

PUBLIC/PRIVATE SUMMIT ON INVESTMENT CLIMATE
4 DECEMBER 2003
Washington D. C.

La revolución de la transparencia
Prácticas de Buen Gobierno

Italo Pizzolante Negrón

Presidente Fundador de Pizzolante Comunicación Estratégica
Director del Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO



INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK
BANQUE INTERAMERICAINE DE DEVELOPPMENT

Toneladas de papel han sido impresas de palabras que hoy toman mayor fuerza: VALORES y PRINCIPIOS; sin embargo, no fue suficiente el esfuerzo para alcanzar la coherencia y consistencia que exige la TRANSPARENCIA que se espera hoy de los hombres y mujeres de empresa, y aún más de aquellos que gobiernan nuestros países, único camino para ganar credibilidad en el tiempo y construir confianza.

En la Comunicación Estratégica de la empresa con sus públicos se debe ir, más allá de las relaciones públicas o la publicidad, a una simétrica actitud empresarial donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree — el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos —. Más allá del discurso desarrollado por el imaginario de terceros, las empresas y los gobiernos están expuestos en “vitriñas” donde sus mensajes formales o informales, verbales o no, exhibidos con creatividad, tienen que hacerse tangibles y convincentes en los anaqueles del juicio colectivo.

Hoy, la opinión pública y la comunidad de inversionistas internacionales, valoran la transparencia, al punto que ONG's internacionales que se ocupan del tema, han tomado gran relevancia. Peter Eigen, Presidente de Transparency International, ONG Alemana, durante el lanzamiento del Índice de Percepciones de Corrupción 2003 afirmó: “nueve de cada diez países en vías de desarrollo obtuvieron puntajes menores de 5 sobre un puntaje limpio de 10 en el IPC (Índice de Percepción de la Corrupción) 2003. Sus gobiernos deben implementar estrategias orientadas a obtener resultados para luchar contra la corrupción, pero también necesitan urgentemente de ayuda práctica hecha a la medida de las necesidades de sus estrategias nacionales para luchar contra la corrupción”.

“Siete de cada diez países obtuvieron un resultado menor de 5 sobre un puntaje limpio de 10 en el IPC 2003, el cual refleja niveles percibidos de corrupción entre políticos y funcionarios en 133 países,” explicó Eigen. “Cinco de cada 10 países en vías de desarrollo obtuvieron menos de 3 puntos sobre 10, señalando un alto nivel de corrupción.”

El IPC anual de Transparencia Internacional, refleja las percepciones de empresarios, académicos y analistas de riesgo, tanto residentes como no residentes en los países analizados. La corrupción se percibe como un factor dominante en Bangladesh, Nigeria, Haití, Paraguay, Myanmar, Camerún, Angola, Tayikistán, Kenia, Georgia, Azerbaiyán e Indonesia, países con menos de 2 puntos en el nuevo índice. Los países con una puntuación superior a 9, con niveles muy bajos de corrupción percibida, son países ricos, a saber Finlandia, Islandia, Dinamarca, Nueva Zelanda, Singapur y Suecia. Peter Eigen identificó mejoras en percepciones de Transparencia para Alemania, Austria, Bélgica, Colombia, Francia, Irlanda, Malasia, Noruega, y Tunes.

Ejemplos notables de empeoramiento también encontramos en Argentina, Bielorrusia, Chile, Canadá, Estados Unidos, Israel, Luxemburgo, Polonia, y Zimbabwe.” “En varios países se puede ver hoy un compromiso político de alto nivel para luchar contra la corrupción,” afirma Rosa Inés Espina Robledo, Vicepresidente de Transparencia Internacional en Colombia, “en estos países el apoyo internacional, especialmente para la transparencia en la contratación pública, es fundamental para construir bases sólidas para eliminar la corrupción en el gobierno y el servicio público. El sector privado en particular debe responsabilizarse de su conducta dentro y fuera de su país y debe tomar medidas urgentes para eliminar el soborno.”

Para, Laurence Cockcroft, Presidente de Transparencia Internacional en el Reino Unido. “El nuevo IPC demuestra que la corrupción no está presente únicamente en países pobres”...“hay niveles de corrupción preocupantemente altos en países europeos como Grecia e Italia, y en países potencialmente ricos

en petróleo como Nigeria, Angola, Azerbaiyán, Indonesia, Kazajstán, Libia, Venezuela e Irak.”. Para Cockcroft, “los partidos políticos, las cortes y la policía fueron identificados como las tres áreas más necesitadas de reformas por el Barómetro de Corrupción Mundial de TI, una encuesta al público general en 48 países, lanzada en julio del 2003. Esto indica una grave falta de confianza en la autoridad a nivel mundial.”

Otro interesante ángulo del análisis de la Transparencia como herramienta para atraer inversiones, es el análisis de lo que Transparencia Internacional denomina “Índice de Fuentes de Soborno (IFS)”, el cual muestra la propensión de las compañías de países exportadores líderes a sobornar en economías de mercado emergentes. El IFS 2002, publicado el 14 de mayo del 2002, reveló altos niveles de soborno por parte de firmas de Rusia, China, Taiwán y Corea del Sur, seguidas de cerca por Italia, Hong Kong, Malasia, Japón, Estados Unidos y Francia. Dentro de la comunidad de países en el mundo, si sacamos a Chile en el continente latinoamericanos de la media en los índices de transparencia mundial, Latinoamérica sería el último continente con un índice de 3.2 sobre 10; calificación liderada por Oceanía con 9.1, América del Norte (6.8), Europa (5.6), Asia (4.2) y África con (3.3.).

Las prácticas transparentes del sector público y privado nunca antes tuvieron la trascendencia de hoy día, pues se han convertido en criterios de actuación cuyo cumplimiento o incumplimiento se ve reflejado positiva o negativamente en los medios de comunicación, los cuales nos vigilan a todos por mandato de una ciudadanía activa. De allí la reciente afirmación del International Institute for Management Development: “Las compañías deben redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético hacia el interior de la nación en la que operan. Ninguna empresa puede ser exitosa y en consecuencia ninguna nación puede ser competitiva, si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios”.

Actualmente la opinión pública no sólo desea saber quiénes son los “mejores gerentes del año”, la prensa publica, sin reservas, quienes son los “peores gerentes del año”, y fotografían CEO’s esposados y custodiados por la policía, monopolio que antes poseían sólo los partidos políticos y los gobernantes de un país.

El prestigioso periodista latinoamericano, Andrés Oppenheimer, analista de CNN, en la pasada reunión del ALCA (Miami, Noviembre 2003) afirmaba: “antes los periodistas nos interesábamos por los políticos corruptos, ahora cada vez más escribimos de los empresarios que no son socialmente responsables o que faltan a su ética”.

El abuso, la manipulación de información, el tráfico de influencias, el manejo de información privilegiada, el descontrol de ciertos incentivos y la incorrecta y fraudulenta administración y contabilidad, obligaron a tomar medidas correctivas y preventivas. Todavía no cumple su primer año la ley norteamericana Sabarnes-Oxley que obliga también a las empresas no estadounidenses que cotizan en la Bolsa de New York, las inscritas en el Nasdaq, en la American Stock Exchange y aún en mercados privados, que sus CEO y CFO certifiquen los estados financieros, además de promover directivas compuestas por consejeros independientes. Las opiniones más liberales hoy promueven la necesidad de más regulación en sociedades de negocios que no comprendieron que la “autorregulación” siempre fue un seguro sostenible del desarrollo.

Hoy en día los mercados son cada vez más exigentes, las audiencias tienen un criterio más amplio y el clima de competitividad de las empresas está determinado por muchos factores y ahora más que nunca, por la transparencia y buenas prácticas empresariales. Según el estudio del año 2003 del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, presentado también en la versión del año 2004, el clima de inversión y de competitividad de Latinoamérica y comprueba que es necesario actuar de inmediato. De 101 países encuestados, veinte son

de Latinoamérica. De esos, tan sólo cuatro están por debajo de los primeros cincuenta. Quiere decir que los otros dieciséis, están por debajo de la media del índice de competitividad empresarial.

El Índice de “Calidad del Ambiente Empresarial”, de la misma forma que el Foro Económico Mundial, indica que solamente Chile, Brasil y Costa Rica están por encima de la media de los países encuestados. Sobre esta realidad, el Banco Interamericano de Desarrollo ha propuesto lo que ellos mismos denominan la “Iniciativa de Clima Empresarial” (Business Climate Initiative) que Dennis Flanery define como “...un propósito de mejorar de una manera sistemática el clima empresarial de los países de la región del Caribe y Latinoamérica que desean hacer una prioridad en la eliminación de obstáculos para un eficiente, transparente y reglamentado ambiente para el sector privado.

La miopía corporativa, por falta de información, por ausencia de criterios o por simple arrogancia, no deja comprender muchas de nuestras actuaciones. Escándalos contables, tráfico de influencias y corrupción gubernamental. Crímenes, cuyo mejor castigo -en ausencia de sistemas judiciales confiables- es llenar la prensa nacional e internacional de denuncias. Para Enrique Aldama, consejero de Repsol, “el mayor castigo para una empresa no es tanto la multa sino que la infracción se haga pública”. Realidad, donde procesos oportunos, sustentables y estratégicos de comunicación, podrían evitar la destrucción de la reputación que impacta la confianza.

