

LAS FALLAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO, CLAVES EN LA CRISIS

Bernardo Kliksberg (*)

(*) Bernardo Kliksberg es una reconocida autoridad internacional en Responsabilidad Social Empresaria (RSE), y ética para el desarrollo. Fue galardonado en México, con el Premio 2009 a la trayectoria eminente en educación para la RSE en América Latina. Es el Asesor Principal de la ONU/PNUD para América Latina. Su más reciente obra, escrita con el Nobel de Economía Amartya Sen, es *Primero la Gente* (6ª edición, Temas, 2009).

I. UNA FALLA SISTÉMICA

1.1) Algunos datos sobre la gravedad de la crisis

La crisis mundial comenzó siendo financiera, se transformó rápidamente en macroeconómica, y ahora es ya crisis humanitaria. La población con hambre subió a 1.000 millones, y 400.000 niños adicionales perecerán este año por causas evitables ligadas al aumento de la pobreza.

Los datos son inquietantes y los comentarios subestimadores de la crisis (muy frecuentes en Latinoamérica, que la ubican como una crisis más similar a otras de las últimas décadas, una coyuntura o un mero tema de ajuste financiero) no resisten el menor cotejo con la realidad.

Esta crisis es la mayor en 80 años, y es estructural. La tasa de desocupación estadounidense se disparó, en junio, al 9,5 por ciento. Era, a fines del 2007, de 4,9 por ciento. Esto significa que se destruyeron, en 18 meses, 6,5 millones de empleos. De esta forma, el total de desempleados alcanza, en los Estados Unidos, los 14,7 millones. Si a esto sumamos los que trabajan pocas horas porque no pueden conseguir más trabajo y los que se han retirado del mercado laboral ante la imposibilidad total de conseguir empleo, la tasa llega a 16,5 por ciento: 26 millones de personas están desempleadas total o parcialmente o ya no buscan trabajo.

Uno de los indicadores más alarmantes es que aumentaron los desempleados por tiempos prolongados. De los 14,7 millones de desocupados, el 30 por ciento (4,4 millones) está sin trabajo hace 27 semanas o más. Y la tasa de desempleo es mucho peor aún para determinados sectores de la población. Llega, en la población de color, a 14,7 por ciento. En los hispanos, a 12.2 por ciento. Los más afectados son los jóvenes. Uno de cada cuatro está desocupado.

En los Estados Unidos, el sufrimiento social es muy importante. Los *food stamps* (subsidio para los que no tienen como alimentarse) están en su punto más alto en tres décadas. En Nueva York, la población de *homeless* (personas que no tienen donde vivir) ha superado los records históricos.

En la eurozona, el desempleo subió en mayo al 9,4 por ciento: 15 millones de parados en los 16 países que la integran. Todas las regiones del mundo están siendo fuertemente afectadas.

Los razonamientos superficiales que sostienen que América Latina está a salvo no corresponden a los datos. De acuerdo a la última evaluación de la CEPAL, en 2009, el producto de la región caerá un 1,7 por ciento. Para el Banco Mundial, será de un 2 a un 2,5 por ciento. Las exportaciones se derrumbarán en un 11 por ciento y las remesas migratorias descenderán no menos de un 8 por ciento. Se pronostica que se perderán 3 millones de empleos, y que la pobreza subirá 1,1 por ciento. Habrá ocho millones más de latinoamericanos pobres, con lo que la cifra total ascenderá a 190 millones.

1.2) El derrumbe económico y las deficiencias del gobierno corporativo

¿Por qué se derrumbó de este modo la economía norteamericana, la mayor del mundo, con los impactos planetarios que hemos observado en el apartado anterior? Hoy muchísimas miradas convergen en un tema que ha sido colocado por las circunstancias en el centro de la agenda pública internacional: el gobierno corporativo.

El Secretario General del club de los países más ricos, la OECD, Ángel Gurría resalta (2009):

"La crisis económica actual está costando al mundo trillones de dólares, millones de trabajos perdidos, una gran pérdida de confianza en los mercados financieros, y una regresión en nuestros esfuerzos para reducir la pobreza global. Es el resultado de la

combinación de severas fallas. La falla en ética corporativa es una de ellos. Una que está en el epicentro de este terremoto financiero y económico".

