

UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO

**Saturnino Herrero Mitjans
Buenos Aires - 4/09/2006**

**“La intuición del todo precede a la acumulación
de las partes. En realidad para la mente no hay
otro modo de trabajar”**

Louis Menand¹

En primer lugar, quiero agradecer a los organizadores de este Congreso Internacional y en particular al Dr. Bernardo Klisberg por haberme invitado a participar en esta mesa; me propongo exponer a continuación sobre un enfoque multidimensional del Gobierno Corporativo y su relación con la RSE, todo ello desde una perspectiva estrictamente personal, esto es sin comprometer la posición ni la opinión de la empresa en la cual me desempeño como directivo. Quienes deseen contar con la versión completa de este papel de trabajo pueden acceder a www.....

Síntesis

Partimos del supuesto de que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) proactiva debiera asentarse sobre las bases de un correcto gobierno corporativo ejercido con transparencia e integridad, por tanto es oportuno considerar las contradicciones y dificultades que plantea el ejercicio de este último, teniendo en cuenta las crisis recientes y las soluciones encaradas que entendemos mayormente atacan los efectos, sin considerar las causas subyacentes, para lo cual se propone un examen de las variables más importantes que entran en juego en el fenómeno corporativo.

Al compas del Rock'n'ENRON

**“Cuando los principios de contabilidad se
han escrito como una pintura abstracta, si te
esfuerzas lo suficiente al mirar los riesgos,
muy pronto éstos se convertirán en ventajas”**

Leland Janus²

Cuando en 1997, se produjo la crisis financiera del sureste asiático, de inmediato James Wolfenson Presidente del Banco Mundial llamó a la reflexión a la dirigencia de estos países, exhortándolos a ajustarse a las prácticas de buen gobierno

¹ Louis Menand -Introduction - “To the Finland Station” – Edmund Wilson – A study on the writing and acting of history – Phoenix Books – 2004 – London - UK.

² Chairman de Konex Killian, personaje de ficción de “Syriana” film de Warner Bros. con George Clooney y otros, dirigido por Stephen Gaghan, basada en el libro de Robert Baer “See no Evil” – USA 2005

corporativo consideradas como habituales en el primer mundo, al mismo tiempo promoviendo la aplicación del Informe Cadbury de 1992, elaborado para el London Stock Exchange, y recomendando a los directorios de las empresas un control más estricto del endeudamiento de las mismas para evitar la repetición de crisis.

A no dudar, el mensaje subyacente era que los países periféricos tenían que aprender a ser serios y comportarse en esta materia –como en otras- siguiendo los lineamientos y el ejemplo de los países centrales.

Sin embargo apenas dos años más tarde y menos de un mes después del atentado terrorista al World Trade Center, se producía el estruendoso derrumbe de ENRON, una empresa hasta entonces considerada modélica, pues era la séptima en USA por tamaño y la primera energética a escala mundial..

Esto arrastró también a Arthur Andersen, uno de las grandes de auditoría y consultoría; extrañamente este “tsunami” corporativo no atrajo a la consultora McKinsey, considerada sin embargo como uno de los protagonistas clave de todo el asunto³.

Esta situación, en un efecto dominó, fue seguida por la aparición de acciones disruptivas similares, no sólo en USA (Worldcom, Tyco, etc.), pero también en Europa, mostrando así que la crisis del gobierno corporativo alcanzaba también a los países centrales, poniendo un severo toque de atención sobre las prácticas usuales de gestión.

En Norteamérica, esto demostró además la fragilidad tanto de la SEC (Stock Exchange Commission) como del NYSE (New York Stock Exchange), pues pese a sus intrincadas regulaciones y procedimientos, en los hechos no supieron o no pudieron anticiparse.

SOX for ever

“dadme un firme punto de apoyo y moveré el mundo”
Arquímedes – (c. 287-212 AC)

La reacción gubernamental no se hizo esperar; el Congreso norteamericano sancionó la ley Sarbanes-Oxley (SOX), promulgada el 30 de julio de 2002, constituyéndose así en la más importante restructuración de las prácticas empresarias desde la época de Franklin D. Roosevelt⁴.

Esta ley propone una reforma de las prácticas contables de las empresas que cotizan en bolsa y a la vez busca asegurar la protección de los inversores. Para ello la primera parte de la misma establece la creación de un nuevo organismo de control, el denominado “Public Company Accounting Oversight Board” (PCAOB),

³ “Inside McKinsey” nota en informe de tapa sobre caso ENRON - Business Week Magazine - 8-07-2002

⁴ Ver nota de Elisabeth Bumiller - The New York Times 31-07-2002 – página A1

encargado de supervisar, regular y disciplinar a las firmas de auditoría que prestan sus servicios a las empresas que cotizan en bolsa.

Sin proponérselo, la SOX por su alcance y envergadura ha tenido una rápida difusión a escala global, por lo cual se ha transformado en una práctica cuasi universal para toda empresa que se precie de ser tenida en cuenta en los circuitos financieros internacionales. En este sentido podemos decir que la SOX se ha superado a sí misma.

