están a la altura de sus obligaciones y observan el espíritu de todos requisitos bursátiles y de gobierno corporativo.

Una de las principales prioridades de Estados Unidos y de la SEC es ayudar a promover el crecimiento de los mercados de capital y los beneficios múltiples inherentes a la dinámica de los mercados y al gobierno corporativo bien orientado. Estos beneficios ayudan a reducir el costo del capital y proveen una plataforma más estable para el crecimiento económico a largo plazo. A su vez estas condiciones estimulan la prosperidad y crean oportunidades para que los inversionistas obtengan mayores ganancias. Sólo con la aceptación generalizada de estos principios nuestros mercados de capital mantendrán la posición que les corresponde como motor de la prosperidad en Estados Unidos y en el mundo. ■

PROCESAR LOS DELITOS CORPORATIVOS

Por Christopher Wray

El Departamento de Justicia de Estados Unidos está en vías de abordar decididamente el tema del comportamiento delictivo en las empresas comerciales, utilizando los instrumentos provistos por la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 para adoptar medidas enérgicas contra funcionarios de empresas y otros profesionales que abusan de sus posiciones para enriquecerse a expensas de las demás accionistas interesados.

Las estrategias y políticas para combatir los delitos coporativos las establece el Grupo de Trabajo sobre Fraude Empresarial, creado por el presidente Bush en 2002 después de una ola de escándalos empresariales en Estados Unidos. El mismo consiste en un grupo del Departamento de Justicia que se concentra en aumentar las medidas para aplicar las leyes antidelictivas en el departamento y un grupo interagencial dedicado a maximizar la cooperación y la aplicación de las leyes en la comunidad de las agencias federales de seguridad. Los enjuiciamientos recientes ilustran los nuevos y enérgicos métodos del departamento para combatir los delitos empresariales.

Christopher Wray fue confirmado el 11 de septiembre de 2003 para el cargo de secretario adjunto de la División Penal del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Ha estado con el departamento desde 2001, habiendo atendido una variedad de casos e investigaciones federales, incluso casos de fraude de valores, corrupción pública, crimen organizado, falsificación e inmigración.

Los delitos corporativos perjudican a los inversionistas, los empleados de la empresa y los mercados de capital que financian las necesidades de las empresas vigentes y que promueven nuevas actividades comerciales. Las revelaciones recientes acerca de fraudes corporativos y otros delitos han hecho más perentoria la necesidad de investigar las actividades delictivas de los funcionarios corporativos —y de los profesionales asociados— que han abusado de sus posiciones para enriquecerse al defraudar la confianza de los inversionistas, empleados, instituciones financieras y mercados de capital.

Los enjuiciamientos por fraude corporativo y la conducta delictiva relacionada han demostrado que la actividad delictiva ha llegado a los niveles más altos de varias empresas, firmas bursátiles, compañías contables y auditoras y otras firmas mayores. Unas pocas personas deshonestas han perjudicado la reputación de muchas compañías y ejecutivos honestos. Estos malhechores perjudicaron a los trabajadores que han dedicado sus vidas a las empresas que los han empleado. Perjudicaron a los inversionistas y a los jubilados que han confiado su futuro financiero en ellos al depositar su fe en las promesas de crecimiento e integridad de las compañías.

Estas revelaciones acerca de la cultura y la conducta delictiva que hubo en varias empresas muy prominentes han amenazado con socavar la confianza que el público tiene en las empresas, en los mercados financieros y en la economía. Han hecho que aumentara también la necesidad de que se haga mayor hincapié en una gobernabilidad corporativa efectiva.

MEDIDAS PARA APLICAR LA LEY

Para enfrentar estos y otros abusos revelados por los recientes escándalos de fraude empresarial, como los relacionados con Enron, WorldCom, HealthSouth y Adelphia, el presidente George Bush creó en julio de 2002 el Grupo de Trabajo sobre Fraude Empresarial. Este grupo, presidido por el secretario adjunto de Justicia, incluye a funcionarios del departamento encargados de mejorar internamente las medidas para la aplicación de las leyes antidelictivas, y un grupo interinstitucional de agencias de investigación y reglamentación que se concentra en maximizar la cooperación y las medidas regulatorias, de investigación y ejecución en toda la comunidad de las agencias federales de seguridad en lo que se refiere a fraude empresarial a nivel federal.

© 2005 2005 Leo Cullum de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados

La actual ola de enjuiciamientos por fraude empresarial se concentra en una variedad de conductas delictivas, incluso la falsificación de libros y registros contables, la distribución de estados financieros fraudulentos al público y a las autoridades fiscales, creación de cuentas y relaciones "al margen de los libros" para ocultar actividades fraudulentas, abuso de altos cargos empresariales en beneficio personal a expensas de la empresa, y especulación aprovechando información interna. Con frecuencia, se presentan acusaciones relacionadas por obstruir y comprometer las auditorías e investigaciones relacionadas con conductas fraudulantes, destrucción o alteración de registros empresariales, falso testimonio ante un jurado de acusación y ante las autoridades investigadoras, y actividades delictivas relacionadas.

En el frente legislativo, el Congreso de Estados Unidos aprobó en julio de 2002 la Ley Sarbanes-Oxley, que constituye la reforma más extensa de las prácticas empresariales estadounidenses hecha en los últimos sesenta años. La ley da a los fiscales y a las autoridades regulatorias nuevos instrumentos para fortalecer la dirección empresarial, mejorar la responsabilidad y divulgación empresariales y proteger a los empleados y accionistas de las empresas.

La ley exige, so pena de encarcelamiento, que los funcionarios de mayor jerarquía en una empresa certifiquen que las declaraciones financieras de la firma reflejan fielmente y con exactitud su estado financiero y el resultado de las operaciones; que los auditores cumplen con sus responsabilidades de proveer exámenes y certificaciones independientes de la exactitud y confiabilidad de los estados financieros de la empresa; que los empleados están protegidos contra represalias por divulgar actos deshonestos de parte de funcionarios de la empresa; y que la información sobre la empresa provista a los inversionistas es verídica y exacta y exenta de engaño.

Instrumentos novedosos

La investigación y el enjuiciamiento de los casos de fraude empresarial fueron recientemente acelerados con el empleo de algunos de los nuevos instrumentos provistos a los fiscales por la Ley Sarbanes-Oxley y por las estrategias y normas desarrolladas por el Grupo de Trabajo sobre Fraude Empresarial. Estas innovaciones incluyen:

- **Utilizar los recursos y la experiencia colectiva de las agencias federales más temprano en una investigación para acelerar la finalización de la misma e iniciar más rápidamente el enjuiciamiento.** Esto significa con frecuencia emplear los recursos de las agencias regulatorias, como la Comisión de Valores y Cambio (SEC), para investigar conjuntamente la conducta delictiva desde el principio, en lugar de esperar a que la SEC termine sus procedimientos para empezar a investigar el delito.

- **La segmentación de las investigaciones complejas en partes más pequeñas y más controlables hace que la investigación y el enjuiciamento procedan rápidamente y que las mismas sean más comprensibles para los investigadores, los fiscales y los jurados.** Una investigación penal mejor definida motiva con frecuencia a los funcionarios empresariales y a otras personas involucradas en conductas fraudulentas a entrar en un acuerdo de negociación de la acusación. La negociación de la acusación es un acuerdo formal sobre la disposición de la acusación penal entre el fiscal y el acusado, según la cual el acusado acepta declararse culpable de una o más acusaciones y el fiscal acepta hacer ciertas cosas, como no presentar o desechar otras acusaciones o recomendar al tribunal que conforme a las circunstancias una sentencia en particular es la apropiada. Por consiguiente, en lugar de pasar años investigando un designio complejo de fraude empresarial—como era el caso hace solamente algunos años—los casos se investigan y procesan ahora frecuentemente en sólo meses.

- **Empleo de medios enérgicos y novedosos para obtener la cooperación de la empresa antes de instituirse las acusaciones penales.** Normalmente,

ENJUICIAMIENTOS POR FRAUDE CORPORATIVO

Los recientes enjuiciamientos por fraude corporativo ilustran los nuevos métodos con que el Departamento de Justicia investiga y enjuicia los delitos empresariales.

CORPORACIÓN ENRON

El grupo de trabajo del Departamento de Justicia que se encargó de la empresa Enron presentó acusaciones contra treinta y tres partes demandadas, entre ellas veinticuatro ex empleados de la compañía de recursos energéticos, incluso el presidente del directorio, dos presidentes ejecutivos, el principal funcionario financiero, un tesorero, tres presidentes ejecutivos de prominentes unidades empresariales dentro de Enron, el vicepresidente ejecutivo encargado de las relaciones con inversionistas de Enron, y un secretario empresarial. De estos acusados, veintidos se declararon culpables o fueron declarados culpables en el juicio, incluso el ex principal funcionario financiero, y se incautó más de 161 millones de dólares en ganancias mal habidas. Más recientemente, en noviembre de 2004, un jurado condenó a cinco ejecutivos de la Corporación Enron y de Merrill Lynch & Co, Inc., firma de administración financiera, por fraude, falso testimonio y obstrucción de justicia en una compleja conspiración de fraude financiero.

Igual que en todos los aspectos de la investigación de Enron, hubo una estrecha coordinación entre el Departamento de Justicia y la Comisión de Valores y Cambio (SEC). Merrill Lynch llegó a un acuerdo con la SEC acerca de las acusaciones civiles y entró en un acuerdo de enjuiciamiento aplazado con el Departamento de Justicia que exige a Merrill Lynch a adoptar un número de reformas radicales y nombrar un auditor para asegurar al departamento y al tribunal que la firma está cumpliendo con su acuerdo de instituir y cumplir con las reformas acordadas.

CORPORACIÓN HEALTHSOUTH

El ex jefe ejecutivo y presidente del directorio de HealthSouth, firma proveedora de servicios para el cuidado de la salud, fue encausado por numerosas acusaciones de fraude surgidas de un plan para aumentar artificialmente las ganancias y el valor de los activos públicamente anunciados por HealthSouth y de falsificar los informes sobre el estado financiero de la compañía. Los acusados presuntamente agregaron 2.700 millones de dólares de ingresos ficticios a los libros y registros de la compañía e indujeron a la compañía a pagarles salarios, bonificaciones, opciones de compra de acciones y otros beneficios basados en las cifras fraudulentamente infladas.

Diecisiete ex funcionarios de HealthSouth, incluso cinco ex principales funcionarios financieros se declararon culpables de delitos mayores en conexión con el plan y acordaron cooperar en la investigación y el juicio. Este caso se llevó a cabo en coordinación con las medidas de ejecución de la SEC.

CORPORACIÓN ADELPHIA COMMUNICATIONS

El ex jefe ejecutivo y el principal funcionario financiero de Adelphia Communications, una compañía de televisión por cable, fueron condenados por un jurado acusados de conspiración, fraude de valores y fraude bancario resultantes de un complejo plan de fraude financiero y contable y de malversación de bienes empresariales en perjuicio de los accionistas y acreedores de Adelphia. La investigación y el enjuiciamiento de este caso fueron estrechamente coordinados con la SEC, la que instituyó también una medida paralela de ejecución.

PNC FINANCIAL SERVICES GROUP/AMERICAN INTERNATIONAL GROUP (AIG)

Estos casos relacionados, que involucraron el uso fraudulento de entidades para propósitos especiales, ejemplifican el uso que el Departamento de Justicia hace de los acuerdos de enjuiciamiento aplazado para abordar actos delictivos empresariales. En estos casos, las firmas financieras utilizaron a las entidades para propósitos especiales para deshacerse de más de 750 millones de dólares en préstamos e inversiones problemáticas transfiriéndolos de los libros de PNC a las entidades para propósitos especiales. Conforme a los acuerdos de enjuiciamiento aplazado, el Departamento de Justicia difiere el enjuiciamiento, disponiendo esencialmente un período de prueba condicional para la empresa durante el que exige una cooperación total, posibles reformas internas, un repaso retrospectivo de transacciones financieras particulares y medidas punitivas, incluso multas y restituciones.

la cooperación empresarial está entrelazada con la responsabilidad penal de la empresa misma. A las empresas se las responsabiliza cada vez más por medio de enjuiciamientos a fondo o resoluciones negociadas. Una empresa o cualquier otra organización puede ser multada, puesta a prueba condicional u ordenada a hacer restituciones, y ordenada a notificar al público y a sus víctimas acerca de su conducta fraudulenta. Una condición de prueba condicional puede obligar a una empresa a adoptar medidas para remediar el perjuicio causado por el delito y a eliminar o reducir el riesgo de que el perjuicio ocurra en el futuro.

El Departamento de Justicia está utilizando también cada vez más los *acuerdos de enjuiciamiento aplazado,* una opción menos punitiva con un menor perjuicio colateral. Típicamente estos acuerdos permiten que se presenten las acusaciones penales con el acuerdo de que las mismas se anularán después de un cierto tiempo si la compañía cumple con sus obligaciones. Normalmente los acuerdos exigen que la compañía acepte su responsabilidad al reconocer los actos de sus empleados, hacer las restituciones del caso y hacer entrega de las ganancias mal habidas, poner en práctica programas de cumplimentación efectivos, emplear un auditor independiente para examinar las medidas futuras, y comprometerse a cooperar plenamente con el gobierno en su investigación de los individuos culpables. Un tribunal puede agregar a la multa cualquier ganancia que la empresa haya obtenido por medio de la infracción, la que no es ni será pagada como restitución ni como cualquier otra forma de indemnización. Toda contravención del acuerdo de parte de la compañía causaría que ésta estuviese sujeta a enjuiciamiento.

En otras ocasiones, el Departamento de Justicia ha entrado en *acuerdos de cooperación* con las compañías. Estos acuerdos pueden abarcar la mayoría de los atributos de un enjuiciamiento aplazado, pero no incluyen un proceso jurídico en el tribunal. Los acuerdos de cooperación permiten a la compañía evitar cualesquiera potenciales consecuencias colaterales relacionadas con el mero hecho de que la compañía haya sido acusada de un delito, pero exigen todavía la aceptación de responsabilidad, restitución y entrega de las ganancias mal habidas, cooperación plena y puesta en efecto de medidas de indemnización.

- **Enjuiciar a quienes facilitan el fraude y obstruyen las investigaciones, ya sea en procesos penales separados o en el proceso del fraude empresarial subyacente.**

- **Aplicar enérgicamente las medidas de ejecución civil y regulatoria, frecuentemente en procesos paralelos a los enjuiciamientos e investigaciones penales.** Esto asegura que las medidas de ejecución serán rápidamente iniciadas y activamente seguidas para proteger a los inversionistas y consumidores contra el fraude empresarial.

Restaurar la confianza del público

Mucho se ha logrado en la campaña progresiva del Departamento de Justicia contra el fraude empresarial; sin embargo, queda mucho por hacer. A los efectos de restaurar la confianza del público en los mercados financieros, se necesitará una aplicación enérgica y permanente de la ley para aumentar el nivel de transparencia en la conducta empresarial y en los informes financieros y aumentar la rendición de cuentas de parte de los funcionarios empresariales. ■

GOBERNABILIDAD CORPORATIVA: EL DESAFÍO DEL DESARROLLO

Por Charles Oman y Daniel Blume

Los países en vías de desarrollo encaran el reto de transformar sus arreglos para la gobernabilidad política y económica, para convertirlos de sistemas basados en relaciones personales a sistemas basados en reglamentaciones. Muchos deben mejorar su capacidad de resolver el uso abusivo de los esquemas para expropiarse o desviar los recursos de otros accionistas, que practican individuos con acceso a la información interna de la propia corporación. Dado que la aplicación de la ley es un elemento central del reto, el equilibrio apropiado entre las iniciativas reguladoras y las voluntarias sigue siendo una pregunta a la espera de una respuesta.

