
DOCUMENTOS
DE OPINIÓN

26.2018

Gobierno Corporativo y confianza

Héctor Lehuedé¹

"Las familias felices son todas iguales;
cada familia infeliz
es infeliz a su manera"

Esas son las primeras líneas de Anna Karenina, con las que León Tolstói prepara al lector para el trágico final del matrimonio de la princesa Anna con el Conde Karenin. Nos advierte así que una pareja exitosa es como un hábil malabarista que a un mismo tiempo gestiona adecuadamente múltiples elementos, cualquiera de los cuales puede desequilibrar la relación en una dirección diferente si es desatendido. Un argumento similar puede hacerse sobre el gobierno de las empresas. Para que los marcos de gobierno corporativo sean efectivos, deben asegurar una serie de desafiantes objetivos de una forma que se adapte bien a las características propias de la empresa en sus diversas etapas. Descuidar cualquiera de ellos traerá consecuencias, tarde o temprano.

Impacto de la mala conducta empresarial

La mala conducta empresarial es lamentablemente un omnipresente y sombrío subproducto del mal gobierno de las empresas tanto en Chile como en el resto del mundo, por lo que no es necesario describirla aquí. Baste decir que, hasta cierto punto, nos hemos vuelto algo inmovibles frente a las recurrentes noticias de cada nuevo escándalo, así como respecto de la magnitud de algunas de sus consecuencias. Una de ellas es el impacto en la confianza, no solo en las empresas, sino en la confianza en las instituciones en general.

Cuando la mala conducta de una empresa es revelada, los ciudadanos primero la culpan a ella y a sus líderes, como deberían. Pero también responsabilizan a las autoridades bajo cuya supervisión se desarrollaron los hechos y al mercado en general, preguntándose qué tan extendidas estarán las malas prácticas. La desconfianza sólo se agudiza si la opinión pública percibe que el castigo no es lo suficientemente proporcionado, especialmente si los sujetos culpables no sufren mayores consecuencias (o parten con un generoso bono).

Cualquiera sea la medida que se utilice para evaluar los niveles de confianza, existe claramente un consenso en los datos que ésta cayó significativamente en los países de la OCDE tras la crisis financiera, desde un punto de partida ya bastante bajo. Todavía no nos recuperamos de esa caída y sufrimos las consecuencias en un mundo de pos-verdad cada vez más polarizado.

Confianza y sus factores

Como se analiza en un reciente informe de la OCDE, Trust and Public Policy¹, la confianza generalmente se entiende como "mantener una percepción positiva sobre las acciones de un individuo o una organización". La confianza funciona en base a la expectativa que los demás actuarán como podríamos esperar en un contexto particular y se desarrolla (o se pierde) a partir de la propia experiencia,

¹ OECD (2017), Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust, OECD Public Governance Reviews, disponible en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268920-en>.

aunque como fenómeno subjetivo, se basa tanto en los hechos como en nuestra percepción o interpretación de ellos. También se complementa con la opinión de otros y es influenciada por los medios.

Dada su importancia, el informe de la OCDE sugiere qué pueden hacer las instituciones para recuperar la confianza perdida. Para ello recomienda actuar de forma competente y con valores. Estos dos conceptos abarcan una gama de cualidades y atributos que han demostrado inspirar confianza, en particular la fiabilidad, la integridad, la receptividad, la imparcialidad y la apertura. Ellos contribuyen al convencimiento de un individuo que las instituciones con las que interactúa son confiables, lo que se demuestra en el informe con datos concretos y una serie de interesantes ejemplos.

Desde un punto de vista económico, el informe resalta que la confianza reduce los costos y aumenta la velocidad de las interacciones sociales, generando beneficios tangibles para todos: un 'dividendo de confianza'. Cuando está presente, la confianza nos permite tomar decisiones sin tener que volver a negociar u ofrecer garantías a nuestras contrapartes en cada interacción. Países con altos niveles de confianza suelen mostrar no solamente economías desarrolladas, sino también mejor satisfacción de vida entre sus habitantes².