La SOX establece que la SEC debe promulgar regulaciones que hagan efectiva la vigencia de lo reglado; asimismo los auditores externos deben ratificar el cumplimiento de estos procedimientos internos de control y en el caso de que se usen aplicaciones integradas de información electrónica (ERP), asegurar su confiabilidad.

En síntesis se trata de un esfuerzo legiferante para intentar encuadrar y limitar severamente las respuestas elusivas y/o negativas en cuanto a los movimientos financieros tal como hicieron en su momento los ejecutivos de ENRON⁵.

¿Es esto suficiente? ¿Es esto lo que la crisis desatada por ENRON plantea o desnuda?. Tal vez se pueda argüir que de modo imprescindible este tipo de normativas son necesarias, lo cual es probable que sea cierto, pero también es cierto que si no se revisan ciertas prácticas habituales, la realidad cotidiana se encargará de mostrar que son insuficientes.

Pero además es muy probable que este enorme e intricado cuerpo regulatorio provoque anticuerpos, generando por lo tanto estrategias defensivas tendientes a eludir sin necesariamente transgredir, dejando así de lado las causas profundas que provocan las situaciones de desequilibrio o ruptura corporativa

Lo que queda del día...

“La verdad rara vez es pura, pero
nunca es simple”
Oscar Wilde (1854-1900)⁶

SOX sin duda viene a reforzar la tradicional tendencia unidimensional de centrar tanto el gobierno corporativo como el control de la gestión, en los resultados financieros. En los hechos, la preocupación por el cumplimiento de SOX está centrada en las áreas financieras, legales y de control de las empresas.

Pero un caso emblemático como el de ENRON ¿qué nos muestra?. Que la crisis financiera fué la resultante de tensiones básicas derivadas de los juegos de poder, los cuales llevaron a la empresa a un climax trágico, donde la alquimia contable financiera y la alteración de los controles no fue en sí misma el desastre, sino sólo

⁵ Ver nota de Diana Jeschke & Sharon Rose – “Corp. Gov. Underr SOX” - Buss. Law Journal – Univ. of California – Davis School of Law - 1-05-2005

⁶ “The Importance of Being Earnest” (La importancia de ser humilde) – Act 1 – Courier Dover Publications – N.Y. – USA - 1990

su expresión, el desastre estaba en quienes dirigían; por tanto aún antes que una pérdida financiera hubo una progresiva pérdida de integridad y por ende de transparencia.

Entonces, si podemos aprender algo de esta lección tendremos que ir más allá de lo financiero, para revisar los maneras de ser y los modos de hacer de los que dirigen, quienes condicionan y crean el gobierno corporativo, sentando así bases sólidas para una RSE, valga la redundancia, responsable, por tanto nomoética⁷ pero no cosmética.

Agrupamos y distinguimos cuatro conjuntos principales que consideramos centrales en la vida de toda empresa; como tal es parcial y arbitrario, pero útil para un examen multidimensional del fenómeno del gobierno corporativo. Distinguimos entonces:

- **Dirección:**
 - Papel del Presidente , los miembros del Directorio y el Ejecutivo Jefe (CEO)
 - Papel de los Síndicos y de los accionistas
- **Gestión:**
 - Finalidad, planes, presupuesto, rentabilidad y control
- **Dinámica de los mercados de capital y trabajo**
- **Relación con los “apostadores” (stakeholders)**
 - Accionistas,
 - Personal
 - Clientes
 - Proveedores
 - Comunidad circundante
 - Comunidad en general
 - Gremios
 - Estado (nacional, provincial, municipal)
 - etc. etc. etc.....

Dirección

“...pesada e incierta es esa relación entre presión y resistencia, que constituye el balance del poder...”

Harold Nicolson⁸

Muchas empresas, siguiendo una práctica centralista, concentran todo el poder en una mano, al estilo de los PDG (Presidente Director General) franceses, figura del derecho comercial galo, basada en la idea del “führerprinzip”, introducida durante la ocupación nazi y nunca revisada a posteriori.

⁷ Nos referimos en este caso a la intersección e interacción entre la norma y lo moral

⁸ “Public Faces” A SciFi Novel – Chap-6 – Constable & Co. – London – UK - 1932

La práctica norteamericana ha comenzado a ceder en cuanto a la necesidad de separar ambos papeles, pero ello, por lo común, crea una tensión en el desempeño de la gestión de ambos: el Presidente y el Ejecutivo Jefe.

En nuestra cultura empresaria la consideración del tema del manejo societario está circunscripta al enfoque contable-jurídico dentro del marco de la Ley de Sociedades Comerciales (19550 - Sección V- arts. 163 y siguientes), donde no se tiene en cuenta el tema de los procedimientos de funcionamiento regular del Directorio.

Basta entonces con cubrir las formalidades de las actas de Directorio durante el ejercicio económico y las de la Asamblea Anual Ordinaria, complementadas con la Memoria y Balance anual, todo ello desde un enfoque estrictamente legal-contable, con lo cual suele darse por cumplida la actividad de gobierno corporativo.

