

## **UN INSTRUMENTO PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL, EL VALOR QUE CONSOLIDA UN BUEN GOBIERNO**

Soledad Monsalve Fonseca

---

### **RESUMEN**

La adopción de un buen gobierno es imperativo para empresas que desarrollan actividades en el mercado. Esto hace reconsiderar el concepto de buen gobierno corporativo. Sin embargo, no existe un concepto generalizado del mismo. Por lo cual, no existen formulas estandarizadas para la práctica de un buen gobierno. Para ello, hemos estudiado algunos modelos que fomentan el buen gobierno corporativo para contrastar esa idea. Sin embargo, arribamos a conclusión, que el único elemento que define a un buen gobierno es la ética. Por tanto, ofrecemos una herramienta (la auditoria de identidad) que permite conocer cuáles son los parámetros de buen gobierno corporativo particular para cada empresa. Cómo a través del conocimiento de la esencia de una empresa, de su identidad es posible hallar las líneas de su buen gobierno corporativo. Dado que la identidad de la organización se sostiene en el accionar ético de quienes la conforman y de quienes representan su gobierno corporativo.

**Palabras claves:** Buen gobierno corporativo, Ética, Identidad institucional, Modelos de buen gobierno corporativo.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Ante la presión de cumplir con estándares de buen gobierno corporativo y principios para permanecer en el mercado, las empresas tienden a formalizar su gobierno, muchas veces, con la implementación de modelos que fomentan estándares para el cumplimiento de las normas y principios, satisfaciendo, así, las exigencias del mercado en cuanto, se refiere a gobierno corporativo.

Pero ¿Cómo estas empresas pueden alcanzar, a través de modelos, el buen gobierno corporativo si a éste nunca se lo ha podido definir de manera generalizada? No existen parámetros que lo definan de manera estándar.

Asimismo, existen pruebas empíricas de que el buen gobierno no se alcanza sólo con cumplir normas o modelos estándar. World.com es un ejemplo de esto. La empresa de capital estadounidense que, en el 2002, ha sido sujeto de uno de los escándalos financieros equiparable al de Enron. Según Santonja (2005, p. 259), esta organización “ha cumplido con todas las normas y recomendaciones de buenas prácticas de gobierno corporativo. Ello demuestra que el simple cumplimiento de las normas no es suficiente para garantizar el buen gobierno de la empresa”

Los modelos no pueden estandarizar una ética común a todas las empresas. Estamos en una era donde casi todos los elementos son residuales o descartables. Donde el valor intrínseco de las cosas que utilizamos diariamente no existe. El fomentar un buen gobierno a través de un modelo es transferir ética residual.

Esta ética que fomentan los modelos es una ética que denominaremos como 'generalizada' por que, promueve acciones que están siendo utilizadas en todas las empresas que adopten este modelo particular. La ética 'generalizada' es el lugar común, el estándar de las buenas acciones que poco diferencian a las empresas.

Si bien es importante para dirigir una empresa ciertos parámetros y normas, estos no deben de convertir en 'bueno' el gobierno de una empresa determinada. Estas normas bien implementadas forman parte de un buen gobierno pero, no transforman, a través de su cumplimiento, en 'bueno' el gobierno de una empresa. Por tanto, las empresas que dicen tener buen gobierno por que cumplen con reglas o principios, contenidos o no, en modelos, no hacen más que encubrirse bajo la norma.

El buen gobierno tiene una ética conscientizada que no se reduce a una acción estándar. Sino en aquellas acciones coherentes a la identidad de la empresa, a su esencia. Estas acciones que debe de promulgar el buen gobierno no se quedan en el olvido o, en el lejano recuerdo en forma de noticia de ayer, sino que forma parte de la empresa, de su definición. Estas acciones retroalimentan a la empresa, la especifica y la diferencia del resto, le da estabilidad. Ya que le asegura, con su coherencia, una identidad sostenible, para una empresa que perdure a lo largo del tiempo.

El accionar de una ética 'generalizada' no garantiza diferenciación (ya que estandariza las acciones), por lo que no contribuye a definir la empresa, ni tampoco a construirle una identidad única, estable, coherente que la haga perdurar en el tiempo. Por tanto, los efectos de la ética 'generalizada', sobre las empresas, son confundibles con los de una acción sin ética.

En el presente trabajo presentaremos en el segundo apartado, los distintos modelos que aspiran a alcanzar el buen gobierno. Aquí se pretende hacer una revisión global de distintos modelos que existen de buen gobierno, y se intenta clasificarlos según los aspectos en los que se fundamentan su existencia.

En el tercer apartado, las distintas limitaciones que supone la utilización de estos modelos.

En el cuarto, se explica el concepto de buen gobierno y, cómo hay que concebirlo para poder alcanzarlo.

En el quinto apartado, explicaremos la identidad institucional como herramienta del buen gobierno. Se planteará la definición de identidad, y la explicación de la herramienta en concreto.