Fallas de gobernabilidad

Tal como lo sostienen los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE, el objetivo del gobierno corporativo es precisamente crear un ambiente de confianza, transparencia y responsabilidad que fomente la inversión a largo plazo, la estabilidad financiera y el crecimiento

sostenible³. En un entorno así, los hogares tienen la oportunidad de participar en el capital y los beneficios de la creación de riqueza del sector privado, al tiempo que se facilita la canalización del ahorro a emprendedores con buenas ideas, que aceptan adoptar un buen gobierno a cambio del financiamiento. Robustos resultados empíricos, incluidos los obtenidos por el Fondo Monetario Internacional en 2016, muestran cómo un buen gobierno corporativo reduce el riesgo a nivel de las empresas individuales y en los mercados en general⁴.

Ese vínculo entre reducción de riesgo y buen gobierno llevó el 2016 al Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por su sigla en inglés) a crear un Grupo de Trabajo sobre Marcos de Gobernanza (WGGF, por su sigla en inglés). El grupo, que recibió el mandato de explorar cómo el gobierno corporativo puede ayudar a reducir el riesgo de mala conducta empresarial, presentó un primer reporte público en mayo de 2017⁵. En él se incluye una interesante revisión de la literatura sobre una docena de importantes fallas institucionales, desde casos de fraude hasta graves accidentes. El reporte destila problemas comunes y ofrece pistas sobre el funcionamiento real del gobierno corporativo de todas esas instituciones y del origen de sus fallas:

² Ver OECD Better Life Index, disponible en <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/>.

³ OECD (2015), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, disponibles en www.oecd.org/daf/ca/principles-corporate-governance.htm.

⁴ IMF (2016), Corporate Governance, Investor Protection, and Financial Stability in Emerging Markets, disponible en www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/GFSR/2016/02/pdf/_c3pdf.ashx.

⁵ FSB (2017), Stocktake of efforts to strengthen governance frameworks to mitigate misconduct risks, www.fsb.org/wp-content/uploads/WGGF-Phase-1-report-and-recommendations-for-Phase-2.pdf.

Presión: el reporte descubrió que todas las instituciones estudiadas estaban sujetas a fuertes presiones al tiempo en que fallaron. Estas presiones fueron causadas por fuerzas externas (como la necesidad de mantener el apoyo político para la actividad espacial en el caso del desastre del transbordador espacial de la NASA, o la creciente competencia en el derrame de petróleo de la plataforma Deep Horizon de British Petroleum) así como por fuerzas internas (como una estrategia de crecimiento demasiado ambiciosa, que fue el caso de muchas instituciones financieras durante la crisis financiera). Estas presiones sometieron al marco de gobierno corporativo a una tensión que no pudo resistir.

Liderazgo: la presión llegó a la organización desde la cima, generalmente comenzando con el directorio y la alta gerencia. El reporte observa que ello influyó en su estilo y en el tono de su mensaje, así como en la estrategia y las decisiones que adoptaron. Un liderazgo dominante y dinámicas de grupo tensionadas por la presión dejaron poco espacio para la disidencia y el desafío constructivo, por lo que la discusión fue acallada o ignorada cuando existió. El comportamiento inapropiado, o el comportamiento inconsistente con las políticas y valores oficiales, rápidamente pasó a ser tolerado (algo que los psicólogos llaman 'normalización de la desviación') y dio forma a un 'nuevo normal', más riesgoso.

