



LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO Y EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE
LAS BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS

Autores:

LÓPEZ GÓMEZ LAURA MARÍA

NAVARRO ACOSTA GERALDYN DEL CARMEN

TORREGROSA RIVERA DILAN CAMILO

Trabajo de grado dirigido por:

CAROLINA VILLAMIZAR LOAIZA

UNIVERSIDAD DEL NORTE

División de Humanidades y Ciencias Sociales

Programa de Comunicación Social y Periodismo

Barranquilla

2017



TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS	3
INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	5
MARCO TEÓRICO.....	7
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO: UNA RESPUESTA A LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	7
DEFINICIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO	8
GOBIERNO CORPORATIVO, UNA NECESIDAD HISTÓRICA ANTE LOS DESAFÍOS DEL MUNDO EMPRESARIAL.....	16
ÉTICA EMPRESARIAL COMO NUEVO VECTOR PARA LA TRASCENDENCIA CORPORATIVA.....	20
CIUDADANÍA CORPORATIVA Y EL VALOR DE LA IMAGEN CORPORATIVA	23
EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES	25
GESTIÓN COMUNICATIVA Y GOBIERNO CORPORATIVO.....	27
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO: CLAVE EN SU IMPLEMENTACIÓN	34
EMPRESAS DISTINTAS, MANUALES A LA MEDIDA: ANÁLISIS Y COMPARATIVOS DE MANUALES DE GOBIERNO CORPORATIVO	36
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA.....	46



OBJETIVOS

Objetivo General

Mostrar la importancia y evolución que han tenido los manuales o códigos de buen gobierno como herramienta de gestión para las buenas prácticas corporativas.

Objetivos Específicos

- Identificar el papel o el rol que juega el comunicador organizacional en la difusión e implementación de los manuales o códigos buen gobierno.
- Sistematizar tres experiencias en las cuales se evidencien el uso que las organizaciones le dan al código de buen gobierno.



INTRODUCCIÓN

El entendimiento de los orígenes, causales y motivaciones que dieron paso al surgimiento del gobierno corporativo y su evolución como herramienta de gestión administrativa resulta fundamental para comprender por qué el papel del comunicador social ha tomado cada vez mayor relevancia dentro del ámbito organizacional.

Así mismo, al establecer la relación entre gobierno corporativo, ética empresarial y responsabilidad social, se evidencia nuevamente la comunicación como el vehículo estratégico para dar forma, presencia y recordación a la marca, dando cuenta de la importancia de la gestión comunicativa para la incorporación y permeabilidad en todos los niveles de la organización.

En consonancia con esta realidad, se expondrá a continuación, cómo los códigos de buen gobierno y el papel de la comunicación toman fuerza y protagonismo en la gestión de las buenas prácticas corporativas, convirtiéndose en componentes imprescindibles del direccionamiento estratégico y de su trascendencia hacia sus stakeholders, generando valor y contribuyendo notablemente en la construcción del intangible más valioso: la reputación.



JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia de la economía, el mundo corporativo ha evolucionado tras enfrentar cambios, asumir desafíos y a su vez descubrir nuevas pautas de direccionamiento estratégico que apuntan a la sostenibilidad, expansión y reputación empresarial.

Al analizar y estudiar las diferentes fases del capitalismo, la industrialización y la globalización, desde el énfasis en la producción hasta las nuevas tendencias humanistas en materia de relaciones laborales, todos los caminos señalan a la Comunicación como el eje transversal de una gestión administrativa exitosa.

Si bien el Gobierno Corporativo surge de la necesidad de reglamentar las relaciones entre accionistas y directivos, es claro que la comunicación ha hecho posible pasar del papel a la praxis, yendo más allá del cumplimiento de los principios éticos y de transparencia, para permitir el seguimiento, evaluación y divulgación de las acciones de control interno y responsabilidad social.

El ejercicio de comparar la presentación, estilo e inclusiones de manuales de gobierno corporativo de empresas de diferente índole permite visualizar los alcances de la gestión comunicativa respectivamente y encontrar oportunidades de mejora, reconociendo la autonomía inherente a cada organización y su estructura interna.



En este orden de ideas, las buenas prácticas de gobierno corporativo, aunque entendidas como un código de carácter interno, influyen significativamente en la proyección externa, la confiabilidad e imagen de la empresa, a través de una gestión bien contada y divulgada hacia todos los públicos de interés.

El punto de partida: la claridad de los procesos, de la normatividad y de sus implicaciones para la buena gobernanza. La clave: la comunicación como agente cohesor de identidad e imagen y dinamizador de un mismo lenguaje corporativo.



MARCO TEÓRICO

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO: UNA RESPUESTA A LA SOSTENIBILIDAD

EMPRESARIAL

El término de Buen Gobierno surge del concepto Corporate Governance, cuyo principal objetivo es el mejoramiento de las funciones internas y externas de las empresas; mejoramiento encaminado a la eficiencia, transparencia y responsabilidad social ante sus públicos.

El Gobierno Corporativo está altamente dominado por las experiencias particulares de cada organización, quienes conciben de diferentes maneras las buenas prácticas y la estructuran en distintas vertientes tanto internas como externas. Según la Federación Latinoamericana De Bancos, el Gobierno Corporativo posee influencias provenientes de Estados Unidos e Inglaterra en cuanto a la concepción del término. “Quienes consideran el tema desde la estructura orgánica interna de las entidades (doctrinantes europeos); y quienes lo observan desde los controles societarios externos que se ven reflejados básicamente en el mercado de control societario (angloamericanos)”.