En el sexto se explicará cómo se puede consolidar y mantener el buen gobierno de las organizaciones al utilizar la herramienta de identidad para fomentarlo.

En el séptimo y último apartado, explicaremos las conclusiones.

## **2. MODELOS QUE ASPIRAN ALCANZAR EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

El gobierno de la empresa está bien reglamentado. Principalmente por el centenar de códigos, de informes y de principios de ética para el buen gobierno que han sido promulgados y difundidos desde 1977, año en que según Frentrop (2003), se han comenzado a utilizar juntas las palabras 'gobierno' y 'corporativo'.

Durante estos 30 años, hubo una necesidad de establecer unas reglas y unos principios que regulen las actividades empresariales y que fomenten, una transparencia en su acción, para dar cuenta de sus resultados al mercado de capitales, y a todos aquellos inversores que participan. Esta etapa fue denominada como *El movimiento de reforma del gobierno de la empresa* Bueno (2004). Éste tuvo su origen en el terreno anglosajón pero luego, se fue difundiendo por el resto del mundo ya que, las exigencias del mercado de valores, así lo imponían como condición para fomentar confianza.

En el transcurso de estos años, la concepción de empresa fue evolucionando. El mercado cambió sus reglas; y se comenzó a tomar conciencia de la manera de manejar la organización, dándole así, cada vez más importancia a la gobernanza Frentrup (2003).

En este entorno variable, los códigos y los informes sobre la ética para el buen gobierno, no tenían la practicidad requerida para implementarse en la empresa. Por ello, distintos autores comprendieron y definieron como modelos, a aquellas prácticas sugeridas por los informes de ética. De esta manera, dándole relevancia a los distintos ámbitos o aspectos del gobierno de la empresa, los modelos, comenzaron a ser una salida conveniente para directivos que tenían la presión de cumplir con estándares que le exigía el mercado.

A modo de aclaración, comprendemos por modelos, lo mismo que define el Diccionario de la Real Academia Española en su primer acepción y que, de ahora en más definiremos como: “arquetipos como puntos de referencia, para imitar y reproducir” los distintos principios para el buen gobierno de la empresa.

Existe una amplia variedad de modelos de gobierno corporativos. Hilb (2005) plantea que existe una deficiencia en los mismos. El autor considera que estos sólo se ocupan de un aspecto de la realidad empresarial, y no consideran a la empresa como un sistema complejo. Por ejemplo, el modelo tradicional de gobierno de la empresa, como lo caracteriza Bueno (2004), es aquel que sólo se ocupa o aborda la empresa desde lo financiero- mercantil.

Los modelos estudiados en el presente trabajo [Hilb (2005), Bueno (2004), Santonja (2005), Carati y Rad (2000)] se han clasificado en niveles. Esta clasificación se justifica para organizar los distintos modelos para luego, sistematizar las debilidades que poseen.

En cada modelo predomina un tipo de nivel determinado. Así como también habrá aquellos centrados en un híbrido entre los niveles. En el estudio de estos modelos se ha encontrado un patrón común:

1. Tienen como fin alcanzar un buen gobierno corporativo.
2. Limitan la realidad centrándose en un aspecto de la empresa.

Por tener esta naturaleza, podemos caracterizar que estos modelos se orientan en distintos niveles:

- Coyuntural.
- Jurídico.
- Económico.
- Social.

Los modelos del nivel coyuntural, se centran en los factores y circunstancias contextuales de la empresa. Son modelos que se conforman basándose en el entorno y, en cómo éste afecta y condiciona a la organización.

Dentro de esta categoría de modelo, se encuentra el de Hilb (2005). Éste propone, que la empresa se enfoque en lo situacional. De esta manera, podrá controlar su condición fomentando la estrategia y la integración.

Los modelos del nivel jurídico, se caracterizan en cómo la propiedad está estructurada en la empresa. Asimismo, estos modelos centran su atención en la conformación de los órganos gestores según, “la estructura de capital, la tradición cultural e historia económica del país de origen” Santonja (2005). Por ello, este tipo de modelos son híbridos por que, también se rigen por lo coyuntural.

Cabe destacar, que fueron surgiendo mediante el cumplimiento de la normativa sobre gobierno corporativo en distintos países. Por ello, se los denomina según su lugar de origen: modelo alemán, modelo japonés, etc.

Este tipo de modelos se pueden diferenciar muy bien entre dos, según Santonja (2005:59), entre el angloamericano y el de Europa continental (incluyendo también a Japón). Desde esta misma línea, se explica como Carati y Rad (2000) comprendieron tan separadamente entre dos tipos de gobiernos corporativos: el basado en el mercado anglosajón y el basado en el sistema europeo continental.

En el nivel económico nos encontramos con un modelo que satisfizo los estándares de transparencia financiera, necesarios para que empresas interactúen en un mercado de valores. Este es denominado por Bueno (2004, p.58) como un modelo tradicional que se basa en la concepción antigua de empresa, y se centra, en tres esferas de la actuación económica de la misma: economía real, economía financiera y economía digital.