Arriba: La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), cuya sede central está en París, establece normas mundiales de prácticas empresariales transparentes y responsables.
© OCDE

Charles Oman es responsable de investigaciones sobre gobierno, inversión y desarrollo en el Centro de Desarrollo de la OCDE. Daniel Blume es responsable del trabajo sobre gobernabilidad corporativa con países que no son miembros, en la División de Asuntos Corporativos del Directorio de la OCDE para Asuntos Financieros y Empresariales. Los autores son responsables exclusivos de las opiniones expresadas en este artículo.

Los recientes y espectaculares fracasos en la gobernabilidad corporativa en Estados Unidos y Europa nos recuerda que tales colapsos pueden afectar gravemente la vida de miles — empleados, jubilados, ahorristas, acreedores, clientes, proveedores — en países donde las economías de mercado están bien desarrolladas. Pero, ¿es el gobernabilidad corporativa importante en el mundo en desarrollo, incluso en las llamadas economías de mercado incipientes y en transición, donde las economías nacionales tienden a ser dominadas por grandes compañías propiedad de una familia, del estado, o de extranjeros, cuyas acciones no se negocian con amplitud en los mercados de valores locales y donde una multitud de formas de empresas no corporativas representan a menudo una proporción significativa del empleo y el producto? Hasta no hace mucho poca gente lo creía así.

Sólo después de que las crisis financieras de 1997-1998 en Asia, Rusia y Brasil acrecentaron la preocupación por la estabilidad financiera mundial, se prestó atención a los problemas que plantea el "capitalismo entre compinches" y la deficiente gobernabilidad corporativa en algunas economías de mercado incipiente. Desde entonces, la amenaza que se percibía en los mercados financieros mundiales y las presiones engendradas por esa percepción se han desvanecido. El peligro consiste en que, como

resultado, pierdan impulso los esfuerzos locales para mejorar la gobernabilidad corporativa en el mundo en desarrollo.

En lugar de ello, es necesario que esos esfuerzos se vean fortalecidos. La investigación de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre la importancia que tiene la gobernabilidad corporativa local en el crecimiento sostenido de la productividad en el mundo en desarrollo, al igual que las mesas redondas regionales de la OCDE sobre gobernabilidad corporativa en Asia, América Latina, Eurasia, Europa Sudoriental y Rusia, demuestran que la calidad de la gobernabilidad corporativa local es de importancia decisiva para el éxito de los esfuerzos de desarrollo a largo plazo en el mundo en desarrollo de hoy.

Reglamentos y relaciones

Un sistema de gobernabilidad corporativa de un país dado comprende reglas formales e informales, junto con prácticas y mecanismos de aplicación aceptados, privados y públicos. Tomados en conjunto, éstos gobiernan las relaciones entre la gente que controla efectivamente las corporaciones (dentro de las corporaciones) y los que invierten en ellas. Las compañías bien administradas, cuyas acciones se negocian activamente, deberían poder recaudar fondos de inversionistas carentes de poder de control, a un costo significativamente más bajo que las compañías deficientemente gobernadas, debido a la prima potencial que se espera reclamen los inversionistas por aceptar el riesgo de invertir en compañías no tan bien gobernadas.

En los países en vías de desarrollo la gobernabilidad corporativa sigue considerándose de menor importancia relativa, en gran parte debido a la pequeña cantidad de firmas cuyas acciones se negocian ampliamente.
La mala calidad de los sistemas locales de gobernabilidad corporativa está en la médula de uno de los mayores retos que encaran la mayoría de los países en vias de desarrollo: cómo transformar — a menudo frente a la resistencia encubierta o abierta de poderosos grupos de interesess, atrincherados a nivel local — los sistemas locales de gobierno económico y político, incluso los del gobernabilidad corporativa, convirtiéndolos de aquéllos que tienden a ser fuertemente personalizados y basados en relaciones, en otros basados más efectivamente en reglas. En muchos países de la OCDE de hoy, la transformación de los sistemas de gobierno económico y político basados predominantemente en relaciones, para convertirlos en otros basados en reglas, tuvo lugar mucho antes del ascenso espectacular y la rápida proliferación mundial de las corporaciones manufactureras gigantescas y el desplazamiento del capitalismo propietario (empresas no incorporadas, de propiedad individual) por el capitalismo corporativo mundial, a fines del siglo XIX.

Por lo tanto, los países en vías de desarrollo de hoy encaran un reto desconocido en muchos países de la OCDE: cómo pasar de los sistemas de gobierno basados en relaciones a otros basados en reglas, en un momento en que las grandes corporaciones de propiedad privada y estatal desempeñan papeles significativos en las economías locales (no importa que sus acciones se negocien o no activamente en un mercado de valores local) y, por lo tanto, tienden a influir fuertemente en los sistemas de gobierno locales.

Rivalidad oligopólica y quienes tienen acceso a la información corporativa

La importancia y dificultad de este reto se reflejan en la naturaleza penetrante de dos fenómenos, que a menudo se refuerzan mutuamente, en el mundo en desarrollo. Uno es la extensión considerable en la que quienes tienen acceso a la información corporativa pueden manipular el ambiente económico para extraer un ingreso financiero que no ha sido pareado con trabajo o inversión. Esas personas presentan una renuencia considerable a divulgar la información necesaria para medir los valores de sus corporaciones. Sin embargo, la diferencia entre el precio pagado por el bloque de control de las acciones de una compañía y el precio que otros pagan por esas acciones en el mercado libre puede usarse como un indicador objetivo de esos valores. En la década de los 90, la diferencia promedió, por ejemplo, 33 ciento en América Latina y 35 por ciento en las economías centroeuropeas en transición, en contraste con el 2 por ciento en Sudáfrica, Estados Unidos y el Reino Unido, y 8 por ciento en la Europa que no es anglosajona.

El otro fenómeno es el impacto de la rivalidad oligopolística entre grupos de intereses poderosos antrincherados en estructuras locales de poder económico y político. (Un oligopolio es un mercado con tan pocos proveedores que el comportamiento de cualquiera de ellos afectará el precio y la competencia). Tales grupos son llamados, a veces, coaliciones distributivas debido a su tendencia de gastar recursos financieros, físicos y humanos significativos en intentos de defender y/o expandir sus bases de extracción de valores, en lugar de invertir recursos en la creación de nueva riqueza para sus economías nacionales y ellos mismos. Generalmente incluyen a aquellos que tienen acceso a la información corporativa en corporaciones privadas y públicas importantes.

Estrategias de propiedad

En el mundo en desarrollo, quienes tienen acceso a la información corporativa usan ampliamente tres técnicas para expropiar o desviar recursos corporativos de maneras que privan a los inversionistas carentes de poderes de control y otros accionistas de la riqueza que, en países con gobiernos corporativos sanos, se consideraría su justa porción. La más importante es el uso de las estructuras piramidales de propiedad corporativa, en las cuales una firma controla una porción de los valores de una o más de otras firmas (la "segunda capa"), cada una de las cuales, a su vez, tiene una porción controladora de una o más de otras firmas (la "tercera capa"). Tales pirámides les permiten a los que disponen de información corporativa y controlan la compañía que ocupa el nivel superior controlar efectivamente todas las firmas que forman la pirámide, aun cuando su propiedad nominal en todas esas otras firmas, especialmente las de los niveles inferiores, puede ser bastante pequeña.

También son importantes las firmas que poseen recíprocamente las acciones de otras y las múltiples clases de acciones (acciones de la misma compañía que tienen diferentes derechos de voto, y en las que aquellos que tienen acceso a la información corporativa poseen derechos de voto desproporcionadamente altos). Utilizadas en combinación, estas técnicas hacen posible que quienes disponen de acceso a la información corporativa controlen activos corporativos de valor considerablemente mayor que los que podrían justificar sus derechos de propiedad nominales o, en el caso de los gerentes, su remuneración nominal.

El uso de técnicas para defender o aumentar su porción de poder, por parte de quienes tienen acceso a la información corporativa y en relación con sus rivales, tiende también a reducir o eliminar la necesidad de buscar medios alternativos de tener acceso al financiamiento externo, notablemente mediante un mejor gobernabilidad corporativa. Estas técnicas ofrecen a los principales accionistas gerentes, que prevalecen en gran parte del mundo en desarrollo, una ventaja adicional desde su propia perspectiva. En lugar de tener que diluir su control, como ocurriría con la venta de participaciones de capital para recaudar fondos entre inversionistas externos, en realidad lo aumentan, a menudo considerablemente, más allá de sus derechos de propiedad nominales.

Desafortunadamente, estas técnicas crean también fuertes incentivos para que quienes disponen de acceso a la información corporativa emprendan en beneficio personal actividades abusivas utilizando los apreciables recursos corporativos que controlan. Tales actividades no sólo constituyen distorsiones graves del mercado, sino que llevan a las corporaciones a actuar de maneras que aumentan significativamente la rigidez y la inestabilidad de la economía local. En economías que carecen de capital abundante, crean fuertes incentivos para que las corporaciones inviertan copiosamente en instalaciones de uso intensivo de capital, que, con frecuencia, permanece subutilizado. Ofrecen a los que tienen acceso a la información corporativa incentivos para que desplieguen rivalidad estratégica entre ellos, lo que a la sociedad le resulta muy costoso en términos de recursos despilfarrados y oportunidades perdidas de llevar a cabo el cambio que se necesita.

El uso difundido, por parte de quienes tiene acceso a la información corporativa, de las estructuras de propiedad piramidal, la propiedad de acciones cruzada o recíproca, y las múltiples clases de acciones hacen mucho para explicar la tendencia de muchos países en vías de desarrollo de resistir las presiones para mejorar la gobernabilidad corporativa. También hacen mucho para explicar el grave despilfarro, las distorsiones del mercado y la con frecuencia masiva asignación inapropiada de recursos humanos y materiales asociada, en demasiados de esos países, con la corrupción y el "capitalismo de compinches".

¿Qué hacer?

Para muchos países en vías de desarrollo el reto consiste en romper este círculo vicioso. Hacerlo requiere una mejor comprensión de la importancia de la gobernabilidad corporativa en los países en vías de desarrollo de hoy.

La OCDE ha venido trabajando para mejorar esta comprensión, con la investigación y el diálogo informal sobre gobernabilidad corporativa en su Centro de Desarrollo, y mediante sus programas de diálogo regional sobre políticas en Asia, América Latina, Europa Sudoriental, Eurasia, Medio Oriente y Africa del Norte, Rusia y China. Al reunir a quienes toman decisiones en el sector público con reguladores, compañías, inversionistas y otros interesados de cada región, estas mesas redondas ayudan a crear coaliciones favorables a la reforma. Las discusiones sobre políticas han girado en torno a los Principios de Gobernabilidad Corporativa de la OCDE, en tanto que cada región desarrolla recomendaciones adaptadas a las condiciones locales, emitidas en forma de informes oficiales regionales.

En uno de los primeros lugares de la lista de prioridades de la reforma en muchos países en vías de desarrollo debería estar el mejoramiento de la capacidad de atender el problema del uso abusivo, por parte de los que actúan dentro de la corporación, de las múltiples clases de

acciones, la propiedad de acciones cruzada o recíproca y las estructuras de control corporativo piramidales. En muchos países, esto requerirá una exposición pública mucho mayor de la propiedad de las acciones y medidas más vigorosas para asegurar los derechos de propiedad básicos de los accionistas minoritarios, nacionales y extranjeros.

En muchos países, el reto clave es hoy no tanto cómo diseñar mejores leyes y regulaciones de gobernabilidad corporativa — muchos tienen ahora en sus códigos algunas buenas — sino cómo aplicarlas efectivamente. Muchos países en vías de desarrollo tienen regulación excesiva y, en ocasiones, contradictoria que demuestra ser demasiado difícil de aplicar.

La adecuada aplicación de la ley, que es el punto central del reto de pasar de los sistemas de gobernabilidad corporativa basados en relaciones a otros basados en reglas, plantea los problemas de las estrategias voluntarias en oposición a las obligatorias, y de la necesidad de instituciones reguladoras y judiciales fortalecidas para que las apliquen.

Recomendaciones para aplicarse

Muchos países de la OCDE favorecen una estrategia de regulación y aplicación que combina normas de exposición pública relativamente altas con una dependencia considerable de los mecanismos de gobierno voluntarios. El debate en los países de la OCDE, en cuanto a un equilibrio apropiado entre iniciativas regulatorias y voluntarias, no ha terminado. Para los países en vías de desarrollo, se pueden plantear preguntas adicionales acerca de la efectividad de los mecanismos voluntarios, dadas sus relativamente débiles instituciones de gobierno basadas en reglas y la débil capacidad de vigilancia a cargo de terceros. La gran brecha de información de la que se benefician, a expensas de los accionistas públicos, aquellos que tienen acceso a la información interna de las corporaciones, especialmente en países con estructuras de propiedad concentradas y deficiente protección de los derechos de los accionistas minoritarios, significa que los gobiernos han de continuar ejerciendo un papel central.

La función de las instituciones reguladoras y judiciales para la aplicación pública de la ley es particularmente importante para los países en vías de desarrollo. La experiencia reciente destaca el valor potencial de que estos países cuenten con una comisión reguladora de valores fuerte y políticamente independiente, pero totalmente responsable, bien financiada y dotada de poderes investigativos y reguladores adecuados. Esta experiencia, que es verdadera para todos los países, es especialmente relevante para los países con sistemas judiciales débiles, debido en no menor grado al tiempo considerable que puede llevar fortalecer el sistema judicial de un país.

Sin embargo, los responsables del trazado de políticas no deben percibir que la opción entre medios de aplicación regulatorios y judiciales es excluyente; deben considerar estos medios como complementarios y que se refuerzan mutuamente. Desde una perspectiva de desarrollo a largo plazo, pocas instituciones son más importantes, para el gobierno sano basado en reglas y el crecimiento a largo plazo de un país, que un poder judicial que funcione bien. Esto es cierto no sólo porque el sistema de gobernabilidad corporativa de un país comprende mucho más que sus reglas sobre valores y la aplicación de las mismas, inclusive la aplicación confiable de los contratos, sino también debido al peligro de que los que tienen la responsabilidad de regular, tales como las comisiones de valores, puedan ser corrompidos o influidos indebidamente por aquellos cuyos actos se suponen que deben vigilar y regular. Es en los países más afectados por la conducta de poderosas coaliciones distributivas, cuyo atrincheramiento se refleja a menudo en una falta de independencia y responsabilidad del poder judicial, donde tiende a ser mayor el peligro de la corrupción o la influencia excesiva.

Desarrollar un poder judicial competente, políticamente independiente y bien financiado es de importancia vital para mejorar la contribución de la gobernabilidad corporativa al desempeño corporativo y el desarrollo nacional a largo plazo.