Las grandes corporaciones tienen un papel decisivo en la economía americana y las mayores economías. El poder de muchas de ellas supera al de numerosos Estados. Los marcos para regularlas, ya limitados, se debilitaron mucho más aun en el gobierno estadounidense anterior. Teniendo todo el poder para tomar decisiones económicas fundamentales, con impactos enormes en la vida de todos, la calidad del gobierno de las corporaciones demostró ser muy precaria en muchos casos.

El Nobel de Economía Joseph Stiglitz, describe la situación como de: "Estímulos perversos a la mala contabilidad, comportamiento miope, y excesiva toma de riesgos". Un informe del Grupo de Gobierno Corporativo de la OECD (Kirkpatrick, 2009) destaca que: "La crisis financiera puede ser atribuida en una medida importante, a las fallas y debilidades en el gobierno corporativo".

Los riesgos implícitos en los modelos usuales de gobierno corporativo ya habían ocupado la atención pública, en el 2002 con el caso Enron.

La octava empresa de los Estados Unidos, con más de 100.000 millones de dólares de ventas anuales, produjo una quiebra fraudulenta sin precedentes. Su gobierno corporativo defraudó en 60.000 millones de dólares a sus accionistas, dejó sin sus fondos de jubilación a sus 20.000 empleados, causó gravísimos daños a los mercados financieros y cometió innumerables acciones ilegales.

Entre otras perversiones organizacionales, produjo cortes sistemáticos ex profeso de la provisión de energía eléctrica al Estado de California, que la empresa casi monopolizaba, para aumentar forzosamente sus precios. En los juicios que llevaron a las máximas penas para sus principales ejecutivos, uno de los responsables de los cortes en California argumentó como defensa que "esa era la cultura corporativa", que había sido preparado para actuar de ese modo. La debacle de Enron arrastró también

a su empresa auditora, Arthur Andersen, líder mundial, que debió disolverse ante la pérdida de la confianza colectiva.¹

El influyente Washington Post advirtió premonitoriamente en su editorial del día de la condena del CEO de Enron: "No se trata de algunas manzanas podridas en el barril. Es mucho más grave...".

Efectivamente, el problema era más profundo. A Enron siguieron otras quiebras y episodios de corrupción corporativa de enormes alcances como los de WorldCom, Tycoon, Health South Corp., Global Crossing, Sunbeam, Parmalat, y muchos otros. La sociedad americana reaccionó de inmediato con la Ley Sarbanes-Oxley, y un clamor por garantizar mucho mejor los ahorros de los accionistas.

Hoy el tema es aún mucho más amplio. Las grandes preguntas giran en torno al papel que las deficiencias del gobierno corporativo han jugado en esta crisis histórica, y en que se puede hacer para prevenirlas hacia el futuro. No sólo están presionando por respuestas accionistas engañados, sino el conjunto de los ciudadanos porque ello está afectando gravemente sus vidas cotidianas.

Ya Adam Smith (1759), el padre de la economía clásica, explicaba que los mercados debían estar presididos por ciertos valores éticos para que funcionaran. En caso contrario, podían crear graves riesgos colectivos. Entonces, exigía valores como: "prudencia, humanidad, justicia, generosidad y espíritu público".

No obstante, los mercados fallaron en la caída de Wall Street, y la discusión sobre la calidad del gobierno corporativo es ahora ineludible. Gurria advierte sobre lo que está en juego:

"Estamos enfrentando una falla sistémica. La crisis global no ha sido causada por un shock externo, como un ataque terrorista o la manipulación de los precios del petróleo

¹ El autor analiza en detalle las lecciones de Enron en su obra *Más ética, más desarrollo* (19ª edición, Temas, 2009).

por un grupo de países. Ha sido creada por el mismo sistema, por el sistema que hemos creado, y por una combinación tóxica de comportamiento antiéticos de las empresas, y la falla en la regulación y supervisión de sus actividades. La crisis expuso también las deficiencias de las instituciones internacionales".

II. ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO? LA AGENDA EN DEBATE

A comienzos de los 60, Milton Friedman declaró el "aislamiento social" de la empresa privada. Rechazó la idea de su responsabilidad social sosteniendo, en un difundido artículo, que no debía rendir cuentas a nadie salvo a sus dueños, y que debía concentrarse en optimizar sus ingresos y no desarrollar ningún otro orden de actividades laterales. Exigirle otras responsabilidades era desviarla de sus funciones.

Sin embargo, muchos empresarios actuales perciben la situación de modo muy diferente. Encuestados por The Economist, sólo el 4 por ciento tenía un enfoque semejante al de Friedman, sosteniendo que la Responsabilidad Social Empresaria era "una pérdida de tiempo y de dinero". El 96 por ciento pensaba diferente.

Friedman fue refutado con frecuencia, entre muchos otros, por líderes empresariales como David Rockefeller, pero sobre todo por la realidad. Se había impuesto en ella la concepción de los *stakeholders*, los involucrados. La empresa privada tiene que responder a sus dueños. Pero, junto a ellos, a un conjunto muy amplio de actores sociales que hacen posible su misma operatoria, y cuyo concurso necesita para poder ser exitosa. Son *involucrados* porque las decisiones de la empresa los afectan directa o indirectamente.

Entre estas *partes interesadas* se hallan: el personal, los clientes, los pequeños inversionistas, los proveedores, la comunidad, los ciudadanos, los organismos reguladores, la opinión pública, y muchos otros grupos de interés.

La adopción de esta idea ha llevado, entre otros aspectos, a la generación de los Balances Sociales. Más del 65 por ciento de las empresas líderes del mundo producen hoy periódicamente junto a los balances financieros, balances que dan cuenta de que están haciendo por el medio ambiente y por los grandes temas sociales. Algunos países han dispuesto que la *triple rendición*, económica, social y ambiental deje de ser voluntaria y pase a ser obligatoria. Entre otros, Suecia implementó esa obligatoriedad para las empresas con más de un 50 por ciento de participación estatal y Dinamarca la está poniendo en práctica para sus 1.100 mayores empresas.

Sin embargo, no basta hoy con producir informes de sostenibilidad. Deben ser probados, y de buena calidad. Esa es la exigencia de los stakeholders. Se está desarrollando a toda marcha una nueva disciplina, la de auditoría de Balances Sociales que certifica sus contenidos ante la sociedad.

Ahora bien, detrás de la idea de los Balances Sociales hay toda una revisión profunda del rol de la empresa en la sociedad, y del relacionamiento del gobierno corporativo con ella. La resumió Sir Adrian Cadbury (informe al Banco Mundial 1999) planteando que el gobierno corporativo debería estar preocupado "en lograr un equilibrio entre objetivos económicos y sociales, y entre objetivos individuales y comunitarios...". El objetivo, planteó, "debería ser alinear tan cerca como sea posible los intereses de los individuos, las empresas, y la sociedad".

En este siglo XXI en que la empresa ha dejado de ser una "campana de cristal" aislada, como la quería Friedman, para convertirse en "rendidora de cuentas sobre sus acciones", los contenidos del gobierno corporativo se han extendido y complejizado.

¿Qué es, en la práctica, el gobierno corporativo? Un acucioso estudio sobre el gobierno corporativo, que se realiza anualmente desde hace una década (Heldrick@Struggless), examina tres planos centrales.

Primero, la *transparencia*, el nivel de información que el Consejo Directivo de las corporaciones transmite respecto a sus directores, remuneraciones y comités. Segundo, la *composición del Consejo*. Aquí se indaga sobre su independencia, diversidad y la composición de los comités. Tercero, el *estilo de trabajo del Consejo*. Ello involucra factores como la frecuencia de las reuniones, la disponibilidad de los directores, los niveles de asistencia, la duración de los mandatos, y otros similares.

Ahora bien, ¿en qué estado están las empresas europeas, según la edición 2009 del estudio?

En transparencia, bien, porque la mayor parte de las normativas europeas y nacionales obligan a las empresas que cotizan en bolsa a informar sobre sus Consejos Directivos.

En cuanto a independencia y diversidad hay vacíos significativos. Uno de ellos es el de género. Las mujeres sólo forman el 9,9 por ciento de los miembros de los Consejos europeos. Una de cada tres empresas no tiene ninguna mujer en su Consejo. Las cifras más altas están en Suecia y Finlandia con 22 y 21 por ciento. Las más bajas, en Italia y Portugal con menos de un 3 por ciento. La edad promedio es avanzada: supera los 59 años.