Los modelos de nivel social, nacen como necesidad a una consideración más moderna del concepto de empresa. Por ello, se centra en el aspecto más humano, en contraposición a la noción economista de las organizaciones. Proponen abarcar la realidad desde el accionista, el mercado, el directivo, el cliente, la sociedad y el empleado Bueno (2004). Este modelo lo denomina Bueno (2004) como estratégico-social por que su aspecto fundamental son los agentes que interactúan en la empresa.

### **3. LIMITACIONES DE MODELOS PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Los modelos desarrollados para alcanzar el fin que persiguen: construir un buen gobierno de las organizaciones, tienen ciertas limitaciones.

La limitación por antonomasia es el déficit de integración que tienen estos modelos de gobierno corporativos, a las prácticas cotidianas de las empresas Hilb (2005).

Por un lado, estos modelos confinan la realidad y no integran. Con ello, implícitamente, niegan la esencia de la empresa y la identidad que el gobierno corporativo se propone unificar. Esto se verifica en las siguientes tres limitaciones:

- Teóricas y prácticas del concepto de modelo;
- En las restricciones estructurales que poseen los modelos;
- En el desempeño que los modelos tienen en la práctica.

Todas estas se desarrollarán en los siguientes apartados.

Por el otro lado, la empresa no debe de limitarse en la utilización de los modelos. Si bien puede usar un modelo para determinada gestión, para luego conjugar con otros modelos como explica Ten Have (2004). Es muy recomendable que aún así nunca pierda de vista la situación global en la que se inserta. Sino estaría restringiéndose su propio desempeño.

### **3.1. Limitaciones teórico-prácticas del concepto de modelo**

La definición teórica de 'modelo' que, (de diversas fuentes se han obtenido y que se detallan a continuación) no se corresponden con la iniciativa práctica de la que parten los distintos modelos estudiados. Existen distintas acepciones de lo que es un buen modelo. Aquí se han abordado tres: la estructural, la funcional y la conceptual.

La definición estructural, de Brown, es el que considera al modelo como: simple, claro, revelante, el más cercano a la realidad y lógico en la forma de estructurarse.

Una definición más contextual de modelo es la que sostiene Santonja (2005, p.55) que, debe de ser "el que dé respuestas a sus concretas circunstancias tanto en la dimensión temporal como en la geográfica, la social y la económica".

El Diccionario de la Real Academia Española arroja 11 acepciones de la palabra modelo. La que adoptamos es la mencionada más arriba: "arquetipos como puntos de referencia, para imitar y reproducir" los distintos principios para el buen gobierno de la empresa.

En ninguna de las definiciones aquí enunciadas, se dice que un modelo debe de fraccionar la realidad (como lo hace el modelo financiero- mercantil de Bueno (2004)) o, considerar tan sólo algunos aspectos de la misma, para abstraerlos y modelizarlos separadamente. Un modelo debe de considerar como punto de partida, la realidad que está representando. Por ello, no puede abstraerse correctamente focalizándose en un solo aspecto.

Si el fin de estos modelos es fomentar el buen gobierno de la empresa, y la empresa es (en si misma) un sistema complejo y dinámico Ricart (1996), debemos de revisar el fenómeno de que en el modelo, sólo se abarque un aspecto de esa realidad tan compleja que es la empresa.

Los modelos de buen gobierno corporativo, tienen que integrar los procesos de la empresa para, lograr una gobernanza que genere valor. La empresa, al no estar considerada en su totalidad, no se ve reflejada correctamente. Por que si un modelo no considera cómo la empresa se define a si misma, poco puede ayudarla a integrar procesos ni a integrarse a la empresa misma ya que, no concibe la esencia desde la que, la empresa, basa su gobierno corporativo.

### **3.2. Limitaciones estructurales de los modelos**

Volviendo a los niveles de clasificación de los modelos para el buen gobierno corporativo. Tras el análisis de la estructura de los mismos, se han descubierto algunas limitaciones que impiden una implementación.

El nivel coyuntural se enfoca en los factores y circunstancias contextuales. Sin embargo, el buen gobierno de las organizaciones, no es un problema coyuntural, sino

que se centra más en lo estructural Santonja (2005). Si bien es importante considerar la coyuntura, no es oportuno basar un modelo de buen gobierno corporativo en esos factores y circunstancias externos.

Los factores y circunstancias del entorno acompañan a la empresa y, a través de los estímulos del ambiente ésta reacciona y actúa cotidianamente. Sin embargo, las directivas para el gobierno se deben de centrar en aspectos internos de la empresa ya que, la empresa, como su gobierno, debe de variar de época en época y, muy paulatinamente; para no basarse en reacciones o contra reacciones que la empresa tiene del entorno. La organización más que un ente de reacción debe de ser un ente de acción.