La fuerte resistencia a muchos de los cambios necesarios para mejorar la gobernabilidad corporativa, a menudo se reafirma a sí misma mediante los sistemas de gobierno público basados en las relaciones. La debilidad relativa o el colapso de esos sistemas en muchos países, en años recientes, pueden representar una oportunidad transitoria para que los países superen la resistencia a los cambios que son necesarios tanto en sus sistemas de gobierno público como en los de la gobernabilidad corporativa.

El punto más general es que no solamente la gobernabilidad corporativa sana requiere un gobierno público sano, sino que también el gobierno sano de hoy requiere un gobernabilidad corporativa sana. Dado el poder de los individuos con acceso a la información interna de las propias corporaciones, y sus estrechas relaciones con quienes ejercen el poder político en los niveles más altos, el desarrollo requiere, en las instituciones de gobernabilidad corporativa y público, el desplazamiento simultáneo del imperio de los individuos al imperio de la ley. ■

Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan los puntos de vista o las políticas del gobierno de Estados Unidos.

CREAR UN AMBIENTE CORPORATIVO SOSTENIBLE

Por John Sullivan y Georgia Sambunaris

La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en colaboración con un socio en el sector privado, ha estado ayudando a varios países a sentar las bases para la administración empresarial guiada por valores éticos y para dar mayor trasparencia a las actuales estructuras corporativas. Mediante la unión de la pericia internacional y los conocimientos locales, USAID ha proporcionado asesoramiento sobre el concepto de gobernabilidad corporativa y facilitado soluciones locales basadas en principios internacionales a los participantes en el mercado financiero.

Foto de arriba: La conferencia sobre la crisis financiera en el Asia, auspiciada por el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), entidad que fomenta reformas democráticas basadas en el mercado y trabaja directamente con el sector privado en los mercados emergentes y en vías de desarrollo. (Cortesía de CIPE.)

John Sullivan es director ejecutivo del Centro Internacional para la Empresa Privada. Georgia Sambunaris es experta en mercados de capital en la Agencia de Estados Unidos para Desarrollo Internacional.

El concepto de la gobernabilidad corporativa adquiere cada vez más importancia prioritaria en las estrategias mundiales para el desarrollo. La difusión de los principios de la economía de mercado en las economías de planificación centralizada ha resultado en una nueva generación de empresarios e inversionistas en el mundo, así como nuevas responsabilidades para la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Si los países han de utilizar con acierto el sector privado como motor del crecimiento económico, luego es necesario crear entornos que fomenten la gestión competitiva, lucrativa y ética de las empresas.

Poco después del llamado a la rápida descentralización económica en países como Rusia y Ucrania, así como en toda Europa Central y Oriental, la USAID se asoció con el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE) para examinar la cuestión de la gobernabilidad corporativa. El CIPE, afiliado a la Cámara de Comercio de Estados Unidos, impulsa las reformas económicas en el marco de la democracia y los mercados libres trabajando directamente con el sector privado en mercados emergentes y en vías de desarrollo. Su enfoque institucional aplicado a la gobernabilidad corporativa combina la pericia internacional con los conocimientos locales a fin de establecer mecanismos autorreguladores en las empresas.

Si bien es cierto que la práctica de la buena gobernabilidad corporativa antes se consideraba territorio exclusivo de las empresas en las economías industrializadas avanzadas, hoy los organismos de gobierno de Estados Unidos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) e internacionales reconocen el mérito de la gobernabilidad corporativa en el

funcionamiento de la economía de mercado. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), integrada por 30 países miembros que apoyan el compromiso con el gobierno democrático y las economías de mercado, es otra entidad al frente de los esfuerzos para introducir un régimen de aplicación de normas internacionales. LA OCDE trabaja activamente con unos 70 países no miembros, con organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil, y su agenda global incluye los principios de la gobernabilidad corporativa. El hecho de que la OCDE haya avalado un nuevo conjunto de principios corporativos en 2004 demuestra que la transparencia corporativa es una cuestión que atañe la sostenibilidad corporativa.

La gobernabilidad corporativa en las economías de transición

Los programas de asistencia técnica de la USAID en materia de gobernabilidad corporativa se inician con la transformación en la ex Unión Soviética y los países de Europa Central y Oriental de economías de planificación centralizada a economías descentralizadas con propiedad privada. La caída del comunismo en Europa a finales de la década del 80 provocó una oleada de esfuerzos de privatización diseñados para transferir las industrias estatales de manos del gobierno a la población en general. Aunque el énfasis del proceso recaía en el tema de la propiedad, a largo plazo la cuestión de la gobernabilidad corporativa requería la adopción de nuevas normas y la educación de las partes interesadas — accionistas, nuevos directores de empresas, administradores y el público en general— a fin de que la privatización contribuyera a una economía sana. Principios como transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas y prácticas leales en el gobierno de las empresas tenían que reemplazar las anteriores prácticas de amiguismo, favoritismo y negocios clandestinos. En los sistemas caracterizados por la aplicación poco enérgica de las leyes, la autorregulación eficaz se convirtió en una prioridad máxima.

En vista de que la estabilidad de los nuevos regímenes democráticos depende de su capacidad de producir resultados económicos, USAID renovó su apoyo al desarrollo de la gobernabilidad corporativa como otro componente de sus programas de asistencia económica en Europa Central y Oriental, y la ex Unión Soviética.

Enfrentar los retos mundiales

La USAID está lista para incrementar las actividades sobre la gobernabilidad corporativa tanto en las economías de mercados emergentes como en los países en vías de desarrollo en todo el mundo. Los nuevos retos que presentan para el desarrollo la competitividad global, la iniciativa para la creación de un clima comercial sano impulsada por el G-8, y la promoción del comercio se pueden beneficiar de la adhesión a normas elevadas de conducta ética en los informes financieros y la supervisión fiduciaria de los derechos de los accionistas.

El enfoque conjunto del CIPE y de la USAID aplicado a la reforma de la gobernabilidad corporativa reconoce que cada región tiene problemas particulares. Muchos países africanos han aplazado importantes reformas económicas para atender las crisis políticas y sólo ha sido en los últimos diez años que han abordado el tema de la gobernabilidad corporativa. El conocimiento que tiene el público de estas cuestiones y la necesidad de crear confianza entre el sector privado y el sector público son todavía retos formidables para cualquier iniciativa que proponga un gobernabilidad corporativa en África. Esperamos que, en el futuro, podamos avanzar del diálogo hacia los programas justiciables de gobernabilidad corporativa en toda África.

En América Latina, la atención a la aplicación de normas y a las empresas familiares es un elemento clave de los programas de gobierno. En estos países, una poderosa clase empresarial y una estructura de pequeñas y medianas empresas a menudo limitan cualquier función coordinadora de la USAID. En América Latina, el enfoque práctico de los formuladores de política aplicado a la gobernabilidad corporativa hace posible que los programas de asistencia se dediquen mayormente a la concienciación pública y a la divulgación.

En Oriente Medio, la creación de apoyo para las transiciones democráticas tiene múltiples facetas y la gobernabilidad corporativa puede desempeñar una función clave en la separación del estado y el sector privado. La concientización sobre la función de la gobernabilidad corporativa en la captación de inversiones y el aumento de la competitividad es evidente en muchos países en la región.

En Asia, la reforma comercial y el desarrollo empresarial a menudo absorben la mayor parte de los escasos recursos de la USAID. En India, país líder en este tema, los esfuerzos locales para mejorar la gobernabilidad corporativa después de la crisis financiera de 1997 han tenido éxito en la búsqueda de soluciones, como demuestra la labor de la Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Asia y el Pacífico (ADFIAP), que trabaja con las instituciones de crédito para enseñarles cómo las prácticas de la gobernabilidad corporativa, o la falta de ellas, afectan el riesgo de crédito.

En la región de Europa y Eurasia, el CIPE y la USAID han intentado transferir la responsabilidad por las corporaciones del estado a la clase empresarial y, donde no existe una clase empresarial, crear conciencia en el público y en las asociaciones de inversionistas que representan los intereses de los titulares de derechos.

LA ENTRADA AL MERCADO: INSTITUTO RUSO DE DIRECTORES

Tras la caída del sector bancario ruso en 1998, las empresas rusas afrontaron una nueva realidad comercial. Los días del "Capitalismo Salvaje Oriental" tocaban a fin. La fragilidad del clima inversor ruso no toleraría más el abuso de accionistas y el despojo de bienes que caracterizaron el comportamiento empresarial ruso a lo largo de la primera mitad de la década del 90. Las acciones rusas se cotizaban por debajo de su valor en el mercado bursátil y la mayoría de los accionistas tenían el deseo necesario para mejorar el gobierno y el desempeño corporativo.

Al intentar ganarse la confianza de los inversionistas y aumentar el valor de sus acciones, los principales miembros de la comunidad empresarial rusa se comprometieron públicamente a cumplir normas más exigentes de gobernabilidad corporativa. Se estableció un código de gobernabilidad corporativa, al que se acogieron de forma voluntaria, con la ayuda del Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo, y una donación de la USAID/CIPE dio apoyo al establecimiento del nuevo Instituto Ruso de Directores (RID).

El RID surgió de una donación de CIPE al Instituto para la Bolsa de Valores y Administración (ISMM,) para impartier capacitación a los directivos superiores y directores corporativos rusos. Los módulos de capacitación inicial fueron bien recibidos por la comunidad empresarial. Las compañías rápidamente vieron la conveniencia de crear un grupo independiente que proporcionara capacitación a sus empresas y consejos directivos, así como asistencia para definir mejor las normas y prácticas de la gobernabilidad corporativa. El RID, establecido bajo el auspicio colectivo de las principales compañías rusas (que son sus miembros), la Comisión Federal Rusa de Valores y USAID/CIPE, ahora ha progresado hasta convertirse en un instituto que proporciona toda una gama de servicios a los directores.

Hoy, el RID ofrece una variedad de servicios consecuentes con la gobernabilidad corporativa a sus miembros, entre ellos la capacitación para directores y secretarios de empresas, la actualización del banco de datos de directores calificados, y la administración de una nueva iniciativa pública-privada para mejorar la gobernabilidad corporativa.

La obtención gradual de beneficios

A pesar de la importancia de las prácticas de gobernabilidad corporativa en la estabilidad del mercado financiero, la promoción de las inversiones, la competitividad y el crecimiento económico de los mercados emergentes, lo cierto es que los beneficios de la gobernabilidad corporativa se obtienen gradualmente. En Rusia y Ucrania, las actividades realizadas por la USAID durante diez años en proyectos de desarrollo institucional, capacitación de gerentes de empresas, empleados y formuladores de política, y la asistencia técnica proporcionada, han resultado en la adopción de medidas concretas por las instituciones del mercado financiero y la armonización por los formuladores de políticas de las prácticas nacionales con las normas internacionales de contabilidad, banca y mercado de capitales.

La última generación de actividades de desarrollo en áreas tales como competitividad, reforma de pensiones, comercio, reducción de pobreza y prácticas contra la corrupción requieren de la gobernabilidad corporativa para asegurar actuaciones responsables de las empresas en su búsqueda de ganancias. La presencia de grandes sectores informales en el mundo en vías de desarrollo dificulta la aplicación de las prácticas de la gobernabilidad corporativa. Por lo tanto, la experiencia de la USAID en el desarrollo confirma que no se debe trabajar aisladamente en un solo sector del desarrollo. La gobernabilidad corporativa es una de muchas formas de asistencia que persiguen un fecundo intercambio de ideas y el mejor uso posible de los recursos para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

Las cinco etapas de una iniciativa local

La experiencia de la USAID y el CIPE demuestra que las comunidades empresariales atraviesan por cinco etapas en la adopción de prácticas mejores de gobernabilidad corporativa.

- **Concientización:** Uno de los retos que el CIPE y la USAID han afrontado en algunos países, mayormente de Oriente Medio, es que el concepto de gobernabilidad corporativa no existe en su lengua nativa. Por lo tanto, las discusiones han girado inicialmente en torno a la definición del término y a los intentos de aplicarlo en el contexto local. Los esfuerzos preliminares también se han centrado en lograr que la comunidad empresarial y los gobiernos se den cuenta de los beneficios que reporta la gobernabilidad corporativa. La ADFIAP dio comienzo a sus esfuerzos para crear conciencia sobre las prácticas de la gobernabilidad corporativa en las instituciones financieras que son sus asociadas. Ahora trabaja con ellas para educarlas sobre cómo evaluar las prácticas de la gobernabilidad corporativa de las empresas sobre la concesión de préstamos valorando su contribución al riesgo de crédito. Por consiguiente, muchas compañías asiáticas ahora han tomado conciencia de cómo la gobernabilidad corporativa es un factor que incide en sus resultados.
- **Definición de códigos nacionales:** Una vez que se elevan los niveles de conciencia en la comunidad empresarial de un país, puede dar comienzo el proceso de definición de normas comerciales locales que también conlleva cuestiones de cumplimiento. A menudo, la formulación de un código nacional ha tomado como base los Principios

ESTABLECER EL LENGUAJE DE LA REFORMA: EL CENTRO EGIPCIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

En fecha tan temprana como 1999, los líderes del sector privado egipcio estaban conscientes de que era menester utilizar la gobernabilidad corporativa como fundamento importante para modernizar las empresas egipcias. Con el apoyo de CIPE, el Centro Egipcio de Estudios Económicos (ECES) y la Federación de Industrias Egipcias introdujeron el concepto al mundo árabe, elaborando el vocabulario de la gobernabilidad corporativa y promoviendo su aceptación.

Durante varios años, el ECES ha realizado una serie de estudios sobre gobernabilidad corporativa en Egipto. En 2001, con el apoyo del CIPE, la Asociación Egipcia de Mercado de Capital (ECMA) y la Bolsa de Valores de El Cairo y Alejandría intensificaron el debate sobre la gobernabilidad corporativa, y llevaron a cabo una importante conferencia a la que asistieron más de 500 profesionales del mercado financiero egipcio. Los participantes de la conferencia, entre ellos el ministro de comercio exterior de Egipto, Youssef Boutros-Ghali, observó que la gobernabilidad corporativa como concepto era novedoso en el mundo árabe e hizo un llamado para su "arabización".(http://www.cipe.org/publications/fs/articles/article2728.htm).

Con el apoyo del CIPE, y en cooperación con las principales empresas y asociaciones financieras de Egipto, el ECES celebró una serie de talleres que explicaban importantes conceptos de la gobernabilidad corporativa y cómo las tendencias internacionales afectaban a la comunidad empresarial egipcia. Los talleres provocaron un debate amplio en los medios y en la comunidad empresarial. A sugerencia del ministro Boutros-Ghali, el Consejo de Lingüistas Árabes declaró que "Al-hawkma ash-sharikatiya" era la traducción más apropiada del concepto de gobernabilidad corporativa.