El estilo de trabajo significa asistir a las reuniones una vez cada cuatro semanas (a pesar de que el salario real de los directores ha subido 139 por ciento en la última década).

El informe recomienda a las empresas europeas:

- Mejorar la composición del Consejo asegurando diversidad, y riqueza de opiniones.
- Permitir que los miembros no ejecutivos y los presidentes tengan más tiempo para atender sus responsabilidades. Enfatizar especialmente el valor de los consejeros plenamente independientes. Éstos deberían ser más del 50 por ciento de los miembros del Consejo.
- Hacer mayor uso de comités especializados que se reúnan de forma independiente.
- Mejorar la dinámica de las reuniones llevando a cabo evaluaciones anuales.

Hacen falta muchas reformas para que estos órganos (que son claves para que haya decisiones de calidad, y responsabilidad social) operen como corresponde.

Campbell y Sinclair (The McKinsey Quarterly, febrero 2009) mencionan un caso ilustrativo de algunas de las dificultades de los Directorios para pensar de modo independiente. Una empresa llevó a un consultor al Consejo de Administración para que facilitase la discusión de un nuevo plan estratégico. En una primera reunión, se definieron las premisas de la estrategia. Luego, el consultor se reunió por separado con cada uno de los miembros del Consejo en un marco confidencial. Después volvió a presentar las opiniones al Consejo. Se mostró que lo que habían generado como grupo no era válido a nivel personal para la mayoría de ellos. Cuando se les consultó individualmente mostraron sus discrepancias.

La detallada evaluación del Grupo de Gobierno Corporativo de OECD (Kirkpatrick 2009) sobre sus fallas en la crisis actual en los países desarrollados, plantea una exigente agenda de grandes temas que mostraron debilidades pronunciadas no sólo en las instituciones financieras sino en muchas no financieras. Entre ellos señala:

- Fallaron los sistemas de gerencia del riesgo.
- Los Consejos Corporativos establecieron estrategias pero no sistemas de medición para monitorear su implementación.
- Los estándares contables y los requerimientos regulatorios se mostraron insuficientes en diversas áreas.
- Los sistemas de incentivo estimulaban y premiaban altos niveles de toma de riesgo.
- En una cantidad de casos, los sistemas de remuneración no estaban estrechamente vinculados a los intereses de largo plazo de las empresas.
- Deberían revisarse las remuneraciones de los Consejos Directivos y de la alta gerencia.

Un estudio sobre la vinculación entre remuneración y performance muestra que el CEO medio de las 500 compañías mayores de S&P en los Estados Unidos percibió, en 2007, 8,4 millones de dólares, y su ingreso no se redujo cuando la economía se estaba debilitando. El estudio concluyó, respecto al gobierno corporativo, que "las deficiencias

en el manejo del riesgo y los sistemas de incentivo distorsionados muestran las deficiencias en la supervisión de los Consejos Directivos". También señaló problemas de competencias, indicando que "se afirma con frecuencia que los Consejos directivos de los bancos no tienen suficiente experiencia bancaria y financiera". Un análisis (Guerrera and Thai-Larsen, 2008) comprobó que en las ocho mayores instituciones financieras de los Estados Unidos, dos tercios de los directores no tenían experiencia bancaria.

A las fallas en los gobiernos corporativos se sumaron severos errores en las agencias calificadoras de riesgos que incidieron, asimismo, en la desorientación de los pequeños accionistas, de los inversores en general, y de los mismos Consejos Directivos. Los índices que debían servir para indicar la confiabilidad y calidad del gobierno corporativo mostraron agudas deficiencias. Las recomendaciones de las agencias deberían ser una de las guías para que los accionistas voten respecto a la política corporativa, los dividendos, y la composición del Consejo Directivo. Sin embargo, no lo fueron. Desde haber asignado la más alta calificación a Lehman Brothers en los días previos a su caída hasta las altas notas atribuidas a empresas cargadas con *subprimes* tóxicas.