Por otro lado, para su interpretación, algunas organizaciones se han centrado en el mejoramiento funcional del Consejo Directivo o Junta Directiva, enmarcado en un tema



netamente administrativo-directivo, y otras han propendido por un mejoramiento integral en las distintas prácticas organizacionales concibiendo la ética en sus comportamientos empresariales.

La formalidad e informalidad está presente en sus concepciones al ser visto como un tema normativo mediante su imposición para ser implementado, o al contrario, al depender de la voluntariedad de las organizaciones para adoptar sus propios códigos de buenas prácticas. Sin importar el caso, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional la entiende como la "manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral" Así, en síntesis un Manual de Buen Gobierno es la autorregulación de la empresa, la enfatización en las decisiones directivas y el manejo de las relaciones con los públicos de interés.

DEFINICIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Muñoz & Ulloa (2011) al hablar de gobierno corporativo, diferencian dos concepciones de este término. En primer lugar, según la OCDE (2004) el gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades



entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004) plantea además que “El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”.

Por otra parte, Según el ITGI (Carrillo, 2009) el gobierno corporativo es un conjunto de responsabilidades y prácticas ejecutadas por la junta directiva y la gerencia ejecutiva, teniendo como objetivos:

- » Proveer dirección estratégica
- » Asegurar el logro de los objetivos
- » Establecer que los riesgos se administran adecuadamente
- » Verificar que los recursos de la empresa se utilizan responsablemente

Estos objetivos están encaminados a incrementar las transacciones favoreciendo la economía de las organizaciones. Con base en esto, Private Sector Corporate Governance Trust (2002) sugiere que “El gobierno corporativo puede definirse como la manera en que se ejerce el poder de la empresa en la administración de su cartera total de activos y recursos, con el objetivo de mantener e incrementar el valor para los accionistas con el beneplácito de otras partes interesadas en el marco de su misión institucional”.

Los Códigos de Buen Gobierno son un conjunto de recomendaciones que las empresas determinan, salvo aquellas a las que se le exige el cumplimiento de sus códigos de buen gobierno. Según Puentes et. al. (2010), “los Códigos de Buen Gobierno dictan recomendaciones voluntarias a seguir por las empresas cotizadas, sobre la base de un “cumplir o explicar, salvo en el caso de Alemania, Reino Unido e Italia donde se exige el cumplimiento de sus recomendaciones”.

Referente a estos códigos, Gregory y Simmelkjaer (2002) dictan que estos parten de principios de transparencia y responsabilidad y que se ubican en variables tales como:

- Grado de representatividad de los trabajadores en las empresas.
- Difusión de la composición de los órganos de gobierno.
- Estructura de gobierno con delegaciones y responsabilidades.



- Comisiones de gobierno (auditoria, remuneración y nombramientos).
- Protección igualitaria de los derechos de los accionistas y mecanismos de participación.
- Liderazgo e independencia del órgano supervisor.

Esta concepción ha tenido variaciones a lo largo del tiempo. Según Acosta et. al (2010), ha existido una fuerte actividad en la publicación de Códigos de Gobierno Corporativo en los últimos años, siendo numerosas las recomendaciones elaboradas. Por ello, debido a que en muchas ocasiones se realizan adaptaciones y evoluciones de los Códigos ya existentes y se elaboran nuevas versiones que incluyen las anteriores.

El Gobierno Corporativo ha tenido gran impacto a nivel mundial y cada día es utilizado por las grandes organizaciones para afrontar de manera correcta las situaciones financiero-económicas que se presentan en el mercado.

Para implementar el Manual del Buen Gobierno en las organizaciones, deben tener claro toda la estructura organizativa de la empresa; quienes la conforman, quienes participan en ella, cuáles son sus valores y su identidad; Esto para reconocer su entorno y definir quienes toman y ejecutan decisiones en la empresa, así como los que intervienen en los recursos de la misma.



Todas las organizaciones sin importar su tamaño y/o estatus en el mercado tienen Gobierno Corporativo, es decir, que todas las compañías definen y tiene clara su estructura, así como también su administración y gobierno. “El Buen Gobierno Corporativo habrá de estar dirigido a fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, constituyéndose como un instrumento de gestión de las relaciones entre principal – accionista– y agente –directivos”– (Crespí y Gispert, citado en El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, p.118-140).

Cuando una empresa tiene un alto modelo de Gobierno Corporativo, es percibida por los públicos como una organización confiable y con gran valor de competitividad y condiciones en los mercados. De esta manera, el buen Gobierno Corporativo involucra a que la empresa tenga claro sus objetivos y estrategias que responda de manera clara a sus procesos y sea eficaz al momento de afrontar sus crisis tanto organizativas como económicas. Si esto no se cumple, las organizaciones tendrían dificultad para desenvolverse, y esto hace que tanto los públicos internos como externos desconfíen de dicha empresa. Cuando en las compañías existe una buena práctica del buen manejo de Gobierno Corporativo significa que la organización está bien orientada económica y financieramente, y direccionadas con un fin, son las empresas que se perfilan y tienen grandes visiones de servicio y productos para satisfacer a sus públicos.