La arrogancia es ciega y subestima la inteligencia del colectivo. Joseph Stiglitz, Premio Nóbel de Economía 2001, ex-economista del Banco Mundial y, en su momento asesor del Presidente Clinton, condena en su libro “Los felices 90, la semilla de la destrucción”, los abusos cometidos por muchos directivos frente a los pequeños accionistas, el fraude contable, los conflictos de interés y en general la actuación de empresas en los procesos de reformas que vivió Latinoamérica en los 90’. Stiglitz, se refiere también a las “funestas

consecuencias de la globalización que ha hecho a los pobres aún más pobres”, y además califica a la Ronda de Uruguay como “un gran fracaso, dada la inequidad de los acuerdos comerciales”. El escritor afirma: “No teníamos la visión de cuál era el mundo globalizado que queríamos y no fuimos lo bastante sensibles para tener en cuenta qué opinaba el resto del mundo de lo que nosotros queríamos”.

Pocos sentimientos son capaces de provocar dramáticas reacciones en el ciudadano, como el vivir en un ambiente donde se percibe impunidad, cuando se hace previsible que la aplicación de las leyes no depende siempre de una interpretación lógica, razonable y no arbitraria del derecho, sino de quienes abusivamente ejercen el poder mayoritario de lo público o lo privado.

La sociedad exige más transparencia de sus líderes políticos y empresariales, el ciudadano se siente con mayores derechos a exigir, los medios de comunicación los estimulan y promueven sus inquietudes, y esta relación de poderes requiere un balance cuyo equilibrio debe ser estable. La *Comunicación Estratégica*, es sin duda una herramienta que agrega equilibrio al desarrollo para que éste sea sostenible.

1. De las “relaciones públicas” al “Buen Gobierno Corporativo”

Se ha encontrado mucha similitud entre la estructura y las responsabilidades de quienes dirigen a las empresas privadas, y las estructuras y responsabilidades de quienes dirigen un país. Por que tanto en ambientes sociales del sector público y privado, los intereses de todos se deben balancear y ser tomados en cuenta, al igual que las expectativas del ciudadano. La empresa privada, con esta visión de “gobierno” desarrolla su estrategia de negocios en forma “corporativa”, es decir considerando que la empresa es la suma de todos aquellos que la conforman. El “Gobierno Corporativo” de la empresa hace hoy

un gran esfuerzo para reconocer, respetar y cultivar las relaciones respetuosas y tolerantes con los diferentes grupos interesados en la empresa (Stakeholders).

En el mundo de la empresa pública y privada, la ola de “buen gobierno corporativo”, (Corporate Governance) y la naciente conciencia de la importancia de la *Comunicación Estratégica* como parte estructural del proceso de gestión, ha eliminado barreras y ha obligado a evitar la opacidad en la actuación, incluso proporcionando regulaciones que promueven la iniciativa empresarial, estimulando y premiando la transparencia. Los ejemplos sobran: el reporte Cadbury to Higgs, en el Reino Unido; el informe Aldama en España; la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos; el Informe Winter impulsado por la Comisión Europea; o las recientes reformas al Código de Buen Gobierno de la OCDE.

Reconstruir confianza, se ha convertido en un tema que preocupa a la comunidad inversionista, en el World Economic Forum 2003 se preguntó a los asistentes ¿para qué ha servido implementar “Gobierno Corporativo” en las empresas?, las respuestas de los inversionistas que allí asistieron fueron: para construir reputación y marca, motivar a los empleados, lograr posicionamiento y para asegurar su “licencia para operar”. Los elementos claves que los entrevistados identificaron para implementar el “buen gobierno corporativo” fueron: comunicar valores internamente, revisar los procesos internos y dialogar con los públicos interesados (“Stakeholders”).

La palabra “gobierno” significa guiar, conducir, mandar con autoridad a alguien o cualquier cosa. Proviene del latín *gubernare*: asir o empuñar el timón (*gubernum*), de un buque. A su vez deriva del griego *kybernao*. Es por ello que GOBIERNO es un concepto que trasciende a lo público y que reivindica la necesidad de desarrollar mejores prácticas en la actuación del sector privado. Lo que demanda el momento en Latinoamérica para crear un ambiente confiable que invite a la inversión multinacional, es la existencia de un marco regulatorio

claro y estable, además de transparencia y certidumbre en la seguridad jurídica del país. Esta realidad es posible en la medida que se desarrolle un Mejor Gobierno en la empresa pública y privada que permita competir transparentemente y en forma responsable.

Uno de los más importantes aspectos de la información publicada en el Foro Económico Mundial 2004 de Davos, Suiza, fue la percepción de seguridad económica según las grandes regiones del mundo. Nuestro caso en Sudamérica es alarmante y exige inmediata atención de este lado del continente americano. El estudio está respondido por los más altos directivos de empresas según la región y se pregunta si esta región se ha vuelto más o menos segura en los últimos 10 años. El 92% respondió que definitivamente vivimos en un ambiente menos seguro en materia económica. De hecho, somos el continente con el mayor puntaje de mala imagen sobre la seguridad económica.

En otro estudio, posiblemente más desalentador que el anterior, se muestra que TODOS los países de Sudamérica están convencidos de que su país se ha vuelto menos próspero en los últimos diez años, y ello encuentra explicaciones en la evidente falta de transparencia y poca confianza en las instituciones públicas y privadas. Esta situación aleja la inversión extranjera, que valora la confiabilidad del poder judicial, la certidumbre de las políticas públicas y el grado de corrupción cuando se hacen negocios en el país. Esta realidad fue expresada en forma coloquial por Peter Romero, ex-secretario de Estado de los Estados Unidos, cuando dijo que: "...el dinero es cobarde". Frente a ello, no hay otro camino que incentivar prácticas de Buen Gobierno Corporativo que a partir de una visión compartida, conviertan en un *valor diferencial* a aquellas empresas transparentes que son coherentes entre aquello que dicen y hacen.

Son varias las definiciones de Gobierno Corporativo: para la Universidad de Maryland en Estados Unidos hace referencia al conjunto de normas que permite

compartir la responsabilidad de la administración de las sociedades y la toma de decisiones relevantes en asuntos relacionados con la generación de valor, la potenciación del talento humano, la investigación, la estrategia corporativa y el desempeño financiero”.

Por otro lado, para la University of New South Wales School of Economics, el gobierno corporativo se refiere a la “forma como una empresa protege los intereses de accionistas y acreedores de la sociedad, en un sentido más amplio, tiene un ámbito de aplicación mayor, que se extiende a la responsabilidad de la gerencia y de la Junta Directiva, frente aquellos que aportan capital”.

Para el organismo multilateral europeo, OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, es un sistema a través del cual las sociedades del sector público y privado son dirigidas y controladas. Mientras que para el Centro para la Promoción de la Empresa Privada, CIPE, vinculado a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica, el gobierno corporativo “busca por un lado maximizar el crecimiento y el rendimiento de las inversiones y por otro minimizar los abusos de poder tales como la información privilegiada interna, la discriminación en detrimento de los accionistas minoritarios y las prácticas contables inadecuadas que debilitan la empresa”.

Una definición interesante nos presenta CONFECAMARAS — el gremio que agrupa las Cámaras de Comercio de Colombia — que describe al Buen Gobierno como el “mapa de navegación de la empresa y la brújula que permite a directores propietarios saber hasta donde llegan sus responsabilidades y detectar fácilmente sus derechos para hacerlos efectivos”. Esta organización entiende al Gobierno Corporativo como una gran herramienta para crear confianza y eficiencia en el manejo corporativo. Según Eugenio Marulanda, Presidente de la organización colombiana, son la sostenibilidad, la competitividad y el valor agregado las tres condiciones fundamentales que

sustentan la comprensión de lo que debe ser el Gobierno Corporativo de las empresas.

En definitiva, cuando hablamos de “Gobierno Corporativo”, nos referimos al conjunto de reglas por las cuales una empresa toma decisiones y que definen la forma como es manejada y las responsabilidades que asume.

Las buenas prácticas corporativas son garantía de criterio de independencia y pluralidad y su cumplimiento es una señal que construye reputación y confianza, haciendo a las empresas más atractivas a la inversión y apoyo financiero de la banca. Gobierno Corporativa significa pluralidad, ya que puede aportar a la Junta Directiva criterios que no sean sólo los del accionista mayoritario. Antes de que estas materias sean reguladas, asunto que está en la agenda política en la mayoría de los países de Latinoamérica actualmente, lo fundamental es desarrollar de inmediato acciones de auto-control, por lo que las mejores prácticas no son reglas impuestas por leyes o resoluciones, son recomendaciones de comités de entes privados, que concluyen que para que las compañías funcionen de manera adecuada deberían establecer unos estándares de conducta.

Según estudio realizado en 1999 (Mckinsey&Co, “Investors Opinión Survey”, sobre 90 inversionistas institucionales de Europa, USA, Asia y Latinoamérica, los cuales suman activos aproximados de US\$ 50 billones) se estableció que el 80% de los inversionistas estarían dispuestos a pagar un mayor precio por acciones de compañías con buen gobierno corporativo. Los aspectos de más importancia para los inversionistas, fueron: respeto a los derechos de los accionistas, independencia de los administradores, transparencia en la presentación de información.

Por otra parte, un estudio del Deutsche Bank, realizado en 2001 y publicado por la revista *América Economía*, reseña la evaluación de 72 empresas

latinoamericanas según la calidad de sus gobiernos corporativos, sobre la base de cuatro categorías: tratamiento a los accionistas, independencia de la administración, apertura y transparencia, y política de dividendos. Entre los resultados del estudio figura lo siguiente: Los inversionistas recompensan a las empresas con mejor gobierno corporativo y las empresas con mejor gobierno corporativo son menos dependientes de financiamiento por medio de deuda.

