



Fortalecer el gobierno corporativo para combatir la corrupción

“Insto a todos los países miembros a que trabajen de manera urgente con nosotros para abordar las graves deficiencias en materia de gobierno corporativo. Este paso será vital para reforzar la integridad del mercado”.- Ángel Gurría, Secretario General, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

El colapso de los mercados financieros mundiales en septiembre de 2008 ha dado lugar a un debate acerca de qué provocó su rápida desintegración. Como se refleja en los comentarios del Secretario General de la OCDE, existe una percepción cada vez mayor de que uno de los factores detonantes han sido las prácticas deficientes de gobierno corporativo. Estas afectaron la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad de las empresas, y permitieron que se produjeran abusos sin ningún tipo de control, en especial en materia de corrupción.

Índice

1. ¿Por qué es fundamental el gobierno corporativo?
2. ¿Qué comprende el gobierno corporativo?
3. Alineando el gobierno corporativo con la lucha contra la corrupción
4. Iniciativas de reforma recientes
5. Impulsando la agenda

¿Qué es el gobierno corporativo?

TI entiende al gobierno corporativo como “los procedimientos y procesos para la dirección, la gestión y el control de las organizaciones del sector privado”⁴.

Esto incluye las relaciones entre los distintos actores interesados, así como sus responsabilidades y sus expectativas legítimas (la Junta Directiva, la gerencia, los accionistas y otros grupos interesados).

Las leyes y reglamentaciones brindan el marco a partir del cual se construyen los sistemas de gobierno corporativo que, a su vez, se complementan con las medidas voluntarias que adoptan las empresas.

Cuando los sistemas de gobierno corporativo son efectivos, impiden que los gerentes abusen del poder que les concedieron los accionistas para representar sus intereses y del consentimiento que otros actores interesados les han otorgado para que actúen en sus comunidades.

Los actores interesados incluyen a todos aquellos actores que tengan un “interés” en una determinada compañía, en lugar de tan sólo ser titulares de sus “acciones”: los empleados, los clientes, los proveedores, las comunidades, el gobierno y la sociedad en general⁵.

Transparency International (TI) considera que los sistemas de gobierno corporativo sólidos constituyen un componente vital de las medidas adoptadas por las empresas para reforzar las prácticas y los incentivos adecuados, y para superar las prácticas corruptas a las que se enfrentan. Como lo ha demostrado la evidencia empírica, si no existen sistemas de gobierno corporativo efectivos, tanto el impacto general de las iniciativas contra la corrupción como el crecimiento de las compañías —y de los países en los que estas operan— se verán menoscabados¹.

Los casos más resonantes de irregularidades en la administración o de comportamiento indebido de los empleados, desde Siemens en Alemania y UBS en Suiza, hasta IBM en Argentina y Samsung en Corea del Sur, demuestran qué puede suceder cuando los pilares del gobierno corporativo —transparencia, rendición de cuentas e integridad— están ausentes, son inadecuados o son objeto de abuso.

Pese a los beneficios que ofrece el gobierno corporativo, no se ha hecho lo suficiente por aprovechar su potencial como resguardo contra posibles abusos ni para prevenir y gestionar los riesgos de corrupción de una empresa. Este documento de orientación establece las recomendaciones de TI para la implementación de una agenda efectiva de acción y reforma. Constituye un aporte oportuno a la búsqueda de soluciones a mediano plazo que permitan reconstruir los mercados, las economías y la confianza que la crisis global ha erosionado.

1. ¿Por qué es fundamental el gobierno corporativo?

Un gobierno corporativo efectivo constituye el marco a partir del cual se puede obtener la confianza de los inversionistas, incrementar el acceso a los mercados de capitales, promover el crecimiento y fortalecer las economías. Al brindar “reglas de juego” y “mecanismos de control” claros, los sistemas de gobierno corporativo contribuyen a reducir los costos de las compañías (de capital y producción) y a incrementar la producción económica². Estas características convierten al gobierno corporativo en un recurso necesario, beneficioso y útil para todos los sectores y tipos de compañías, independientemente de si se trata de multinacionales, empresas del estado, compañías nacionales, pequeñas empresas o empresas familiares.