“No todas las empresas son idénticas y cada quién reconocerá en la estructura de su propia empresa la presencia o no de estas instancias, así como la forma concreta que adopta. Por ejemplo puede no existir un Directorio o Junta Directiva (directorio de aquí en adelante) como tal o en cambio puede existir uno con múltiples miembros. Igualmente, la gerencia puede consistir en un solo gerente o puede tratarse de una organización compleja con varios niveles de mando.” (CAF, 2010)

El desempeño de cada uno de los colaboradores que existe en las organizaciones va creando el Gobierno Corporativo de la compañía. Las empresas pueden tener un buen o mal Gobierno Corporativo, las empresas con un buen manejo de Gobierno es percibida por sus públicos como una entidad confiable, ordenada y que planifica y trabaja en el día a día por lograr sus objetivos y estrategias para el cambio que ayudan al mejoramiento en sus procesos.

Existen varias formas de delimitar sobre el Gobierno Corporativo. “En el cuadro 1 se recogen algunas de las definiciones más significativas, las cuales caen dentro de dos perspectivas o enfoques de gobierno corporativo totalmente opuestos (figura 1): el enfoque Shareholders, por tener una visión reducida del gobierno corporativo donde su objetivo último es cubrir las expectativas de los accionistas de la empresa y, en contraposición, el enfoque Stakeholders, con una visión ampliada que persigue ser un

instrumento para cubrir las necesidades de todos los grupos de interés o stakeholders de la empresa.

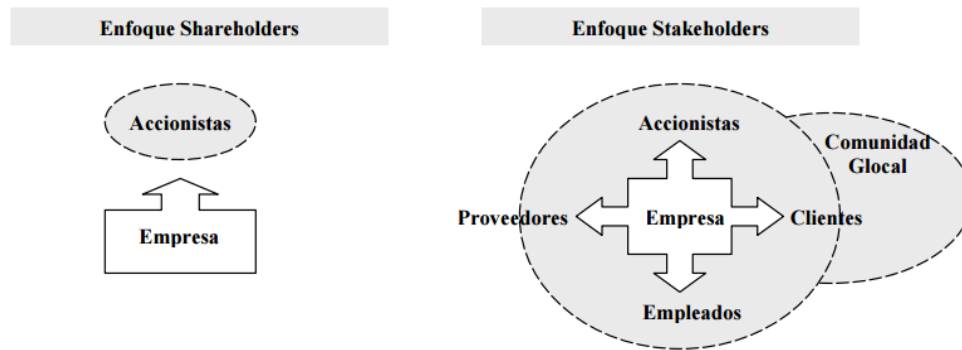
Estos enfoques de gobierno corporativo, están íntimamente ligados a la asunción de responsabilidades sociales por parte de la empresa, es decir, está ligado al concepto de CSR. Lo que sí es común a todas ellas es que, en torno al gobierno corporativo, existe un objetivo común por solucionar el problema de separación entre propiedad y control, a través de unos mecanismos de gobernabilidad o control.” Puentes, Velasco y Vilar (2009).

Cuadro 1. Concepto de gobierno corporativo

Enfoque Shareholders
Shleifer y Vishny (1997):
El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversores.
Crespí y Gispert (1999):
Mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas.
La Porta López-de-Silanes, Shleifer y Vishny (2000):
El gobierno corporativo es, en sentido amplio, un conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.
Enfoque Stakeholder
John y Senbet (1998):
Está relacionado con los mecanismos por los que los <i>stakeholders</i> de una empresa ejercen el control sobre los internos y directivos de tal forma que sus intereses estén protegidos.
OCDE (1999):
Sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios.
Tirole (2001):
... el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de los <i>stakeholders</i> .

Fuente: García (2003) y Puentes, Velasco y Vilar (2009)

Figura 1. Enfoques de Gobierno Corporativo



Fuente: García (2003) y Puentes, Velasco y Vilar (2009)

El buen Gobierno Corporativo puede ser visto desde dos perspectivas diferentes. Letza (2004) citado en el Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas, Pág.124 identifica dos teorías de stakeholders: la teoría instrumental y la normativa. “Para la primera, la orientación del gobierno corporativo hacia sus stakeholders está justificada desde un punto de vista estratégico para mejorar el rendimiento corporativo y el éxito económico, es decir, es considerada como un medio para consolidar la posición de la empresa en el mercado y generar mayores beneficios.

Por su parte, la teoría normativa de shareholders se posiciona en una concepción social de la empresa bajo una visión moral. La empresa es entendida como una entidad económica a la vez que social y tiene la responsabilidad de ser gestionada con una visión stakeholders. Esta concepción está ligada a lo que Carroll (1987) definió como “gestión



moral”, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad como su objetivo.” Puentes, Velasco y Vilar (2009).

La historia de la economía ha demostrado que esta visión moral, enmarcada dentro de la transparencia y la confianza hacia todos los niveles de la estructura jerárquica, sería el camino a seguir para la supervivencia de las organizaciones en la sociedad moderna.

GOBIERNO CORPORATIVO, UNA NECESIDAD HISTÓRICA ANTE LOS DESAFÍOS DEL MUNDO EMPRESARIAL

La noción de Buen Gobierno asociado al término gobernanza fue introducida en 1776 por Adam Smith en su obra *La Riqueza de las Naciones*: “Cuando la propiedad y la gestión de las empresas no coinciden plenamente, habrá potenciales conflictos de interés entre los propietarios y los gestores/administradores”.

El planteamiento de Smith da cuenta de la existente necesidad de regulación de las empresas en el siglo XVIII, la mayoría de ellas influenciada por el creciente capitalismo, aún con vestigios del feudalismo. La autorregulación estaba dada por normas muy particulares, a discreción de sus propietarios. Bowen, H. R. (1953).