Hace más de cuatro años, mucho antes de que se plantearan las crisis de Enron y Worldcom y más recientemente el caso Parmalat, incluso antes de que los reguladores norteamericanos ejercieran funciones que previnieran los desastres que vinieron después; cuando la opinión pública aún no era sensible a estos asuntos, fueron presentados en distintos foros, tanto académicos como empresariales, planteamientos que van más allá de ética corporativa que se promueve y se centran en lo que hace la empresa desde el punto de vista práctico, es decir, el tema de la transparencia empresarial, la consistencia y coherencia en la actuación.

En el año 2000, la Organización de Estados Americanos, OEA, organizó en Colombia la Cumbre Latinoamericana Contra la Corrupción y allí planteé a la audiencia los temas de Corporate Governance, proponiendo hacer una correcta traducción práctica, sobre una propuesta para ese momento un tanto académica. Divulgación que profundice en diferentes países de la región, con una aceptación determinante luego que estallaron los escándalos contables de multinacionales que actuaron a espaldas de sus accionistas y de la comunidad en general.

Años más tarde, invitado a presidir la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) presenté, como foco de todos nuestros esfuerzos en la gestión, el concepto anglosajón de Corporate Governance que fue traducido como Mejores Prácticas Empresariales o Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

A través de alianzas internacionales con importantes organizaciones como la OCDE, IFC del Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Interamericano de desarrollo, pudimos llevar el tema de gobierno corporativo a lugares como el VI Foro de Mercado de Capitales en Quito, Ecuador, la Universidad Javeriana y la Universidad de Medellín en Colombia; el Encuentro Empresarial de Redes de Energía, la Asociación de Ejecutivos Panameña y dos encuentros fundamentales con el propósito de modelar la opinión de la región, que fueron Felaban (Federación Latinoamericana de Bancos) y el SUMIT del BID, o Cumbre de Inversión Privada, organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo a finales del 2003, que planteó el asunto de la aceptabilidad de las reformas económicas a partir de prácticas de buen gobierno como una herramienta para generar confianza.

Promover las prácticas de Buen Gobierno en Latinoamérica permitirá la profundización en los mercados de capitales, la dirección de los recursos de financiación dirigidos al sector productivo de forma más eficiente, una mayor perduración de las empresas en el tiempo, respuestas exitosas a los retos de la globalización, un mejor ambiente para realizar negocios, atraer inversión extranjera y por supuesto la construcción de confianza en nuestras empresas y en la economía del país en general.

En Venezuela, entre el fin del año 2003 e inicio del 2004, el Banco del Caribe modificó sus estatutos para desarrollar e implantar sus propias Normas de Buen Gobierno Corporativo. Según Héctor Mantellini, Director de Aseguramiento Normativo de esta institución, el Gobierno Corporativo es reconocido como “el sistema de gobierno de una empresa que hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de los cuales las empresas son dirigidas (controladas) y administradas (gestionadas). Se refiere a la estructura que gobierna la habilidad de los agentes económicos para manejar los recursos de la empresa. Se centra, por lo tanto , en las relaciones entre propietarios y

equipo directivo y administrativo, así como en su repercusión sobre los resultados.”

Los principios incorporados en el Banco, encuentran fundamento en “Los Principios de Basilea” (máximo organismo de supervisión financiera en el ámbito mundial) que plantea que existen cuatro actividades importantes que deben ser incluidas en la estructura de cualquier banco para lograr sus propósitos sobre las normas a implantar:

- a) Establecer una actividad de Vigilancia y Control por parte de la Junta Directiva
- b) Establecer mecanismos para que se realicen actividades de vigilancia y control por parte de los directores no involucrados en la operación día a día, ni el área de negocios.
- c) Establecer una línea directa de supervisión, vigilancia y control de las áreas de negocios
- d) Establecer mecanismos que permitan el ejercicio de funciones independientes de auditoría y de administración de riesgo.

En los estatutos se incluyeron acciones tales como:

- a) La creación y funcionamiento del **Comité de Auditoría** en el cual participan miembros de la Junta Directiva que reporta directamente sus actuaciones ala Junta Directiva en pleno.
- b) La creación y funcionamiento de la Dirección de Riesgos, la cual acogerá las nuevas normas prudenciales dictadas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, pues fue creada y funciona desde antes de que se dictasen novedosas normas por el organismo regulador.
- c) La permanente divulgación y afianzamiento en todos los niveles de la organización, de los valores corporativos del Banco.

- d) La creación de una Dirección que reporta al Presidente de la Junta Directiva, encargada de velar para que se de cumplimiento a la normativa bancaria. A esa Dirección también se le ha asignado como función, "La protección a los intereses de los accionistas del banco". "
- e) La aprobación y puesta en vigencia de una serie de normas internas, que son de obligado conocimiento y cumplimiento para todos los que forman parte del Banco:
- i. "Normas para la Conducta en los Negocios"
 - ii. " Normas de Ética en los Negocios"
 - iii. "Disposiciones relativas al Manejo de Información Privilegiada"
 - iv. "Código de Conducta para la Utilización de Internet y el Correo Electrónico" .
- f) La creación de un ente autónomo, La Oficina del Defensor del Cliente, como máxima expresión de voluntad del Banco de proteger a los depositantes, clientes y usuarios de los servicios.
- g) La puesta en practica de un Sistema de Medición de Gestión (Balanced Scorecard) para verificar el rendimiento y el desempeño en el cumplimiento de la gestión par las distintas áreas operativas del Banco e, individualmente, para los distintos funcionarios y empleados.

Lo interesante de este caso de implantación de *Códigos de Buen Gobierno Corporativo* es que se construyó una base previa, años atrás, que fundamentada en decisiones gerenciales estratégicamente comunicadas, legitimaron el proceso, convirtiendo a este banco en pionero regional en la implantación de mejores prácticas. Mucho antes de que desafortunados escándalos colocaran el tema de *Buen Gobierno* en la agenda pública, ya el Banco del Caribe y su presidente Edgar Dao, siendo accionista mayoritario, sin ninguna exigencia pública en materia regulatoria, propuso proactivamente cambios a los estatutos del banco, como los mencionados anteriormente y voluntariamente dejo la Presidencia Ejecutiva del Banco.

Adicionalmente, propuso a un nuevo Presidente para la Junta Directiva del Banco que también presidía, dejando espacio al equipo profesional de la institución que ya se había preparado dentro del banco y prefirió reservarse para exigir, ahora en nítida posición de accionista en la Junta, estrategias de competitividad responsable que maximizaran su inversión y que simultáneamente beneficiaran al banco, sus empleados y al país en general. Este equilibrio de intereses, es el reto que sólo asumen líderes con visión de largo plazo, de pensamiento y actuación transparentes que hacen sostenibles sus empresas en beneficio de todos.

2. Comunicación, empresa y “asimetría moral”

Toda empresa tiene una imagen en la mente de sus audiencias. Esta imagen se conforma de múltiples maneras: la PUBLICIDAD intenta fomentar la venta de bienes o servicios, de allí que es la estrategia de generar “deseo”; la PROPAGANDA intenta crear una fuerza colectiva o movimiento que influya en el consumo, de allí que sea la estrategia del “condicionamiento”. Pero es la COMUNICACIÓN CORPORATIVA quien diseña y ejecuta la estrategia de la CONFIANZA, ya que se refiere a la suma de todo aquello que hacen o dejan de hacer, voluntaria o involuntariamente, aquellos que conforman la empresa y en forma coherente, consistente y permanente hacen un esfuerzo para establecer y mantener confianza, buena voluntad y comprensión entre la empresa y sus públicos. La confianza no significa fe ciega, sino entregar responsabilidad y generar el balance adecuado entre deberes y derechos.

Desde el año 1998 Pricewaterhouse Coopers, junto a la prestigiosa publicación londinense Financial Times, publican un estudio sobre competitividad, gobernabilidad y respeto en el mercado global de las empresas más reconocidas. No es casual que General Electric y Microsoft sean consideradas las empresas más respetadas globalmente, considerando que respectivamente

mantienen el primero y segundo lugar de forma consistente desde el año 1998. Del mismo modo, son dos empresas líderes en cuanto a crear valor para sus accionistas, en mostrar un compromiso dirigido hacia la Responsabilidad Social Corporativa y con un serio y sólido marco de Gobierno Corporativo.

La confianza no significa fe ciega, sino entregar responsabilidad y generar el balance adecuado entre deberes y derechos. Se escuchan las palabras, se observan los hechos, la credibilidad es producto de la coherencia y consistencia entre la palabra y los hechos. Y la Confianza se hace sostenible sólo a través de la información y formación hecha conocimiento. Más que ofrecer “datos” con cifras, lo que se impone es que compartan mayor “información”.

La globalización de los mercados y de los flujos financieros, la hipercompetencia a la que se enfrentan las empresas, el creciente interés en temas ambientales, de seguridad e higiene laboral y en tópicos sobre derechos humanos por parte de los grandes grupos compradores, son elementos del entorno que condicionan las mejores prácticas corporativas. Por ello, hoy más que nunca debemos enfatizar nuestro compromiso con el cumplimiento de la misión institucional y la creación de una conciencia de autocontrol, frente una compleja realidad caracterizada por cada vez más numerosos casos de empresas que vieron afectada su credibilidad y confianza debido a una falta de seguimiento de los controles internos, o dicho de otra forma, a la falta de compromiso y responsabilidad con prácticas del hoy frecuentemente llamado “Buen Gobierno Corporativo”, como sistema organizacional y código de comportamiento tanto institucional como personal.