Si bien los marcos de gobierno corporativo varían en cada país en función del entorno jurídico, reglamentario e institucional, comparten una finalidad común: definir claramente los derechos, las responsabilidades y los comportamientos que se esperan de los propietarios de una compañía (los “mandantes”) y de los gerentes (los “mandatarios”) para que la empresa tenga éxito³. Los “Propietarios” incluyen a cualquier grupo o persona con una participación en el capital de la empresa, normalmente a través de acciones. Los “Gerentes” comprenden a todas las personas a quienes se ha otorgado el derecho de llevar a cabo la administración de la empresa en representación de los propietarios. Estas personas pueden ser ejecutivos de la compañía o miembros de la Junta Directiva, y son designados o elegidos mediante votación para ocupar su cargo.

Cuando se transgreden las normas del gobierno corporativo, esto puede deberse a razones sistémicas, a negligencia o bien reflejar las acciones de empleados deshonestos. Las fallas sistémicas como las que distinguieron a la crisis mundial son una señal contundente de que se ha roto el equilibrio de intereses —entre los propietarios (incluidos los actores interesados) y la gerencia (incluida la Junta Directiva)— que debe asegurar una buena estructura de gobierno corporativo.

2. ¿Qué comprende el gobierno corporativo?

Tradicionalmente, el gobierno corporativo aborda las medidas tendientes a gestionar y reducir los riesgos financieros y operativos reforzando la integridad, transparencia y rendición de cuentas de la gerencia de una compañía hacia a los distintos actores que integran diferentes niveles de la organización: miembros de la Junta Directiva, gerentes, empleados y accionistas⁶. Algunos aspectos destacados son:

1. derechos de los accionistas

- protección de los derechos de los propietarios y facilitación de su participación en las asambleas de la compañía, incluido el voto respecto de cambios en la estructura de la compañía (es decir, el “contrato constitutivo”) y de las decisiones clave sobre gobierno de la empresa (es decir, composición de la Junta Directiva y remuneración de sus miembros).

2. derechos de los actores interesados

- reconocimiento del impacto de la compañía en grupos de interés más amplios, como empleados, clientes y comunidades.

3. transparencia financiera

- divulgación de los resultados financieros y operativos de la compañía, la política sobre remuneración de miembros de la Junta Directiva y altos ejecutivos, y toda la información relacionada que resulte necesaria para evaluar el desempeño de la compañía y la gerencia.

4. contabilidad adecuada

- obligación de registrar fehacientemente todas las transacciones comerciales (a fin de evitar asientos contradictorios y cuentas extracontables), garantizar la aplicación de controles internos estrictos (incluida la custodia segura de los activos) y aplicar principios contables adecuados (durante la evaluación del activo y el pasivo de una compañía). A menudo, el aseguramiento externo mediante la contratación de un tercero independiente para que evalúe los resultados puede ayudar a certificar la validez de la información financiera proporcionada.

Luego de una sucesión de colapsos estrepitosos de varias compañías en Estados Unidos, Europa y Asia a principios de la década de 2000, los países dieron comienzo a una serie de reformas destinadas a incrementar la rigurosidad de las normas imperativas.

Estados Unidos tomó la iniciativa y aprobó la Ley Sarbanes-Oxley (2002), mientras que otros países adoptaron medidas similares para implementar y estandarizar reglamentaciones sobre gobierno corporativo más rigurosas⁷.

Según una encuesta de 2008 de la *Economist Intelligence Unit* en la que participaron más de 1.200 altos ejecutivos de todo el mundo, el 40% de los encuestados afirmó que creía que era necesaria una mayor reglamentación del gobierno para superar los obstáculos sociales y ambientales⁸.

Comparar los sistemas contra el soborno y de gobierno corporativo

El gobierno corporativo implica:

1. *Derechos y responsabilidades.* Una clara definición de los derechos y deberes de los propietarios y los gerentes de una compañía;

2. *Controles.* El uso de los mecanismos de rendición de cuentas para proteger los intereses de los propietarios y de distintos actores interesados frente a los gerentes; y

3. *Supervisión.* Mayor rendición de cuentas de la compañía a través de:

- una clara delegación de facultades dentro de la compañía (mediante la decisión de la Junta Directiva electa);
- la asignación de responsabilidades para la gestión del riesgo entre los gerentes y el personal;
- la declaración periódica y obligatoria de los ingresos de la compañía (y de los principales sucesos); y
- la necesidad de llevar una contabilidad precisa, realizar controles internos eficientes y resguardar los activos.