Adicionalmente el Dto. 677/2001 establece la figura del comité de auditoría, figura opinable, puesto que hubiese bastado con haber modificado el alcance de las competencias de los síndicos en cuanto al control de gestión, sin necesidad de crear de un nuevo instituto.

Ahora bien, al menos en estas tierras, como agudamente ha señalado Marzoratti⁹, “el presidente del directorio...es una figura decorativa que convoca y preside el directorio, pero no tiene ingerencia alguna en el manejo societario”; “El poder real de una corporación está en el CEO” y agrega “ en realidad es el cuerpo gerencial el que, no obstante lo que pregonan los estatutos sociales, es el verdadero responsable de los aciertos o entuertos... que puedan surgir”..”

Concluye destacando: “Dudosas interpretaciones..o la necesidad de cumplir presupuestos aprobados por el directorio y que se han ido “de las manos”, provocan en muchos casos compromisos fiscales, provisionales o aduaneros que repercuten en el directorio, como órgano visible, pero en realidad ajeno, en la mayoría de los casos a decisiones adoptadas mucho tiempo atrás por un gerente que a veces no está más en la compañía”.

Creemos que este es el gran dilema , el de la real dimensión del peso político de los miembros del directorio, su dedicación tanto al gobierno corporativo como al necesario control de la gestión ejecutiva y la responsabilidad última tanto legal como social por la dirección de la empresa. En síntesis: la distribución efectiva del poder y su ejercicio real con transparencia e integridad.

Si bien se logró un gran avance a comienzos del siglo XX con la creciente separación entre propiedad y administración de las empresas, éste no fue acompañado por la revisión de los instrumentos societarios cuyos orígenes se remontan a los siglos XVIII y XIX, lo cual significó de hecho una grande y creciente debilidad de la sociedad anónima como institución.

⁹ Marzoratti Osvaldo J. – “Alianzas estratégicas y joint ventures”, Premio accésit de la Academia Nacional de Derecho y Ccias. Sociales de Bs. Aires, 1996 - Ed. Astrea, 2da. reimpresión, Bs. Aires 2006 – Cap. II, B) pág. 120/121 “Reglas de representación”

De hecho el fenómeno que se observa con más claridad en las empresas del primer mundo, es el alejamiento y hasta abandono de sus responsabilidades por parte de los representantes del accionariado frente a los cada vez más complejos y sofisticados equipos gerenciales, con el Ejecutivo Jefe a la cabeza.

No se trata de ignorar o de oponerse a la existencia de un cuerpo gerencial idóneo, leal y eficaz, sino de destacar la necesidad de definir y asumir los roles complementarios que debieran darse entre directorio y gerencia. Tarea nada fácil.

En torno a esto hay un vasto cuerpo teórico denominado “teoría de la agencia” referido a como se articula el juego de papeles y expectativas entre mandantes y mandatarios, sin olvidar la necesaria integridad moral en la relación y por ende en la gestión.

Con respecto al tema de la integridad, no quisiéramos dejar de hacer una mención especial sobre la formación de grado y sobre todo de postgrado de los cuadros gerenciales y los temas vinculados con la moral¹⁰ y la RSE.

Algunas escuelas de negocios suelen suponer que con un breve seminario de tipo parroquial sobre “ética”, el tema está cumplido y acabado. Sin duda se trata de un error conceptual, por no llamarle hipocresía, puesto que la verdadera formación de la responsabilidad moral no se da ahí.

La formación moral se inicia en la edad temprana a través del ejemplo cotidiano en el seno de la familia y puede tal vez llegar a completarse en el ámbito universitario mediante el contacto con mentores y referentes, como también en el aprendizaje y ejercicio de aplicación de cada una de las herramientas y conceptos de finanzas, marketing, toma de decisiones y demás bagaje de formación, y sin duda en las prácticas profesionales en empresas.

Al respecto en un reciente trabajo Bernardo Klisberg¹¹ señala que los noveles estudiantes de Administración de la HBS muestran un nivel de responsabilidad moral mayor que los alumnos próximos a graduarse, lo cual parece indicar que este “acomodamiento” moral se produce como resultado de la exposición a los efectos del proceso de aprendizaje.

Volviendo al tema central, además del imperio y difusión de SOX, los recientes casos de fraude empresario han energizado la reacción de los distintos organismos como la NYSE o la London Stock Exchange, los cuales definen, promueven y/o

¹⁰ Seguimos en esto a André Comte Sponville: hablamos de moral en cuanto ella se refiere al cumplimiento del deber ser en las responsabilidades de cada uno y no de “ética” que se refiere al amor al prójimo que se refiere a las acciones personales totalmente desinteresadas no vinculadas con el negocio.. Ver de este autor: “El capitalismo ¿es moral?” – Paidós – Bs. As. - 2005.

amor al prójimo que se refiere a las acciones personales totalmente desinteresadas ni vinculadas con el negocio.. Ver de este autor: “El capitalismo ¿es moral?” – Paidós – Bs. As. - 2005.