Los modelos del nivel jurídico, plantean una gestión basada en la manera que la propiedad es distribuida. Por lo que supone, que si una empresa es de capital alemán debe desarrollar un modelo alemán de gobierno. Este modelo, se desarrolla con esa lógica. Sin embargo, una circunstancia difícil que puede plantearse es si la propiedad y el control de una misma empresa se encuentran separados. Esto ya limita la acción del modelo.

Un ejemplo es el de Daimler- Chrysler. Una empresa fruto de la adquisición de capital estadounidense (Chrysler) por capital alemán (Daimler), que se llevó a cabo hace una década. Durante esos diez años, Chrysler sufrió tres crisis financieras y, en mayo de 2007, el 80% de las acciones de Chrysler fueron vendidas a capital privado.

Se han efectuado numerosos análisis sobre la crisis de esta empresa, y uno de los factores que se mencionaron fue la inhabilidad de unir las culturas de las compañías. Por tanto, el haber utilizado un modelo de este tipo para el gobierno corporativo no garantizó a Daimler- Chrysler ejercieran un buen gobierno corporativo. (Fuente: Financial Times 23 de mayo de 2007)

El nivel económico. Ya resulta obsoleto basar un modelo solamente en factores económicos. La concepción de empresa ha cambiado, y con ella, la manera de interactuar y valorar prioridades. Si bien lo económico y financiero es importante para la subsistencia de la empresa. Ya la empresa no se gobierna desde estos ámbitos, sino desde aquellos más humanos para que incrementen el valor de activos intangibles.

El nivel social si bien se planteó como una actualización de la concepción de empresa y, se basa en su entorno dinámico, sistémico y se contextualiza en la era de los intangibles. Este modelo, a la hora de plantear su práctica, sólo se centra en los actores que intervienen en la empresa.

Por lo que deja de lado los flujos de información, los procesos de gestión y demás atributos que deben de ser gobernados y por tanto, considerados activamente en el modelo.

### **3.3. Limitaciones prácticas para alcanzar el buen gobierno a través de la implementación de modelos**

Las empresas quieren cumplir con normas para mostrarse más transparentes en el mercado. Esto se traduce en mayor exigencia para la estandarización del gobierno corporativo y por tanto, mayor regulación. En consecuencia, también se diseñan modelos para poner en práctica dichas normas.

Sin embargo, no existe una medida proporcional que iguale o supere la ecuación a mayor normativa del gobierno corporativo, mayor la calidad del gobierno corporativo de la empresa.

Por lo que en la práctica, este anhelo de establecer bases sólidas de un buen gobierno corporativo, queda sólo en los Códigos mercantiles. Ya que existen varios casos de fraudes corporativos, que se ejecutaron cumpliendo, muy rigurosamente, con la legislación respecto al buen gobierno de las organizaciones, Santonja (2005).

De esto son el ejemplo World.com o Enron. Cada uno de estos casos, han tenido sus particularidades. Pero todos “habían cumplido con los Códigos para el buen gobierno implementados en distintos modelos corporativos” Santonja (2005).

Esto muestra que los modelos, por más que persiguen el buen gobierno de las organizaciones, no pueden ser utilizados como recetarios.

Es primordial la existencia de un marco institucional. Es necesario que los gobiernos y las instituciones regulen y autorregulen el gobierno corporativo. Pero, si esta regulación se encasilla en un modelo que promete como resultado de su implementación el buen gobierno de la organización, este último está generando un vacío en si mismo por que, cumpliendo solamente las normas o principios no se garantiza de manera efectiva un buen gobierno.

La realidad, según Santonja (2005), suele ser demasiado compleja para abordar y alcanzar a través de recetas el buen gobierno corporativo. Por lo que es imperativo, para el comercio actual alcanzar el buen gobierno efectivo de las organizaciones y esto exige, por sobre todas las cosas, el ejercicio de la ética.

#### **4. EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Según Santonja (2005) no existe una definición generalizada de lo que es el buen gobierno corporativo.

El único componente o principio inherente en todo buen gobierno corporativo es la ética. La ética, según su etimología, es relativa al carácter por lo que deriva del latín *èthos* ‘carácter, manera de ser’. Por tanto, ésta se manifiesta en las obras y actividades del hombre. Configurando, de esta manera, la línea de la primera teoría ética de Aristóteles “somos lo que hacemos” Emilio LLedó (1987).

Por lo tanto, si la empresa es lo que hace, y la ética se manifiesta en acciones que resultan inseparables a la empresa; entonces, el buen gobierno se encarga de dirigir esas buenas acciones y al hacerlo, se encuentra formando la identidad. Entonces, buen gobierno e identidad de empresa construye un lazo indisoluble. La identidad de una empresa solo está asegurada por el buen obrar (ético) del buen gobierno. Por lo que toda ‘acción mala o no ética’, no coherente con el buen gobierno destruye la identidad, la esencia de la empresa.

Dependiendo del tipo de concepción que tengamos de empresa, dependerá del tipo de acciones que tomemos. Y para ello, se encuentra el buen gobierno de la empresa, para dirigir las buenas acciones que son las que constituyen identidad y la mantienen en el mercado.