Los procedimientos contra el soborno requieren:

1. *Derechos y responsabilidades.* Una clara asignación de las responsabilidades relacionadas con el programa contra el soborno de una compañía (políticas y procedimientos);

2. *Controles.* Sistemas de contabilidad y presentación de informes eficientes (como se señaló precedentemente), incluido el uso de mecanismos para alertar a la gerencia sobre actos indebidos y abusos; y

3. *Supervisión.* Control periódico por parte de la Junta Directiva de las políticas y los programas contra el soborno.

5. difusión de información

- obligación de proporcionar a los actores interesados información confiable, precisa y oportuna acerca de lo que está haciendo la compañía y de utilizar estos intercambios para reforzar y asegurar el tipo de conducta adecuada por parte de la empresa.

6. supervisión

- creación de estructuras a nivel de la Junta Directiva y de la organización (p. ej., comités y cargos directivos) para asegurar que existan personas responsables de las distintas dimensiones de la rendición de cuentas y las operaciones de una compañía, así como de su evaluación.

7. revisión

- elaboración de informes sobre la implementación de las políticas y los sistemas (y de cualquier medida correctiva necesaria que haya sido adoptada).

Si bien son varias las disposiciones institucionales que pueden adoptarse en materia de gobierno corporativo, la Junta Directiva de una compañía se considera el eje de la estructura. La Junta Directiva asume el liderazgo en cuestiones estratégicas y en aspectos operativos clave, y se considera que muestra la “diligencia” de una compañía al transmitir el “mensaje de los altos mandos” y promover un marco de gobierno corporativo que alcance a todos los niveles de la organización y todos los tipos de riesgos.

La base reglamentaria en la que se apoya este marco se funda en normas comerciales y empresariales imperativas (p. ej., condiciones jurídicamente vinculantes), reglamentaciones menos estrictas (p. ej., condiciones para la participación en ciertas esferas del mercado y la economía, como la cotización en bolsas de valores nacionales) y medidas voluntarias (p. ej., estándares fijados por la compañía, como códigos sobre empleo, medioambiente y soborno).

3. Alinear el gobierno corporativo con la lucha contra la corrupción

Los procesos que distinguen a los sistemas de gobierno corporativo sólidos comparten varios aspectos con los elementos clave para combatir el soborno que fueron detallados por TI en los *Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno*: gestión de riesgos efectiva, integridad, estándares de transparencia y rendición de cuentas⁹.

Los elementos en común entre los derechos y las responsabilidades, los controles y la supervisión ofrecen claras oportunidades para vincular las dos agendas complementarias y reducir la posibilidad de que se produzcan hechos de corrupción (ver recuadro lateral). La corrupción en el sector privado puede manifestarse dentro de una compañía, entre varias compañías y en la relación con el sector público y los ciudadanos particulares.

A fin de reforzar e implementar esta alineación, es fundamental el compromiso activo de la Junta Directiva. Dado su rol organizativo, la Junta Directiva asume la responsabilidad respecto de cuestiones vinculadas con estándares (internos y externos) de auditoría, sistemas de cumplimiento legal y políticas éticas que pueden emplearse para ayudar a prevenir abusos. Asimismo, incrementar el compromiso de una compañía con las iniciativas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad —como parte de medidas generales para promover los valores y estándares éticos de la compañía— puede fomentar el nivel de integridad corporativa necesario para mitigar los riesgos de corrupción (ver recuadro lateral).

A nivel mundial, los países han trabajado conjuntamente para promover estas buenas prácticas y políticas, y para proporcionar una norma internacional que contribuya a alinear el gobierno corporativo con la lucha contra la corrupción. Entre estos esfuerzos, pueden mencionarse las pautas para las empresas multinacionales y los principios de gobierno corporativo desarrollados por la OCDE, así como la aprobación de convenios internacionales contra la corrupción como la Convención de la OCDE contra el Soborno y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC)¹⁰.

4. Iniciativas de reforma recientes

Las reformas recientes en materia de gobierno corporativo se han centrado en las causas de las deficiencias del sistema y en su incapacidad para mitigar de manera efectiva la totalidad de los riesgos que enfrentan las compañías: financieros, operativos y de corrupción.