El Congreso americano las interpeló y criticó severamente su labor. Un experto, Segal (The New York Times 18/3/09) describe la situación de las calificadoras de la siguiente manera:

"Pusieron su sello de aprobación en incontables subprimes, y valores vinculados que ahora se describen como tóxicos. El problema, señalan los críticos, consistía en que eran pagadas por las corporaciones cuya deuda debían graduar, percibían millones en honorarios, y tenían un incentivo financiero en dar altas notas a valores que no lo merecían. Por lo menos 10 grandes compañías que quebraron o fueron rescatadas en el último año tenían calificación para la inversión. Era lo mismo que dar a pacientes con enfermedades mortales certificados de salud total. Moody's calificó la deuda de Lehman Brothers con A2 días antes de que se presentara a quiebra, y le dio a la deuda

no asegurada de AIG, un rating de A3, más alto aún que A2, una semana antes de que el Gobierno se viera obligado a tomar la compañía, en septiembre pasado".

En la misma dirección el Fondo de Estabilidad Financiera (2008) hace notar que "la pobre evaluación de créditos de las agencias de calificación de riesgo ha contribuido tanto a la generación como al desarrollo de los recientes eventos. En particular, las agencias asignaron altos ratings a deudas suprimidas complejamente estructuradas basadas en datos históricos inadecuados, y modelos equivocados". La Comisión de Valores de los Estados Unidos está proponiendo actualmente reformas para regular las agencias, en planos como los conflictos de intereses, las políticas internas, y las prácticas gerenciales.

La calidad del gobierno corporativo es crítica para la sociedad. También lo es para las mismas empresas. Así lo ilustra un estudio de Gompers, Ishil y Metrick (2003), que demuestra que "las empresas con más fuertes derechos del accionista tienen mayor valor como empresas, mayores utilidades, mayor crecimiento de sus ventas (...), los inversores que compran empresas con los más fuertes derechos democráticos y venden empresas con los derechos más débiles, tienen ganancias anormales".

III. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

¿Cuándo hay un buen gobierno corporativo? Además de todos los temas antes referidos, en el siglo XXI, un test central será el grado en que la alta conducción de la empresa asuma a fondo el paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Sectores muy amplios de las sociedades democráticas, al mismo tiempo que exigen ética a los liderazgos políticos, la piden también a las empresas, sus Consejos de Dirección y sus altos ejecutivos. Los pequeños accionistas y los grandes fondos institucionales basados en ellos como las cajas de jubilaciones y de pensiones, los

consumidores crecientemente exigentes por sus derechos y una sociedad civil cada vez más activa están demandando una extensa agenda de políticas corporativas.

No lo hacen desde la simple apelación. Han mostrado importantes capacidades para movilizar la opinión pública, sancionar y premiar. Desde boicots a empresas con conductas conflictivas con el interés general, hasta los sitios en Internet de ONGs que vigilan de cerca las actividades de empresas cuestionadas. Son actores muy significados del entramado democrático moderno. Ahora tienen, además, un instrumento poderoso como Internet, que les permite transmitir información universalmente, realizar convocatorias en tiempo récord, y hacer sentir a diario su opinión.

Pero cuando piden Responsabilidad Social Empresaria, ¿qué entienden por ella? Están demandando que la empresa esté llevando adelante, por lo menos, los siguientes conjuntos de políticas:

3.1) Políticas de personal de avanzada

Una empresa con RSE real lo muestra, ante todo, en el trato a su propio personal. Corresponde cumplir estrictamente con la ley, pero eso es lo mínimo. Se espera que el discurso usual de que el personal es el principal activo de la organización se transforme en políticas.

Consiguientemente, que haya interés y compromiso real con abrir oportunidades de progreso, crear posibilidades de capacitación e informar activamente. Asimismo, se espera que no existan discriminaciones y que haya apertura total a la diversidad cultural. Especialmente, no debería haber discriminación de género, la que sigue siendo un importante problema mundial. No obstante los grandes logros educativos de las mujeres, la discriminación se manifiesta en su escasa representación en los niveles directivos, en los ascensos y en las remuneraciones más bajas que reciben por igual tarea y responsabilidad (en América Latina, un 30 por ciento menos).

Asimismo, las políticas de personal deben tratar de apoyar la conciliación de la vida laboral con una institución pilar de la sociedad y del rendimiento organizacional: la familia.

