

---

## 4. La *corporate governance*

*“Son abogados los que idearon las maniobras financieras [...] son contadores que cerraron los ojos a ciertas prácticas [...] son administradores que dieron pruebas de negligencia en tanto tenedores de capital...”*  
(Paquet, 2004:50)<sup>12</sup>

La *corporate governance* surge en los años ochenta como una reflexión sobre las implicancias de un fenómeno contemporáneo ampliamente verificable: la disociación entre dirección de empresa y propietarios legítimos. Esta disociación se manifiesta en la tendencia de la dirección de empresa hacia una gestión y desarrollo sensibles a los renovados desafíos del mercado, por una parte; y la tendencia de los propietarios a velar por sus derechos de propiedad y reclamar beneficios de corto plazo, por otra. Ambas tendencias chocan entre sí: la primera asume el riesgo y la innovación, la segunda se inclina por la renta segura. Si a lo largo del siglo XX puede hablarse de una irresistible ascensión del *management* empresarial, a fines de siglo tendrá lugar un no menos espectacular “retorno de los accionistas”. Las grandes quiebras y escándalos financieros de 2001 y 2002 (Enron, Tyco, Wordcom y Xerox, entre otros), percibidas por muchos como una grave “crisis de gobernanza”, intensifican la discusión en la literatura especializada, así como en el debate público. Algunos sostienen que en realidad, ciertas dimensiones del tema remiten a atributos esenciales de las organizaciones sociales humanas. Este proceso se inscribe en la progresiva “financiarización” de la economía capitalista con presencia creciente —entre otras— de capitales constituidos por pequeños ahorristas; es el caso más notorio aunque no el único, de los fondos de pensión que acumulan el ahorro de jubilados. Conforme estos volúmenes de capital se vuelven significativos, sus gestores tienden a diversificar inversiones para así minimizar riesgos. Estas prácticas generaron en estos pequeños ahorristas-accionistas un interés creciente por conocer las estrategias seguidas por dichos gestores, así como por las activida-

---

<sup>12</sup> “Ce sont des avocats qui ont conçu les montages financiers qui ont permis de dissimuler la dette d’Enron dans des comptes distincts; ce sont des comptables qui ont fermé les yeux sur ces pratiques pour ne pas perdre leurs contrats de consultation avec cette même société; et ce sont les administrateurs de la société qui ont fait preuve d’un manque de diligence extraordinaire en tant que fiduciaires de l’avoir des actionnaires et l’investissement des partenaires.”

---

des, “performances” e historia de las empresas donde se invertían sus dineros. Nació de este modo la *corporate governance*, como movimiento de accionistas interesados en el control de las actividades de las empresas donde estaban colocadas sus inversiones. Originado en los EE.UU., el movimiento se expandirá por el resto de los países desarrollados (Pérez, 2003; Cabanes, 2004:19-27).

Veremos más adelante que el discurso del World Bank sobre la buena gobernanza apela precisamente a la confianza, la responsabilidad, la transparencia, lo que muestra un puente conceptual entre la *corporate governance* y la *good governance*. Pero ante todo, la gobernanza de empresa ha sido pensada en clave de superación del “diálogo de sordos” entre inversores y dirigentes de empresa y en pro de una recomposición de la confianza mutua. Bajo el sugestivo título de *El regreso del accionista*, Sophie L’Hélias publica a fines del siglo un trabajo en el que tematiza largamente el asunto. Los dirigentes de empresa se quejan de la presión de los inversores por la sola rentabilidad inmediata que se desentiende de estrategias de largo plazo, afirma la autora; y – sigue el reproche de los dirigentes– los inversores subestiman asuntos tan cruciales como la satisfacción del consumidor, la gestión de los recursos humanos y las relaciones con los proveedores. Los inversores, por su parte, responsabilizan a los dirigentes por una carrera de resultados a corto plazo y por no brindarles información adecuada sobre los aspectos mencionados *supra*. En la perspectiva de los empresarios, los inversores deberían involucrarse más decididamente en la discusión de estrategias empresariales, explicitar sus expectativas concretas de rentabilidad, y preocuparse por la formación de los gerentes para un mayor conocimiento de la dinámica industrial. Los inversores piden que los dirigentes hagan presentaciones anuales de las estrategias seguidas y los objetivos a alcanzar, que mejoren la calidad de las reuniones con los accionistas explicando políticas de largo plazo, así como expectativas, y que practiquen la transparencia financiera. La autora estudia en su texto los casos empíricos de *corporate governance* en Francia, EE.UU. y Gran Bretaña. En sus conclusiones, afirma que la naturaleza de estas expectativas de comportamiento mutuo de unos y otros, deja entrever que no los separan diferencias irreductibles, lo que alienta la esperanza de una comunicación constructiva (L’Hélias, 1997; Moreau Desfarges, 2003:34-38).