¹¹ Presentación en el cierre de la “Tercera Conferencia Interregional sobre la Transparencia para una mejor Gobernanza” – Monterrey – México - 20-07-2006

auspician prácticas y procedimientos a seguir por las empresas que cotizan o que quieren calificar para ello¹².

El punto central que conforma y define a todos estos conjuntos de reglas y procedimientos es la exigencia de INTEGRIDAD y TRANSPARENCIA en el funcionamiento del Directorio como cuerpo, las relaciones entre sus miembros (en particular cuando representan a diferentes accionistas), con CEO, el staff corporativo, las gerencias de las diferentes UDNs y el personal en general.

De igual modo ocurre con la información al mercado inversor sobre novedades y anticipos vinculados con la marcha de los negocios de la empresa, sus pronósticos y resultados económicos

Hay sin duda una búsqueda y a la vez una exigencia por hacer de la TRANSPARENCIA una práctica habitual en los negocios, penalizando su inobservancia como un modo de proteger tanto al inversor como al valor intangible que representan los mercados de capitales. Por eso se habla del “double ROI: Return on Investment PLUS Return on Integrity”.

Siguiendo el propósito de las mejores prácticas, varias de ellas proponen la introducción de algunos comités como modo de activar la relación del Directorio con la empresa bajo su gobierno, a saber:

- el comité de auditoría, recientemente establecido por SOX, presidido por un director independiente, el cual debe fijar el plan de auditoría, contratar al auditor externo y revisar sus conclusiones, adicionalmente este comité debiera revisar también el plan de auditoría interna y eventualmente colocar la misma bajo su dependencia.
- el comité de finanzas, responsable de vigilar y controlar los compromisos financieros y el nivel de endeudamiento de la empresa, como también del seguimiento del control de gestión de la misma.
- el comité de compensaciones,¹³ cuya tarea fundamental es entender en la selección, contratación y plan de compensaciones de los ejecutivos principales, como así también seguir la política salarial general de la compañía.

¹² Ver entre otras :“The Hampel Committee - Combined Code” – London Stock Exchange;“The Corporate Guides” – The Institute of Chartered Secretaries and Administrators UK;“Statement on Corporate Governance” - The Business Roundtable (CEOs Association) USA;“The International Corporate Governance Network” – OECD;“The Principles of Corporate Governance” – The Commonwealth Ass.for Corporate Governance UK;“The Corporate Governance & Framework for Implementation” – The World Bank;“The Corporate Governance Core Principles & Guidelines” – CALPERS - The California Public Employees Retirement System USA;“Hermes Statements of Corporate Governance and Voting Policy” – The Hermes Fund UK

¹³ Crece el reclamo en el primer mundo por las excesivas compensaciones de los ejecutivos principales, a veces sin relación con los resultados reales de las empresas. Por ejemplo el Institute for Policy Studies and United for Fair Economy reclama que en el año 2005, los CEOs de la industria petrolera norteamericana cobraron 32.7 millones de u\$s, lo cual representa 518 veces más que el salario anual promedio de los trabajadores de esa actividad. En 2005 la relación para todo tipo de actividad en Norteamérica fue de 411 a uno entre el CEO mejor pago y el trabajador menos pago. Fuente: Alternet - <http://www.alternet.org/story/40986/> - 30-09-2006

A nuestro criterio, entendemos que debiera contarse con otros dos comités:

- el comité de gestión humana y responsabilidad social, cuya función es velar por las políticas y acciones relacionadas con la gente de la empresa y los demás grupos de “apostadores” de la misma.
- el comité de tecnología y servicios a clientes, con dos funciones: entender en todo lo referente a la aprobación de proyectos y aplicaciones de IT, como también en todo lo relacionado con la calidad de productos y facilidades de atención y servicios a clientes y su satisfacción.

Cabe acotar que sin duda una presencia más directa y una participación más activa de los miembros de directorio en una determinada empresa, conspira contra la idea tradicional de pluri-presencias simultáneas meramente formales en varios directorios a la vez.

Esta ha de ser una práctica a revisar si es que se quiere ganar en eficacia, esta restricción será impuesta por la misma realidad, no tal vez en el caso de todos los miembros, pero sin duda en varios de los que ocupen posiciones clave.

Como punto final una discusión pendiente es la de considerar si el Ejecutivo jefe debe ser a la vez el presidente del directorio o no; sabiamente la CALPERS defiende, de modo enfático, la separación de ambas funciones y recomienda a sus representantes en diferentes directorios el votar a favor de la separación de ambas posiciones, pues entiende que eso hace al equilibrio de poderes, toda vez que el Presidente del Directorio tiene la responsabilidad última por el seguimiento y evaluación de la gestión del Ejecutivo Jefe.

Sin duda un papel importante –muchas veces olvidado- es el de los síndicos. Los síndicos son los responsables por el “control de legalidad” de la gestión, constituyendo un recurso muy valioso en la tarea de seguimiento de los negocios; su voz y sus observaciones debieran ser escuchadas en las reuniones de trabajo de los distintos comités.