3.2) Productos confiables, y saludables

Hay agudos reclamos de los consumidores por que los productos respondan realmente a sus promesas y tengan los controles de calidad correspondientes. Un área particularmente enfatizada en los reclamos actuales es la erradicación de los productos nocivos para la salud.

A la gran pelea contra el cigarrillo que tuvo impactos notables en los Estados Unidos pero continúa en muchas otras áreas del globo, se suman causas como la de la erradicación de las grasas ultra saturadas de alta incidencia en la obesidad. Nueva York, entre otras ciudades, las ha prohibido en sus restaurantes y diversos municipios norteamericanos han establecido reglamentos que obligan a los expendios de *fast food* a estar a distancia de los colegios (dado que se ha evidenciado una correlación entre el grado de obesidad de los niños y la cercanía de dichos expendios). En América Latina, la Organización Panamericana de la Salud convocó a algunos de los principales productores de alimentos para aplicar la RSE en este campo y declarar a la región libre de grasas ultra saturadas.

3.3) Políticas pro verde

En un mundo donde todos los pronósticos sobre el cambio climático han sido superados y las emisiones de gases invernadero se expandieron a alta velocidad, generando el fenómeno del calentamiento global, deshielos, inundaciones, sequías y enfermedades, se espera que las empresas sean un factor activo en las soluciones. Deberían estar en la frontera de los esfuerzos para reducción de energías

contaminantes, y para el desarrollo de fuentes renovables y verdes como la solar, la hidroeléctrica, la eólica y la mareomotriz.

3.4) Integridad

Hasta 1999, año en que la OECD penó expresamente la corrupción, en países desarrollados como Alemania el código fiscal permitía la deducción de los sobornos como "gastos de negocios". Entre otros episodios, según los tribunales estadounidenses, Siemens pagó entre 1998 y el 2004, 40 millones de dólares a altas autoridades argentinas para conseguir un contrato multimillonario para producir nuevos documentos de identidad.

Si bien esto formaba parte de las prácticas corporativas usuales, es absolutamente incoherente con cualquier idea de RSE. Con frecuencia, el tema no era siquiera reconocido como tal. El Pacto Global de la ONU terminó de ponerlo en la agenda corporativa, en 2004, al agregar la lucha contra la corrupción como décimo principio de su Código de RSE.

3.5) Compromiso con la comunidad

Las políticas públicas son las responsables centrales de garantizar a todos, en una democracia, los derechos básicos a salud, educación, vivienda y trabajo. Forman parte de la carta de derechos aprobada por la ONU. No obstante, los déficits mundiales y latinoamericanos al respecto son enormes.

La empresa privada puede ser un aliado estratégico de las políticas públicas en este terreno crucial. Es una fuerza tecnológica y económica muy poderosa en la sociedad. Si coopera, no sólo con aportes económicos sino también con competencias tecnológicas, capacidades gerenciales, marketing y otros de sus activos, puede ayudar muchísimo. Lo han mostrado ejemplos como el de la Fundación Gates, convertida en un actor internacional de primera línea en la lucha contra las enfermedades como la

malaria, la tuberculosis, el paludismo, y el SIDA. En América Latina, tenemos el ejemplo de la Fundación Telefónica, cuyo programa *Proniño* contra el trabajo infantil ya ha protegido a más de 120.000 niños de 13 países.

3.6) Coherencia

Se espera que no haya doble código ético. Se han sucedido los casos de transnacionales que, bajo la vigilancia de la opinión pública de su país sede, respetan las normas éticas en el mismo pero son transgresoras abiertas en temas como el medio ambiente o el trabajo infantil, en sus inversiones en países en desarrollo. Son *proverdes* en los Estados Unidos o Inglaterra, pero depredadoras del medio ambiente en países africanos o en Perú.

Para las sociedades democráticas, la RSE no es un juego de palabras elegante como lo es para algunas empresas. Significa políticas concretas como las enunciadas. Hoy se miden con parámetros cada vez más precisos y hay tablas que rankean a las empresas según su grado de cumplimiento con ellas. Los niveles de RSE están incidiendo cada vez más en cuestiones como la competitividad global de las empresas, la productividad de su personal, la capacidad de atraer los mejores talentos, y su valor financiero en los mercados. La reputación es un intangible de peso creciente en sociedades informadas y muy susceptibles a la ética.