En 2002, el CIPE apoyó un estudio del ECES en las empresas que consideró la situación de la gobernabilidad corporativa en Egipto. El estudio se dio a luz pública en una conferencia que propugnaba el desarrollo de un instituto de directores de Egipto para acelerar la reforma de la gobernabilidad corporativa y capacitar a la comunidad empresarial sobre prácticas y principios de uso actual. Hoy, el Instituto Egipcio de Directores, con un consejo que representa a la mayoría de las asociaciones del sector privado, está desarrollando un programa global para sus directivos.

de Gobernabilidad corporativa de la OCDE. Al utilizar estos principios como punto de partida, los países pueden elaborar los códigos que aborden su propia realidad comercial local y que se adhieren a normas internacionales al reunir a defensores de la reforma de países anfitriones que representan organizaciones no gubernamentales, institutos de gobernabilidad corporativa, círculos académicos, medios informativos y empresas. En Oriente Medio y África del Norte, y con el apoyo de la Iniciativa de Asociación en Oriente Medio (MEPI), el CIPE trabaja con grupos que formularon sus propias normas; normas que reflejan la realidad de una economía dominada por empresas estatales, el predominio de empresas familiares y un sistema bancario particular. Rusia promulgó hace varios años su ley de gobernabilidad corporativa, luego de que grupos del sector privado definieran un conjunto de normas y las presentaran al gobierno. Rusia se encuentra ahora en las últimas etapas de su aplicación: cumplimiento y capacitación.

• **Seguimiento de la aplicación:** Una vez se adopta formalmente un código nacional de gobernabilidad corporativa, se deben sentar claramente las normas de cumplimiento por parte de la empresa. En Occidente, los mercados de acciones han sido tradicionalmente los guardianes de la gobernabilidad corporativa por medio de los requisitos de registro. Este enfoque no suele ser el más adecuado fuera de las economías industrializadas de Occidente. En los países donde hay una bolsa de valores, ésta no constituye una participación significativa de las actividades económicas. Ello se debe a que el desarrollo de las bolsas de valores corre paralelo al desarrollo de las instituciones gubernamentales que hacen seguimiento de esa industria. Las asociaciones de empresas pueden desempeñar una función importante en la fiscalización de sus afiliadas. Los que no pertenecen a la comunidad empresarial también son partes interesadas de los beneficios de la gobernabilidad corporativa, y existen otros grupos que deberán participar en el proceso de seguimiento. La prensa también tiene una responsabilidad fiscalizadora.

• **Capacitación para asumir nuevas responsabilidades:** Una vez que se ha establecido el marco de la gobernabilidad corporativa, hay responsabilidades que recaen sobre los ejecutivos de las empresas, directores de corporaciones, secretarios de corporaciones y otros. La comunidad empresarial debe educar a estos actores sobre la buena representación de sus papeles. Por ejemplo, luego de aprobar la ley de gobernabilidad corporativa en Rusia, el Instituto Ruso de Directores (RID) llevó a cabo una larga serie de sesiones de capacitación en todo el país para los funcionarios corporativos. Ello requirió la elaboración de materiales originales para los cursos, así como la traducción de materiales pertinentes de otros países,lo que suponía no sólo el reto de impartir información sino también de transmitir un sentido de responsabilidad y un nuevo código de ética.

• **La gobernabilidad corporativa en el marco institucional:** La etapa final del desarrollo de la gobernabilidad corporativa de una nación sucede cuando la comunidad empresarial la acepta como una parte normal y útil de la actividad

UNA MEJOR COMPETITIVIDAD: CONFECÁMARAS DE COLOMBIA

Los conocimientos sobre las mejores prácticas de la gobernabilidad corporativa a menudo escasean en los países en vías de desarrollo. En América Latina, esta falta de conocimiento limita la verdadera competitividad global de los países o el pleno aprovechamiento de las iniciativas del comercio libre que se negocian ahora en toda la región. El CIPE comenzó su trabajo con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) en 2002 para consolidar la gobernabilidad corporativa, aumentar la confianza de los inversores en el país y crear mercados más fuertes de capital.

Confecámaras inició su programa de gobernabilidad corporativa con un estudio de las prácticas en uso y sobre el conocimiento de las mejores prácticas en el sector privado. Los resultados se publicaron en una importante revista comercial, *Dinero*, que inmediatamente despertó el interés en el público sobre lo mucho que tenía que hacer Colombia para ajustarse a las normas internacionales. El programa luego estableció una estrategia de tres vías: desarrollo de una norma nacional de mejores prácticas en el sector privado, promoción de cambios en las leyes y regulaciones para mejorar la gobernabilidad corporativa y la capacitación de periodistas para que informasen competentemente sobre el proceso.

Confecámaras participó en una mesa redonda de OCED en la región para establecer una norma regional de mejores prácticas, mientras que a la misma vez trabajaba con la comunidad empresarial colombiana a través de una serie de informes oficiales y foros públicos. El resultado ha sido un aumento medible del número de empresas que interesan asesoramiento y aplican estas nuevas normas a sus operaciones comerciales. El CIPE y la Confecámaras utilizan el éxito de este programa para generar interés en la consolidación de la gobernabilidad corporativa en los sectores privados de países vecinos.

El programa de la Confecámaras para la capacitación de la prensa reconoce la importancia de la responsabilidad fiscalizadora de los medios informativos. La complejidad de la gobernabilidad corporativa lo convierten en un tema difícil de reseñar, aun sin considerar la dificultad de obtener información fiable. El programa de la Confecámaras proporciona capacitación especializada a periodistas sobre cómo informar a fondo sobre temas económicos en general y la gobernabilidad corporativa en particular.

comercial, y cuando las instituciones que avalan su cumplimiento están firmement establecidas. Estas instituciones incluyen iniciativas del sector privado, tales como institutos nacionales de directores para proporcionar refuerzo profesional permanente, así como instituciones gubernamentales tales como un sistema judicial que resuelve imparcialmente los conflictos.

En Rusia, la USAID dio su apoyo a la creación de RID bajo la dirección de Igor Belikov, uno de los líderes de la movilización del sector empresarial ruso para formular su ley de gobernabilidad corporativa. De igual manera, el Instituto Turco de Directores ha hecho un buen comienzo.

UNA MIRADA AL FUTURO

Es posible que el vínculo entre la gobernabilidad corporativa y el desarrollo económico se haga más sólido a medida que fuerte los gobiernos y las empresas hacen frente a las consecuencias de los escándalos de Enron, WorldCom y Parmalat. Aunque supone un costo elevado para las empresas nacionales e internacionales, la reforma de la gobernabilidad corporativa asegura la sostenibilidad a largo plazo y abre la puerta al crecimiento económico que es necesario para erradicar la pobreza. Además, un clima comercial sano reduce los riesgos y hace posible que los países se unan a grupos tales como la Organización Mundial de Comercio y la Unión Europea. Alternativamente, la gobernabilidad corporativa puede tener como consecuencia una mejor clasificación de las inversiones,

La USAID y el CIPE diseñan actividades de gobernabilidad corporativa para abordar la amplia gama de cuestiones sobre este mismo tema. Tales actividades son necesarias para la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de los países en vías de desarrollo. La gobernabilidad corporativa es también un primer paso en la creación de la capacidad de liderazgo del sector privado, no únicamente en cuestiones económicas sino también en vías de desarrollo social y político. El proceso que siguen la USAID y el CIPE crea destrezas para lograr el consenso, la comunicación y el reconocimiento que la comunidad empresarial puede emplear en otras partes. Según las empresas atienden cada vez más llamados frecuentes para poner en marcha la "responsabilidad social corporativa", la alternativa más sostenible es un patrón de ciudadanía corporativa en la que el sector privado trabaja activamente para encontrar soluciones a problemas comunes.

Aunque es cierto que las empresas deben reducir los costos para aumentar su competitividad en el mundo, la inversión en la gobernabilidad corporativa está demostrando ser la base necesaria para empresas que inspiran confianza entre los inversionistas, empleados y gerentes, y para las prácticas que conducen a un crecimiento económico sostenible. ■

ENTRENAR A LOS ADMINISTRADORES DEL FUTURO

Por Mary C. Gentile

Se puede educar a los gerentes para que conciban prácticas empresariales que equilibren las realidades éticas y económicas. Pero los programas de capacitación sólo lograrán influir en la conducta si abordan el propósito, el contexto social y el impacto completo de un determinado plan empresarial. Si bien en todas partes del mundo los educadores empresariales formulan en varias formas la cuestión de los valores y de la responsabilidad empresarial, existe amplio acuerdo de enseñar ética en la gestión gerencial allende las fronteras nacionales.

Foto de arriba: Kenneth Sparks, del Centro Internacional para la Empresa Privada, habla acerca de la formación de juntas de directores, que sean efectivas y transparentes. (Cortesía de CIPE.)

Mary C. Gentile es consultora empresarial independiente y ex catedrática, investigadora y administradora del Colegio de Administración de Empresas de la Universidad Harvard.

Luego de la serie de escándalos empresariales que involucran a Enron, Tyco International Ltd., WorldCom Inc., Arthur Andersen LLP y a otras compañías, los educadores en gestión empresarial en Estados Unidos encaran una vez más dudas acerca de su habilidad para preparar a los gerentes que dirijan a las organizaciones en forma responsable y ética. Antes los educadores ya estuvieron. En la década de 1980 hubo escándalos por especuladores que aprovecharon información interna y antes de ello hubo escándalos en la industria de la defensa nacional. De hecho, la cuestión de la ética y los valores ha sido tema fundamental en el propósito adoptado por los colegios de gestión empresarial en los Estados Unidos desde sus orígenes a principios del siglo XX.

UN ASUNTO MUNDIAL

El reto que representa para los dirigentes de empresas ampliar su percepción acerca de la responsabilidad empresarial no se limita, sin embargo, a Estados Unidos ni al tema apenas formulado de la ética empresarial. En 2004, la Asociación de Fomento de Escuelas Empresariales

Universitarias, el organismo internacional que acredita las escuelas de gestión empresarial, emitió pautas nuevas para integrar la ética y la gobernabilidad en la educación gerencial en el mundo. Las pautas se concentran en cuatro áreas: responsabilidad de la empresa en la sociedad, liderazgo ético, ética en la toma de decisiones y gobernabilidad empresarial.

De igual manera, el documento de trabajo de la Unión Europea titulado "Promover un marco para la responsabilidad social en la empresa" (2001) ayudó a poner en movimiento un examen multinacional del estado de la investigación y la enseñanza empresarial, así como el desarrollo de iniciativas sobre la investigación y los programas de enseñanza organizadas bajo auspicios de la Academia Europea de Empresa y Sociedad.

El Compacto Mundial de la ONU — iniciativa que ha reunido a más de 2.000 empresas de todas partes del mundo con agencias de las Naciones Unidas, laborales y de la sociedad civil para promover una ciudadanía empresarial responsable — ha actuado a través de su Foro de Aprendizaje para crear redes de educadores empresariales en el mundo. El foro ha permitido a los educadores compartir la investigación y redactar monografías para ilustrar las prácticas de las compañías que procuran cumplir los principios del pacto en lo que se refiere al trabajo, medio ambiente, derechos humanos y la lucha contra la corrupción.

El Programa de Empresa y Sociedad del Instituto Aspen, con sede en Estados Unidos, ha establecido un consorcio mundial de once escuelas de gestión empresarial en India, Sudáfrica, España, México, Canadá y Estados Unidos, que operan en formas diferentes para abordar los temas de la ética, responsabilidad social de las empresas, ciudadanía empresarial, sustentabilidad y gobernabilidad.

Lograr el equilibrio

Con toda la atención que se le presta a la ética y la responsabilidad empresarial, ¿por qué se les pide cada pocos años a los educadores empresariales una mayor concentración en los valores y la responsabilidad? ¿Se trata solamente de un tema cíclico destinado que surge cada vez que la mala conducta alcanza un nivel inaceptable, para luego desaparecer una vez pasada la crisis? ¿O el problema está en que los esfuerzos de los educadores no han tenido éxito hasta el momento?

Siempre habrá quienes empujan demasiado los límites del comportamiento. Pero el problema pasa a ser crítico cuando las infracciones son la norma y no la excepción y se separa la conducta empresarial de las necesidades y expectativas de la sociedad. Ese desalineamiento hace que sea especialmente difícil para las escuelas de gestión empresarial adiestrar a sus estudiantes para que ejerzan la gestión empresarial en forma ética y al mismo tiempo compitan eficazmente en el mundo real.

En el pasado, con demasiada frecuencia la enseñanza de la ética empresarial se ha concentrado más en las tradiciones de una filosofía moral que en los instrumentos prácticos del análisis empresarial. Los programas de estudios enfrentan los objetivos de la empresa con los objetivos morales en lugar de revelar la interdependencia de ambos. Mucho se ha discutido si debía adoptarse un curso de acción en particular que podría ser poco ético en lugar de aplicar a las decisiones empresariales nuestros propios valores. Esto, a su vez, plantea otra pregunta: en un mundo de normas poco satisfactorias, ¿cómo prepararemos a los gerentes para que conciban alternativas que equilibren las realidades éticas y económicas?

Medidas basadas en valores

Para que una discusión sobre la ética y la responsabilidad empresarial tenga alguna influencia sobre la conducta, la misma debe abordar cuestiones tangibles y pragmáticas como el propósito, el contexto y la métrica de la empresa. Estas cuestiones incluyen:

- **Propósito:** ¿Cuál es el propósito—en términos societales y empresariales—de una empresa o actividad empresarial? El experto en gestión empresarial Charles Handy arguyó en la revista *Harvard Business Review* (diciembre de 2002) que "el propósito de una empresa no es producir ganancias, punto. Es producir ganancias de modo que la empresa pueda hacer algo más o mejor". Una pregunta relacionada es si este concepto puede reconciliar las normas, las realidades económicas y los niveles de desarrollo de un país con otro.

- **Contexto social:** ¿Se consideran los derechos y las responsabilidades legítimas de las partes interesadas? ¿Se evalúa una estrategia propuesta no solamente en términos de los resultados empresariales previstos, pero también en términos de sus impactos más amplios, como por ejemplo en la calidad de vida, la economía más extendida de una región y la seguridad? ¿Se tiene en cuenta en la ecuación del logro de utilidades el impacto sobre los empleados, los jubilados, las poblaciones locales y los recursos naturales?

- **Métrica:** ¿Cómo se mide el desempeño y la rentabilidad? ¿Qué se cuenta? De mayor importancia, ¿qué no se cuenta? ¿Se mide el impacto y los resultados tanto a plazo corto como a plazo largo? ¿Cómo calculamos el impacto que tiene en las comunidades lo que tendemos a llamar efectos externos, como el agotamiento de los recursos naturales no renovables o los trastornos sociales causados por la reubicación empresarial en gran escala?

Todas estas cuestiones se deben examinar en el contexto de facultar al gerente para que adopte medidas basadas en valores.

Frecuentemente, en un mundo de empresas globales, oímos que no es posible enseñar valores y responsabilidad empresarial porque estos tienen determinantes culturales que excluyen un planteamiento efectivo y compartido. Pero la experiencia es distinta. Cada vez más, cuando los educadores enfrentan los retos empresariales concientes de las cuestiones del propósito, el contexto y la métrica arriba descritos, descubren que existe un interés compartido en la enseñanza allende las fronteras nacionales. Las ilustraciones y los mecanismos de implementación pueden variar — por ejemplo, en India las monografías pueden referirse a un mayor número de empresas familiares, y en China pueden referirse a un mayor número de empresas estatales — pero los objetivos que giran alrededor de la calidad de vida, la seguridad y las oportunidades económicas son los mismos.

"Incluso un reino pequeño, Su Alteza, puede utilizar efectivamente las técnicas modernas de administración"

© The New Yorker Collection 1982 Peter Steiner de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.