Debemos orientar nuestra energía e influencia ha crear adecuados marcos legales y estructuras de “gobierno” en la empresa; a una mejor infraestructura de los órganos de regulación y control, tanto dentro de la organización como aquellas instituciones públicas o privadas que deben vigilar y hasta regular sus prácticas. También la empresa debe combatir con más y mejor formación los

problemas de corrupción y soborno como mecanismo comercial, problemas que ha señalado el pasado Foro Económico Mundial de Davos en 2003.

Un buen gobierno corporativo facilita la profundidad y eficiencia de los mercados de capital, generando una alternativa atractiva para los inversionistas. Esto permite direccionar de manera más eficiente los recursos financieros destinados al sector productivo. De esta forma se da cabida a una mayor perduración de las empresas en el tiempo y se incentiva una respuesta exitosa a los retos de la globalización, puesto que al estandarizar políticas internas de la empresa con mercados más modernos, el ambiente crea una firme percepción que llama la atención del inversionista y construye una buena reputación para el país donde se invierte. Sin duda los esfuerzos de buen gobierno crean un mejor ambiente para realizar negocios y sobre todo permite que los diferentes públicos confíen en la empresa y su actuación.

Según América Economía de Feb,2003 a la pregunta ¿que actitud predomina entre los ejecutivos y empresas locales al enfrentar un conflicto ético? El 50% dijo que “aprovechan al máximo los vacíos de la ley”; un 41% sostiene que “no se debe mentir, pero no decir toda la verdad” y un 21% opina que “haría lo mismo que la competencia”. Esta respuesta contrasta con que el 98% de los empresarios encuestados atribuyen “mucho importancia a la transparencia y la ética a la hora de decidir invertir o trabajar en una empresa”. Estas opiniones, sin duda, reflejan claramente una disonancia dentro del mundo corporativo latinoamericano.

En este ambiente general de pérdida de confianza, el mundo corporativo vive una “asimetría moral” entre las empresas y los diferentes países en donde ellas actúan. En el avasallante proceso de globalización, las buenas prácticas empresariales tanto en empresas públicas como privadas, evolucionaron a una velocidad mucho más lenta que el desarrollo de sus habilidades para escuchar con humildad al ciudadano que actúa en sociedad, es necesario comprender

que las reformas deben ser primero aceptadas para que los beneficios puedan llegar tolerando el precio que ellas muchas veces exigen. Los beneficios, antes de hacerse tangibles sólo se sostienen en “percepciones de mejoramiento” en la calidad de vida, una expectativa de progreso que sólo se consolida si nos comunicamos estratégicamente con las distintas audiencias.

La “construcción” de percepciones exige el desarrollo de habilidades gerenciales que no siempre están presentes en el liderazgo empresarial público o privado, pero adicionalmente la gerencia sostenible de percepciones requiere de una planificación estratégica de los procesos de comunicación corporativa de la empresa, es decir, la comunicación, voluntaria o no, formal o informal, de todos aquellos que integran a la empresa (la palabra “corporativa”, proviene del latín “corpus”: cuerpo, que sugiere la suma de las partes que lo integran).

Las Universidades y las Escuelas de Negocios, tardaron mucho en incorporar la enseñanza de estrategias gerenciales para la transparencia; de estimular una mayor conciencia de la importancia Estratégica de la Comunicación, como una herramienta fundamental para ser competitivos; de sembrar sensibilidad social y ética empresarial, balanceando la “cultura tecnócrata” que se concentra en lo cuantitativo del balance corporativo de los estados financieros, con otros elementos no pragmáticos.

La revista América Economía en febrero de 2003, consultó a ejecutivos de empresa en Latinoamérica “qué tanto se maquillan los estados financieros en su país”, el 59% sostuvo que “como todo, algunos lo hacen y otros no”, sin embargo el 31% del promedio regional afirmó que “todos los hacen, incluso en las más prestigiosas empresas”. Destacan, a juicio de la revista, como los más “cínicos” por superar el promedio a Argentina, con un 52%, Perú con un 39% y Venezuela con un 33%. Es urgente el liderazgo del sector académico en el modelaje de mejores prácticas empresariales que puedan combatir las dramáticas respuestas de la comunidad de empresarios latinoamericanos a la encuesta, donde apenas

un 10% afirmó que “pocos maquillan los estados financieros, porque la supervisión y las regulaciones son estrictas”.

Los empresarios latinoamericanos, en el desarrollo de sus “mejores practicas de Gobierno Corporativo”, le respondieron a América Economía que los problemas de transparencia en los negocios deben solucionarse “separando la auditoria y la consultoría en las empresas de auditoria contable”. Así respondió el 45% como promedio regional, donde destaca Chile por estar sobre el promedio con un 48%. Otras respuestas fueron: “aumentar la fiscalización de las autoridades” con un total regional de 40%, destacando a Venezuela quien lo afirmó en un 48%; “perfeccionar la Ley y aumentar las penas” en un 39% regional donde el Brasil lo sostuvo en un 52%.

La encuesta refleja una clara tendencia a la búsqueda de “adoptar estándares contables globales”, ya que un 33% de la región lo afirmó como una solución problemática, porcentaje que se incrementa en el caso de Colombia con un 49%, lo que es claramente la consecuencia de un sostenido y tesonero trabajo de CONFECAMARAS, la federación que agrupa las diferentes Cámaras de Comercio del país y que desde hace dos años viene liderando un proceso de evolución cultural del empresario Colombiano en materia de Transparencia.

La responsabilidad individual y colectiva que debe ser formada en la academia y en la propia empresa como una extensión de la Universidad, tiene que trascender la aproximación puramente “filosófica” de la ética en la actuación empresarial. El mundo académico tardó mucho en formar una gerencia más responsable y profesional que hiciera evolucionar las tradicionales relaciones públicas que organizaban cócteles y básicamente escribían “notas de prensa” a ser enviadas a los medios. Empresas que desarrollaran códigos éticos que no fueran cuestionados por la realidad de sus actuaciones, convirtiéndolos en más teoría o deseo que práctica o actuación, hay suficiente documentación que

refleja un modelaje gerencial desacertado: Worldcom, Enron y más recientemente Parmalat en Italia.

Hemos vivido una etapa donde algunos “Códigos Éticos” nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero que para muchos, en la alta dirección, fueron más una estrategia de “relaciones públicas” hacia afuera, que partes estructurales de la Comunicación Estratégica que influye en el proceso de transformación cultural en la empresa, que cubre a todo y a todos los que la conforman.

Sólo se es una empresa socialmente responsable cuando el modelo de actuación y el modelo de Gobierno Corporativo estimula prácticas transparentes, hacia adentro y hacia afuera de la misma empresa. Modelo de “gobierno” que no responde a esquemas acomodaticios (“máscaras” que se adapten a cada circunstancia aprovechando “los vacíos de la Ley”, como afirmaron el 50% de los ejecutivos latinoamericanos entrevistados por América Economía en Febrero de 2003).

En Argentina (65%) y Perú (59%), estuvieron por encima del promedio de la región, mientras México y Venezuela prefirieron reflejar su actitud opinando que cuando existen problemas de conflictos éticos “nunca se debe mentir, pero tampoco decir toda la verdad”.

Estas actitudes dan explicación a una encuesta anterior de la misma revista en el mes de noviembre 2002, cuando, al consultar a los ejecutivos latinoamericanos sobre el “impacto en sus países de los escándalos contables en empresas de EEUU”, afirmaron en un 28% que “mucho, ya que las principales empresas están en la mira”, destacando Brasil con un 50%, México con 44%, para un promedio regional del 28% de impacto, situación que se enfrenta a aquellas naciones que sostuvieron que los escándalos contables impactaron en “nada, ya que en el país es mejor no hablar de ciertas cosas”,

promedio regional del 14% destacándose por encima de la media Argentina con un 35% y Venezuela con un 24%.

Los intereses económicos, sociales y políticos, muchas veces han estimulado “aperturas económicas”, privatizaciones e incluso frenado legislaciones, promoviendo barreras que no permiten competir en igualdad de condiciones, actuaciones públicas y privadas producidas por unas reglas del juego “concretas pero confusas”, como le escuché hace muchos años a un destacado político latinoamericano. Expresión que abiertamente refleja la importancia, para algunos empresarios, de que existan “inconsistencias legislativas” que luego permitan la “negociación” y en consecuencia la corrupción.

La pagina WEB de la Asociación de Directivos de Comunicación de España, DIRCOM, publicó un artículo de Marta Fernández, originalmente publicado en la revista española “Fiscal y Legal” a finales del 2002 titulado “La encrucijada del gobierno corporativo”, en el cual afirmó que “la información que publican las compañías experimentará un profundo proceso de transformación durante la próxima década”, que a las empresas les será exigido “máxima transparencia, nuevos niveles de información y de auditoria, lenguajes tecnológicos y más interlocución con los accionistas de las compañías”. El artículo publica un estudio elaborado por Samuel A. DiPiazza, consejero delegado mundial de PricewaterhouseCoopers, y Robert G. Eccles, antiguo profesor de la Harvard Business School, donde se señala que “actualmente, los accionistas y otros stakeholders –partes interesadas– demandan mayores niveles de transparencia. Los accionistas reconocen que la transparencia es un elemento necesario para crear y proteger su valor, nunca más aceptarán que se les prive de la información que necesitan”.

El estudio también considera que es necesario caminar hacia un nuevo modelo de transparencia corporativa, basado en tres niveles: los principios contables generalmente aceptados –nivel uno-; las normas para medir y presentar la

información específica de cada sector –nivel dos– y las líneas de actuación para cada empresa –nivel tres–. “Esta información irá en beneficio de los inversores y otros stakeholders, sólo si las empresas la presentan en cada nivel de una forma integrada”, señala PricewaterhouseCoopers.