Cultura: cediendo a la presión, el liderazgo influyó negativamente sobre la cultura organizacional y en el comportamiento de toda la compañía, contrariando las reglas y procedimientos previamente establecidos. La mentalidad organizacional se realineó rápidamente con el deseo de lograr resultados incluso a expensas de la seguridad, el cumplimiento, los valores éticos o la sostenibilidad de largo plazo. A medida que los empleados

percibían que habían pocas oportunidades para hacer valer sus preocupaciones, los líderes recibían menos información crucial sobre posibles fallas que, a su vez, predisponía su propia toma de decisiones en favor de más riesgo. Las desviaciones de conducta fueron aceptadas como inevitables, y se fueron acumulando, en el mal entendido que si algo que no generó un incidente grave en el pasado, no debería tampoco causarlo en el futuro.

Marcos de gobierno corporativo: probados bajo presión y sin franco apoyo desde el directorio, el gobierno corporativo reveló sus debilidades. Funciones y responsabilidades mal definidas llevaron a que nadie se hiciera cargo de los problemas. Canales de escalamiento débiles generaron un silencio peligroso. Los incentivos financieros dominaron a funciones de control débiles o poco independientes. Incluso cuando las instituciones demostraron ser robustas y estar lo suficientemente bien diseñadas como para operar bajo tensión, sus alertas fueron desestimadas por los líderes. El reporte destaca que Lehman Brothers tenía políticas y sistemas sofisticados para estimar el riesgo, así como personal dedicado exclusivamente a la gestión de riesgos. Sin embargo, sus líderes confiaron más en su propia experiencia y trayectoria exitosa, lo que llevó al colapso del banco y gatilló una crisis global de la que todavía nos reponemos.

Papel de la cultura

El reporte del WGGF concluye destacando la relación simbiótica entre los marcos de gobierno y la cultura corporativa, que define como los "supuestos, valores, creencias y normas compartidas de una institución". Un marco eficaz puede alimentar la cultura correcta en una empresa, pero una cultura corrupta puede minar significativamente los esfuerzos para establecer un marco de gobernanza eficaz.

En una publicación de julio de 2017 en el blog de la Autoridad Conductual Financiera del Reino Unido (FCA, por su sigla en inglés), el ex asesor de la FCA John Sutherland argumenta que para que surja una nueva cultura, los empleados de la empresa deben comprender que el nuevo marco de gobierno demandará que comiencen a comportarse de manera diferente⁶. Advierte que abandonar viejos hábitos es difícil, pero sugiere que hay cuatro factores que pueden influir en el cambio cultural. El primero de ellos es precisamente la confianza y confiabilidad. Los otros son la comunicación, la adecuada toma de decisiones, y los incentivos - financieros y no financieros.

A juicio de Sutherland, los líderes de una empresa pueden dañar la confianza interna respondiendo a la presión con objetivos que difieren de los valores de la organización, para lo que cita como evidencia varias encuestas a empleados en que ellos señalan que 'no siempre confían en los líderes' y que sienten que 'se espera que tengan que transar su ética para hacer negocios'. Para fomentar un marco de gobernanza que funcione bien, Sutherland argumenta que los cuatro factores deben estar alineados, ser comprendidos, e idealmente supervisados o controlados desde el directorio.

Liderazgo en la práctica

Esta es también la opinión de algunas de las más relevantes agencias de fiscalización de la conducta empresarial. En una entrevista de julio de 2017, Hui Chen, ex asesora de cumplimiento del Departamento de Justicia de los EE.UU. (DOJ, por su sigla en inglés), resalta cuán relevante es esta relación entre los marcos de gobernanza y la cultura organizacional para los fiscales encargados de evaluar los

programas corporativos de cumplimiento.⁷ Chen describe cómo las empresas investigadas por el DOJ tienden a presentar carpetas con sus políticas de cumplimiento como prueba de su buena fe, pero los fiscales realmente no se interesan por lo que dicen esas políticas, sino por cómo operan: "queremos ver evidencia; queremos ver datos de efectividad". Chen aconseja a las empresas que se aseguren que sus programas produzcan resultados reales y que sean medidos cuidadosamente, asumiendo que los fiscales verán la diferencia entre "un programa diseñado para satisfacerlos a ellos y un programa diseñado para funcionar".