Un capítulo aparte –pero no menos importante- merece la consideración del papel de los accionistas, también hay un fuerte movimiento, básicamente en los países anglosajones, cuya abanderada es Nell Minow¹⁴, invitando a los accionistas a no votar por poder y hacerse presentes en las asambleas, informándose con anterioridad y participando activamente.

Básicamente se trata de un desideratum, difícilmente alcanzable por problemas de conocimiento específico y tiempo disponible. Tal vez una acción más directa de relacionamiento con los accionistas dispersos –hoy casi nula- podría ayudar a crear un vínculo de mayor conexión e interés. El correo electrónico y los blogs facilitan esta tarea, que antes era casi imposible.

¹⁴ Considerada como la “Reina del buen Gobierno Corporativo”; ver: <http://www.boardanalyst.com/index.asp?p=aboutus&s=aumt> – 28-08-2006

**“Podemos manejarnos sin manteca,
pero no sin cañones...”**

Joseph Goebbels¹⁶

Parece una verdad indiscutible, suponer que si en una determinada organización la estrategia es la guía para la acción, todos sus miembros involucrados en ese accionar debieran conocerla, entenderla y actuarla y que la comunicación es el fenómeno que interconecta todo el conjunto.

Sin embargo, esto que parece obvio no se da en la mayoría de los casos; aun niveles muy altos los miembros suelen estar a oscuras respecto a la estrategia y a su papel en ella. El directorio no escapa a esto, a pesar de tener la responsabilidad última, pues está constreñido a un conocimiento muy vago y superficial de grandes líneas, sin un real conocimiento de cual es el plan estratégico y el consiguiente plan de negocios. Vale recordar la cita de Marzoratti mencionada anteriormente.

Se trata, entonces, de un desafío enorme tanto comunicacional, como de identidad y juego del poder entre el directorio y el o los ejecutivos máximos, pues aquí se define el juego grande de la construcción de sentido de la organización, en el cual se mezclan otros temas que también tienen que ver con ese juego de poder.

En primer lugar las compensaciones de los ejecutivos, seguido de las expectativas salariales del resto del personal y las presiones de distintos grupos de influencia, en una variada gama que va desde competidores a accionistas y clientes, pasando por proveedores, financistas, sindicatos, otros grupos de interés y hasta el Estado mismo.

Se requiere entonces al menos la consideración de cinco elementos centrales:

- **Revisión del enfoque directivo cerrado, pasado a un enfoque abierto, más participativo donde directorio y gerencia se articulen dinámicamente.**
- **Reexamen del enfoque y la mecánica de formulación de la estrategia, plan de negocios y presupuesto, invirtiendo lo tradicional de poner primero el acento en el presupuesto.**
- **Consideración de los elementos que se tienen en cuenta para medir resultados, y evaluar el desempeño de los miembros**
- **Alcance de la comunicación de la estrategia y de la estrategia comunicacional**
- **Definición de los papeles a cubrir por los diferentes protagonistas: directorio, cuerpo gerencial y demás miembros de la empresa.**

Nos referiremos sólo a la medición de resultados de la gestión por considerarlo operativamente clave para un reenfoque multidimensional del gobierno corporativo .

¹⁵ Ver S.Herrero Mitjans – Cap. 2.3 “El juego del espejo...” – La Comunicación Incomunicada – Editorial TEMAS – Bs. Aires 2005

¹⁶ Discurso en Berlín 17-01-1936

Esto supone dejar el imperativo unidimensional del EBITDA¹⁷ para implementar un análisis de resultados multivariable del tipo del Balance Scorecard, donde lo financiero se integre con otras mediciones con la consiguiente valoración de la propia gente, el crecimiento de la capacidad tecnológica y la consideración de la satisfacción del cliente.

Con una metáfora muy oportuna, Kaplan y Norton¹⁸ dicen que sería inimaginable entrar en la cabina de pilotaje de un moderno avión trasatlántico y encontrarse con un único instrumento de medición de vuelo...Sin embargo esto suele ocurrir en la mayoría de las organizaciones por más complejas que sean.

Es importante no pasar por alto el revisar también los criterios de medición de resultados, la valoración y recompensa del desempeño de los miembros de la organización, y la importancia de su impacto sobre la conducta de los mismos, teniendo en cuenta el peligro de su distorsión o manipulación.

Por último hace falta poder comunicar la estrategia, y para ello es necesario contar con una estrategia de comunicación; esto es “la estrategia de la estrategia”, se requiere de un plan cuidadoso que satisfaga expectativas, pero que no genere más expectativas que las que se pueden satisfacer, de lo contrario será una experiencia fallida, de la que es muy difícil volver.

En suma, podemos decir que revisar el tema de la gestión y su control y del papel tanto del directorio como de la gerencia, parece llevar necesariamente a un planteo de gestión del cambio para poder producir cambios en la gestión.