Son muy numerosos los estudios de caso que pueden leerse en las revistas especializadas en economía y finanzas, donde se aplica este claro y sencillo andamiaje conceptual de la *corporate governance*. Así, un examen de los consejos de administración de las empresas estatales canadienses traza un cuadro comparativo con el sector privado. Se pone de relieve como virtud de estas empresas, el hecho de haberse “liberado” paulatinamente de políticos y dirigen-

---

tes, haber reducido su tamaño y abierto el acceso de mujeres a cargos de responsabilidad. El enfoque cuadra muy bien –como podrá apreciarse en el siguiente apartado– con el principio de responsabilización y autonomía en boga al calor de la *good governance* bancomundialista (Boujenoui *et alt.*, 2004).

Originariamente, la *good governance* parte de un principio de desconfianza que incita al control sobre la gestión: “La confianza, como todo sentimiento, no se decreta. Así como la sociedad no puede ser gobernada mediante decretos, la ‘buena gobernanza’ reposa sobre el establecimiento –o reestablecimiento– de un pacto social en el seno de la comunidad humana involucrada” (Pérez, 2003:110).<sup>13</sup> Otros autores procuran trascender la constatación para detectar los mecanismos que operan en la base de esta pérdida de confianza. Se ha señalado que tras los escándalos de corrupción y ciertas relaciones “incestuosas” entre las grandes empresas y los técnicos a cargo de controles y monitoreos, se evidencia una declinación de la conciencia profesional. Abogados, contadores y administradores pensaron, orquestaron y realizaron las maniobras contables, fraudes, falsificación de documentos, maquillaje de números, escamoteo de piezas probatorias y tantos otros artilugios que posibilitaron todos y cada uno de los grandes escándalos financieros (Paquet, 2004:50). Asimismo, las corporaciones profesionales defienden sus intereses y protegen a sus miembros, y este espíritu de cuerpo se antepone a la defensa del interés público: éste es –discurre Paquet– un indicador de erosión del *ethos* público. El autor propone aumentar el involucramiento de las corporaciones profesionales en programas de “vigilancia moral”, y la creación de una norma ética de estatuto similar al de las normas ISO 9000. Ello incitaría a las corporaciones a la emulación, y motivaría en el gran público cierta actitud de prevención hacia quienes no asumieran tales normas. Con el tiempo, la aplicación de estas normas podría reforzarse con el efecto disuasivo de la multa, la prohibición temporaria o definitiva de ejercer, etc. Este punto de vista puede ser visto como una utopía o una percepción ingenua, pero en cualquier caso abre una discusión importante.

Consignemos finalmente un punto de vista menos optimista sobre las posibilidades efectivas de encontrar “mecanismos incitativos” que induzcan efectivamente en los dirigentes de empresa una actuación acorde con los intereses de los accionistas. Ciertos estudios empíricos realizados para verificar la eficacia de tales mecanismos, se mostrarían reservados en sus conclusiones. Se constata que los dirigentes tienen a su alcance muchos recursos prácticos para manipular los compromisos que los ligan a los accionistas y preservar así su autonomía: participaciones cruzadas y limitaciones al derecho de voto, entre otros. De este modo, la pretensión de establecer reglas de disciplinamiento de

---

los dirigentes sería ilusoria, dada la posibilidad siempre latente de neutralizar luego la operatividad y alcance reales de los controles establecidos (Pollin, 2003).

Probablemente la *corporate governance* haya sido el laboratorio conceptual de la gobernanza. El “espíritu empresarial” que la permea, así lo hace sospechar. Esta hipótesis resiste la prueba de la secuencia cronológica: todos los indicios señalan las grandes corporaciones como el primer campo de experimentación de la nueva noción. De lo que no cabe duda, es que este concepto adquirió toda su dimensión actual sólo después de adoptado por el Banco Mundial. De esto trataremos a renglón seguido.