En respuesta, las compañías y los gobiernos han impulsado progresivamente la aplicación de mecanismos para regular y responder a las fallas que pueden tener como resultado hechos de corrupción mediante el fortalecimiento del derecho de voto de los accionistas, proporcionando criterios contables claros para prevenir el fraude e incrementando la transparencia de las prácticas sobre remuneración de ejecutivos. A medida que se desarrolla la actual crisis mundial, es probable que surjan nuevas áreas que se centren progresivamente en aspectos como rendición de cuentas de las juntas directivas, gestión del riesgo y políticas de divulgación de información por parte de las empresas (como la exposición a productos financieros).

Derechos de voto: El fortalecimiento de la democracia accionaria, una tendencia que se manifiesta con mayor fuerza en Europa, contribuye a crear un mecanismo de rendición de cuentas para combatir las prácticas corruptas por parte de la Junta Directiva de una compañía. En vez de contar simplemente con “el derecho de recomendación”, los accionistas, mediante el voto, aprueban el desempeño de la Junta Directiva desde el último período financiero y designan a sus miembros. La prevalencia de los derechos de los accionistas —como para la recompra de acciones, el pago de dividendos y la organización de las asambleas de accionistas— representa un cambio que ha obtenido el respaldo de las

Incorporar la RSC al marco de gobierno corporativo

Gradualmente, el gobierno corporativo incluye estándares relacionados con la responsabilidad y la rendición de cuentas de las compañías respecto de su desempeño ambiental y social.

Estas iniciativas, denominadas comúnmente responsabilidad social corporativa (RSC), no sólo evalúan lo que las compañías hacen con sus ganancias, sino además el modo en que las obtienen.

Van más allá de la filantropía y el cumplimiento, y abordan la forma en que las compañías manejan su impacto económico, social y ambiental, así como sus relaciones en ámbitos de influencia clave: el lugar de trabajo, el mercado, la cadena de suministro, la comunidad y el ámbito de la política pública.

La RSC afirma que, en todos los mercados, las compañías deben conseguir la “aceptación de la sociedad para operar” mediante el consentimiento social¹³.

empresas y de nuevas leyes nacionales en países como, por ejemplo, Francia, Alemania e Italia¹¹.

Fraude contable: La manipulación de la información financiera de una compañía puede tener la finalidad de ocultar pérdidas y sobornos, aumentar las ganancias, incrementar artificialmente las ventas u ocultar el nivel de endeudamiento. El repentino colapso del conglomerado italiano Parmalat (2003) y la compañía energética estadounidense Enron (2002) nos han advertido sobre lo que puede suceder cuando las prácticas contables se utilizan para distorsionar la verdadera situación financiera de una compañía. Más allá de las repercusiones del escándalo de Enron para los bancos estadounidenses, la actual crisis financiera ha demostrado que las instituciones financieras de Estados Unidos recurrieron a los mismos vehículos al margen del balance, los cuales se convirtieron en su factor de destrucción y en uno de los desencadenantes del conflicto.

Remuneración de ejecutivos: Resulta difícil determinar en qué casos los salarios y la indemnización por despido de los ejecutivos exceden la confianza depositada en la Junta Directiva para pasar al terreno de los actos de corrupción. No obstante, la mayoría de los partidarios de una reforma coinciden en que la falta de divulgación acerca de las razones y la cantidad de la remuneración que reciben los directores de las empresas obstaculiza la posibilidad de que los accionistas controlen a la Junta Directiva. Como resultado de ello, puede prevalecer una percepción de “captura de la gerencia”, en especial cuando son ex ejecutivos de la compañía o amigos quienes integran la Junta Directiva. En respuesta a esto, algunos países como Estados Unidos y Alemania han exigido la conformación de “comités de remuneración” independientes, así como criterios claros para la determinación de los niveles salariales¹². Esta cuestión ocupa nuevamente un lugar destacado en la agenda política como resultado de la crisis, dado que países como Suiza y Estados Unidos han fijado máximos remuneratorios como condición para que los bancos privados accedan a los fondos de rescate financiados por los gobiernos.

5. Impulsar la agenda

La crisis mundial ha puesto en evidencia el modo en que la falta de transparencia, rendición de cuentas e integridad incidió en la excesiva propensión al riesgo por parte de las compañías, al permitir que los abusos y la corrupción proliferaran sin ningún tipo de control. En muchos casos, los sistemas de gobierno corporativo no lograron responder a estos problemas debido a que no estaban completamente alineados con los mecanismos contra la corrupción.