Dinámica de los mercados de capital y trabajo

“Pandemonium es el gran capital
de Satán y sus pares”

John Milton¹⁹

Cotizar en bolsa incrementa en principio los medios de financiación disponibles para una empresa, pero también es cierto que, al menos en los países del primer mundo, en particular Norteamérica, los mercados de capitales, acotan la gestión de la economía empresaria a través de cuatro elementos: la cotización bursátil diaria, la opinión de las evaluadoras de riesgo, el sistema financiero y los informes trimestrales.

¹⁷ EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation). Se trata de una “ratio” financiera que expresa lo que tradicionalmente se conocía como “margen bruto” de utilidades y que en el auge de las fusiones y adquisiciones en la década de 1990, fue utilizada de modo creativo por los operadores de las entidades financieras –a semejanza de las tácticas de los vendedores de autos usados- para “embellecer” los resultados de las empresas que intentaban fusionar o vender, y de este modo ayudarse en la “venta” para poder concretar el cierre de las respectivas operaciones y así ganar sus comisiones.

¹⁸ “The Balanced Scorecard . Translating Strategy into Action” – Harvard Univ. Press. – Boston - 1996-

¹⁹ “Paradise Lost” – bk 1. 1.756

Si a esto le sumamos los fondos “buitre” con sus operaciones hostiles, podemos ver que este conjunto mantiene una presión constante sobre la gestión, que dificulta el pensar a futuro, Por caso el informe trimestral se construye día a día, pues si se pierde la primera semana, se hace muy difícil recuperar el mes. Se trata de una noria imparabile e implacable.

Esto está llevando, por primera vez en muchos años, a una revisión crítica, por no llamarla rebelión, en cuanto a discontinuar la presentación de los informes trimestrales; las grandes corporaciones norteamericanas, siguiendo el modelo europeo, comienzan a resistir el mantener la tradición.

A las críticas inveteradas de Warren Buffet, se han sumado empresas de primer nivel como Pfizer, Motorola, Intel, Ford, GM y The Washington Post, quienes por tanto han dejado de alimentar las predicciones de los analistas²⁰.

En un reciente informe del Business Roundtable Institute for Corporate Ethics señala su director ejecutivo Dean Krehmever que “la obsesión por el rendimiento a corto plazo no crea valor para los accionistas y en muchas ocasiones lo destruye”.

Además, la presión por la información trimestral, lleva a que en muchos caso la variable de ajuste sea la gente, como el trágico caso que aún se recuerda en Norteamérica de los 40.000 despidos de A.T & T en 1999, o las 35.000 personas que perdieron su empleo a consecuencia del colapso de ENRON.

Por otra parte, aparece una tendencia creciente a la transformación de los mercados bursátiles en empresas de cotización pública²¹, lo cual planteará un posible conflicto de intereses al cotizar éstas probablemente en el mismo mercado que tienen que controlar.

Sin duda la comunidad empresaria deberá participar activamente para encontrar soluciones concretas de modo de no quedar prisionera de los propios instrumentos generados para financiarse y crecer. En esta misma dirección se acaba de expresar el Presidente de la CNV de nuestro país²², en el II Congreso Nacional e Internacional de Finanzas de Empresa y Mercado de Capitales, realizado la semana pasada.

Con referencia al mercado laboral, hayuna tendencia en los analistas a considerar como un dato el tema del desempleo y a tratarlo –como dijimos- como variable de ajuste de la economía, sin tener en cuenta que esto destruye el tejido social, al empujar fuera del sistema a mucha gente, sin posibilidades de retorno y reinserción. Un verdadero desafío a la RSE.

²⁰ Ver “Tambalea el ritual de las previsiones empresariales” – El Cronista Comercial/Financiar Times – pág. 13 - 3-08-2006

²¹ Ver “Los mercados rompen viejos esquemas: desde el 2000, ya son doce los que salieron a bolsa” – El Cronista Comercial – pág. 22 – 24-08-2006

²² “El Presidente de la CNV pidió a los bancos un cambio urgente...” – El Cronista Comercial – pág. 22 – 1-09-2006“

Algunos de los expertos de la Reserva Federal norteamericana, señalan cómodamente que, para mantener la estabilidad²³ será necesario el desempleo de 1,5 millón de personas durante 4 años más un trimestre, esto es un total de 6,375 millones de personas, que multiplicado por cuatro (familia tipo) da un total de 25.5 millones de personas afectadas, lo cual permitiría reducir la inflación en un punto porcentual por año. Sin duda –como diría Emmanuel Mounier- es más fácil suprimir gente con un lápiz que con un cuchillo...

Para que tengamos una idea aproximada de la magnitud de esta propuesta, podemos estimar que esta cantidad de personas equivale a cerca de dos veces la población total de nuestra vecina República de Chile. Sin comentarios.

Afortunadamente se alzan voces de atención como la de Bernardo Klisberg²⁴, quien ha señalado la “pobreza paradójica” de América Latina, destacando que “existe unanimidad en los organismos internacionales en que América Latina es la región más inequitativa del orbe” y agrega “los datos disponibles testimonian esa situación” pues “la estructura de distribución del ingreso es la más regresiva internacionalmente”.