Enfoques diferentes

Actualmente, los educadores empresariales del mundo plantean las cuestiones de los valores, la ética y la responsabilidad empresarial en formas variadas. Por ejemplo, la preocupación acerca de los recursos naturales finitos y el daño medioambiental causado por la actividad industrial estimula las iniciativas de investigación y educación en materia de sustentabilidad.

El Compacto Global de las Naciones Unidas, en sociedad con la Sabanci Universitesi (Estambul) y el Colegio Wharton de la Universidad de Pensilvania, presentó en 2004 una conferencia de dos partes titulada "Llenar el vacío: medio ambiente sostenible", y atrajo a profesores y empresarios de todo el mundo.

EGADE-ITESM, el colegio de posgrado para la gestión empresarial de la Universidad Monterrey Tech, en México, está concibiendo una nueva maestría en administración empresarial (MBA) que se concentra en el desarrollo sostenible y la gestión tecnológica para sostener la creación de nuevas empresas sostenibles. El programa se organizará alrededor de las experiencias obtenidas en los proyectos y utilizará las investigaciones de una red de centros de investigación en todo México.

El Colegio Johnson de posgrado en administración de la Universidad Cornell ha creado un centro con cátedra en empresa global sostenible que sirve como centro de investigación multidisciplinaria, desarrollo de programas de estudio y alianzas empresariales y sin fines de lucro.

Muchos colegios de administración de empresas en el mundo aprovechan también sus tradiciones e intereses regionales específicos para preparar a los futuros dirigentes empresariales para una gestión eficaz y ética.

Por ejemplo, el Instituto S.P. Jain de Administración e Investigación, en Mumbai, India, ha desarrollado varias iniciativas, entre ellas el Centro para el Desarrollo de Ciudadanía Empresarial, que provee experiencias fuera del salón de clase para que los estudiantes adquieran conciencia sobre los impactos sociales de la gestión. En la década pasada, este centro ha iniciado más de 800 proyectos que incluyeron a más de cincuenta firmas y cien organizaciones no gubernamentales (ONG). Su Gita Shibhir es un taller residencial de dos días, sostenido en un ashram (institución dedicada al estudio espiritual), que expone a los estudiantes a los aspectos espirituales de la vida y a la autogestión basada en las tradiciones de las escrituras indias.

El Instituto Asiático de Gestión Empresarial, en Manila, ha sido el primero en ofrecer un título de Maestro en Gestión del Desarrollo específicamente concebido para preparar a los directivos que trabajarán en las economías

nacientes a abordar los retos y las oportunidades particulares que existen allí.

El Colegio de Gestión Empresarial de la Universidad de Stellenbosch, en Sudáfrica, está desarrollando un programa de doctorado en liderazgo, gobernabilidad y ética concebido para concordar con las metas de la Nueva Asociación Económica para el Desarrollo de Africa.

Existen también numerosas redes, como la Red Europea de Etica Empresarial, que incluye miembros de treinta y tres países que se ocupan de forjar conexiones entre académicos y empresarios y de promover ética en materia de educación, capacitación y prácticas institucionales.

El compromiso acentuado hacia los valores y la responsabilidad en la capacitación de dirigentes empresariales no se limita a un solo país o una sola tradición teórica. Se puede organizar los temas que necesitan ser enseñados alrededor de las cuestiones del propósito, el contexto social y la métrica; los instrumentos y planteamientos requeridos para abordar estos temas incluyen sicología social, antropología, tradiciones espirituales globales, historia política, negociación, política pública, etc.

Se reconoce cada vez más que los retos que existen en una región se convierten rápidamente en retos mundiales, y que las normas empresariales no pueden estar por mucho tiempo en desacuerdo con las necesidades y expectativas de una sociedad más amplia.

El papel de los educadores

Los educadores pueden suministrar el contexto y la perspectiva para ayudar a los gerentes a reformular los conflictos como retos comunes en vez de valores opuestos. Pueden proveer ejemplos de conflictos similares que fueron resueltos en el pasado. Pueden enseñar a los gerentes a mantener la comunicación a pesar de las aparentes diferencias para descubrir problemas y soluciones comunes. Tal vez lo más importante, pueden reforzar el hecho de que las normas empresariales no tienen que estar en conflicto con las expectativas más amplias de la sociedad y que, en efecto, no pueden estarlo por mucho tiempo.

Si los impactos sociales de la empresa se formulan solamente como cuestiones éticas, puede argüirse en forma persuasiva de que la educación empresarial ha llegado demasiado tarde para cambiar la conducta de los estudiantes. De igual manera, los catedráticos capacitados en economía o sicología o gestión administrativa pueden objetar alegando que carecen de una base formal en filosofía y por lo tanto no pueden hablar acerca de valores en el salón de clase. Es más, en los Estados Unidos el debate muchas veces termina estancado debido a la cuestión de si se debe enseñar la ética como un curso independiente o si se lo debe integrar a otras áreas empresariales, como el mercadeo, las finanzas y la contabilidad.

Por el otro lado, cuando se formula las cuestiones de la ética como un asunto de resolución ingeniosa de los problemas, el papel de la educación es visiblemente esencial. Se puede ofrecer entonces a los estudiantes instrumentos, métodos analíticos, contexto y ejercicios para el desarrollo de pericias, en lugar de prédicas.

La concepción de los programas de estudio refleja cada vez más la realidad de que existe una necesidad de que se dedique los cursos exclusivamente a temas como los valores y la toma de decisiones, la gestión sostenible y el papel que la empresa desempeña en la sociedad, y que se integre discusiones basadas en los valores en aquellas áreas funcionales en que existe la probabilidad de que surjan cuestiones difíciles.

Los cursos de mercadeo son los más apropiados para abordar, por ejemplo, los impactos sociales del mercadeo especializado o del mercadeo relacionado con causas. Los cursos de contabilidad son los lugares más apropiados para considerar los probables efectos que los diferentes métodos contables tienen sobre la calidad de la información que producen y los incentivos gerenciales que tienden a producir.

Cuando se los formula como cuestiones de propósito empresarial, contexto social y métrica, la ética y la gobernabilidad figuran en efecto entre las lecciones más importantes que los futuros gerentes necesitan aprender. ■

Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan los puntos de vista o las políticas del gobierno de Estados Unidos.

EL CASO DE LOS ACCIONISTAS PODEROSOS

Por Robert A.G. Monks

Los gobiernos deben insistir en que la presencia eficaz de los accionistas en todas las compañías redunda en el interés nacional y que la norma en el país es contribuir a la participación efectiva de los accionistas en la gobernabilidad de las corporaciones de propiedad pública.

Foto arriba: Un accionista hace preguntas durante la junta anual de accionistas de Level Communications, Inc., en Omaha, Nebraska, en 2003. Estas juntas dan a los inversionistas la oportunidad de discutir diversas cuestiones de interés. (*©AP/WWP Photo/Nati Harnik)*

Robert A.G. Monks es editor de http://www.ragm.com, -, que recoge y difunde información y opiniones sobre la gobernabilidad en las corporaciones. Fue fundador de Institutional Shareholder Services, Inc, del que fue presidente de 1985 a 1990. También es fundador de Lens Governance Advisors y presidente adjunto de Hermes Focus Asset Management, en el Reino Unido.

Durante cerca de 80 años, en Estados Unidos, abogados y juristas, en particular el ex magistrado de la Corte Suprema Louis D. Brandeis, han expresado su inquietud por la creciente brecha que separa a los accionistas de la administración de las corporaciones y el consiguiente abuso de poder corporaciónrial. La misma inquietud fue expresada por Adolph Berle y Gardiner Means en 1932 en su obra *The Modern Corporation and Private Property*. El jurisconsulto James Willard Hurst resumió los temores prescientes de todos estos adelantados en 1970:

> La vigilancia por parte de los accionistas es el principal factor interno en el que se ha dependido tradicionalmente para dar legitimidad al poder corporativo. La permanente buena voluntad de nuestros ciudadanos de permitir a directivos corporativos, escogidos en privado, a tomar decisiones que afectan la producción, el empleo y la calidad de vida, depende de la rendición de cuentas de estos directivos ante los propietarios de la corporación. A nuestro juicio, la erosión práctica del poder de voto de los accionistas socava la estructura misma de la empersa privada, que es la base de nuestra vida política y economía nacional.

Ceder el poder a las compañías de inversiones

Los accionistas han cedido involuntariamente, de hecho, en gran parte inconscientemente, sus atribuciones a la dirección de las corporaciones. Esta tendencia se deriva del marcado aumento de la inversión institucional con incentivos tributarios y ha dejado un vacío de propiedad en el meollo del capitalismo accionario. De aquí el consiguiente abuso de poderes en las corporaciones e inevitablemente, una reacción contra las empresas.

Las instituciones inversionistas, sin medios de controlar la dirección de la corporación, recurren a la tenencia de una amplia gama de acciones junto con un gran movimiento de acciones. Las acciones se consideran como boletos de apuesta en carreras con resultados imprevisibles. Así pues, los accionistas han sido durante largo tiempo jugadores más que propietarios.

La esencia de todo sistema de gobernabilidad radica en que aquellos a quienes se confían los mayores poderes deben rendir cuentas a quienes sirven; de otro modo, se impone el interés propio en mayor o menor grado. El capitalismo accionario estadounidense no pasa esta prueba. La rendición de cuentas que existe es generalmente limitada y se hace con retraso. La dirección no rinde cuentas de su gobernabilidad realmente a los accionistas individuales ni a las compañías inversionistas y a los gestores de fondos, que son los agentes intermediarios de los accionistas. Ni tampoco estos intermediarios rinden cuentas, a su vez, a los accionistas últimos, es decir, a los miembros del fondo de pensiones y los tenedores de pólizas de seguros. Por tanto existe un doble déficit de rendición de cuentas, que inevitablemente se debe a unos propietarios ausentes y pasivos. Este es el fallo fundamental del capitalismo accionario y se debe solucionar de manera eficaz para poder poner remedio a todos los demás puntos débiles.

"Esta es la parte que odio del capitalismo"

© The New Yorker Collection 1965 Joseph Mirachi de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.

Un principio básico del capitalismo de mercado es que el sistema se basa en el control efectivo de la propiedad privada, es decir, que los propietarios deciden la manera en que sus activos se usan para obtener el mayor rendimiento. Por tanto, es especialmente insatisfactorio que la principal categoría de propiedad personal, las acciones (incluidos los intereses en acciones de tenencia colectiva a través de compañías de inversiones, sobre todo para proporcionar ingresos para la jubilación) carezca de control efectivo. Los tenedores directos de acciones, en Estados Unidos 50 por ciento de todas las acciones pertenecen a tenedores directos, son individualmente tan insignificantes que son prácticamente impotentes. Los usufructuarios de acciones son aun más impotentes. (Usufructuario es quien disfruta de los beneficios de un valor o propiedad, independientemente de quién sea el titular). Sólo si los accionistas pueden unirse eficazmente, y en la práctica esto se aplica sólo a los accionistas institucionales, la dirección de la corporación rendirá cuentas. Esto sólo suele suceder en raras crisis corporacionales, cuando el daño ya esta hecho.

Fondos de clases pasivas

En Estados Unidos, sigue existiendo una fuerte tradición de inversión individual y la mitad de todas las acciones son de propiedad personal. El resto es, en su mayor parte, propiedad de compañías de seguros, fondos mutuos y fondos de prestaciones directas de jubilación en los que las compañías invierten para ofrecer pensiones a su personal. Con los importantes incentivos tributarios ofrecidos en 1970 —el plan 401 (k) de ahorro para la jubilación, financiado por cuotas de los empleados y, con frecuencia, contribuciones de contrapartida del patrono—, los patronos están cambiando a planes de contribución directa. La contribución de un patron estadounidense puede pagarse, y con frecuencia se paga, en sus propias acciones. Por ejemplo, muchos empleados de Enron tenían más de 50 por ciento de sus fondos de jubilación en acciones de su propia corporación. En muchas corporacións gigantes, como General Electric y Coca-Cola, la proporción es 75 por ciento, y en Proctor & Gamble, más de 90 por ciento. Mientras una corporación es estable y crece, esto parece aceptable, pero que el trabajo y la pensión de los empleados dependan del alza de las acciones es peligrosamente arriesgado.

Cada vez es más frecuente que la mayoría de las cuotas de los empleados, y a veces también la contribución del patron, a los planes 401 (k) vayan a una amplia gama de acciones.

Las compañías de fondos mutuos compiten enconadamente por este ingente negocio. Sus actividades de gobernabilidad corporativa, de haberlas, tendrán así un efecto vital en la cantidad de la pensión y la gobernabilidad corporativa estadounidense.

Hasta la fecha, no existe una tradición de actividad de gobernabilidad corporativa de fondos de pensiones o fondos mutuos. Las únicas excepciones son algunos de los mayores fondos del sector público, que no están obligados de ningún modo a las direcciones corporativas. (Un ejemplo honroso es el College Retirement Equity Fund -CREF). Así, en Estados Unidos, la oposición a las astronómicas remuneraciones de los ejecutivos o el procedimiento ordinario de reapreciación de las opciones a la compra de acciones es casi desconocida, como también lo es la presión directa regular sobre un director gerente con una gobernabilidad desafortunada. Existe resentimiento, pero se reconoce con criterio realista que los accionistas carecen del poder para influir de alguna forma. En Estados Unidos, un director gerente con frecuencia pierde su empleo por un mal desempeño a corto plazo, pero esto se debe a presiones del mercado, no por la determinación de los accionistas. Todavía está por ver si los recientes escándalos corporativos darán por resultado cambios duraderos.

Los fondos de pensiones de las sociedades, controlados por las direcciones de esas corporaciones, casi nunca han sido activistas. Existe un reconocimiento implícito de que el fondo de pensiones de cada compañía se abstendrá de adoptar una postura militante a cambio de una actitud recíproca de todos los demás fondos de pensión, porque las direcciones corporatias prefieren desalentar cualquier forma de intervención en la gobernabilidad corporativa para su beneficio mutuo. En cuanto a las compañías de seguros de vida, bancos y fondos mutuos, están, respectivamente, en competencia con sus colegas, de aquí que la cooperación sea comparativamente rara. Muchas forman parte de grupos más amplios, que también buscan negocios de banca o de seguros. Muchas son propietarias de gestores de fondos y por tanto son también reacias a enemistarse con las direcciones de las corporaciones.

Todas estas instituciones tienen un deber implícito de actuar con iniciativa como inversionistas en nombre de los usufructuarios de las acciones -de hecho, es derecho fiduciario en Estados Unidos, aunque rara vez se aplica. Pero la acción colectiva, que por sí sola podría tener influencia, es rara, y está en gran parte limitada a casos de gobernabilidad patentemente desastrosa, en general a lo largo de muchos años, o a serios casos de mala conducta de la dirección de la corporación, cuando ya es demasiado tarde.

Gestores de fondos: conflictos y expectativas a corto plazo

Las limitaciones que hacen de las instituciones de inversiones, prácticamente, propietarias pasivas se aplican de igual modo a los individuos conocidos como gestores de fondos. Estos especialistas en inversiones administran los fondos de los intermediarios en las inversiones, en particular fondos de pensión, algunos de los cuales se gestionan internamente. La mayor parte de los fondos mutuos gestionan sus propios fondos. Más del 75 por ciento de los gestores de fondos son propiedad, aproximadamente a partes iguales, de bancos de inversión y compañías de seguros. La mayor parte de las compañías de seguros suele invertir no sólo sus propios e ingentes fondos (sobre todo de tenedores de pólizas), sino también de fondos de pensión de los sectores público y privado, lo que los convierte en inversionistas institucionales directos y gestores de fondos.