En cuanto a la auditoría, el estudio aboga por que la información de nivel uno sea revisada obligatoriamente. Con respecto a la de nivel dos –sectorial–, en principio, sería voluntaria, aunque con el tiempo, los reguladores podrían decidir su obligatoriedad. Tratándose del nivel tres, lo lógico es que se audite sólo voluntariamente; si no existiría el riesgo de que “la dirección sólo facilitara información positiva”.

El estudio indica también, que “otra práctica deseable sería un mayor uso de Internet, no sólo para presentar los estados financieros, sino también para que los inversores individuales tengan una mayor participación a través de, por ejemplo, las videoconferencias”. Se trata, señala, Marta Fernández, de conseguir que las nuevas tecnologías redunden en una mayor transparencia y en un aumento del nivel de comunicación de las empresas.

3. La recompensa de un buen Gobierno Coporativo

En la medida en que los inversionistas tienen menos capacidad para entender el riesgo que están tomando al invertir dinero en las empresas, en esa misma medida aumenta la responsabilidad frente a ellos. Por eso es tan necesaria la transparencia, entendida como un estado de cosas donde hay información igual para todos que minimice la incertidumbre de las inversiones.

La transparencia es una ventaja competitiva y “transparencia” sin criterio gerencial es presumir que la opinión pública es estática, por ello, se convierte en una herramienta que agrega valor a la posición competitiva de compañías tanto de capital abierto, como cerrado; tanto públicas, privadas o mixtas, como

organizaciones sin fines de lucro. Empresas grandes, medianas y pequeñas; empresas familiares o no y en términos de su estrategia de negocios, la transparencia permite la construcción de confianza y la gerencia efectiva y sostenible de la reputación empresarial.

El ejercicio de un buen gobierno corporativo tiene que ver con “ética, eficacia y veracidad”, afirma Sonia De Paola, Gerente General de la Asociación Venezolana de Ejecutivos; “la responsabilidad que asume la empresa y su equipo gerencial frente a los legítimos intereses de quienes le han asignado recursos (inversión, capital de trabajo, etc.) con la seguridad de que no sólo serán bien empleados, sino que recibirán como contraprestación un incremento patrimonial”, sostiene Juan Carlos Roldan, miembro de la Junta Directiva de la misma Asociación y socio de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

Las mejores organizaciones reconocen que la ética empresarial y la preocupación corporativa por los intereses sociales y de medio ambiente pueden tener un alto impacto en su reputación y por ende, en su desempeño corporativo. Es así, que un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz y a estimular una relación con ellas basadas en la confianza que genera su transparencia. El buen gobierno corporativo ayuda además a asegurar que las corporaciones toman en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que las comunidades con las que operan. Además de reflejar que sus Juntas Directivas son responsables con la compañía y los accionistas, ello ayuda a asegurar que las empresas operan para beneficio de la comunidad y contribuyen a su bienestar.

Las cámaras de comercio insisten en la consolidación de mecanismos alternativos de financiación que abran paso a la inversión extranjera de portafolio; que incentiven nuevos emisores de valores, impriman valor a los accionistas y garanticen la sustentabilidad de las sociedades en el largo plazo.

En síntesis, es necesario socializar y popularizar -en el mejor sentido- el mercado de valores en el entorno empresarial y social, como lo ha dicho la presidenta de Confecámaras – Colombia, Eugenia Marulanda.

Las corporaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en clientes más leales, empleados más talentosos, mayor acceso al crédito y a la comprensión de proveedores que financian, más celeridad en la “permisería” necesaria de la administración pública y más atracción a la inversión de fondos multinacionales.

Actualmente existen organizaciones certificadoras de “Empresas Socialmente Responsables” con los consecuentes beneficios en términos de reputación e imagen y de estar en la mira de los inversionistas de fondos que prefieren invertir en empresas responsables. En México, CEMEFI es una organización que ha creado un sello de calidad, similar a la norma ISO, pero en el área de la responsabilidad social, que destaca cuáles son las empresas responsables en el país.

Por su parte, la Fundación Entorno, organizó en España, en el verano del 2003, una Conferencia titulada “Gobierno Corporativo para el desarrollo sostenible”, donde la empresa inglesa “Accountability” mostró su metodología para la presentación de reportes financieros que valoran la Responsabilidad social derivada de los Buenos Gobiernos de Empresa, igualmente fue presentado el índice SAM (Sustainable Asset Management) donde se incorpora en la valoración de las empresas aspectos que trascienden los puramente financieros. SAM es una empresa consultora y gestora de fondos financieros Independiente, exclusivamente especializada en “Sostenibilidad” y recibe globalmente mandatos de gestión de fondos de inversion privados e institucionales.

Por otro lado, SAM cooperó con Dow Jones Indexes en la elaboración del primer índice global de sostenibilidad del mundo en 1999; seguido del DJSI STOXX en

Septiembre 2001. Índices que son referencias para invertir en los países y en empresas. SAM ha traducido el índice como una guía que oriente la inversión de fondos públicos o privados a “empresas socialmente responsables”, lo que genera la percepción de mayor “valor” que otras que no son percibidas como “responsables”, es decir, que no cuentan con claras manifestaciones de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Por ejemplo, el fondo de pensiones de la Multinacional petrolera SHELL otorgó a SAM un mandato de gestión de sus fondos de inversión bajo criterios de sostenibilidad de 100 Millones de Euros (enero 2003) y la Seguridad Social Federal Suiza confió un mandato de gestión a SAM de 500 Mio CHF (junio 2001), haciendo un benchmark Dow Jones Sustainability Index, que es otro índice internacional de “empresas socialmente responsables” que son percibidas con mayor valor que otras que no son percibidas.

Afortunadamente, en Latinoamérica existen iniciativas que merecen nuestra atención. Tal es el caso de Brasil, que se ha ubicado en el número trece como el país con mejores y mayores niveles de autorregulación, la cual se concreta y protocoliza en el Novo Mercado de la Bolsa de Valores. Brasil tiene el Índice Bursátil especial de Gobierno Corporativo (IGC), que mide el nivel de negociabilidad de los valores emitidos por la sociedad en la lista del Novo Mercado: el mayor índice general de la bolsa de Sao Paulo.

El Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), en su edición del 2004, determinó que la sostenibilidad de una empresa genera valores y un considerable aporte al crecimiento integral de las organizaciones. Entre los cinco primeros valores que se obtienen gracias a la sostenibilidad empresarial están, en primer lugar, el aumento de la reputación y consecutivamente la eficiencia operacional y la atracción de talento. Estas son señales claras de una empresa que es considerada como sostenible, de una organización que definitivamente tiene unos cuantos puntos por encima de los niveles de competitividad en un mercado que es cada vez más exigente y concurrido.

El mundo desarrollado exhibe crecientes iniciativas regulatorias a favor de la Inversión Sostenible, obligando a las empresas a adoptar Códigos de Buen Gobierno Corporativo porque ello les hace comunicar más “valor”. EEUU, Alemania y Francia ya cuentan con leyes que promueven la transparencia al abordar los criterios sociales y medioambientales en la gestión de los fondos de pensiones. En América Latina, Panamá posee una ley vigente promovida por instituciones empresariales, en México se discuten propuestas sobre ello y en general Latinoamérica exhibe que todavía hay mucho por hacer. Sin duda, PARMALAT, el nuevo escándalo corporativo que sacude la opinión pública mundial, provocará nuevas legislaciones que podrían ser excesivas y hasta un riesgo para operar. En países europeos como Australia, la legislación implica a todos los gestores de fondos; en España existe una proposición aprobada por el Congreso en la que se insta al gobierno a crear una comisión técnica de expertos con el fin de elaborar un informe sobre la Responsabilidad Social de la Empresa y en la Comisión Europea se le encargó al EuroSIF (European Sustainable Investment Forum) para definir la posición europea al respecto.

Ser responsables socialmente es un seguro de vida, una “licencia para operar” (LTO), dicen los ingleses. Para el empresario, aún sin estar convencido, la responsabilidad social es un buen negocio. Lo que ha pasado es que todavía existe una confusión de roles y una falta de alineación de visiones entre aquellos que operan la empresa. Sólo un buen gobierno de la empresa, gestionado además, con claros y bien diferenciados roles de la Junta Directiva y su alta Gerencia, con una oportuna, coherente y consistente Comunicación Estratégica y Corporativa, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la CONFIANZA, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias. Estrategia corporativa orientada y alineada al cumplimiento del Plan de Negocios.

Suena “simple”, pero esta nítida visión no siempre está en los ojos empresariales. Sólo un buen gobierno de la empresa gestionado, además, con claros y bien diferenciados roles de la Junta Directiva y su alta Gerencia, con una oportuna, coherente y consistente Comunicación Estratégica y Corporativa, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la CONFIANZA, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias. Estrategia corporativa orientada y alineada al cumplimiento del Plan de Negocios.

3.1. Principios y obstáculos de un “Buen Gobierno Corporativo”

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE, y otros multilaterales como el Banco Mundial, han identificado que los principios de Buen Gobierno Corporativo son: el respeto de los derechos de los accionistas, traducido en un tratamiento equitativo, independientemente de su participación en el capital; clara definición de las responsabilidades y las funciones de la junta directiva; transparencia, fluidez e integridad de la información; comunicación efectiva con los diferentes públicos interesados en la empresa y su estructura de gobierno. Pero además, trasciende al mundo de la empresa privada cuando la OCDE afirma: “los gobiernos juegan un papel central en la constitución del clima legal, institucional y regulatorio para el desarrollo de los gobiernos corporativos individuales, sin embargo, la mayor responsabilidad está en el sector privado”.