Ya en los inicios del siglo XX la Crisis de Wall Street en 1929 fue el primer aviso de la necesidad de encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios, con toda probidad y transparencia. Más tarde, durante los años 30, se desarrollaron nuevos modelos y principios de la gobernabilidad corporativa. Enrique López (2009)

La transición progresiva del feudalismo al capitalismo, así como el surgimiento de la economía moderna en los años 70, afianzó el concepto de Gobierno Corporativo, enmarcado en los nuevos modelos estructurales de las organizaciones, la delegación del poder y en la tendencia inminente hacia la globalización. Barley, S. R. (2007)

En esta misma década los autores Jensen y Meckling contextualizan el problema de la empresa en su artículo de investigación "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* October, 1976, V. 3, No. 4, pp, estableciendo la separación entre propiedad y control, la compensación por riesgos y la alineación de los intereses del gerente con los accionistas mediante un contrato, como modelo incipiente del manual de gobierno corporativo.

En los años 80 se agudizan los inconvenientes ligados a la información, control y relacionamiento de las corporaciones debido al surgimiento, expansión y unidad de los mercados financieros internacionales, la constitución mundial del nuevo orden y la



integración del proceso de globalización. A finales de esta década y principios de la década de 1990, este fenómeno económico mundial es abordado como un tema de gobierno corporativo implicando las diferencias de intereses entre la propiedad y la administración de la empresa. AECA, Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa(2007).

En la actualidad el gobierno corporativo va más allá del establecimiento de normas de relacionamiento entre stakeholders, para convertirse en una importante herramienta de gestión para el afianzamiento de la cultura organizacional. Sin embargo, para llegar a este punto debieron caer grandes y exitosas empresas. Sus experiencias y lecciones aprendidas determinaron el inicio de la normatividad internacional referente a buen gobierno corporativo, así como una marcada tendencia hacia la implementación voluntaria de códigos de ética para efectos de autorregulación y control interno.

La preocupación por sentar las bases de normatividad, comportamiento y autorregulación entre directivos y accionistas, nació de los efectos de un mal gobierno corporativo, evidente en grandes corporaciones en todo el mundo, como Kodak, IBM y Honeywell. De allí la presentación en 1992 del “Informe Cadbury” el cual recogía un “código de buen gobierno” al que las compañías que cotizaban en la bolsa de Londres debían adherirse.



El Informe Cadbury (1992) marcó la iniciación de Gobierno Corporativo y fue el modelo de referencia para las organizaciones gremiales en su esfuerzo por mejorar el clima de inversión en diferentes países a nivel internacional. Desde entonces se han intercambiado ideas y las organizaciones han realizado adaptaciones propias de sus códigos, tanto del ámbito legal obligatorio o de la autonomía de la organización.

El respaldo internacional para el gobierno corporativo llega con la publicación en 1999 de los Principios de Gobernanza Corporativa por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) donde se definen los principios del gobierno corporativo y se adopta un modelo stakeholder, con un enfoque ampliado que vela por los intereses y necesidades de sus diferentes públicos de interés. (OCDE 2004).

Según la revista Forbes (2002), los escándalos financieros del nuevo milenio como producto de la ausencia o falencia del Gobierno Corporativo. Casos como Enron, Tyco y Worldcom abren el debate sobre la necesidad de las compañías de regular y controlar el desarrollo de su actividad económica. “En respuesta a esta situación Estados Unidos implementa en el año 2002 la Ley Sarbanes- Oxly, con el propósito de fortalecer los sistemas de control interno y proteger los intereses de sus inversionistas. Exige informes sobre las acciones y opciones de la compañía que están en posesión de directivos y ejecutivos de la empresa, algo que antes no era necesario”. (Sarbanes-Oxley Spring 2006, p 13)



Estos principios y leyes han sido asumidos y adaptados por diferentes países en la definición de sus recomendaciones y fortalecimiento de sus códigos de ética y buen gobierno empresarial, contribuyendo a llevar la ética empresarial a un escenario propicio de transparencia, práctico y medible, que progresivamente ha dado un nuevo sentido al propósito de las organizaciones, con un impacto más trascendental.

ÉTICA EMPRESARIAL COMO NUEVO VECTOR PARA LA TRASCENDENCIA CORPORATIVA

La Real Academia Española de la Lengua define la ética no solo como el conjunto de valores que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida, sino como parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores. Proviene del latín “Ethos”, que significa “conducta, carácter, personalidad”.

La historia de la ética empresarial se remonta en el tiempo de los primeros trueques basados en un sentido de intercambio igualitario. En su *Ética a Nicómaco* (V, 5), Aristóteles mencionaba la justicia como el intercambio de iguales por iguales y en *Política* (I, 8-10) trataba “el arte de la adquisición”, el comercio y la usura como parte de la ética en el hogar.



Autores como David Hume, John Stuart Mill escribieron sobre la moralidad o la ética existente en desarrollar un sistema económico empresarial libre. Por su parte, Karl Marx y su crítica mordaz al capitalismo aún genera cuestionamientos sobre el comportamiento ético del deber ser de los negocios. Todos estos escritores han aportado algo al surgimiento de la ética empresarial, convirtiéndose en parte de la visión aceptada de la probidad de los negocios.

Tras los escándalos de corrupción de los años 70 en Norteamérica (Watergate, Lockheed, Gulf Oil, etc) y algunos parecidos en otros países como España, la sociedad recuerda que la confianza es un recurso demasiado escaso, sin embargo no se puede reducir el campo de la ética a fenómenos de corrupción.