Se suma ahora Mario Blejer, quien en un reciente Simposio de Economía organizado por Amigos de la Univ. de Tel Aviv²⁵ señaló con precisión que “el menor porcentaje que el salario está teniendo en el ingreso total del mundo –en beneficio del capital- puede generar un resentimiento que lleve a los países a tomar medidas más proteccionistas respecto del comercio internacional”.

Desde otro ángulo, también se escuchó en Jackson Hole (Wyoming), durante la reunión anual de la Federal Reserve norteamericana la voz de Ben Bernanke²⁶ que alertó a los países ricos en el sentido de que distribuyan sus ingresos de forma más pareja y a la vez ayuden a los trabajadores que han sido desplazados.

Sin duda la atención de los mercados de capital y trabajo es crucial y lo será aún más en los tiempos por venir; la marginación es la madre de todas las tormentas, pues si no achicamos la brecha, el vacío nos devorará. Esto es RSE efectiva.

Relación con los apostadores²⁷

“...las promesas que no se cumplen,
siempre hay que pagarlas con algún
dolor...”

Del cancionero popular

Por último tenemos el conjunto de los “apostadores”. El término viene de una expresión referida originalmente a los apostadores de carreras de caballos; ¿cómo

²³ “Sacrificios para los dioses de la estabilidad” – La Nación/The Economist – Secc. Economía & Negocios – pág.7 – 27-08-2006

²⁴ “Mas ética, más desarrollo” – Editorial TEMAS – Bs. Aires - 2005

²⁵ “La desigualdad en la distribución podría frenar la economía global” – El Cronista Comercial - pág. 5 – 30-08-2006

²⁶ “ Los desafíos de un mundo que se integra rápidamente” – El Cronista Comercial/Financial Times – pág. 13 – 30-08-2006

²⁷ Ver S. Herrero Mitjans – Cap. 2.4 – “El papel de los apostadores” – La Comunicación incomunicada – Editorial TEMAS – Bs. Aires - 2005

aplica esto a la vida de las organizaciones? .En un enfoque amplio se trata de aquella persona o grupo de personas tanto externas como internas que pueden afectar o ser afectadas por el impacto de las acciones de una determinada organización.

Ahora bien, ¿con cuántos “apostadores legítimos” tiene que verse una empresa? Al respecto hay dos perspectivas disímiles que sin duda se enfrentan: una, la restrictiva o economicista, y la otra, que podríamos llamar amplia o pluralista.

La primera, haciendo un juego de palabras en inglés, dice que el único *stakeholder* es el *shareholder*, esto es, que el único apostador reconocido para la organización con fines de lucro, es solamente quien apostó por ella comprando acciones. La lógica de este enunciado es impecable pero, ¿es suficiente? No lo parece, pese a que el reconocido economista Milton Friedman la defiende de modo vehemente.

En una entrevista²⁸, Friedman señala como “inmoral” cualquier utilización de fondos de la empresa con otros fines que no sea el de agregar valor para el accionista. Solamente admite la distracción de fondos, con fines sociales, si ello sirve a la finalidad última antes mencionada y ejemplifica que sería “como poner una chica linda frente a un automóvil, para venderlo” (*sic*).

Según la perspectiva economicista, la función directiva primordial es la de maximizar la ganancia del accionista tanto a corto como a mediano plazo. Esta visión es la que prima en los mercados financieros y es la mirada con que es evaluada la dirección de las empresas a través del frío examen de los informes trimestrales.

Pero la realidad cotidiana es mucho más compleja y difícil, ya que vivimos en un mundo habitado no sólo por accionistas sino por otra gente, donde más de la mitad de ella padece hambre²⁹.

Por eso la visión amplia o pluralista, si bien no deja de lado la importancia de satisfacer el interés del accionista que “apostó” por la empresa, la integra con otras demandas y exigencias sociales, que pugnan por hacerse oír y que sin duda reclaman el pago de su “apuesta” o al menos pretenden cobrarla, pues siguiendo su propia lógica, creen que eso es justo para no sentirse estafados.

Un enfoque abarcador del tema es el que propone el CICA (Canadian Institute for Chartered Accountants)³⁰, entidad que nuclea a los contadores públicos

²⁸ Joel Bakan – Chap. 2 - pag. 34 – “Doing Business as Usual” – The Corporation – The Pathological Pursuit of Profit and Power – The Free Press – N.Y. – USA - 2004

²⁹ “En 1999, la riqueza de los 475 millonarios mundiales era mayor que la suma de los ingresos de la mitad más pobre de la humanidad”, Anderson Sara & Cavanagh John. “Field Guide to the Global Economy” – The New Press - N.Y. – USA – 2000.
“En 1960 los 20 países más ricos del mundo tenían 30 veces más ingresos que el 20% más pobre, hoy (2003) esa brecha ha crecido a 74 veces” – Goldman Robert, Papsion Stephen, Kersey Noah, ver en <http://it.stlawu.edu/~global/tscg.bib.html> - 3-06-2005

³⁰ “Measuring the Business Value of Stakeholders Relationship” – Part One - CIM – The Center for Innovation in Management – Simon Fraser University – Vancouver – British Columbia – Canada - August 2001

canadienses, la cual trabaja en cooperación con el Centro para la Innovación en la Gestión (CIM) de la Universidad Simon Fraser – (Vancouver-Canadá).