TI considera que, a fin de que el marco funcione, la gestión del riesgo impulsada por los sistemas de gobierno corporativo debe evaluar de manera equitativa y precisa los riesgos de corrupción. Por ejemplo, si las compañías hubieran contado con procedimientos de denuncia de irregularidades (una herramienta contra la corrupción) más adecuados y efectivos, podrían haber asegurado que aquellas personas dentro de las empresas que identificaran los riesgos y los abusos contaran con un canal para denunciarlos.

Las compañías deben tomar medidas mucho más efectivas para respaldar las buenas prácticas de gobierno y su rol en la lucha contra la corrupción.

A fin de promover este cambio, TI trabaja para la adopción de acciones que fortalezcan la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad del gobierno corporativo.

Transparencia:

- ④ La remuneración y los paquetes de beneficios de los miembros de la Junta Directiva y los altos ejecutivos deben difundirse, estar vinculados con el desempeño sostenible y ser determinados por directores independientes, sin carácter ejecutivo. TI respalda a los gobiernos y a los inversionistas institucionales que proponen que los accionistas aprueben los paquetes remuneratorios de los miembros de la Junta Directiva y los altos ejecutivos en forma individual (incluidos los incentivos a largo plazo, las opciones de compra de acciones y las pensiones).
- ④ Las compañías deben informar públicamente acerca de las estructuras de gobierno corporativo y los sistemas contra la corrupción, así como sus operaciones y su desempeño en general. Si bien muchas compañías incluyen una sección en su informe anual en la que describen su sistema de gobierno corporativo, esto debe ser complementado con información acerca de lo que están haciendo para combatir la corrupción. Estas cuestiones pueden tratarse alternativamente en los informes sobre civismo corporativo o sostenibilidad que publican las compañías.

Rendición de cuentas:

- ④ Los procesos de aseguramiento externo deben ser utilizados para la verificación independiente de datos financieros y no financieros. Actualmente, estos procesos son obligatorios en forma casi universal para la presentación de informes por parte de las compañías. También debe considerarse la posibilidad de exigir que se realicen prácticas de aseguramiento en otros ámbitos, tales como estándares de empleo, ambientales y de integridad, incluyendo los programas contra el soborno.
- ④ Los derechos de los accionistas y los actores interesados deben incluir la facultad de exigir que las Juntas Directivas, los propietarios y la gerencia senior rindan cuentas por sus actos y respeten los derechos de los propietarios. Los derechos de los accionistas minoritarios también deben ser protegidos para asegurar que sean tenidos en cuenta. El fortalecimiento de los derechos ayuda a contrarrestar ciertas

El trabajo de TI en materia de gobierno corporativo

A través de sus capítulos, TI se ha basado en su trabajo en el sector privado y en los lineamientos proporcionados en los *Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno* para asociarse con los países y las empresas mediante iniciativas de reforma destinadas a reducir los riesgos de corrupción.

TI ha trabajado en la Argentina y Colombia para firmar acuerdos de integridad con compañías de sectores específicos (recursos naturales, agua y sanidad).

En varios países de la región Asia Pacífico, TI ha emprendido iniciativas destinadas a fomentar la ética empresarial en las empresas privadas y del estado. Este trabajo ha incluido la promoción de mayor conciencia entre el público acerca de la importancia de contrarrestar la corrupción en sectores clave como la construcción, así como de establecer coaliciones entre distintos sectores para combatir los abusos del sector privado, como lo hizo el capítulo de TI en Corea del Sur.

Fortalecer el gobierno corporativo para combatir la corrupción


decisiones que podrían ocultar los actos corruptos de las Juntas Directivas u otros abusos.

- ☉ Debe analizarse la posibilidad de formalizar el diálogo entre los actores interesados como un modo de mejorar sus derechos. Esta medida resulta especialmente esencial para facilitar la rendición de cuentas de la gerencia respecto de decisiones comerciales importantes, que tienen un impacto directo en los actores interesados y los riesgos de corrupción.