En 1979, aparecieron los primeros textos sobre ética empresarial: tres antologías, una de Tom Beauchamp y Norman Bowie, otra de Thomas Donaldson y Patricia Werhane, y una tercera de Vincent Barry. Más allá de las modas y los escándalos mediáticos, la ética se impone como una necesidad que se ha expandido porque ya no sólo abarca la acción de una compañía respecto de cómo obedecer a la ley sino además determinan la naturaleza y calidad de la relación que establece con sus stakeholders.

En los años ochenta, la ética empresarial se introdujo en Europa y Japón, aunque el término no encontró una traducción sencilla y su desarrollo en cada país difería del seguido



en Estados Unidos por las diferencias sociopolíticas y económicas. A escala internacional, pasó a asociarse con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciado por el entonces secretario general de la ONU Kofi Annan de cara al Foro Económico Mundial celebrado el 31 de enero de 1999, que despegó oficialmente en julio de 2000.

Para Adela Cortina, filósofa española, primera mujer miembro de la Academia de Ciencias Morales y Políticas (2008) y Directora de la Fundación ÉTNOR para la ética de los negocios “La ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de un modo racional”.

La ética empresarial prevalece en los aspectos de la conducta de los negocios y es relevante en cuanto a las conductas individuales de las personas como la de las organizaciones en su conjunto. Adela Cortina (2002) considera que en el fondo de metas morales como la búsqueda de la felicidad “resulta inconcebible que una meta moral no incluya al resto de los hombres o los seres vivos”.

“Un punto central será la consideración de que la responsabilidad social siempre se tiene que asumir desde la ética de la empresa. Si no es así, queda como un ejercicio burocrático que no cambia las formas de vida de las empresas desde dentro, que no cambia



las formas de vida de las organizaciones y que, por lo tanto, no constituye una verdadera transformación” Cortina, Adela. (Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado P 54. 2010)

En este orden de ideas, la transformación empresarial comienza por los individuos, quienes a través de sus actuaciones otorgan el carácter y la identidad general a las empresas que trascienden a la sociedad, como parte de integral de la ciudadanía, bajo un nuevo vector de principios éticos, con una visión ampliada de su impacto en la sociedad y su repercusión en el valor de la marca asociado a la imagen institucional.

CIUDADANÍA CORPORATIVA Y EL VALOR DE LA IMAGEN CORPORATIVA

“La Ciudadanía Corporativa es la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas.” World Economic Forum (2011)

Según Business in the Community (bitc.org.uk/ 2014), la Ciudadanía Corporativa se define como: “La estrategia del negocio que da forma a los valores en concordancia con la misión de la compañía y con las decisiones que día a día tomas sus ejecutivos, administradores y empleados, en la medida en que se comprometen con la sociedad.”



El Centro de Ciudadanía Corporativa del Boston College (2001) establece tres principios esenciales para diseñar programas de Ciudadanía Corporativa, que son:

- “Reducir daños: minimizar las consecuencias negativas de las actividades y decisiones del negocio en sus grupos de interés”.
- “Maximizar beneficios: contribuir social y económicamente al bien común, invirtiendo recursos en actividades que beneficien a los accionistas y los distintos grupos de interés de la organización”.
- “Rendición de cuentas a grupos de interés clave: construir relaciones de confianza que involucran transparencia y apertura de las operaciones de la empresa”.

Los conceptos de ciudadanía corporativa y Responsabilidad Social Empresarial están íntimamente ligados porque son nociones simbióticas ya que instan a que las empresas tengan en cuenta no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales, ambientales, de desarrollo y de género. Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (2002). Ser ciudadano corporativo significa un nuevo escalón del compromiso empresarial, que deriva en el valor de la marca y de la imagen.



EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

En los últimos años, el mundo de los negocios se ha visto retado e impactado positivamente por la idea de que, además de rentable, una empresa debe ser socialmente responsable.

El carácter de responsabilidad social de una empresa está definido por su contribución activa y voluntaria para mejorar el entorno social, económico y ambiental, con el objetivo de optimizar su situación competitiva y su valor agregado.

Es importante diferenciar la naturaleza filantrópica de la Responsabilidad Social con la compensación por daños o impacto negativo en la comunidad. Aunque por lo general las organizaciones enfocan sus programas hacia su área de influencia física y geográfica, su contribución debe obedecer a necesidades identificadas (salud, recreación, educación, transporte, etc.) y no a la reparación de una población afectada por su actividad productiva o de negocios.

Es así como se llega a definir la empresa socialmente responsable como “aquella que incorpora a su estrategia de negocios una visión social expresada en políticas y programas, más allá de sus obligaciones legales, buscando responder satisfactoriamente a las expectativas de sus distintos grupos de interés sobre su actuación”. The Economist (2013)



Según el Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, “La visión de la responsabilidad social ha sido un proceso progresivo. Inicialmente, se identificaba como socialmente responsable a aquellas empresas que hacían donaciones; entonces, los empresarios buscaron hacer más eficientes sus aportaciones a la comunidad. Tiempo después, la empresa se dio cuenta de que la responsabilidad social no podía quedarse solamente en su relación con la comunidad externa, sino que tenía que incluir todos los demás ámbitos y grupos relacionados con la empresa. Una visión integral incorporada a la estrategia de negocios”.

Al tomar el control de la manera de administrar su aporte a la sociedad, las empresas destinan recursos y le apuestan cada vez más a la estructuración de programas o creación de cargos de alto nivel para gestionar la RSE, convirtiéndose en un proceso específico, integrado a la sinergia de la compañía. Barley, S. R. (2007).