Este trabajo busca explorar tres cuestiones fundamentales: a) bajo qué condiciones las relaciones con los “apostadores” crean valor para la organización, b)cuales son las condiciones para construir relaciones positivas con los “apostadores” y c)cuáles son las medidas adecuadas para evaluar la calidad de esas relaciones.

El proceso que propone el CIM plantea qué se puede esperar en esa mutua relación en cuanto a las exigencias de dar y recibir. Estas exigencias de dar y recibir tienen que ver tanto con los públicos internos como con los externos, pero no siempre son fáciles de resolver, puesto que información, retribución y transparencia no suelen ir de la mano. Otra vez la demanda de Integridad.

Ninguna organización puede dar una respuesta amplia y satisfactoria a *todos* sus pretendidos apostadores.¿Cómo satisfacer estas demandas en un mundo competitivo donde impera el corto plazo?

Un aporte interesante para evaluar la relación con los diferentes grupos de “apostadores” es la herramienta –que con carácter experimental- ha desarrollado también el citado CIM de Canadá. Se trata de “The Stakeholder 360”³¹.

Con dicho instrumento se pretende medir los niveles de “capital social” producido por una empresa en la relación con sus diferentes “apostadores”. El “capital social”³² se define como la suma de las evaluaciones de la relación entre ambas partes, expresada en términos de a) cantidad de comunicación (lo hablado), b) acuerdo mutuo sobre objetivos (lo pensado e instrumentado) y c) la confianza generalizada (apertura y transparencia).

La implementación de acciones concretas, constituye un ejercicio de importancia y atención permanente, que tiene que ver con el posicionamiento y la fuerza institucional que se esté dispuesto a ocupar, lo cual es central al momento de considerar la coherencia entre lo declamado y lo actuado.

Fin de Fiesta

“La hora más oscura, es la
que precede al amanecer”
Nicolás Berdiaeff³³

Para concluir quisiéramos remarcar la importancia y necesidad de trabajar en pos de un confiable gobierno corporativo, sin el cual las acciones de RSE tendrán poca vigencia, para lo cual debemos empeñarnos en superar con hechos concretos

³¹ “The Stakeholder 360 – Measuring The Quality of Stakeholder Relationships” - CIM – The Center for Innovation in Management, Simon Fraser University, Vancouver, British Columbia, Canada, 2001

³² Cohen D., Prusak L., *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston, Ma., Harvard Business School Press, 2001

³² Putnam Robert D., *Bowling Alone. The Collapse and Revival of the American Community*, New York, Simon & Schuster, 2000

³³ El sentido de la Historia” – Editorial Araluce – Barcelona - 1943

y no con palabras la percepción de que la RSE sirve sólo de “maquillaje para empresarios”³⁴.

Estamos ante interrogantes que en realidad no sabemos muy bien cómo plantear y mucho menos cómo resolver. Sumado a ello, como bien señala Klisberg, las realidades contemporáneas están asociadas con un fuerte crecimiento de las desigualdades entre países, lo cual hace más complejo el cuadro y dificulta las posibilidades reales de encarar soluciones, puesto que lo urgente tiende a devorarse lo importante.

Además, aún en aquellos países con mayor tradición de respeto por las libertades personales, asistimos al creciente fenómeno de la “compresión” y achicamiento de las libertades civiles en aras de la protección ciudadana frente al terrorismo,

Vivimos una sociedad cada día más autoritaria, por lo cual debemos ser capaces de generar alternativas que permitan construir un espacio habitable por y para todos, sin exclusiones de género, credo o raza. Esto es RSE comprometida y no una huida hacia adelante siguiendo una nueva moda ficcionalizada en torno al tema.

Necesitamos una búsqueda de coincidencias en torno a estos temas centrales, pero evitando nuestra natural tendencia disociativa, proclive a la dispersión y multiplicación de esfuerzos aislados y por ende limitados.

Los hombres de empresa necesariamente debiéramos sentirnos convocados a trabajar por esta empresa mayor, no como una obra de caridad cuando nos sobra tiempo o recursos, sino como parte de la responsabilidad de nuestro trabajo cotidiano.

No digo esto con un seudo afán evangelizador o de falsa ética, sino con la intención de proponer un compromiso: compromiso con nuestra sociedad, compromiso con nuestra gente, compromiso con la subsistencia y crecimiento de nuestras propias empresas; en suma: compromiso con el deber ser de cada uno de nosotros como dirigente.

MUCHAS GRACIAS

³⁴ “RSE: Maquillaje para empresarios” – Dossier Revista Mercado – N° 1052 – Bs. Aires - noviembre 2005 – págs 84/98