El manual del DOJ para evaluar los programas corporativos de cumplimiento, adoptado en 2017, ofrece una guía útil para líderes empresariales comprometidos con la construcción de un marco de gobierno corporativo efectivo⁸. Para ello enumera difíciles preguntas que cubren temas como 'análisis y remediación' e 'incentivos y medidas disciplinarias', entre otros. Sobre el papel del liderazgo, sugiere tres cuestiones cruciales:

Conducta en la cima: ¿Cómo, a través de sus palabras y acciones, los líderes de la empresa alentaron o desalentaron el tipo de mala conducta en cuestión? ¿Qué acciones concretas han tomado para demostrar liderazgo en los esfuerzos de cumplimiento y remediación de la compañía? ¿Cómo monitorea la compañía el comportamiento de sus ejecutivos? ¿Cómo ha modelado la plana ejecutiva el comportamiento adecuado de los subordinados?

⁶ FCA (2017), blog www.fca.org.uk/insight/gettinggripsculture.

⁷ La entrevista completa está disponible en www.bna.com/exjustice-compliance-guru-n73014462127.

⁸ DOJ Criminal Division (2017), Manual for the Evaluation of Corporate Compliance Programs, www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download.

Compromiso compartido: ¿Qué medidas específicas han adoptado los ejecutivos principales y otras partes interesadas (por ejemplo, gerentes comerciales y operativos, finanzas, adquisiciones, legales, recursos humanos) para demostrar su compromiso con el cumplimiento, incluidos sus esfuerzos de remediación? ¿Cómo se comparte la información entre los diferentes componentes de la empresa?

Supervisión: ¿Qué experiencia de cumplimiento tiene el directorio? ¿Han tenido el directorio y/o los auditores externos sesiones ejecutivas o privadas con las funciones de cumplimiento y control? ¿Qué tipos de información han examinado el directorio y la administración superior en su rol de supervisión en el área en que ocurrió la mala conducta?

Sacando lecciones

Cuando en el 2014 la OCDE inició un proyecto para estudiar la relación entre gobierno corporativo y mala conducta empresarial, el punto de partida fueron las recomendaciones de los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE. La pregunta clave fue qué implicaban esas recomendaciones, en la práctica, para directorios y ejecutivos que tomaran en serio sus responsabilidades. Ello nos llevó a tratar de entender mejor por qué algunas empresas fallan en evitar la mala conducta y a cómo crear un sistema de cumplimiento efectivo e integrado con el gobierno corporativo⁹.

Mirando el camino recorrido, podemos decir que ahora disponemos de un más amplio conocimiento y algunos resultados sólidos y de diversas fuentes, incluyendo algunas de las consideradas en

los párrafos anteriores, que han enriquecido nuestra comprensión de la relación entre un buen gobierno corporativo y la reducción del riesgo de mala conducta empresarial. Para ello hemos evaluado mejor el papel crucial de la confianza y sus factores; hemos estudiado cuidadosamente las conclusiones de fallas corporativas anteriores y extraído valiosas lecciones; hemos comprendido algo más sobre el papel de la cultura y del liderazgo en la gobernanza, y hemos afinado nuestras herramientas para facilitar la implementación de mejores prácticas.

Estamos ciertamente mejor equipados para equilibrar los muchos desafíos que enfrenta un buen gobierno corporativo, pero esto, por supuesto, no es garantía de éxito. Como podría atestiguar Tolstói o cualquier persona que haya estado en una relación, el camino hacia el éxito no solo exige aprender a equilibrar todos los elementos, sino también el compromiso de seguir haciéndolo de la manera lo más consistente posible, en el largo plazo.

9 OECD (2015), Corporate Governance and Business Integrity: A Stocktake of Corporate Practices, www.oecd.org/daf/ca/trust-business.htm.