Integridad:

- ☉ Los mismos estándares sobre buenas prácticas de gobierno corporativo deben aplicarse en todas las unidades de una compañía y en todos los países en los que opera. Los estándares sobre buenas prácticas de gobierno corporativo, las normas y los principios éticos no deben estar restringidos a la empresa controlante. No debe permitirse que las prácticas deficientes se trasladen a las unidades operativas o se exporten a otros países. Del mismo modo, las compañías deben comprometerse a mejorar los estándares de gobierno corporativo en aquellas entidades en las que tengan influencia (p. ej., agentes, emprendimientos conjuntos, consorcios y proveedores).
- ☉ Deben establecerse las responsabilidades específicas de la Junta Directiva, cuya finalidad sea supervisar el gobierno corporativo así como también las diversas cuestiones éticas y de integridad. Deben asignarse claramente las funciones de formulación y supervisión de políticas en materia de gobierno corporativo y ética empresarial a ciertos miembros y comités de la Junta Directiva. TI respalda activamente la creación de comités independientes de auditoría y remuneración.
- ☉ Debe protegerse a los empleados que adviertan a la gerencia sobre abusos respecto de cualquier tipo de victimización o represalias. A través de cada caso de denuncia de irregularidades corporativas, se ha comprobado que la mayoría de los empleados que denuncian presuntos hechos de corrupción o conducta indebida son hostigados y, a menudo, obligados a dejar la empresa en la que trabajan. A fin de crear un entorno seguro, TI insta a la instauración de servicios de denuncia telefónica confidenciales, una cultura corporativa que promueva estos mecanismos y capacitación personalizada.

Al respaldar estos componentes de las buenas prácticas de gobierno corporativo, las compañías podrán establecer algunos de los mecanismos

necesarios para mitigar los riesgos de corrupción y demostrar que no tolerarán los abusos. La creación, implementación y revisión efectiva de este marco asegurará que la corrupción ya no sea considerada como un costo aceptable de las operaciones comerciales. 

La versión 2008 de la encuesta Investor Relations Global Rankings, en la que participaron 160 compañías de 31 países en todos los continentes, mostró que una de las áreas más rezagadas que se identificaron en la evaluación del gobierno corporativo era la divulgación de información detallada sobre la remuneración de los ejecutivos.

Sólo el 6% de las compañías latinoamericanas implementaban estas prácticas de divulgación. Si bien los resultados correspondientes a otras regiones fueron menos desalentadores, sólo la mitad de las compañías de África, Asia y el Pacífico divulgaban información acerca de cuánto cobraban los ejecutivos. (www.irglobalrankings.com)

Fortalecer el gobierno corporativo para combatir la corrupción

Esta Posición de política de TI fue redactada por Jermyn Brooks en colaboración con el Equipo sobre Sector Privado y el Departamento de Política e Investigación de la Secretaría de TI en Berlín.

Quisiera agradecer a los siguientes capítulos nacionales de TI por sus aportes vitales para el proceso: Colombia, Francia, Japón, Líbano, Malasia, Reino Unido, Estados Unidos y Zambia. Por último, TI desea expresar su agradecimiento a Philip Armstrong y al Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo (*Global Corporate Governance Forum*) por su colaboración en la revisión de pares que se efectuó en relación con el presente artículo.

Para obtener más información sobre el trabajo de TI en el sector privado, visite: http://www.transparency.org/glob_priorities/private_sector.

Para obtener más información acerca de esta y otras posiciones sobre políticas de la serie, comuníquese con Craig Fagan en la Secretaría de TI: plres@transparency.org.

**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL**

Teléfono

+49-30-343820 -0

Fax

+49-30-347039 -12

Secretaría Internacional

Alt-Moabit 96

10559 Berlín

Alemania

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

Referencias:

¹ Un estudio de Wu (2005) demostró que existía una correlación positiva y significativa entre el gobierno corporativo y la reducción del nivel de corrupción de un país. Ver: X. Wu, "Corporate Governance and Corruption: A Cross-Country Analysis", *International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 18(2), págs. 151-170.

² Ver: OCDE, *Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* (París, Francia: OCDE, 2004). www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf.

³ El gobierno corporativo aborda la clásica relación entre mandante/mandatario. Los Gerentes ("los mandatarios") deben actuar en nombre de los accionistas ("los mandantes") para supervisar las operaciones de la compañía y cumplir con los derechos y las obligaciones acordados. Se generan tensiones cuando los intereses de los mandatarios son contrarios a sus deberes para con los mandantes.