Un ejemplo muy específico puede ser The Body Shop. The Body Shop era una empresa de capital británico que fue adquirida en marzo del 2006 por una multinacional de cosméticos con una identidad, gobierno y por tanto, concepción de empresa muy distinta.

Si conocemos que The Body Shop basa su actividad en el cuidado del medioambiente, y para alcanzar esto se debe de fomentar, tanto internamente como externamente, el cuidado de la naturaleza. El buen gobierno, será el que ejecute y organice su gobernanza en concordancia con esos valores que definen a la empresa. Deberá gobernar acciones que sustenten la identidad de la empresa.

Sin embargo, cuando esta empresa fue adquirida por otra que no respalda los mismos valores, nos encontramos ante una incoherencia entre identidad de empresa y gobierno. Esto significa que las acciones incoherentes con la concepción de empresa de The Body Shop, se debe a que no ha estado presente un buen gobierno que sea ético y consecuente con la sociedad y con la empresa misma.

El concepto de buen gobierno, si bien se basa en la concepción de empresa e identidad, también debemos aclarar que consiste no sólo en tener bien estructurada la administración o el consejo y que este cumpla con una normativa determinada.

El buen gobierno se traduce en la ética, en el buen hacer, en un conjunto de acciones coherentes que formulen una identidad sostenible, para una empresa que perdure a lo largo del tiempo.

## **5. LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

### **5.1. Definición de identidad institucional**

Si bien el buen gobierno es intrínseco a la ética y, ésta última es inseparable al ser de las cosas (en este caso de la empresa). Entonces, podemos afirmar que para definir, conocer y concretar el buen gobierno debemos explorar la esencia de la empresa: su identidad.

Por ello, es necesario especificar el concepto de empresa para luego, concretar la definición de identidad institucional. Estos dos conceptos son distintos pero, complementarios.

Citamos aquellos autores que tuviesen relación con los aspectos éticos y de buen gobierno. Estos tres autores abarcan desde esos aspectos la definición de empresa.

Para la Enciclopedia de la Psicología y la Ética, la empresa es un sistema constituido a través de la interacción y de la complementariedad entre individuos con recursos, operaciones y conocimientos. Para Santonja (2005) la empresa “es una asociación voluntaria, con fines concretos y particulares, y que exige un gobierno predominantemente ejecutivo, no parlamentario ni consensuado.” Según Bueno (2004), la empresa actual presenta una serie de características:

1. Importancia en la internacionalización de sus actividades económicas
2. Importancia en la internacionalización en la dirección de sus equipos
3. Importancia del conjunto de contratos que mantiene con los agentes sociales

4. Importancia de las alianzas y la cooperación con empresas e instituciones nacionales e internacionales
5. Importancia de los cibernegocios que caracterizan la actividad de la sociedad red
6. Importancia de la dirección del conocimiento, del talento y del aprendizaje como generadores de ventajas competitivas sostenibles
7. Importancia de los valores relacionales respecto a los agentes sociales basados en la confianza, transparencia, compromiso, solidaridad, responsabilidad social y ética

La definición conceptual de identidad institucional está conformada por dos palabras. Por 'identidad' entendemos lo mismo que el diccionario de la Real Academia Española, "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás". En cuanto al término 'institucional', éste y no 'empresa' u 'organización' se utiliza por que, como bien justifica Chavez (2005) lo 'institucional': "Es un organismo que desempeña una función de interés público, que tiene o adquiere una significatividad social. Es toda realidad social que constituye una norma."

Entonces, la palabra institucional engloba a todo aquello que pertenece a este tipo de organizaciones, donde se exalta el carácter social que prevalece, y caracteriza a las instituciones ya que las mismas, están compuestas por seres humanos que las administran y constituyen.

La definición práctica de identidad institucional consiste tres conceptos complementarios unos de otros.

1. La identidad según Dowling (1986) es lo que una organización es. El concepto de identidad es dinámico, por que se construye con cada acción que los miembros y representantes de la empresa formalizan en nombre de ella. Por tanto, la primera consideración sobre identidad: "conjunto del accionar institucional a lo largo del tiempo que conforma a la empresa y la distingue de las demás" Markwick y Fill (1997).

Un ejemplo es el caso de una empresa del sector de telecomunicaciones, que se constituyó como sociedad luego de una integración entre cinco compañías. Sus primeros pasos fueron contradictorios. Por un lado, cada uno de los empleados continuaba con las directrices y conforme a la cultura de su anterior empresa. Por otro lado, la dirección tardó más de un año en definir el plan de acción y el concepto de empresa que querían transmitir. El punto de partida de esta empresa no era fácil. Nunca había actuado como empresa y no tenía marcada una identidad. Sin embargo, por no dedicar recursos a este lanzamiento, y unificar una línea de acción deseada, ha perdido valor y recursos por un mal gobierno de sus activos intangibles.