Según el Foro Económico Mundial de Davos, los principales obstáculos para las economías emergentes fueron: marcos legales y estructuras de gobierno inadecuados; infraestructura inadecuada de los órganos de regulación y control; corrupción y soborno; consternación de propiedad accionaria; altos niveles de pobreza y precaria distribución del ingreso; falta de educación a los medios de comunicación y restricciones a la libertad de prensa. Por otro lado, para la

reunión del año 2004, se determinó que la reputación y la marca, además de la motivación al empleado, son características propias de una empresa con una buena ciudadanía corporativa. De allí lo fundamental de desarrollar estrategias de Comunicación Estratégica dentro y fuera de la empresa.

Es preciso mencionar que a pesar de que el Gobierno Corporativo y sus normativas son una realidad que vino para quedarse en la actuación empresarial y en los mercados de hoy en día, sigue siendo un tema en constante desarrollo. Lo mismo se aplica para las leyes y la posición de las cortes sobre este asunto.

Tal como apunta Florencio López, Director del Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de la Universidad de Yale (USA) as empresas no deben quedarse de brazos cruzados esperando las normativas y los reglamentos, pues se pueden tomar muchas iniciativas para mejorar su imagen y acceder a los mercados de capitales de forma consistente con los principios básicos de Buen Gobierno Corporativo.

“La crisis de Gobierno Corporativo no empieza con Enron o Worldcom, sino antes, en Asia, en 1997. Básicamente son dos grandes elementos los que caracterizan esta crisis. El primero es la gran falta de responsabilidad sobre los deberes fiduciarios de aquellos que deben COMUNICAR, respetar o hasta representar a los accionistas de las empresas. Todo esto falla por la falta de independencia y por el gran conflicto de intereses que puede llegar a haber entre los que dirigen a la organización. La segunda causa de la explosión de gobernabilidad que vemos hoy en día es una falta de transparencia, de insuficiente información contable. Esto provoca una contabilidad con riesgo elevado y actividades que están fuera de los libros” opina Florencio López.

3.2. Problemáticas comunes que reflejan un mal gobierno corporativo

Además de saber cuál es el “deber ser”, también me propuse investigar la otra cara, la del “ser” de las empresas, y a manera de inventario sobre “malas prácticas empresariales”, busqué la definición de “roles”, con la experiencia de vida de importantes profesionales como Jaime Oteyza, hoy Gerente General de Pizzolante Comunicación Estratégica. Como producto de sus 30 años como alto ejecutivo de Bancos Multinacionales, pudo conocer múltiples “comportamientos” donde distintos ejecutivos desdibujaron sus responsabilidades en la empresa frente a la gerencia, la Junta Directiva, los accionistas y otras audiencias claves para la empresa. Su experiencia me permite listar las mas importantes actuaciones carentes de “Buen Gobierno Corporativo”:

“ADMINISTRADORES Y DIRECTORES de empresas, que son dueños de otras compañías que prestan servicios o venden insumos sin ninguna licitación en detrimento de los accionistas en general o de los minoritarios en particular, o que permiten lo mismo a compañías de parientes o relacionados, obteniendo o no lucro por ello. Personas que no son transparentes con la información financiera y de mercado para poder aprovecharse de la empresa vendiendo o comprando acciones según sea el caso, lo cual puede beneficiar sólo a un porcentaje de los accionistas. También personas que suministran información confidencial de la compañía a familiares y relacionados, para beneficio de estos. Por ejemplo, asociaciones que va a hacer la empresa, contratos en proceso de negociación, etc. Así mismo, aquellos que venden sus acciones antes de que suceda alguna situación especial en la compañía que ellos conocían por información no regular y de esta manera no ven afectado su patrimonio”.

Las faltas de Buen Gobierno también se evidencian en administradores y Directores que no se preocupan por la comunidad, manteniendo alejados sus intereses de los intereses del colectivo; igualmente los que impactan el medio

ambiente al arrojar desechos contaminantes, creando pérdidas irreparables. También se refiere a “empresas multinacionales que exportan productos cuya venta no fue permitida en el país de origen por no estar comprobado si eran seguros para el usuario final (juguetes, medicina, cosméticos) o si producían efectos secundarios o adictivos (medicinas). Hacen esto para recuperar la inversión en los productos o para probar los mismos con los habitantes de estos otros países.”

En el sector de la BANCA, aquellos que se “auto prestan fondos para negocios que si van bien pagan y se quedan con la utilidad y si van mal los entregan en pago en detrimento de los accionistas y depositantes. En el caso de las Entidades de Ahorro y Préstamo en que por confianza de los depositantes (socios mutualistas) las convirtieron en compañías anónimas y las vendieron con grandes utilidades, de las cuales los depositantes no se beneficiaron. Bancos que revalúan los inmuebles(directamente o haciendo operaciones de venta con arrendamiento), demostrando situaciones irreales y en algunos casos repartiendo dividendos; lo que pone en riesgo a los depositantes. Accionistas mayoritarios de Bancos, los cuales vendieron al Banco inmuebles comprados días antes por precios infinitamente menores, o vendieron inmuebles que tenían o construyeron para los Bancos con márgenes exorbitantes; todo en detrimento de los demás accionistas, depositantes y país en general”.

En el sector de los CORREDORES DE BOLSA, están aquellos que se agrupan para influir en el mercado, llevando el valor de una acción al nivel que les interesa para adquirir o vender una posición. Algunos que, a veces con información de los administradores de las compañías, logran beneficiarse de situaciones no conocidas por los accionistas o el mercado en general. Aquellos que no son transparentes con sus clientes porque en una gran proporción están “sólo a la espera de la operación que los va a hacer ricos”. Son cortoplacistas, y con esa mentalidad recomiendan a su clientela , cuando el mercado de capitales es un negocio a largo plazo.

Para los AUDITORES, se refiere a “aquellos que son complacientes o no experimentados, que permiten a las empresas que reporten datos incompletos o falsos, en conjunción con los administradores”. Es por eso necesario que las autoridades tengan poder de investigación, esto es, un ejercicio que permita a los mercados de capitales sentir mucha más confianza.

ABOGADOS y administradores que revelan información confidencial de negociaciones como: OPAs, Fusiones, Expansiones de una compañía, compra de terrenos u oficinas en un área del país, etc., para beneficiar a relacionados u amigos. Esto en detrimento de los accionistas, compradores y de la compañía en general.

En el sector EMPRESARIAL en general, aquellas que para competir o para tener mejores resultados engañan a los consumidores no cumpliendo con las especificaciones de calidad y cantidad que ofrecen en los empaques; sacando a la venta productos con cantidades menores que, aunque son mencionadas en el empaque, no son publicitadas, dando así la apariencia de que se mantienen los precios o incluso se reducen. “Las empresas privadas de servicios públicos como electricidad, telefonía y aseo; deben ser muy cuidadosas en ser eficientes en el manejo de las licencias que el gobierno les ha dado para operar. Sus utilidades, después de las provisiones que garanticen un servicio cada día mejor, deben ser adecuadas a la realidad del país; no pueden arreglarlo todo aumentando las tarifas”, afirma Oteyza. Sus informes financieros deben ser muy detallados y públicos, ya que, aunque son empresas privadas, la población está constituida por usuarios forzados a su uso, generalmente sin alternativa.

“El estudio y aplicación del Gobierno Corporativo es necesario, pero no podemos dejar que se lleve a un nivel tal que las empresas se hagan inoperantes o muy costosos sus productos. Su aplicación hace que la competencia sea leal y los productos sean de calidad. Es imprescindible que las empresas desarrollen

modelos de Gobernabilidad Corporativa que generen credibilidad en la forma como operan y los servicios que prestan”, sostiene Oteyza.

3.3. Del Código ético a las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo.

El Fundamento para una “buena Gobernabilidad Corporativa” es el conocimiento de las Audiencias y la actuación responsable frente a ellas. La empresa multinacional cementera CEMEX, de origen Mexicano, establece en su código de ética algunas condiciones que deben cumplir los diferentes “stakeholders”, convirtiendo el código en una guía para la actuación gerencial. Aún cuando fue aprobado a finales de los noventa y antes de los escándalos internacionales de las empresas norteamericanas, está en completa concordancia con las más recientes propuestas que hacen los multilaterales y los reguladores en materia de “Buen Gobierno de Empresa”. Hoy los códigos de ética trascienden las posiciones principistas, y empiezan a concretar condiciones normativas, en lo interno, de aquello que la empresa valora como la conducta que deben asumir todos aquellos que componen la empresa. Una síntesis del código expresa:

Clientes: “es vital detectar sus necesidades, aconsejarles, y definir luego los requisitos del trabajo (precio, tiempo, calidad, etc.), además, medir el grado de satisfacción, analizar posibles modificaciones al contrato o a futuros, ganar su confianza y su lealtad”.

Junta Directiva: “debemos esperar proactividad en su ejercicio, clara definición de objetivos, alineados y coherentes con las varias Políticas de la empresa (Misión, Visión), deben estar abiertos a la consulta y al trabajo en equipo. Hacer un sostenido esfuerzo de transparencia y ética, además de construir con sus decisiones una imagen digna en el medio social y empresarial”.

Alta Dirección: “deben hacer una clara definición del Plan de Negocios y analizar periódicamente la gestión; distribuir responsabilidades, además de establecer y comunicar políticas internas (personal, administración, calidad, operación, comunicación, etc.); debe obtener del Mercado un objetivo análisis de entorno, monitoreo del clima, tendencias, expectativas, habilidad para el “benchmarking”, y ser competitivos en forma responsable para crear y mantener una imagen que se fundamente en la reputación, etc”.