Las condiciones de la inversión siempre se acuerdan con los clientes, pero los gestores de fondos son los principales responsables de decidir la estrategia más apropiada a las necesidades de sus clientes. Tienen amplios poderes para decidir en cuanto a inversiones. Los más prominentes especialistas y gestores de fondos están entre las personas mejor remuneradas de Estados Unidos, con salarios al menos iguales a los de los más altos directivos de corporaciones. La gobernabilidad de los principales fondos de pensión de las 500 principales compañías de Estados Unidos (más de 75 por ciento de la bolsa de valores) está muy concentrada en los 10 principales gestores de fondos. Así pues, compiten encarnizadamente para atraer y retener a importantes corporaciones, lo que inevitablemente reduce su capacidad de exigir cuentas a las direcciones corporativas.

La incapacidad de los gestores de fondos de exigir cuentas a las direcciones corporacionales, que son sus principales pagadores directos o indirectos, los lleva inevitablemente a la diversificación de fondos mediante la tenencia de una amplia gama de carteras de acciones, reacción típica de un jugador más que de un propietario. Este proceso, como se ha señalado anteriormente, se agrava por el hecho de que los clientes de los gestores esperan que los fondos tengan un buen desempeño en plazos relativamente cortos. Esto pone de relieve uno de los principales puntos débiles del capitalismo accionario: el grave desfase entre los períodos por los que se juzga a los gestores de fondos y los períodos bastante más largos, digamos, cinco o seis años, que serían más idóneos para la mayoría de los beneficiarios. La presión de los clientes inevitablemente lleva a los gestores de fondos a dar preferencia a las acciones de las que se espera un buen desempeño a corto

plazo, fenómeno que ha hecho que muchos comentaristas culpen a los gestores de fondos de la formación de burbujas y el colapso de acciones en los últimos cuatro años.

Romper el ciclo

Aquí está en juego un proceso perjudicial y crecientemente destructivo que daña el óptimo desempeño corporacional a largo plazo y con él el interés de la mayoría de los inversionistas. Por consiguiente, hay pocos incentivos para que los gestores de fondos consideren un plazo tan largo como sus aptitudes de inversionistas lo justifiquen, o los directivos de corporaciones como lo justifiquen sus aptitudes de dirección estratégica. Al mismo tiempo, las gestores de fondos acusan a los directivos de corporaciones *colectivamente* de someterlos a presiones indeseables a corto plazo y viceversa. Romper este círculo vicioso es una de las tareas más importantes de la reforma de la gobernabilidad corporacional.

Los gobiernos deben insistir, en apoyo del principio fundamental de que no debe haber poder sin rendición de cuentas, que la presencia efectiva de los accionistas en todas las compañías redunda en el interés nacional y que es la norma del país contribuir a la participación efectiva de los accionistas en la gobernabilidad de corporaciones de propiedad pública. Se debería establecer un consejo nacional para asegurar que esta norma se aplique por todos los organismos de los poderes ejecutivo y judicial, autoridades en materia de competencia, bolsas de valores y otras entidades igualmente interesadas. ■

Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan los puntos de vista o las políticas del gobierno de Estados Unidos.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL SOBRE LA GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

Entrevista con Rosemary Kenney y Nancy Nielsen of Pfizer Inc

Las compañías que albergan la esperanza de tener éxito en el mercado mundial de hoy deben incorporar requisitos legales más nuevos y más estrictos y tomar también en cuenta las crecientes expectativas sociales. Una compañía farmacéutica que se ha distinguido como líder en la gobernabilidad corporativa señala que la buena ciudadanía y las prácticas éticas eventualmente tienen un resultado final más firme. "Hacer negocios con integridad es bueno para los negocios", dice Nancy Nielsen, directora principal de Ciudadanía Corporativa, en Pfizer. Ella y Rosemary Kenney, la gerente principal de Gobierno y Comunicaciones Corporativas, hablaron con los editores de Perspectivas Económicas *sobre la visión de Pfizer.*

Foto de arriba: Pfizer, con la Organización Mundial de la Salud, apoya un programa para combatir el tracoma, la causa principal de ceguera prevenible en el mundo vías de desarrollo. Un componente crítico de la estrategia es el uso del antibiótico Zithromax, de Pfizer. Los pacientes pueden tomar una sola dosis oral para el tracoma, lo cual representa un adelanto sustancial con respecto al tratamiento anterior con aplicaciones diarias de una pomada antibiótica en el ojo durante seis semanas.(©1997, Pfizer Inc)

Pfizer Inc. descubre, desarrolla, produce y comercializa medicamentos de receta para seres humanos y animales. La compañía tiene más de 100 plantas en todo el mundo y sus productos están disponibles en más de 150 países.

Pregunta: Luego de una serie de escándalos en el mundo empresarial de Estados Unidos, palabras como gobierno corporativo se convirtieron en el término de moda y el Congreso estadounidense aprobó la Ley Sarbanes-Oxley que fortalece las reglamentaciones para el gobierno corporativo. Algunas firmas se han quejado de que la presión para ser más transparentes y responsables en realidad las encadena en vez de brindarles orientación. El debate impone esta pregunta: ¿Es la conducta del gobierno corporativo buena para las empresas? ¿Y se puede forzar realmente a las compañías a adoptarla?

Respuesta: De lo que más hablan las empresas es sobre los costos asociados con cumplir las nuevas reglas de la Comisión de Valores y Cambio (SEC) de Estados Unidos, ordenadas por la Ley Sarbanes-Oxley. Y sí, cuesta dinero implementar prácticas de auditoría interna si una compañía nunca lo ha hecho antes. Hacerlo podría requerir personal adicional, trabajo adicional - algunas veces contratación externa - para determinar el mejor método para ajustarse a las nuevas pautas.

Por otro lado, compañías como Pfizer ya tenían en vigencia la mayoría de este procedimiento y ya aplicaban normas muy exigentes de prácticas éticas de transparencia y responsabilidad. Tuvimos que hacer algunos ajustes menores en nuestras políticas y procedimientos internos, pero las reglas Sarbanes-Oxley no han tenido en nosotros el mismo impacto que en algunas otras compañías. Y mientras nos ha costado algún dinero adicional, Pfizer no considera

a la Ley Sarbanes-Oxley como una carga, porque estamos de acuerdo con ella.

P: ¿Que pasa con las compañías -especialmente las firmas más pequeñas - que la consideran una carga? ¿Cómo se las puede convencer de que es por su propio bien?

R: La cuestión básica es que si uno quiere ser una compañía cuyas acciones se comercian públicamente, tiene que ajustarse a estas reglas. Yo trabajaba en una compañía mucho más pequeña, pero todavía estaba bajo las mismas reglas de la SEC, como una compañía más grande con acciones comerciadas públicamente. Estas reglas incluyen pagar a la Bolsa de Nueva York aranceles de inclusión en la lista de cotización bursátil y los costos relacionados con la publicación de declaraciones por poder y un informe anual, los costos postales de enviarlos a los inversionistas, presentación a la SEC del informe 10-K [una descripción detallada de los negocios y de la condición financiera de la compañía], y la presentación de formularios sobre los funcionarios y los miembros de la junta directiva de la empresa. La función de la SEC es proteger al accionista.

Si uno es una compañía con acciones que se comercian públicamente, es mucho mejor invertir en buenas prácticas que apoyan la responsabilidad y un comportamiento ético en vez de esperar que la SEC o cualquier otra entidad reguladora nunca la cuestione.

P: ¿De manera que si estas prácticas ya estaban en efecto, eso sugiere que su compañía cree que son buenas para los negocios? ¿Es así?

R: Como norma, una buena conducta es buena para los negocios y hacer negocios con integridad es bueno para los negocios. A comienzos de la década de 1990 Pfizer fue la primera compañía que creó el cargo de vicepresidente de gobierno corporativo - un cargo de nivel ejecutivo - de manera que para Pfizer no es nueva la idea de que las exigentes normas de integridad corporativa sean un factor integral de hacer negocios. Y eso es básicamente lo que la Ley Sarbanes-Oxley trata de hacer: trata de reglamentar y ordenar el comportamiento ético.

P: ¿Qué precipitó la decisión de Pfizer de crear el cargo de vicepresidente de gobierno corporativo?

R: En esa época había muchos accionistas que cuestionaban algunas de las decisiones que tomaba Pfizer, y el presidente de la junta directiva y ejecutivo principal de la compañía vio una oportunidad de discutir con los inversionistas institucionales - que eran muy grandes accionistas de Pfizer - las cuestiones que Pfizer enfrentaba como compañía farmacéutica. Designaron un vicepresidente de gobierno corporativo cuyo mandato fue ir y hablar con los inversionistas institucionales y abrir un diálogo que permitiera un intercambio de ideas para ambos lados. La meta para la gerencia era comprender mejor las cuestiones que eran importantes para los inversionistas institucionales y para que los inversionistas entendieran mejor las cuestiones que enfrentaba la industria farmacéutica. Y ciertamente ha sido una relación muy beneficiosa.

P: Muchas compañías que no son estadounidenses no tienen un sistema como el de Pfizer. ¿Puede describir cómo podrían implementar un método similar de gobierno corporativo?

R: El enfoque con el gobierno corporativo comienza en lo más alto de la compañía. No hay manera de que pueda implementarse a menos que "venga desde arriba". Tiene que venir de los gerentes superiores y de la junta directiva; tiene que haber una convicción absoluta de que la gobernabilidad corporativa es buena para los negocios.

En términos prácticos, el mensaje de buen gobierno se hace llegar a los empleados por medio de manuales de entrenamiento y cursos obligatorios. Los empleados de Pfizer tienen que tomar exámenes de gobierno a través de computadoras en línea. Se les hacen conocer a los empleados las leyes y reglas y cómo se aplican a las operaciones diarias.

Pfizer también tiene una línea de emergencia de 24 horas a la que pueden llamar los empleados si ven algo que podría ser mala conducta. Nuestro departamento de cumplimiento hace presentaciones en reuniones de personal para empleados que se encuentran en otros lugares en todo el país. Los empleados reciben regularmente recordatorios por correo electrónico y regularmente se exhiben carteles sobre gobierno corporativo. En Pfizer siempre hay algún mensaje sobre el cumplimiento de las leyes y de las reglas de gobierno corporativo. He trabajado en un número de compañías diferentes y aquí eso es más pronunciado que en cualquier otra parte en las que he trabajado.

P: Un tema importante para la gobernabilidad corporativa se refiere hoy a la participación activa de los accionistas en la toma de decisiones de una compañía. ¿Cómo hacen conocer sus intereses los accionistas de Pfizer?

R: Los accionistas hacen conocer sus opiniones a través del método tradicional de enviar propuestas a la compañía

anualmente. Estas propuestas por lo general se publican en un documento por poder y con frecuencia expresan el descontento de los accionistas con ciertos asuntos.

Más recientemente, Pfizer fue una de las primeras compañías que abrió direcciones de correo electrónico para los presidentes de cada una de las comisiones de la junta directiva, así como para la junta directiva como un todo. Algunos accionistas han aprovechado eso para comunicarse con los miembros del directorio mediante el correo electrónico.

Pero cualquiera sea la forma de comunicación, la política de Pfizer siempre ha sido responder a las preguntas de los accionistas y mantener abierta una línea de comunicación.

P: ¿Cuál es el volumen de estas comunicaciones y de quienes tienden a provenir? ¿Están limitadas a los grandes inversionistas institucionales?

R: Recibimos mensajes electrónicos principalmente de inversionistas individuales. Los mensajes que no están relacionados con el negocio - resumés, pedidos, solicitudes de ayuda filantrópica - se clasifican y se redirigen a la persona apropiada para que los atienda. La junta directiva recibe un informe trimestral que les deja saber cuales son las cuestiones importantes para los accionistas y la junta responde cuando es apropiado.

P: ¿Cuál es la manera en que la gobernabilidad corporativa se relaciona con la selección de los miembros de la junta directiva de Pfizer?

R: Cada miembro del directorio pasa por un proceso anual de nombramiento conducido por la gobernabilidad corporativa y la comisión de nominación de la junta directiva. El historial de asistencia, honorarios y participación en otras juntas directivas de cada miembro del directorio son examinados anualmente. El directorio es una junta predominantemente independiente. El único "de adentro" es nuestro presidente del directorio y ejecutivo principal, Hank McKinnell, y tenemos lo que se llama un miembro del directorio de afuera "relacionado" en nuestro ex presidente de la compañía Bill Steere (William Steere hijo). El resto de los miembros del directorio son independientes.

P: ¿Puede describir cómo distingue Pfizer entre gobierno corporativo y ciudadanía corporativa?

R: Hablamos de ciudadanía como nuestro papel en la comunidad local y mundial y la manera en que conducimos los negocios con responsabilidad. Dividimos eso en cinco partes diferentes: promover la buena salud, participar en un diálogo con interesados, proteger el medio ambiente, conducir los negocios de manera responsable - esa es la parte de gobierno - y respeto a nuestros empleados.

P: ¿De qué manera se hace, en términos prácticos?

R: Cuando se crea una cadena de valores, se va a través de cada componente del negocio. En la industria farmacéutica, la cadena incluye investigación, desarrollo, fabricación, ventas, comercialización, distribución, etc. En nuestro sitio electrónico Web tenemos un cuadro que identifica cada componente de nuestra cadena de valores y debajo de cada una hemos descrito cuales son los componentes de la ciudadanía corporativa.

Por ejemplo, investigación y desarrollo involucraría la asignación del presupuesto respectivo para enfermedades mundiales en desarrollo y establecidas. O podría involucrar la transparencia de los datos de prueba clínica. Una de las cosas que hemos hecho recientemente es publicar en nuestro sitio electrónico Web las contribuciones hechas por medio de nuestra comisión de acción política [a los candidatos políticos]. Cuando se suman las partes en nuestra cadena de valores se obtiene un cuadro general de la clase de cosas que definen a una compañía responsable local y mundialmente.

P: ¿Cómo responde a los economistas que sostienen que las compañías no deberían usarse para hacer "ingeniería social" o que la participación en empresas caritativas puede hacer que una firma pierda la concentración en su propósito primario de maximizar las ganancias?

R: Usted preguntó antes si el buen gobierno afecta las ganancias. Y aunque no hay una contribución directa al balance final, tiene una contribución indirecta clara al éxito de la compañía.

Para que una compañía buena tenga éxito hoy día, realmente tiene que hacer las dos cosas. Durante los últimos 10 años hemos visto cambios tremendos en la sociedad - con la globalización, los adelantos en las comunicaciones, mayor conciencia de las desigualdades sociales - y ha habido un cambio en la manera en que la sociedad considera el papel de los negocios. Una de las razones por las cuales Pfizer emprende estos proyectos sociales y medioambientales es porque eso ayuda a proteger nuestra licencia para operar. La segunda razón es que hemos considerado lo que hace falta hoy para crear un negocio sostenible, y hemos llegado a la conclusión de que requiere participar en todos los aspectos

de la comunidad. De manera que hay un impacto en el resultado final, y ese es el argumento empresarial en favor de la gobernabilidad corporativa.