2. Una empresa tiene identidad cuando tiene un flujo de atributos constantes que se generan en si mismos. Esto es provocado por un flujo de información interna y externa, que se retroalimenta. Por tanto, la segunda consideración sobre identidad es que en sí misma, es un espacio donde se define, especifica, da estabilidad y coherencia a la institución (si es que esta identidad resulta equilibrada). Toda empresa que no sea coherente, que especifique, defina o dé estabilidad podría ser catalogada de carente de identidad.

Por ello, es peligroso que exista una contradicción en las acciones efectuadas por una misma empresa. Una contradicción en el accionar, puede desequilibrar la

organización por completo, generando, un vacío de gobernabilidad sustentado en la desconfianza de las personas que participan de la organización.

3. Como se ha explicado anteriormente la identidad de la empresa está muy relacionado con el accionar y la ética, y ésta última, con el buen gobierno de la empresa. Por lo tanto, la identidad es un instrumento y fuente del management actual. La identidad, desde esta perspectiva, Melewar (2003) es una herramienta estratégica que construye credibilidad y soporte entre una variedad de *stakeholders* y genera una ventaja competitiva en el nuevo ámbito de los negocios.

La identidad posee una dualidad operativa. Por un lado, es un instrumento del management. En particular, la identidad es una herramienta de gobernanza de la empresa actual. Por otro lado, también es una fuentes que genera ventaja competitiva y que atribuye valor a los recursos intangibles dentro de la institución.

## **5.2. La auditoria de identidad institucional como instrumento para el buen gobierno**

Si la identidad de cada empresa es la que define los parámetros de buen gobierno y viceversa (siempre que éste se encuentre sustentado en la ética). Entonces, el conocimiento de esta identidad es la clave para alcanzar ese tratamiento adecuado, y tan anhelado por las organizaciones y el mercado. Por tanto, la identidad institucional es un instrumento para concebir el buen gobierno corporativo.

La identidad institucional es instrumento y fuente. Por un lado, es fuente en el sentido que suministra informaciones sobre valores particulares de la empresa, que pueden ser traducidos, luego de su oportuna gestión, en ventaja competitiva o competencias distintivas.

Por el otro lado, es un instrumento del buen gobierno, ya que es una herramienta que refleja el estado de situación de la empresa. A través de una auditoria de identidad, se podrán apreciar todas aquellas interacciones y objetos que constituyen la empresa. Con el fin de proveer la información oportuna para, el desempeño de las directrices de gobernanza más apropiadas para la situación de la organización. En este artículo, nos centraremos en éste último.

La auditoria por tanto, es un instrumento del buen gobierno corporativo por una doble funcionalidad práctica:

1. Dará los parámetros por los cuales definir el buen gobierno corporativo particular para cada empresa. Con sus normas constitutivas, sus procedimientos, sus estructuras, reglas, principios y sistemas de monitorización y autorregulación fiables.

2. Nos concederá un mapa de acción para obrar con pura consciencia de la circunstancias. Esto será la prueba, por la cual, no se podrá eximir de culpas a muchos agentes que se refugian en la ignorancia.

En el ámbito del management se han desarrollado distintas unidades de medida para distintos ámbitos de la gestión empresarial y según explica ten Have et al. (2004) no existe una herramienta práctica para el monitoreo integral. Con integral, se refieren a que comprenda tanto la estrategia, como la organización, los procesos primarios, los funcionales o los de recursos humanos y comportamiento de la empresa.

Por ejemplo, tomemos una de estas herramientas. El cuadro de mando integral desarrollado originariamente por Norton y Kaplan (1996), fue ideado en un principio para monitorear la organización y, medir el rendimiento integral de la misma pero sólo desde aspectos organizacionales.

Si bien es ventajoso utilizar las herramientas de medida necesarios para conocer resultados de distintos ámbitos de la empresa. Resulta todavía más beneficioso si conocemos los parámetros globales desde el cual surgen esos resultados de mediciones concretas. De esta manera podremos contextualizar y adelantarnos a posibles reacciones que puedan tener las acciones que tomemos. Por tanto, la identidad es un instrumento que puede otorgar ventajas competitivas a la empresa.

La auditoria de identidad es el instrumento que permitirá facilitar estos datos. Su proceso de ejecución consiste en cuatro pasos:

1. La evaluación del entorno industrial y de mercado.

En esta etapa se realiza un cálculo para descubrir los conocimientos, y las aptitudes del entorno. Este último se encuentra traducido en un aspecto más general como el mercado, y uno más particular como es la industria en la que se encuentra inserta la empresa. Detalladamente en esta parte del informe podemos conocer: las características económicas y técnicas del mercado; el tamaño de la industria; el patrón de crecimiento; entre otros.

Esta fase de la auditoria es fundamental para comprender algunas tendencias que marcan y, condicionan, el desarrollo de algunas decisiones que se toman en la empresa. Por ejemplo, muchas veces las empresas deciden invertir más en comunicación para diferenciarse del resto de competidores. Y a pesar de incurrir en el gasto, los resultados no son tan buenos como preveían. Una de las razones, según estudios de identidad Balmer (1995), es que una arraigada pertenencia a una industria causa identidades similares. Por ejemplo, que las empresas tengan semejanza en sus planes estratégicos y misiones.