Proveedores: “debemos exigir calidad en sus suministros para garantizar la calidad de nuestro producto o servicio, estar abiertos a innovar, además de desarrollar los principios y prácticas de la Política de Comunicación de la empresa, como parte fundamental de la Cultura Corporativa”.

Personal: “comunicación oportuna y suficiente hacia abajo, hacia arriba, hacia los lados”.

Comunidad: “cada día es más importante la comunicación de la empresa hacia su vecindario y hacia su entorno, de allí la importancia de nuestras acciones como “Ciudadanos Corporativos”.

Competencia: “por encima de los intereses particulares, hay que desarrollar una política de comunicación gremial en beneficio de la actividad de negocios, participando solidariamente en actividades de promoción colectiva”.

Asesores: “hoy se está abandonando el criterio de autonomía operativa, dejando vacíos intencionales que se llenan con Asesores o alianzas. Esto requiere una acertada visión compartida y un Plan de Comunicaciones para lograr buenas relaciones y mantenerlas”.

Gobierno: “ante las diferentes autoridades nacionales, regionales, municipales, etc., hay que manejar una clara y coherente Política de Comunicación que

atienda a la información oportuna acerca de la actividad empresarial, de su estructura y del cumplimiento con la variedad de disposiciones”.

El cuidado del ambiente: está tomando tan particular importancia, que puede ser de interés diseñar algún tipo de Política Ambiental, dentro y fuera de la empresa.

Los Medios de Comunicación: relaciones proactivas, abiertas y transparentes. Políticas de Comunicación coherentes, consistentes y permanentes. Monitoreo permanente de las tendencias de opinión.

El Plan Estratégico de la empresa debe estar expresado clara y alineadamente en los Planes y Políticas de Comunicación y debe ser claro en el delicado manejo de toda la importante serie de relaciones entre los diversos núcleos operativos y estratos de la organización. Gerencia estratégica de la Cultura e Identidad Corporativa que en CEMEX ha sido la clave de su éxito.

3.4. La definición de roles en la empresa es la herramienta que fundamenta un Buen Gobierno Corporativo

Para desarrollar una visión práctica de los roles gerenciales en la empresa, sostuve una serie de entrevistas con Presidentes de Bancos nacionales e internacionales, Instituciones, analistas financieros, funcionarios públicos, además de diferentes empresarios en Venezuela.

Para Diana Espino, ex presidente del Instituto Venezolano de Ejecutivos de Finanzas, IVEF y alta funcionaria del Banco Santander en Venezuela, en el manejo de la empresa hay dos grupos importantes sobre el “cómo se toman decisiones”: La gerencia, encargada del día a día de la empresa, en ella recae la mayor parte de la responsabilidad por las decisiones; y la junta directiva, representación de los accionistas que “deben velar porque la empresa se maneje de una manera adecuada y que las decisiones se tomen en función de

los intereses de todos”. Los miembros de la Junta Directiva “poseen obligaciones y responsabilidad fiduciaria y se deben al desarrollo de una conciencia y una moral. En la medida en que los inversionistas tienen menos capacidad para entender el riesgo que están tomando al invertir dinero en la empresa, en esa misma medida aumenta su responsabilidad frente a ellos”. Del respeto por las áreas que cubren dependerá el buen desempeño de la empresa y su sustentabilidad en el tiempo.

Para Jesús Eduardo Rodríguez, Director del Centro para la Actualización del Conocimiento Económico, CEDICE, ONG venezolana que promueve el pensamiento liberal, “el accionista es un inversionista que invierte unos recursos en búsqueda de unas utilidades, mientras el gerente tiene que satisfacer al accionista cumpliendo la misión de la empresa, que es satisfacer a los consumidores.

Para Gustavo Julio Vollmer, prestigioso industrial Venezolano del sector azucarero, “si bien son los accionistas quienes lo nombran, un Director tiene que buscar el equilibrio dentro de esa Junta Directiva, porque la empresa no se debe única y exclusivamente a sus accionistas, en una empresa hay consumidores, trabajadores, suplidores, bancos acreedores, una comunidad. Una junta directiva tiene una responsabilidad fiduciaria frente a sus accionistas. Tiene que buscar la forma de agregarle valor a esa compañía y debe tomar medidas para que ese valor suba. Más aún en un mercado deprimido”.

Alex Dalmady, ex-analista financiero de Patagon.com, sostiene que “la Junta Directiva y la gerencia de la empresa deben ser responsables hacia los inversionistas participantes, de la misma forma los participantes deben exigir esa responsabilidad. Eso implica tener roles más activos en esta relación. Los accionistas no deben preocuparse sólo por el rendimiento económico, sino por el comportamiento de la corporación. Hay una responsabilidad corporativa y guardar esa responsabilidad es tarea de todos”.

Por otro lado, Andrés Gluski, Presidente ejecutivo de AES en Venezuela, sostiene que “la gerencia debe tener una clara política de gobierno corporativo, y los accionistas tiene una responsabilidad de hacerle seguimiento de esta política y exigirle transparencia a la gerencia. Los miembros de la junta directiva nunca deben olvidarse que tienen una responsabilidad fiduciaria con todos los accionistas, que no están para representar sus propios intereses o los intereses de alguna empresa de la cual tiene acciones. Los miembros de la junta directiva deben velar por los intereses de la empresa y de todos los accionistas”.

Alejandro Bombaci, Director de la Unidad Funcional de apoyo de sistema de Empresas Polar, considera que “el accionista es una persona que está colocando capital a riesgo en un negocio, y la gerencia es un personal que tiene un contrato de trabajo con una compensación base fija. El gerente está muy influido por la demanda del mercado de capitales, donde hay gran demanda por resultados completos en ciertas áreas para simplemente cumplir una meta o un estándar de la industria. Ese mismo mercado ha desvirtuado el concepto de accionistas, debido a los inversionistas que entran y salen en la búsqueda de una utilidad. El concepto tradicional del inversionista es el accionista que compra una compañía porque cree en su producto, cree en que tiene una visión de negocio válida a largo plazo y quiere arriesgar su capital en ella. Ese concepto es a largo plazo”.

Robert Bottome, Director de Veneconomía, importante semanario privado venezolano de información económica, expresa que “el que tiene el poder debe estar dispuesto a compartirlo. En los roles dentro de la empresa, no es cuestión de confianza, es cuestión de estar suficientemente informados. El director debería tener dos funciones: ser la oposición constructiva a la persona que lo puso ahí, y debe defender los intereses del pequeño accionista”.

Manuel Sucre, Presidente Ejecutivo del periódico El Nacional y ex CFO de una importante Industria productora de alimentos, opina que “la Junta Directiva tiene

que ver con todo lo referente a la visión y estrategia que la empresa va a asumir, debe asegurar que la empresa está en línea con la estrategia que se ha planteado, mientras la gerencia está mucho más relacionada con objetivos más específicos, con metas más concretas de forma tal que esas metas vayan en línea con la estrategia. Siempre debe recordar que su objetivo principal es maximizar el valor la empresa para los accionistas. La confianza no significa fe ciega, sino entregar la responsabilidad y generar el balance adecuado entre deberes y derechos”.

Philip Henríquez, Presidente Ejecutivo del Citibank define el rol de la gerencia frente a cada uno de sus públicos interesados (Stakeholders): “en la relación Gerencia-trabajador, la gerencia debe procurar el ambiente apropiado de trabajo, el desarrollo profesional, el entrenamiento y la compensación adecuada. Esto se traduce en un empujón satisfecho de trabajar en una organización. En la relación Gerencia-cliente: la empresa debe proveer los mejores servicios y productos, se les debe satisfacer sus necesidades y crearles valor. Entre Gerencia-sociedad: la sociedad espera recibir de las organizaciones una cuota parte del beneficio, un apoyo social; y en la relación Gerencia-reguladores: la institución debe posicionarse de tal manera que pueda aportar a los reguladores mejoras dentro de su ámbito, sentirse cómodos con la gestión que lleva a cabo la gerencia, con información clara, precisa, transparente”.

Finalmente, Tomás M. Adrián, Asesor jurídico de la Comisión Nacional de Valores de Venezuela, afirma que “un buen Director de empresa es garantía de criterio de independencia y pluralidad. *Independencia*: que representen el mayor número de intereses posibles y que tengan el mayor número de fuentes de información posible; *pluralidad*: que sean personas que puedan aportar a las discusiones dentro de la junta directiva criterios que no sean criterios del accionista mayoritario. Es tal como menciona Florencio López, que en aquellos casos en los que existe una mayor protección al inversionista, hay una mayor concentración de la propiedad accionaria y con un mercado de capitales más amplio que permite un financiamiento más hacedero de parte de las empresas;

mientras que con una poca protección al inversionista, lleva a un mercado de valores muy poco valuado. Las reglas de buen gobierno corporativo no son reglas del derecho, no siempre están impuestas por leyes o resoluciones, sino que son recomendaciones que vienen de comités de análisis de entes privados, que llegan a la conclusión de que para que las compañías funcionen de manera adecuada deberían establecer unos estándares de conducta”.

4. El desafío en Latinoamérica

En nuestra región todavía estamos aprendiendo a ser multinacionales y globales, términos claramente diferenciados pero que suelen confundirse en medio de una nueva y muy compleja circunstancia económica, social y política.