⁴ Ver: *Glosario en línea de Términos Estadísticos*. OCDE. <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>. Definición basada además en los principios sobre gobierno corporativo de la OCDE. Ver: http://www.oecd.org/faq/0_3433.en_2649_34813_31717413_1_1_1_1_00.html.

⁵ TI adopta una definición más amplia de "actores interesados" que la contemplada en los marcos legales en los que se basan los estándares de gobierno corporativo. El grupo de actores incluido refleja la premisa de la responsabilidad social corporativa según la cual las compañías deben ganarse el derecho a existir — a menudo llamado "aceptación de la sociedad para operar" — a través de sus actos responsables.

⁶ Ver: OCDE, *Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* (París, Francia: OCDE, 2004). www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf. Ver también: UK Government Financial Services Authority, *The Combined Code. Principles of Good Governance and Code of Best Practice. Committee on Corporate Governance* (Londres, Reino Unido: UK Government, mayo de 2000).

www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf; Teresa Barger, *Corporate Governance – Working Definition*, Artículo presentado durante el encuentro International Corporate Governance Meeting: *Why Corporate Governance Matters for Vietnam* (Hanoi, Vietnam: 6 de diciembre de 2004). www.oecd.org/dataoecd/18/47/34080477.pdf.

⁷ Para obtener más información sobre la Ley Sarbanes-Oxley, ver: www.law.uc.edu/CCL/SOact/toc.html. Otros países que han adoptado medidas para fortalecer las leyes sobre gobierno corporativo son el Reino Unido (el Informe Turnbull) y Sudáfrica (el Informe King). Para consultar una lista de todos los países, ver: www.ecgi.org/codes/all_codes.php.

⁸ La encuesta incluyó a 1.254 ejecutivos de todo el mundo y se realizó en 2007. Ver: Economist Intelligence Unit, *Doing Good: Business and the sustainability challenge*, Patrocinado por A.T. Kearney, Bank of America, Orange, Jones Lang LaSalle, Pricewaterhouse Coopers, SAP, ExxonMobil y SunGuard (Londres, Reino Unido: EIU, 2008).

⁹ Los *Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno* brindan un marco para que las compañías desarrollen programas exhaustivos contra el soborno. Si bien las grandes compañías cuentan con políticas contra el soborno, muy pocas implementan estas iniciativas de manera efectiva. Los *Principios Empresariales* de TI, adoptados en 2002, son el producto de la colaboración de varias compañías, el ámbito académico, sindicatos y organismos no gubernamentales. Ver: Transparency International y Social Accountability International, *Business Principles for Countering Bribery: An essential tool for business* (Berlín, Alemania: Transparency International y Social Accountability International, 2009). www.transparency.org/content/download/561/3429/file/BPCBfinal.pdf.

¹⁰ La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), en los capítulos uno (p. ej., el artículo 12), dos (p. ej., los artículos 21 a 23, 30 y 39) y cinco (p. ej., el artículo 52), incluye medidas sobre acciones que involucren al sector privado. La Convención de la OCDE contra el Soborno también destaca las áreas que deben ser abordadas para combatir la corrupción, si bien se centra en los funcionarios públicos extranjeros. Ver: www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention-e.pdf y www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1_00.html.

¹¹ Ver: Luca Enriques and Paolo Volpin, "Corporate Governance Reforms in Continental Europe", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 21(1), Winter 2007, pp: 117-140. http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID970796_code135680.pdf?abstractid=970796&mirid=1

¹² El gobierno alemán creó una comisión a la que se encomendó la elaboración de un código de gobierno corporativo nacional. En febrero de 2002 se aprobó una versión definitiva, que fue revisada en junio de 2007. Para obtener más información sobre los comités de remuneración independientes, ver sección 4.2.2: www.corporate-governance-code.de/index-e.html.

¹³ Ver: European Foundation for Quality Management (EFQM), *The EFQM Framework for CSR* (Bruselas, Bélgica: EFQM, abril de 2004).

© 2009. Transparency International. Todos los derechos reservados.

Transparency International (TI) es la organización de la sociedad civil que lidera la lucha global contra la corrupción en el mundo. A través de más de 90 capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, Alemania, TI crea conciencia sobre los efectos nocivos de la corrupción. Para ello, trabaja con gobiernos, empresas y la sociedad civil para desarrollar e implementar medidas efectivas para combatirla. Para obtener más información, ingrese en: www.transparency.org

ISSN 1998-6432