Sin duda la RSE influye en la imagen, simpatía y posicionamiento de las organizaciones y/o marcas, creando un ambiente favorable para su expansión en todo el sector empresarial. Su incorporación a la estrategia de negocios genera significativos beneficios en torno a la percepción, lealtad y confianza de consumidores, colaboradores e inversionistas, apuntando a la eficiencia, reputación y rentabilidad de toda la organización.



GESTIÓN COMUNICATIVA Y GOBIERNO CORPORATIVO

El papel de las comunicaciones cobra mayor relevancia y estatus dentro de la organización con la evolución e implementación del gobierno corporativo y los programas de responsabilidad social.

El comunicador parece convertirse progresivamente en una pieza clave para el buen desempeño empresarial con base en las relaciones entre la empresa y sus públicos de interés en un contexto complejo que demanda mayor responsabilidad en sus actuaciones, toda vez que requiere generar liderazgo, aprender del entorno y generar confianza en sus stakeholders (Bandsuch et ál., 2008; Burchell y Cook, 2008; Mason et ál., 2007; Ayuso et ál., 2006; Goodman, 2005).

A esta altura, el comunicador actúa como el engranaje estratégico para la gestión de las relaciones institucionales y los asuntos corporativos, siendo crucial para apalancar los objetivos, lograr el compromiso de los públicos, conseguir reconocimiento y apoyo social, y confianza en los negocios (Bandsuch et ál., 2008; Rahbek, 2006).

Todos estos antecedentes elevan el rol del comunicador en la mesa directiva para ser parte activa en la toma de decisiones (Berger y Reber, 2006; van Ruler y de Lange, 2003;

Dolphin, 2003; Tixier, 1998), dando paso a la figura del Director de Comunicación Dircom y su posicionamiento en el más alto nivel de la organización.

Joan Costa plantea que las funciones del Dircom en muchas ocasiones se han subvalorado o malentendido, principalmente durante los años noventa, cuando se consideraba que esta figura sólo se encargaba de coordinar los diferentes medios y mensajes que emite una organización. El mensaje de Costa se centra en destacar la importancia estratégica y polivalente de un Dircom como creador de modos de acción: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del staff de estrategias, del Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social y del Gabinete de Crisis.

Más que un emisor de mensajes creativos e innovadores, el Dircom es un agente influenciador, que permea todos los públicos tanto de carácter interno como externo, incluyendo la opinión pública. De allí su importancia para la materialización del buen gobierno corporativo.

La contribución real de la actividad comunicativa debe considerarse como herramienta de gestión estratégica. Este aporte genera consecuencias para el gobierno de las empresas:

a. **Aprendizaje del entorno:** fomenta la escucha de los públicos, de sus preocupaciones e intereses, y provoca que los directivos puedan tomar las mejores decisiones en respuesta a las demandas (Ulrich, 1995, p. 5).

b. **Facilita la innovación:** dado que las empresas deben innovar ante los desafíos del mercado, la escucha y el diálogo con los públicos puede promover ventajas competitivas, puesto que sirve como herramienta de investigación que detecta las oportunidades.

"La naturaleza de las empresas es dialógica" (Llano 1992, p. 25). El diálogo tiene ventajas significativas: reduce situaciones conflictivas al promover el entendimiento; evita riesgos e incrementa la confianza (Burchell y Cook, 2006, pp. 163-166). Como resultado, un diálogo genuino como insumo principal del Plan de Comunicación posibilita el camino hacia el compromiso y cierta lealtad mutua entre empresa y públicos, promoviendo cambios en el comportamiento organizacional y por ende afianzando el buen gobierno corporativo.

La comunicación es sin duda una práctica bidireccional que tiende al equilibrio, propiciando que empresa y stakeholders compartan sus puntos de vista y dando respuesta desde un principio a las expectativas y demandas de los públicos (Stoker y Tusinski, 2006; Baum, 2004; Cortina, 2003; Steinmann y Zerfas, 1993). Igualmente la comunicación contribuye al objeto de explicar y dar cuenta de las razones que guían tales decisiones que, en última instancia, afectan la identidad y misión organizacionales.

Algunos autores contemplan esta consideración en sus propuestas conceptuales referentes a la disciplina, afirmando que "La comunicación corporativa es una función de dirección que ofrece un marco para la coordinación eficaz de toda la actividad comunicativa, con el propósito de establecer y mantener una reputación favorable entre los stakeholders de los que depende la organización" (Cornelissen, 2004, p. 23). "La comunicación corporativa identifica, establece y mantiene relaciones constantes con aquellos públicos que la compañía identifica como claves para lograr sus objetivos y estrategia corporativa" (Dolphin, 2003, p. 5)

Estas consideraciones muestran un camino hacia la necesaria integración y consistencia de la función comunicativa. El gobierno, y la actividad comunicativa van entonces a la par requiriendo una gestión coordinada de las relaciones con los diversos públicos. Éste es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente las empresas: cómo proyectar una identidad auténtica y coherente a los diferentes grupos (Cornelissen, 2008, p. 24; Fombrun y van Riel, 2004, p. 165).

La comunicación es una herramienta clave para apalancar el buen gobierno en la empresa y para gestionar su reputación desde las perspectivas de la transparencia y la responsabilidad social. Según la Asociación de Directivos de Comunicación, "la gestión de los intangibles es una de las principales actividades de los profesionales [...]. La gestión de

la reputación constituye un hecho destacado en la breve historia de los comunicadores" (López, 2006, p. 175).