En Latinoamérica es difícil planificar el largo plazo, por lo que muchas veces la táctica para sobrevivir sustituye a la estrategia para crecer y consolidarse; la reputación y la buena imagen de las empresas sufre mucho ya que requiere del tiempo que no siempre la empresa está dispuesta a invertir. La flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante no puede vulnerar los valores y buenas prácticas que guían las actuaciones de la empresa, que describen los comportamientos esperados para vivir la misión que ha definido y que apuntalan su confianza.

Las empresas que van a ganar credibilidad bajo las nuevas realidades sociales y geopolíticas son aquellas que consideren a sus “públicos” como SUJETOS DE OPINIÓN, más que SUJETOS DE CONSUMO. El consumidor, la banca, las comunidades, y los diferentes públicos internos, los socios minoritarios y los proveedores, castigan a las empresas que no expresan con nitidez su forma de pensar, a través de sus actuaciones.

Cuando los recursos son escasos, como sucede hoy en Latinoamérica y las ideas son exageradamente divergentes, la lucha por el poder se acentúa en la

sociedad. Un reciente ejemplo de ello es el editorial de la Revista América Economía en su edición de Febrero. Allí se señala que la empresa Home Depot, una importante cadena de hipermercados de ferretería, fue obligada por sus clientes a exigir a sus proveedores de madera, ubicados en Chile, que los envíos de mercancía estuvieran certificados por una ONG ambientalista vinculada a Greenpeace. Sin duda, hasta las políticas de compra hoy están influenciadas por el manejo estratégico-global de percepciones.

En Latinoamérica se hace cada vez más difícil operar con métodos estandarizados y no sólo por la crisis política general y la baja credibilidad institucional, sino por el alto grado emocional que impacta el recurso humano, el consumidor y las diferentes audiencias con las que la empresa actúa. Hemos sido tremendamente torpes en la gerencia estratégica de las emociones. Como en cualquier país, una ORGANIZACIÓN está conformada por una RED de personas que mantiene relaciones para lograr determinados propósitos expresados a partir de MENSAJES que se formalizan en ACUERDOS.

En Latinoamérica se tangibiliza con facilidad el error de no adaptar modelos de gobierno — sin negociar valores — a nuestra forma de ser y hacer, es decir a nuestros mapas culturales. Tenemos mucho por gerenciar en la integración de modelos culturales, a partir de una clara tolerancia, es decir, buscar la distancia más corta que separe dos puntos de vista. Sólo una relación fundada en valores comunes genera confianza, estructura los modos de pensamiento, impone conductas y cohesiona comportamientos y todo ello es indispensable para vivir tiempos como los actuales.

Afortunadamente, todavía la región cuenta con emblemáticos sectores empresariales cuya positiva y fuerte cultura de empresa sigue siendo exitosa en su país e inclusive en la actuación internacional, como es el caso de Cemex, empresa global de origen Mexicano. También es el caso de la Mesa Redonda Regional de Gobierno Corporativo de Latinoamérica de Octubre de 2003, en el

que se publicó el “White Paper on Corporate Governance in Latin America”. Según narra Desmond Dillon, Secretario del Consejo Ejecutivo de Mejores Prácticas AVE (Asociación Venezolana de Ejecutivos) y miembro del Comité de Ejecución del Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo (ILAGC), esta mesa se organizó en cooperación con la OECD, el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Foro Global de Gobierno Corporativo, conjuntamente con líderes del sector comercial de Latinoamérica, autoridades, inversionistas, organizaciones sindicales, ONG’s, creadores de políticas públicas y otras organizaciones e individuos con interés y experticia en el tema.

El propósito de la creación de este White Paper fue para lograr: 1) Otorgarle a los creadores de políticas públicas, instituciones multilaterales, expertos y líderes del sector privado un panorama de los aspectos más importantes en materia de gobierno corporativo en Latinoamérica, proveyendo igualmente puntos de referencia (benchmarks) para evaluar progreso. 2) Ofrecer recomendaciones para mejorar el gobierno corporativo en la región, ya sea para su ejecución por las autoridades gubernamentales, multilaterales e instituciones del sector privado. 3) Servir de fuente de información para evaluar los principios de Gobierno Corporativo de la OECD a ser modificados en 2004.

Sin embargo, las empresas hoy sufren la amenaza del crecimiento regional que exige la globalización. Al intervenir nuevo capital humano, con mapas mentales y de actuación diferentes, distintas referencias a los valores de los fundadores, tiene grandes dificultades para trascender a toda esa organización el elegante folleto de “Visión, Misión y Valores” y es importante que existan estrategias bien planificadas de Comunicación Estratégica en la empresa.

Mientras la visión es una declaración sobre el futuro de la organización que describe aquello que “queremos ser”, la misión y los valores describen aquello

con lo que “nos comprometemos”, esos mensajes deben estar meridianamente claros en toda la empresa independientemente del nivel organizacional.

Se escuchan reflexiones comunes y frecuentemente coherentes sobre la problemática en la implantación y la real aceptación de las reformas en las economías de la región, sin embargo ¿por qué si “todos” estamos de acuerdo en su importancia, las reformas no han podido ser sustentables? Fracaso que va acompañado a la crisis de los partidos políticos en general y que nos ha conducido, como afirmara Peter Romero (ex subsecretario de Estado-USA) en la reciente Convención de la Federación Latinoamericana de Banqueros, FELABAN (Miami, Diciembre 2003): “el denominador común de los recientes Presidentes electos en centro y sur América es que todos han surgido de la ciudadanía activa, fuera de las estructuras de los partidos, caracterizando sus actuaciones por la falta de experiencia política y un tinte populista que nace de compromisos de campaña con visión de corto plazo”.

Frente la pérdida de credibilidad la relación no transparente entre empresarios y gobiernos, además de la complicidad de intereses frente a una débil legitimidad institucional, donde sobresale la crisis de la justicia, ha hecho que el clima para la inversión se ha enrarecido y pareciera que los modelos económico existentes no van a resolver la crisis social y económica que refleja la región.

5. La revolución de la transparencia

Tal como he compartido en este capítulo, las nuevas reglas del juego para competir, obligan a la rápida adaptación de modelos de buen gobierno que vigilen la “transparencia” más allá de lo que dicen las empresas y que se refleje en aquello que deciden y comunican y a través de lo que hacen.

No obstante, para desarrollar buenos “gobiernos” en las empresas, debemos invertir en más y mejor formación, compartir mejores prácticas e iniciar una

cruzada que he llamado de “Evangelización Corporativa” que incentiven la transparencia. Un estudio reciente de la Universidad de Harvard afirmó que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, mostraron cuatro veces más el crecimiento en comparación con las compañías que se focalizan únicamente en los accionistas.

Es por ello que para construir estratégicamente la reputación de una empresa en tiempos como estos, debemos contar con una organización que gerencie los procesos de Comunicación de la empresa, sin olvidar que la Comunicación no resuelve problemas de organización, la organización se resuelve sólo con buena gerencia. La “*Comunicación Estratégica*” es sólo una herramienta fundamental.

La mayoría de las incomprensiones en la actuación de empresas públicas y privadas y la falta de sustento en el tiempo de las reformas, son producto de decisiones gerenciales equivocadas o miopemente ejecutadas, al subestimar el “poder” de los diferentes públicos que impactan las actuaciones.

Francisco Garza Zambrano, Presidente de Cemex para la región conformada por México y Estados Unidos, opina que “la *Competitividad Responsable* es la clave para hacer del crecimiento y consolidación de nuestras empresas la base del bienestar colectivo a partir del Capital Humano que integra las organizaciones”. La misión de una empresa sustentable es la creación de bienestar y ello exige *descubrir* en nosotros mismos la sincera sensibilidad por las inquietudes de la comunidad y el país.

Es necesario *construir* habilidades que integren equipos alineados y con visión compartida, diversidad que desarrolle capacidades para decidir con velocidad, capacidad para improvisar a partir de la mejor información disponible, dejando la autocomplacencia arrogante, para corregir nuestras equivocaciones y aprender de ellas.

En la medida en que el Gobierno Corporativo esté empapado de transparencia y competitividad responsable, lograremos que las empresas generen la confianza necesaria para que sus públicos (sujetos de opinión y de consumo) sientan que el aporte a la sociedad no se basa únicamente en los productos que ofrece, sino también en las personas a quienes se los ofrece.

En este sentido, el reto máximo que enfrentan tanto las empresas públicas como privadas, se reduce a lograr una estrecha conexión entre lo que se dice y lo que se hace, en términos de las relaciones con sus públicos. En otras palabras, luce impostergable la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo que garanticen la armonía entre los intereses de la empresa y sus stakeholders. Prácticas que complementen las asimetrías regulatorias de la región e influyan transparentemente para fortalecer el débil marco regulatorio, y que denuncien la fragilidad del poder judicial que permite la ya tradicional opacidad de los tribunales de justicia. Situaciones que cohabitan con la actuación empresarial y que restan sostenibilidad a cualquier estrategia empresarial ya que se no se compite con productividad y responsabilidad, sino con lobby y buenos amigos en el gobierno de turno.

En Latinoamérica comúnmente conviven los poderes políticos con los económicos y ello hoy más que nunca exige una revisión de nuestras prácticas empresariales. Esto requiere asumir el esfuerzo de orientar la actuación empresarial a partir del conocimiento de las expectativas de la sociedad donde se quiere actuar y contribuir a una visión compartida del país que se quiere. Para que el proceso sea sostenible, debemos alinear objetivos de negocio a objetivos de la sociedad donde se actúa. Construir esta visión requiere el tiempo que pocos tienen, o que están dispuestos a invertir. En cualquiera de los dos casos, ser partícipes de una verdadera revolución de la transparencia es el camino que luce más despejado hacia un exitoso crecimiento de la organización, su reputación y el país y sus ciudadanos.