2. El análisis de la estructura de la organización.

En esta instancia se trata de captar la empresa auditada como un todo para poder distinguir, conocer y descubrir sus principios o elementos para arribar a una comprensión holística de la empresa.

El análisis de la organización, se basa en captar la naturaleza del sistema de empresa que estamos estudiando. No consiste en descubrir o comprender la empresa desde parámetros predeterminados. Sino que consiste en captar la esencia de la misma con los componentes que se encuentren, más o menos, presentes y su respectivo conjunto de interacciones.

“La identidad es lo que la empresa es” Dowling (1986) y por ello, es importante concebirla desde su esencia sin limitarla por preconceptos sobre la misma. Una identidad individual es muy difícil de detectar y, mantener, ya que nos encontramos siempre condicionados por factores y circunstancias Morison (1997).

3. La definición de los distintos componentes de la identidad de la empresa.

Una vez concebida la esencia particular de la empresa auditada, se procederá a identificar cada componente y conectores, de la etapa anterior, dentro de cuatro componentes del mapa de identidad institucional.

El mapa de identidad institucional es un referente que explica el alineamiento de los distintos elementos de la empresa. Por ejemplo, el alineamiento que existe entre la cultura y el comportamiento, o entre la estructura y la estrategia de la empresa, etc. Puede que una empresa no tenga un balance equilibrado entre cada componente. Sin embargo, eso no la hace disfuncional sino que marca un tipo de conexión y fluctuación distinta, y una composición particular con mucha tendencia a explotar algún tipo de valor diferencial.

Este paso consiste en destacar cuales son los recursos y activos que tienen más tendencia a producir, si es que son gestionados, una ventaja competitiva.

#### 4. La ejecución de decisiones.

Las informaciones anteriores fueron evaluadas, analizadas y definidas para descubrir los aspectos que pueden ser rentabilizados. Nos dan los parámetros de la identidad o sea, los parámetros para alcanzar el buen gobierno. Sin embargo, se debe de ejecutar la decisión para concretar la concepción de buen gobierno. En esta etapa, entra el gobierno corporativo como ejecutor de las decisiones tomadas. A partir del conocimiento integro de la empresa, el gobierno corporativo organizará el accionar de la empresa y enlazará los distintos componentes que crea necesario. Al disponer de total conocimiento de la situación que lo rodea, sus acciones no pueden disfrazarse de no éticas y apelar a la ignorancia.

Existe una manera de corroborar si el buen gobierno se está cumpliendo satisfactoriamente para la empresa. Para ello, se contrastan los componentes de la definición de identidad, con las acciones efectuadas hasta el momento.

Este procedimiento consta, principalmente, de cuatro preguntas. La sincera consideración de las mismas garantizará un reflejo más fidedigno del estado de situación en el que se encuentra la estrategia.

- ¿La identidad de la empresa se define concretamente?
- ¿La formulación de las acciones para el buen gobierno son específicas?
- ¿El plan estabiliza aspectos estructurales y/o funcionales de la empresa?
- ¿La estrategia para el buen gobierno es coherente con la identidad de la empresa?

## **6. CONFORMACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

La auditoria de identidad institucional nos ha provisto de los parámetros, de definición y de un mapa de acción para conformar un buen gobierno corporativo adaptado a las particularidades de la empresa.

Sin embargo, la organización deberá de formular una estrategia para mantener el estándar de 'buen' gobierno. Dado que la auditoria no se efectúa de manera cotidiana, es necesario contar con una herramienta que permita la continuidad de las buenas prácticas. A estos efectos se puede efectuar una *monitorización estratégica del buen gobierno*.

Esta consiste en un instrumento auxiliar que asistirá a la revisión periódica, por ejemplo, mensual de los objetivos de gobierno definidos. Este control nos dará información sobre cómo la estrategia de buen gobierno de la empresa se cumplen y de que manera funciona.

La *monitorización estratégica del buen gobierno* está basada en las particularidades que se han dado relevancia en la estrategia de buen gobierno. Por ello, no podemos tipificarlas de manera sistemática sin un plan particular de la empresa. Sin embargo, como toda variable contiene una medición. Dicha tabla de medición, del monitor, se basa en puntos que la empresa ha establecido como parámetros numéricos en relación a las circunstancias posibles (tanto deseables como no deseables), para cada uno de los ítems que compone el monitor.

El agente que dirija este proyecto de monitorización debe de estar consciente de la necesidad de implementar soluciones eficaces, si existe algún tipo de evento, que altere de manera continuada las directrices de buen gobierno establecidas. Asimismo, deberá de formularse un plan de contingencia para respaldar el compromiso con el buen gobierno, en caso de incidente.