P: ¿Tiene ejemplos concretos de casos en los que su participación en proyectos comunitarios o medioambientales ha sido buena para Pfizer como compañía?

R: El momento decisivo en la industria farmacéutica fue en el verano del 2000, cuando 39 compañías farmacéuticas hicieron juicio al gobierno sudafricano para impedir que importara versiones más baratas de medicinas para el SIDA. Pfizer no estuvo entre esas compañías, pero la mayor parte de los expertos consideran ese momento como una ocasión en que la industria farmacéutica estuvo fuera de contacto con las expectativas de la sociedad. Y la industria como un todo sufrió por la reacción pública negativa.

También sabemos que al participar en el terreno, socialmente y con respecto al medio ambiente, hemos creado relaciones que de otra manera no podríamos tener. Eso crea un canal a través del cual podemos educar a la gente sobre la industria. Recuerde, el campo farmacéutico es de alto riesgo y de altas ganancias. El 95 por ciento de los intentos en nuestros laboratorios fracasan, sólo el 5 por ciento resulta en medicamentos que llegan al mercado. Por lo tanto, las medicinas que llegan al mercado tienen que cubrir los costos de todos los fracasos. Esa es una de las cosas básicas que necesitamos comunicarle al público.

Estar en el terreno también nos da un sistema de advertencia temprana para las cosas que vendrán. Si la industria hubiera estado participando ya realmente en el 2000, el juicio farmacéutico contra Sudáfrica nunca habría ocurrido. Y si uno comienza a examinar las implicaciones que hubiese tenido ese juicio si realmente hubiera seguido adelante, potencialmente podría haber conducido a una reacción negativa tal que habría cerrado las licencias de operar de algunas compañías farmacéuticas.

P: ¿Qué quiere decir Pfizer cuando declara que una de sus metas es mejorar el acceso a la atención de la salud en todo el mundo?

R: Nuestra misión primaria es descubrir y desarrollar medicamentos. Tenemos el laboratorio privado más grande del mundo, con 13.000 científicos y 116 plantas en el mundo produciendo medicinas. El paso siguiente es hacer que esas medicinas estén disponibles y, podríamos decir, sean asequibles a la gente en todo el mundo.

P: ¿Qué están haciendo para lograr eso?

Pfizer se asocia con los gobiernos para donar Diflucan ®, para tratar infecciones oportunistas asociadas con el VIH/SIDA, en países en vías de desarrollo. La compañía ha ayudado a entrenar a 18.000 proveedores de atención médica en 915 clínicas en 23 países de Africa, Asia y el Caribe. (Foto del Hospital Helen Joseph en Sudáfrica © Pfizer Inc.)

R: Lo hacemos en gran parte a través de asociaciones público-privadas. Nos asociamos con gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de la sociedad civil, grupos religiosos y grupos de defensa del paciente para ayudar a distribuir los medicamentos. También tenemos múltiples canales para la donación de medicinas a los hospitales y clínicas de atención de la salud.

En Estados Unidos hemos comenzado recientemente un programa por el cual muchas personas que no tienen cobertura de seguro para remedios - 45 millones de personas en Estados Unidos - pueden reunir los requisitos para obtener medicinas Pfizer gratuitamente o a precios de descuento. El programa se describe en nuestro sitio electrónico Web y hay un número de teléfono para llamadas gratuitas al que la gente puede llamar las 24 horas del día para determinar si reúne los requisitos.

P: ¿Cuán eficaz ha sido esto?

R: Lo iniciamos hace alrededor de cuatro meses y nos ha impresionado la cantidad de mercadotecnia necesaria para

poner en marcha un programa así. Pensaríamos que si uno pone información en la Web y envía cartas a los grupos de defensa de pacientes y ancianos la gente aprovecharía la oportunidad de inmediato, pero en realidad hemos tenido que tratar esto como una campaña de mercadeo para que la gente lo solicite.

P: ¿Se quejan alguna vez los accionistas de Pfizer sobre estos y otros programas de donaciones?

R: Algunas veces recibimos quejas de los accionistas de Pfizer - quienes por lo general envían cartas al presidente de nuestro directorio - y nuestra respuesta es realmente el punto que estaba explicando antes. A fin de proteger nuestra licencia para operar y tener un negocio sostenible en el mundo de hoy, para satisfacer las expectativas que tiene la sociedad de los negocios y las expectativas de la sociedad sobre las compañías farmacéuticas, esto tiene que ser parte ahora de nuestro modelo de negocios.

Durante los últimos cinco años hubo un gran cambio en este país. La gente cree que debería conseguir medicamentos nuevos a precios muy baratos, pero hace falta que alguien pague por las innovaciones.

P: ¿Cómo entonces se reconcilian las demandas contradictorias?

R: Una de las maneras en que lo hacemos es a través de estas asociaciones público-privadas, como la que mencioné para dar ayuda en la cobertura de medicamentos a 45 millones de estadounidenses. Pero ese es un asunto con el que toda la industria está debatiéndose precisamente ahora.

P: ¿Tienen asociaciones como esa en el extranjero?

R: Una de mis favoritas es la que llamamos Compañeros Mundiales de la Salud. Hemos creado un "cuerpo de paz" médico integrado por empleados especializados de Pfizer - médicos, epidemiólogos, técnicos - que van en misiones pagadas de seis meses a países en vías de desarrollo, específicamente para trabajar en el terreno con organizaciones no gubernamentales para encontrar y tratar enfermedades infecciosas, principalmente el SIDA.

Nuestros programas a más largo plazo incluyen una iniciativa internacional para tratar el tracoma, que es la causa principal de ceguera prevenible en el mundo. En conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OMS) tenemos un programa para prevenir el tracoma que involucra donaciones de nuestro antibiótico Zithromax, ayuda medioambiental, educación sanitaria básica y un poco de cirugía. Vamos a poder eliminar completamente el tracoma para el año 2030. Creo que estamos en 18 países.

Otro programa es la asociación internacional Diflucan. Es para las infecciones relacionadas con el SIDA, como las aftas. Diflucan ayuda a eliminar las aftas casi inmediatamente, y lo distribuimos gratuitamente. Para los países menos desarrollados que tienen un cierto límite de la OMS sobre ingresos, no hay límites ni plazos para las donaciones de medicina. Y hacemos eso por medio de asociaciones con los gobiernos y con las organizaciones no gubernamentales. No somos sólo nosotros por nuestra cuenta. Todo lo que hacemos hoy es a través de asociaciones.

P: ¿Qué clase de medición del desempeño usan ustedes para decidir cuales serán los programas que recibirán financiamiento?

R: La medida final del desempeño es la gente saludable, o gente que no se sigue enfermando más, por ejemplo, el número de personas curadas de aftas, o el número de personas que recuperó la vista o en quienes se previno que quedaran ciegas. Todo se reduce a las personas y a la salud. Ese es el balance final.

Una de las cosas que buscamos son las necesidades médicas que no se atienden y ver lo que podemos hacer al respecto. Esa es una gran área que se ha descuidado y estamos preparados para enfrentarla. No vamos a ganar dinero con eso; es parte de ser un buen ciudadano corporativo.

Nuestro informe anual del 2003 comienza con esta frase: "Definiremos el éxito como algo más amplio que desempeño en el mercado".

P: ¿Creen ustedes que están al frente de un movimiento que involucra a otras empresas?

R: No se limita a nosotros. Pero debido a que Pfizer es la tercera o cuarta compañía más grande del mundo en capitalización de mercado, y debido a que estamos en el campo de atención de la salud, que afecta a todos y está relacionada con la economía de todos, creo que lo que hacemos tiene un gran impacto y por lo tanto es verdaderamente importante que lo hagamos.

También creo que hay una tendencia entre los líderes industriales. Sé que mis colegas en Microsoft, Hewlett-Packard, Coca-Cola, DuPont, están todos avanzando en la misma dirección. ■

Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan los puntos de vista o las políticas del gobierno de Estados Unidos.

ADMINISTRAR EL NEGOCIO FAMILIAR

Por John L. Ward

La gobernabilidad corporativa en las empresas familiares difiere fundamentalmente del de las compañías públicas cuya propiedad está en muchas manos. La propiedad familiar concentra el control y facilita la toma de decisiones, lo que puede tanto bajar los costos de gobernabilidad como permitir decisiones no convencionales pero ventajosas desde el punto de vista estratégico.

Un sistema que funcione bien ayuda a crear confianza dentro de la familia, y una buena dinámica familiar, a su vez, se convierte en un activo para la empresa, porque le permite a cada parte individual de la gobernabilidad funcionar mejor y añadir más valor, mientras se mantiene en línea con los otros componentes del sistema de gobernabilidad. Estas ventajas gubernativas pueden ofrecer evidentes beneficios económicos.

Sin embargo, una empresa que crece se vuelve cada vez más compleja y crea sus propias demandas de una estructura organizativa más compleja. Los gerentes de empresas familiares deben, de acuerdo con ello, adaptar sus prácticas de gobernabilidad. De hecho, el éxito impulsa la necesidad de adaptarse y cambiar — y toda empresa familiar, en última instancia, encara esta realidad.

John L. Ward es profesor de clínicas y codirector del Centro para las Empresas Familiares en la Escuela de Administración Kellogg de la Northwestern University. Es profesor del Grupo Visionario de la Empresa Familiar en el Instituto Internacional del Desarrollo Gerencial (IMD) en Lausana, Suiza, y es conferenciante visitante regular en la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong, la Escuela India de Negocios, y la escuela graduada de negocios de la Universidad de Navarra.

La empresa familiar: ventajas y desventajas

Dado que la propiedad la controla uno o unos pocos miembros de una familia, las empresas familiares tienen ventajas y desventajas competitivas en relación con las compañías cuya propiedad está en manos del público. Del lado positivo del balance, controlar la propiedad puede permitir ver la situación a largo plazo. Las inversiones pacientes y constantes pueden rendir excelentes beneficios futuros. Las inversiones en la cultura corporativa también pueden rendir los beneficios que las firmas dirigidas por los resultados a corto plazo según el mercado de valores, pueden no tener tiempo de cosechar. Y las compañías controladas por un pequeño grupo de dueños, que toman parte en el trabajo pueden perseguir estrategias contrarias y rechazar la mediocre sapiencia convencional.

En cambio, las firmas controladas por unos pocos pueden quedar aisladas y solas frente a las realidades del mercado. La búsqueda de la comodidad personal y el abandono de la rendición de cuentas externa puede llevar a una estrategia rancia, a la falta de planificación sucesoria y al estancamiento organizativo. Las querellas incontroladas entre los propietarios familiares pueden ser catastróficas para una compañía.

La diferencia entre una firma familiar que sucumbe ante sus debilidades y otra que explota sus puntos fuertes relativos, radica en la calidad del sistema de gobernabilidad. Las firmas familiares exitosas aprecian el poder del control propietario, se ofrecen voluntariamente a rendir cuentas a una junta independiente y se preocupan por definir las funciones y responsabilidades de los dueños, la gerencia y la junta de directores.

La esencia de la diferencia que ofrece una empresa familiar reside en que la naturaleza de la propiedad es diferente. Las firmas familiares exitosas también comprenden cómo tienen que evolucionar las prácticas de gobernabilidad para que reflejen los cambios en la empresa y dentro de la familia.

La naturaleza de la propiedad familiar

Los grupos de propiedad familiar no sólo concentran

el control, sino que también mantienen a menudo un fuerte vínculo emocional con sus empresas. Una familia puede tener un sentido de obligación moral para con otros accionistas, o incluso considerar su empresa como un medio de hacer una contribución positiva a la sociedad. Más aún, los dueños familiares en ocasiones consideran la empresa un legado social creado por las generaciones pasadas, que debe continuar a lo largo de las generaciones sucesivas.

La falta de liquidez rápidamente disponible es otra diferencia importante entre la compañía pública y la compañía familiar. Deshacerse de la propiedad de compañías familiares es a menudo difícil. Algunas familias establecen restricciones legales a la venta de acciones, y muchas empresas familiares son de propiedad privada. En estas circunstancias, crear un mercado para la venta de acciones puede ser complejo. La política impositiva puede también entrar en juego, haciendo que vender acciones de la empresa familiar sea más costoso que conservarlas.

La posesión de acciones en una compañía familiar tiende a concentrar la riqueza de las personas en un solo activo. En los grupos de propiedad familiar, un porcentaje desproporcionado del valor neto de muchos individuos está a menudo unido a la empresa familiar. Esto significa que los dueños de la empresa familiar, como grupo de inversionistas, tienen menos diversificación y corren más riesgo que los inversionistgas en el mercado de valores más amplio. Tal concentración de riesgo hace que los dueños de empresas familiares presten más atención a sus inversiones y tiendan a mantenerse más activos e involucrados. Y esto, a su vez, hacen que las familias se consagren más a arreglar lo que anda mal en sus empresas, en lugar de huir de ellas económicamente. En ocasiones, la preocupación por la reputación de la familia puede parecer tan importante como la salvaguardia de la inversión colectiva en la empresa familiar.

La gobernabilidad empresarial en las compañías públicas

En el mercado público, la gobernabilidad se basa en un modelo que se relaciona directamente con la naturaleza de una propiedad ampliamente dispersada. Los dueños de acciones en una compañía pública pueden "votar con sus pies", vendiendo sus acciones cuando el rendimiento está por debajo de sus expectativas. Los accionistas individuales de estas compañías tienen pocos recursos para influir en las decisiones de sus directorios o gerentes. En lugar de ello, se unen a otros individuos en el mercado y presionan para obtener rendimiento mediante sus decisiones colectivas a corto plazo de comprar o vender acciones. La gobernabilidad de compañías públicas refleja este modelo de accionistas inactivos pero móviles, que crean presiones en el mercado a fin de obtener rendimiento.

Las compañías públicas tienen juntas de directores independientes que actúan primordialmente como fiduciarios o agentes de los intereses potencialmente móviles de los accionistas. Estas juntas operan de acuerdo con el patrón de maximizar el valor de la acción a corto plazo, para mantener o ampliar su masa de accionistas. La demanda de las acciones de la compañía en el mercado es la medida primordial del éxito, y este mercado fluctúa diariamente basado en la relación fluida de muchos factores económicos, tanto dentro como fuera de la compañía. Debido a esto, la junta de directores es el lugar donde reside el poder en la gobernabilidad de las compañías públicas. A la junta se le encarga la supervisión de la gerencia, y debe asegurarse de que la gerencia cree un valor que será reconocido por el mercado.

En las compañías ampliamente públicas, a la gerencia se la considera a menudo como interesada en sí misma. La gobernabilidad activo se considera necesario para refrenar los abusos potenciales de la gerencia, como así también para asegurar el alineamiento efectivo de los intereses de la gerencia y los intereses de los accionistas. Las juntas de directores de la compañías públicas invierten una buena cantidad de tiempo y esfuerzo diseñando sistemas de control y observación de las actividades y la compensación de la gerencia, lo que refuerza una relación potencialmente antagónica. Además, las juntas y sus prácticas están hoy bajo creciente escrutinio, y muchas leyes y regulaciones nuevas se estan escribiendo para reformar la gobernabilidad de las compañías públicas. Muchas de estas leyes tienen el propósito de fortalecer la independencia de las juntas y aumentar su rendición de cuentas.