En esas condiciones, el buen gobierno corporativo tiene que tener una visión estratégica sobre cómo hacer avanzar a la empresa en RSE. Las empresas que dejan a un lado el tema (o lo escabullen en los hechos practicando, como lo señalaba un alto ejecutivo español, una *Responsabilidad Social Decorativa*) están afectando su sustentabilidad, creando ilegitimidad y sometiéndose a elevados riesgos.

IV. LA EDUCACIÓN IMPORTA

¿Cómo se logra promover un buen gobierno corporativo? Se necesita, como se ha visto, regulaciones y sistemas de control público eficaces que protejan el interés colectivo. Cuando éstos faltan, los daños pueden ser inmensos (como sucedió en la economía estadounidense en los últimos años). Se requiere, por otra parte, cambios importantes en prácticas fundamentales como el manejo de riesgos, la composición e independencia de los Consejos Directivos, los sistemas de remuneraciones a los altos ejecutivos, la participación de los pequeños accionistas y la transparencia. Pero siempre habrá un tema de ética de por medio. Un gran desafío es sumar, a todo lo anterior, la promoción de un marco ético que oriente la gestión del gobierno corporativo.

Y aquí la educación puede jugar un rol crítico. Los análisis sobre Enron y la ola de defraudaciones que la acompañó, sobre los casos de Madoff y Sanford, y sobre el juego al riesgo sistemático de altos ejecutivos de grandes organizaciones financieras para maximizar sus paquetes remuneratorios personales a costa de los ahorros de los inversores, indican que en todos los casos los responsables estaban técnicamente muy bien calificados.

Lo que faltaba no eran conocimientos o instrumentos técnicos, sino valores éticos. Muchos estaban graduados en los mejores MBAs. Ello puso en duda la efectividad social del conocimiento que impartían. Era actualizado y refinando en instrumentos técnicos, pero tenía acentuadas debilidades. No problematizaba éticamente el uso de dichos instrumentos.

En las realidades del gobierno corporativo, hay situaciones que son muy claras. La alternativa es violar la ley o cumplirla. Infringirla sería una conducta delictiva. Pero hay muchísimas otras que son *zonas grises*. Se pueden tomar decisiones maximizadoras de los beneficios de corto plazo y que no son penadas por la ley, pero que son incompatibles con la moral. Por ejemplo, vender medicamentos que han sido aprobados pero, cuando se usan, causan graves daños de salud no previstos. Allí, si

predomina la racionalidad puramente tecnocrática sobre la ética, los resultados pueden ser muy lesivos para la sociedad.

Ya hay suficiente experiencia acumulada a muy altos costos sociales como para saber que es necesario revisar profundamente los modelos de educación que preparan a los ejecutivos para el gobierno corporativo. Los actuales han demostrado no ser confiables. La sucesión vertiginosa de casos de lo que Obama ha llamado "la codicia desenfrenada" en los más altos niveles ejecutivos de Lehman Brothers, Merrill Lynch, AIG, y muchas otras, indican que hay un problema de *cultura corporativa*. Y una de sus causas es una educación insensible a la ética.

Un egresado de un MBA prestigioso (Mendez, 2009) explica: "En un año entero de formación nunca oí hablar de ética. Y eso que veníamos de la crisis de las puntocom. Todo se objetiviza sin añadir una capa de valores debajo. Nadie te dice que está bien o que está mal". Agrega: "Es como una burbuja, pierdes el sentido de la realidad. Muchos alumnos sólo quieren conseguir más y más cosas". Khurana y Nohria (Harvard Business Review, 2009), plantean: "No hemos sabido incorporar aspectos morales y sociales a nuestros cursos. Los líderes del futuro estudiarán filosofía e historia para no equivocarse".

Actualmente, hay grandes esfuerzos para renovar éticamente a los MBAs y a la preparación de gerentes. América Latina se ha puesto en la vanguardia de ellos, con algunas iniciativas de extendido alcance patrocinadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Agencia Española de Cooperación Internacional a través del Fondo España-PNUD: "Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina".