## **7. CONCLUSIÓN**

El buen gobierno corporativo no se lo puede definir de manera generalizada, y aplicar de manera uniforme a todas las empresas. El planteo de este concepto y su práctica, exigen mayor conocimiento específico de la empresa que lo ejecuta. Sin embargo, el buen gobierno corporativo tiene un elemento que le es intrínseco: la ética.

La ética es la que conforma de manera cardinal el buen accionar de la empresa y éste, dirigido por un gobierno corporativo, es el que constituye la identidad de la empresa. El que define la organización, el que especifica sus componentes y procesos, el que da estabilidad al conjunto de acciones, y por último, el que da coherencia, unidad y conforma a ese conjunto de obras gobernadas, en empresa. Por lo que toda 'acción mala o no ética', no coherente con el buen gobierno destruye la identidad, la esencia de la empresa.

La identidad es la esencia del buen gobierno corporativo, y éste, basa su esencia en la identidad.

Por el origen y definición del buen gobierno corporativo, resulta contradictoria la utilización de modelos de gobierno. Las razones son:

- Que los modelos de buen gobierno corporativo tienen en sí mismos limitaciones en su naturaleza.
- Que existen casos de empresas que utilizando estos modelos y cumpliendo con ello, han sido foco de los fraudes más importantes del último siglo.

Por ello, en este trabajo hemos propuesto un instrumento (auditoría de identidad institucional) que, permite la definición de los parámetros de lo que es el buen gobierno corporativo para cada empresa en particular. Una herramienta, que permita hacer conscientes a los agentes de la empresa de su situación, y que los enfrenta a actuar éticamente.

El buen gobierno, así formalizado, será una meta posible de alcanzar para aquellos, que realmente estén dispuestos a actuar bajo el marco normativo estatal, y el marco de la esencia del buen gobierno, la ética.

## REFERENCIAS

Balmer, J.M.T., Fukukawa, K., Gray, E.R. (2007). The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics, *Journal of Business Ethics*, s/n.

Bueno Campos, E., Alonso Almeida, M. y Seoane Coftoya, C., (ed): 2004, *El gobierno de la empresa: en busca de la transparencia y la confianza*, (Editorial Pirámide, Madrid, España).

Camps, Victoria (ed.):1987, *Historia de la ética I, de los griegos al renacimiento*, (Editorial Critica, Barcelona, España).

Carati, G. y Rad, T.:2000, "Convergence of Corporate Governance", *Managerial Finance*, 26 (10), 66- 83.

Chavez, N.: 2005, *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*, (GG Diseño, Barcelona, España).

Coromines, J. y Pascual, J.A.:2002, CE-F, INDICES: DICCIONARIO CRITICO ETIMOLOGICO CASTELLANO E HISPA NICO (T. 2), (Editorial Gredos, Barcelona, España).

Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima segunda edición, versión electrónica: <http://buscon.rae.es/drael/>

Dowling, G.R.:1986, "Managing your corporate images", *Industrial Marketing Management*, 15, 15-109.

23 de mayo de 2007, Judgment Call, How to make peace between two warring cultures, *Financial Times*, printed edition, page 14.

Floria, G.B., (coord.):1979, *Enciclopedia de la psicología. Psicología y ética de la empresa II*, (Plaza & Janes, Barcelona, España).

Frentrop, P.:2003, *A history of corporate governance, 1602-2002*, (Ed. Deminor, Bruselas, Bélgica).

Fukukawa, K., Balmer, J.M.T., Gray, E. R.:2007, Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, s/n.

Hilb, M.: 2005, "New Corporate Governance: from good Guidelines to Great Practice", *Corporate Governance: An international Review*, 13 (5), 569- 581.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P.:1996, Cuadro de mando integral, (Gestión 2000, Madrid, España).

Markwick, N., y Fill, C.:1997, "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396- 409.

Melé Carné, D., (coord.): 1996, V Coloquio de Ética Empresarial y Económica. Año 1995 Barcelona. IESE, (EUNSA, Pamplona, España).

Melewar, T.C.: 2003, "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature", *Journal of Marketing Communications*, 9, 195-220.

OECD :2004, Principios de Gobierno Corporativo, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), marzo 2004.

Parum, E.: 2006, Corporate Governance and Corporate Identity, *Corporate Governance: An international Review*, 14 (6), 558-567.

Santonja, A.O.: 2005, Teoría y Práctica del Bueno Gobierno Corporativo, (Marcial Pons, Madrid, España).

Schwalbe, M., Mason- Schrock, D.: 1996, Identity Work as Group Process, en B. Markovsky, M. Lovaglia y R. Simon (eds.), *Advances in Group Processes*, 13, 115-149.

Smidts, A., Pruyn A., van Riel C.: 2001, The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1031- 1061.

Ten Have, S. y ten Have, W. y Stevens, F.:2004, Lo más importante de la gestión empresarial, (Ediciones Deusto, Barcelona, España).

Vives, X., (ed.):2000, Corporate Governance, (Cambridge University Press, New York, United Estates).