Estudios empíricos de la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM en España dan cuenta de la influencia de la gestión comunicativa en el gobierno de la empresa. El 80% de los profesionales afirman que la estrategia comunicativa está alineada con la estrategia corporativa, pero sólo el 40% de ellos reconoce que no cuentan con un documento escrito de dicha estrategia; solo el 34% tiene escritas las estrategias comunicativas. El 26% restante afirma que no las tienen escritas pero se lo está planteando (Dircom, 2005, p. 45). Estas investigaciones emprendidas por Dircom se basan en una muestra de estudio de más de 200 responsables de comunicación en las empresas de mayor facturación.

Esta tendencia ha ido cambiando en las últimas décadas ya que para las empresas ha sido una necesidad inminente adecuar e institucionalizar su política comunicativa, prestando especial atención al lugar que ocupa el responsable de comunicación en la dirección de la empresa, así como su contribución en el logro de los objetivos estratégicos, ambas, cuestiones centrales en la relación con el gobierno corporativo coordinado las diferentes demandas de los públicos. Como han señalado varios autores, la consistencia es inherente a la coherencia, transmitida a través de acciones y mensajes (Schultz et ál., 2000).



En este contexto, la comunicación se muestra no solamente como un conjunto de procesos destinados a canalizar información hacia los públicos, lo que supone dar un salto desde la mera notoriedad informativa en los medios de comunicación, a una comunicación de doble vía con diversos públicos, más compleja y múltiple. Se trata, en esencia, de un proceso de gestión que requiere un nivel directivo, puesto que implica la puesta en marcha del diálogo como impulsor de cambio. Con este modo de entender la comunicación se podría superar la crítica realizada al papel del comunicador social periodista, en algunos casos dedicado casi exclusivamente a publicar los logros de la actividad empresarial, para pasar a constituirse como pieza fundamental de la cultura institucional y de la reputación corporativa.

Esto, desde la perspectiva del gobierno corporativo, implica para el comunicador o Dircom un movimiento constante entre lo intangible de la reputación y lo tangible de las acciones modificaciones o cambios de comportamiento de los colaboradores y directivos de la organización, en cumplimiento de los códigos de ética y gobierno.

La transparencia en el manejo de la información es crucial para obtener resultados medibles de incorporación y permeabilidad del gobierno corporativo. Tal como lo advierte Benito Castro, “la nueva era de los negocios se resiste a los esquemas cerrados en los que el core business está guardado bajo siete candados. El core business realmente son las personas y su inteligencia aplicada. Por eso, el establecimiento de canales de comunicación



para que interactúen es fundamental. Así que, ya se ve: core business, comunicación y participación son un trío perfecto”. CASTRO, Benito. Core Business.

Para superar este reto, el comunicador corporativo debe crear una cultura interna de escucha, un sistema abierto que permita a la organización anticiparse, adaptarse y responder. Además, debe hacer público lo privado porque eso también es de interés público, esto enfocado al precepto de Transparencia, que rige como punto de partida para las buenas prácticas de gobierno corporativo. La organización tradicional que generaba y distribuía simplemente la información desapareció y ahora se debe enfrentar una democratización en la emisión de mensajes. “Se trata de una función de apoyo a la función gerencial, de crear comunicación de doble vía, con políticas y objetivos claros y con espacios y principios de diálogo regidos por los conceptos de la igualdad y la transparencia”. (Osorio y Sánchez)

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO: CLAVE EN SU IMPLEMENTACIÓN

Si bien el gobierno corporativo surge de una realidad y una necesidad histórica e imperativa de establecer reglas claras entre directivos, gerentes, accionistas y stakeholders de las compañías, también es cierto que al evolucionar se ha convertido en una importante herramienta para la gestión empresarial y la consolidación de sus objetivos estratégicos. Es claro que su correcta implementación y aún más su efectiva incorporación a la cultura organizacional mediante estrategias de comunicación, representa un desafío para muchas empresas en Colombia.

Según un estudio de buenas prácticas de gobierno en Colombia publicado en el año 2014 por la Superintendencia de Sociedades, de una muestra de 20.942 empresas el 80,7% no tiene un reglamento sobre el funcionamiento de su junta directiva, mientras que el 56% de las empresas no tiene junta directiva.

El 46% del total del estudio corresponde a empresas de índole familiar. A su vez, se encontró que el 80% de las empresas familiares son controladas por la primera generación y de éstas el 90% no cuenta con protocolos que regulen las relaciones, lo que en el futuro puede significar un riesgo importante para la continuidad del negocio.

El estudio señala además que la mayoría de las empresas familiares en Colombia no poseen mecanismos para la gestión de las relaciones corporativas al interior de la organización con lo cual son vulnerables a la fragmentación de su estructura corporativa, incluso a ver comprometida su viabilidad en caso de presentarse la ausencia imprevista del fundador.

La Superintendencia de Sociedades expone en su informe las principales causas del porqué entran en quiebra las empresas familiares.

- Falta de transparencia: 32.80%
- Impacto problemas familiares: 37.40%
- RRHH sin competencias requeridas 44.30%
- Malos manejos administrativos: 51.60%

Sin embargo, gracias a la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo se destacan empresas, sean familiares o mixtas, grandes, medianas o pequeñas, que han logrado el éxito a través de una mejor y adecuada administración empresarial, lo que conlleva a la preservación de la compañía, protegiendo los intereses de la sociedad. Todo esto basado en principios de transparencia y probidad, a través de los canales y mensajes adecuados para los diferentes públicos de interés, en alineación con el Plan Estratégico de Comunicación.