Se ha conformado la Red Iberoamericana de Universidades para la RSE (la RED UNIRSE) que ya cuenta con más de 115 casas de estudios con punto focal en el Centro Nacional de RSE (CENARSECS) de la Facultad de Ciencias Económicas de la

Universidad Nacional de Buenos Aires. La RED UNIRSE está preparando a más de 300 profesores de 90 universidades de la región en cómo enseñar RSE.

Al mismo tiempo que se forman profesores en actividad, otro programa está preparando una nueva generación de docentes. El programa *100 jóvenes sobresalientes* escogió a los mejores egresados de los últimos años en Ciencias Económicas de la UBA y los preparó en una visión ética del desarrollo y la gerencia para que la impartieran en las aulas. Están actualmente enseñando.

El Decano Alberto Barbieri (2009) señala: "Es un cambio totalmente renovador al servicio del país". Los egresados del programa (Moreno, Clarín 2009) explican: "El programa nos enseñó el tema de la ética como algo muy práctico concreto. Antes sólo lo concebíamos como una aspiración moral". El programa se está replicando en la Universidad Nacional de Rosario y se preparan réplicas en otras universidades del país, en Perú, México y en otras naciones. Programas de este tipo pueden ayudar a construir "desde abajo", las bases para el buen gobierno corporativo.

V. UNA ANOTACIÓN FINAL

A inicios de los 90, dos especialistas (Monks y Minow 1991) en gobierno corporativo señalaban: "Las corporaciones determinan más que ninguna otra institución el aire que respiramos, la calidad del agua que bebemos, aun donde vivimos. Sin embargo, no rinden cuentas ante nadie".

Esas realidades deben cambiar, las lecciones deben ser capitalizadas.² Bajo múltiples formas, la vigorización de los sistemas regulatorios, la activación de la participación de los accionistas, el control social, la mejora de la calidad del gobierno corporativo y su asunción plena de la idea de Responsabilidad Social Empresaria, es necesario

² Señala Saturnino Herrero Mitjans (2009): "urge de empresa y gobierno trabajar activamente en la revisión de las regulaciones de los prácticas financieras y comerciales, y de las prácticas y estándares de gobierno corporativo; la presente crisis es suficiente argumento para hacerlo sin más excusas". La formación gerencial en la encrucijada. Seminario Internacional Universidad-Empresa. Fundación Carolina, Fondo España-PNUD, Madrid.

preparar un futuro distinto. Ganarán todos: las mismas empresas, la sociedad, y cada ciudadano. En la región, en busca de soluciones a difíciles problemas económicos y sociales, el tema debe estar en el centro de la agenda colectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- **Campbell, Andrew & Stuart, Sinclair (febrero 2009).** *The crisis: mobilizing boards for change.* McKinsey Quarterly.
- **Financial Stability Forum (2008).** *Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience.* Basilea.
- **Gampers, Paul; Ishil, Joy & Metrick, Andrew (febrero 2003).** *Corporate governance an equity prices.* Quarterly Journal of Economics.
- **Guerrera, F. & Thai-Larsen, P. (2008).** *Gone by the Board: why the directors of big banks failed to spot credit risks.* Financial Times, 26 de junio.
- **Gurria, Angel (2009).** *Business ethics and OECD principles: what can be done to avoid another crisis?.* OECD.
- **Heidrick & Struggless.** *Estudio sobre gobierno corporativo 2009: los Consejos en tiempos turbulentos.*
- **Khurana, R. & Nhoria, N. (octubre 2008).** *It's time to make management a true profession.* Harvard Business Review.
- **Kirkpatrick, Grant (2009).** *The Corporate Governance Lessons from the financial crisis.* OECD Steering Group on Corporate Governance.
- **Mendez, Manuel Ángel (junio 2009).** *La ética fracaso en las escuelas de negocios.* El País, Madrid.
- **Monks, Robert & Minow, Nell (1991).** *Power and Accountability.* Harper Business.

- **Moreno, Liliana (17/5/2009).** "Primer paso para una nueva generación de economistas". Clarín, Buenos Aires.
- **Segal, David (18/3/09).** *The silence of the Oracle*. The New York Times.
- **Smith, Adam (1759).** *The theory of Moral Sentiments*. Cambridge University Press.