A medida que las juntas de compañías públicas se vuelven más independientes y poderosas, aumenta la expectativa de que ofrezcan algo más que un aumento de la supervisión, como aumenta también la expectativa de que deben dirigir activamente la gerencia, en nombre de los intereses de los propietarios. Sin embargo, las juntas que se concentran en el rendimiento corporativo y el valor de las acciones pueden volverse contrarias a asumir riesgos que pueden tener efectos significativos a corto plazo. Pueden quedar cautivas de la sapiencia convencional del mercado y dejar de lado estrategias menos convencionales que podrían capturar un mejor valor a largo plazo en su segmento exclusivo del mercado. A menudo la gerencia está mejor situada para ver cómo las estrategias dinámicas y nuevas crearán valor para los clientes y mejorarán el desempeño empresarial. Desafortunadamente, el modelo

La tienda central de Russ & Daughters, un históric lugar en el Bajo Este de Nueva York. Establecido en 1914, el negocio ha sido dirigido por cuatro generaciones de la familia Russ.
(Foto cortesía de Russ&Daughters.com)

de gobernabilidad de las compañías públicas no siempre permite la búsqueda de nuevas estrategias empresariales creativas.

Cómo difiere la gobernabilidad en las compañías familiares

La gobernabilidad de las empresas familiares se adapta de una manera más exclusiva a la búsqueda de estrategias no convencionales. Las empresas familiares pueden estar en mejor disposición de darle un rodeo a las cualidades antagónicas de la gobernabilidad empresarial convencional. La propiedad puede ejercer influencia y prestar atención en múltiples niveles, haciendo que la familia sea un agente de toma de decisiones más efectivas en la gerencia, la junta y entre los dueños. Más bien que funcionar como un costoso sistema de frenos y contrapesos, la gobernabilidad de las firmas familiares sirve a menudo para permitir la transparencia y la asociación en todo el sistema. Esto, a su vez, puede permitir buscar estrategias que son potencialmente más productivas a largo plazo, a pesar de los costos o riesgos a corto plazo.

La gobernabilidad empresarial convencional se concentra a menudo en establecer límites y definir la separación de los poderes de toma de decisiones. En contraste, la gobernabilidad de la empresa familiar se concentra con frecuencia en establecer una intervención productiva, de procedimientos, en todo el sistema. Las prácticas que proveen para las consultas simultáneas entre dueños, directores y gerentes permiten una corriente de ideas más libre, a la vez que una toma de decisiones más rápida. Contribuyen también a un alineamiento permanente de intereses y objetivos a lo largo del tiempo.

La participación activa de los dueños es la clave de la gobernabilidad efectiva de la empresa familiar. La propiedad familiar define los valores, la perspectiva y los objetivos de la empresa. Articula las metas financieras y las expectativas de rendimiento que guían las decisiones de la junta y la gerencia. Los dueños ofrecen también una perspectiva general de la compañía que, generalmente, define una estrategia empresarial. Esto aclara y enfoca objetivos en todo el sistema y ayuda a establecer restricciones estratégicas apropiadas a las decisiones de la junta y la gerencia.

Pero establecer una comprensión clara y compartida de las funciones diferentes de los dueños, la junta y la gerencia es también vital para la gobernabilidad efectiva de la empresa familiar — sobre todo porque los miembros de la familia desempeñan a menudo cargos diferentes, actuando como dueños, directores y gerentes.

Si bien la intervención directa de la familia en niveles múltiples complica el sistema, ofrece también un enlace importante entre las diferentes áreas de gobernabilidad. Este enlace intrínsico, combinado con un desarrollo positivo de los vínculos y relaciones familiares, puede cambiar fundamentalmente la dinámica de confianza que permea el sistema de gobernabilidad. Un sistema que funciona bien ayuda a crear confianza dentro de la familia, y una buena dinámica familiar, a su vez, se convierte en un activo para la empresa porque le permite a cada pieza individual de gobernabilidad funcionar mejor y añadir más valor, mientras se mantiene alineada con los otros componentes del sistema de gobernabilidad.

Etapas del desarrollo de la empresa familiar

La mayoría de las empresas familiares empiezan con el empresario fundador. Inicialmente, el fundador representa el sistema de gobernabilidad, al ser el dueño y operador omnipotente de la empresa. En ocasiones, los fundadores recurren a juntas asesoras, pero generalmente retienen todos los derechos de toma de decisiones. En muchos

casos, el mayor reto que encaran los fundadores es decidir cómo mantener su empresa familiar a lo largo del proceso de sucesión. Algunos buscan un heredero único que pueda volver a crear el poder concentrado del dueño-operador. La mayoría, sin embargo, consideran la empresa como una herencia colectiva y la dividen entre los miembros de la familia.

Cuando la propiedad pasa de unas generaciones a otras, atraviesa diferentes etapas. La primera etapa es la de la asociación fraternal o familiar, en la que los padres comparten la propiedad con sus hijos. Finalmente, termina la intervención de los padres y los hermanos comparten la propiedad con un espíritu de asociación. Deben decidir entre ellos cómo gobernar la empresa; a menudo, esto se describe como el periodo de "la mesa de la cocina". Los hermanos pueden sentarse a consultar informalmente, y en ocasiones forman una junta para ayudar a crear consenso para trazar una estrategia. En esta etapa las funciones pueden comenzar a separarse, a medida que algunos hermanos pueden actuar activamente en la empresa, en tanto que otros no lo hacen. A partir de este punto el nivel de confianza dentro de la familia determina a menudo cuán formales llegan a ser las prácticas de gobernabilidad.

La tercera generación de sucesores involucra con frecuencia a un grupo diversificado de primos. Esto cambia generalmente la escala de la familia y diferencia todavía más las funciones de la familia. Los miembros de la familia pueden seguir involucrados en la gerencia, la junta y la propiedad. Las porciones de propiedad pueden llegar a ser cada vez más variables en tamaño, con una cierta porción remanente muy concentrada. Los miembros de la familia pueden actuar activamente en varios grados en la empresa y su gobernabilidad, y su nivel de intervención puede no reflejar necesariamente su nivel de interés económico. Estas complicaciones llevan generalmente al desarrolo de prácticas de gobernabilidad más formales. Cuando la mayoría de la propiedad pasa a quedar fuera de la gerencia, la junta adquirirá a menudo una característica más fiduciaria. La medida en que la confianza se cultiva directamente entre los dueños que controlan y los líderes de la gerencia, determina con frecuencia cuán formales llegan a ser las prácticas de gobernabilidad en esta etapa, y si la familia puede seguir creando un órgano efectivo de gobernabilidad.

La siguiente sucesión familiar es causa de otro cambio significativo en la escala de la propiedad. En esta etapa, el desarrollo dla gobernabilidad familiar, que funciona paralelamente con la gobernabilidad de la empresa, es a menudo una característica adicional de un sistema de gobernabilidad crecientemente formal y complejo. Los miembros de la familia pueden seguir involucrados en el sistema de gobernabilidad, lo que vincula la propiedad con la junta y la gerencia. Con frecuencia, en esta etapa la empresa se ha convertido en una sociedad de control, lo que crea la necesidad de una junta que pueda administrar estratégicamente una cartera de negocios.

La evolución de la gobernabilidad de la empresa familiar

A medida que una empresa crece, se vuelve cada vez más compleja, lo que crea sus propias demandas de una estructura organizativa más formal. Si bien adaptar las prácticas de gobernabilidad a las necesidades en surgimiento de familias y empresas según van creciendo es una tarea muy compleja y retadora, con el tiempo es también inevitable. El éxito impulsa la necesidad de adaptarse y cambiar. En ciertas etapas, el crecimiento de la empresa o la familia tenderá a convertirse en exponencial. Toda empresa familiar encara finalmente esta realidad.

Debido a que los ciclos vitales de familias y empresas plantean a menudo un reto a la efectividad de las prácticas de gobernabilidad existentes, las empresas familiares prestan realmente bastante atención a adaptar sus prácticas a lo largo del tiempo. Con cada generación de herederos o cambio en la escala de la empresa, las compañías a menudo se ven con frecuencia encaradas a la necesidad de volver a crear su gobernabilidad empresarial. Los ciclos vitales de la empresa familiar pueden llevar a cambios fundamentales en los desempeños de papeles, funciones y prácticas del sistema de gobernabilidad. Frente a los dilemas del cambio, las familias con frecuencia estudian las prácticas empresariales óptimas vigentes. Sin embargo, en lugar de adoptar simplemente las prácticas óptimas prescriptivas, las familias tienden a adaptar prácticas de su cultura histórica empresarial, y así renovar a lo largo del tiempo la efectividad de su organización de gobernabilidad. ■

Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan los puntos de vista o las políticas del gobierno de Estados Unidos.

PRINCIPIOS DE LA OCDE PARA LA GOBERNABILIDAD

I. Asegurar las bases de una estructura de gobernabilidad corporativa eficaz

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe promover mercados transparentes y eficientes, ser congruente con el imperio de la ley y el derecho y describir claramente la división de responsabilidades entre las diferentes autoridades supervisoras, reguladoras y las encargadas de su aplicación.

II. Derechos de los accionistas y las funciones clave de la propiedad

La estructura de gobernabilidad corporativa debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

III. Tratamiento equitativo de los accionistas

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar el tratamiento equitativo de todos los accionistas, incluidos los accionistas de minorías y extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.

IV. Función de los interesados en la gobernabilidad corporativa

La estructura de gobernabilidad corporativa debe reconocer los derechos de los interesados establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos y alentar la cooperación activa entre las empresas e interesados en crear riqueza, empleos y la sustentabilidad de empresas financieramente sólidas.

V. Información y transparencia

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar que se informe con precisión y oportunamente todos los asuntos materiales referidos a la empresa, incluida la situación financiera, desempeño, propiedad y gobierno de la compañía.

VI. La responsabilidad de la junta directiva

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar la orientación estratégica de la compañía, la vigilancia efectiva de la gerencia por la junta directiva y la responsabilidad de la junta directiva ante la compañía y los accionistas.

Bibliografía, en inglés

Lecturas adicionales sobre gobernabilidad corporativa

Bebchuk, Lucian Arye. "The Case for Increasing Shareholder Power." *Harvard Law Review* vol. 118, iss. 3 (January 2005): pp. 835-914.

Berenbeim, Ronald. "Corporate Governance: Giving Ethics Operational Meaning." *Vital Speeches of the Day* vol. 71, no. 3 (15 November 2004): pp. 87-89.

Cadbury, Adrian. *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*. New York: Egon Zehnder International, 2000. 54 p. http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/family_firms.pdf

Claessens, Stijn. *Corporate Governance and Development*. Focus No. 1. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 2003. 44 p. http://www.gcgf.org/library/Discussion_Papers_and_Focus%20Notes/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf

Cornelius, Peter K. and Bruce Kogut, eds. *Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy*. New York: Oxford University Press, 2003. 506 p.

Jickling, Mark. *Barriers to Corporate Fraud: How They Work and How They Fail*. Washington, DC: Library of Congress, Congressional Research Service, 27 December 2004. 58 p.

Kirkpatrick, Grant. *Improving Corporate Governance Standards: The Work of the OECD and The Principles*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004. 6 p. http://www.oecd.org/dataoecd/45/24/33655111.pdf

Meisel, Nicolas. *Governance Culture and Development: A Different Perspective on Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004. 142 p. http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en_2649_37439_33788503_1_1_1_37439,00.html

Melvin, Colin and Hans Hirt. *Corporate Governance and Performance*. London: Hermes Pensions Management Ltd, January 2005. 8 p. http://www.hermes.co.uk/pdf/corporate_governance/corporate_governance_and_performance_060105.pdf

Morck, Randall. *Corporate Governance and Family Control*. Discussion Paper No. 1. Washington, DC: Global Corporate Governance Forum, 2003. 23 p. http://www.gcgf.org/library/Discussion_Papers_and_Focus%20Notes/Corporate%20Governance%20and%20Family%20Control,%20Morck%20-%20Nov%202003.pdf

Morck, Randall K. and Lloyd Steier. *The Global History of Corporate Governance – an Introduction*. NBER Working Paper No. 11062. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, January 2005. 47 p. http://www.nber.org/papers/W11062

Oman, Charles and Daniel Blume. *Corporate Governance: A Development Challenge*. Policy Insight No. 3. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, January 2005. 4 p. http://www.oecd.org/dataoecd/45/28/34342425.pdf

Oman, Charles, Steven Fries and Willem Buiter. *Corporate Governance in Developing, Transition and Emerging-Market Economies*. OECD Development Centre Policy Brief No. 23, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003. 49 p. http://www.oecd.org/dataoecd/6/49/28658158.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003. 90 p. http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en_2649_34813_30929498_1_1_1_1,00.html

Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004. 66 p. http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_37439_31530865_1_1_1_37439,00.html

Organisation for Economic Co-operation and Development. *The OECD Principles of Corporate Governance*. Policy Brief. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, August 2004. 7 p. http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/33647763.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. *Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003. 72 p. http://www.oecd.org/dataoecd/58/27/21755678.pdf

---

El Departamento de Estado de Estados Unidos no asume responsabilidad ni por el contenido y ni por la disponibilidad de los recursos anotados arriba, que hasta febrero de 2005 eran accesibles

RECURSOS EN INTERNET, EN INGLÉS

Fuentes en línea electrónica con información sobre la gobernabilidad corporativa

UNITED STATES GOVERNMENT

U.S. Agency for International Development
http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/technical_areas/anti-corruption/

U.S. Department of Justice
http://www.usdoj.gov/criminal/fraud.html

U.S. Securities and Exchange Commission
http://www.sec.gov/

The White House
http://www.whitehouse.gov/infocus/corporateresponsibility/

INTERNATIONAL AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Asian Institute of Corporate Governance
http://www.aicg.org/

Center for International Private Enterprise
http://www.cipe.org/programs/corp_gov/index.htm

The Conference Board
http://www.conference-board.org/knowledge/governance.cfm

Corporate Governance
http://www.corpgov.net/

The Corporate Governance Encyclopedia
http://www.encycogov.com/

Corporate Governance Quotient
http://www.isscgq.com/gcgq/g_central.asp

The Corporate Library
http://www.thecorporatelibrary.com/

European Corporate Governance Institute
http://www.ecgi.org/

Global Corporate Governance Forum
http://www.gcgf.org/index.htm

Institutional Shareholder Services
http://www.issproxy.com/

International Chamber of Commerce – Corporate Governance
http://www.iccwbo.org/cg.htm

International Corporate Governance Network
http://www.icgn.org/

Investor Responsibility Research Center
http://www.irrc.org/

National Association of Corporate Directors
http://www.nacdonline.org/

OECD – Corporate Governance
http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37439_1_1_1_1_37439,00.html

World Council for Corporate Governance
http://www.wcfcg.net/index.htm

Yale University, International Institute for Corporate Governance
http://iicg.som.yale.edu/links/links.shtml

El Departamento de Estado de Estados Unidos no asume responsabilidad ni por el contenido y ni por la disponibilidad de los recursos anotados arriba, que hasta febrero de 2005 eran accesibles.

http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

Departamento de Estado de Estados Unidos
Oficina de Programas de Información Internacional