EMPRESAS DISTINTAS, MANUALES A LA MEDIDA: ANÁLISIS Y COMPARATIVOS DE MANUALES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Un claro ejemplo de empresas familiares exitosas es la Organización Corona. Durante casi un siglo esta multinacional ha demostrado ser una de las empresas más competitivas e innovadoras del país. Llama la atención la integralidad y cohesión de su sistema de gobierno corporativo, siendo una organización compleja con 20 empresas operativas distintas y la observancia de las leyes internacionales por su presencia Brasil, Centroamérica, México y Estados Unidos.

Por otra parte la empresa Tecnoglass, empresa relativamente joven con 30 años de operaciones, se ha convertido en uno de los referentes en la región en el negocio de ventanería y es la única empresa colombiana que ha transado su acción en Nasdaq y la bolsa de Nueva York. Exporta a más de 30 destinos y su facturación supera los \$250.000 millones, con un crecimiento anual del 25%. Pese a este crecimiento vertiginoso y el poder económico que ostenta a nivel internacional, se observa información y divulgación estrictamente limitada y necesaria, no obstante el módulo exclusivo para Gobierno Corporativo que dedica en su portal web.



Para el caso del Hospital Universitario San Vicente de Paul, institución de alta complejidad fundada en Medellín en el año de 1914, el Código de Buen Gobierno y Ética resume en un solo documento la identidad y la personalidad de su organización, haciendo énfasis en algunos comportamientos de conducta referentes a sus públicos de interés, especialmente en las páginas 34 y 35, donde establece los deberes y obligaciones de los trabajadores a su vez que señala el procedimiento de resolución y divulgación de conflictos de interés.

En el cuadro comparativo de estas tres empresas: Corona, Tecnoglass y Hospital San Vicente de Paul, es posible observar diferencias entre los modelos de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, ejercicio que a su vez permite distinguir oportunidades de complementación y mejora para cada una de estas compañías.

CUADRO COMPARATIVO MANUALES DE GOBIERNO CORPORATIVO		
ORGANIZACIÓN CORONA	TECNOGLASS	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL
<p>Corona es una multinacional colombiana con 135 años de historia empresarial. Está compuesta por seis unidades estratégicas de negocio dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción. Cuenta con 19 plantas de manufactura en Colombia, 3 en Estados Unidos, 3 en Centro América, 3 en México y una en Brasil, así como con una oficina de suministros globales en China y una comercializadora en México. Genera más de 14.000 empleos. Exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centro América, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido.</p>	<p>Compañía líder en la fabricación de alta calidad de vidrio arquitectónico, aluminio y ventanas para la industria de la construcción residencial y comercial operando a través de nuestras subsidiarias directas e indirectas (Tecnoglass S.A y C.I. Energía Solar ES Windows).</p> <p>Las principales operaciones de integración vertical tienen sede en Barranquilla, Colombia.</p> <p>Comercializa productos a más de 800 clientes en Norte, Centro y Sudamérica, representando el mercado de Los Estados Unidos.</p>	<p>Hospital Universitario de San Vicente Fundación es una institución privada sin ánimo de lucro que presta servicios de salud con énfasis en la atención del paciente de alta complejidad. Destina su esfuerzo económico para quienes, necesitan servicios, no pueden pagar por ellos. Realiza su tarea con sentido humano, enfoque integral, calidad y ética, con personas idóneas y comprometidas.</p> <p>Desde su fundación, el Hospital Universitario de San Vicente Fundación ha tenido una estrecha relación con la docencia y ha desarrollado servicios de salud con cabida para la academia.</p>

<p>Destina un módulo completo de su página web para el tema de Gobierno corporativo.</p>	<p>Destina un módulo completo de su página web para el tema de Gobierno corporativo.</p>	<p>Destina un link de su página web para el tema de Gobierno corporativo.</p>
<p>Incorpora dentro del módulo todos los links correspondientes a una visión integrada dentro del Manual de Gobierno Corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética y Valores • Buen Gobierno • Reporte y transparencia (estatutos, informes de gestión) • Manejo de riesgos • Buena ciudadanía corporativa • Cumplimiento de la ley. 	<p>Integra dentro del módulo otros links hacia documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética • Estatutos vigentes • Presentación corporativa • Informes de gestión • Conocimiento del cliente (ley anticorrupción), • Otros documentos corporativos referentes a la asamblea de accionistas. • Reportes financieros • Atención al Inversionista 	<p>El link contiene un documento único en PDF titulado Código de buen Gobierno Corporativo, con capítulos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del código • Glosario de términos • Generalidades del Hospital • Orientación estratégica del Hospital • Competencias organizacionales • Estructura organizacional • Responsabilidad social y públicos de interés • Derechos y deberes de los pacientes • Conflicto de intereses • Difusión y socialización del Código • Medición del Código
<p>El diseño, redacción y presentación del manual es amigable, permite lectura y</p>	<p>La información contenida en los links de estos módulos se limita en su mayoría a documentos legales</p>	<p>El diseño, redacción y presentación del manual en PFF es amigable, permite lectura y comprensión de la</p>

<p>comprensión de la dimensión del Gobierno Corporativo.</p>	<p>escaneados de difícil comprensión y entendimiento para el público en general.</p>	<p>dimensión del Gobierno Corporativo. Tiene un glosario de términos y contextualiza al lector sobre la institución y su entorno.</p>
<p>Integra la declaración de los Derechos Humanos, adheridos al PACTO GLOBAL, promovido por las Naciones Unidas y los diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.</p>	<p>No integra declaración de Derechos Humanos adheridos al PACTO GLOBAL</p>	<p>No integra declaración de Derechos Humanos adheridos al PACTO GLOBAL</p>
<p>Contempla los principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para las empresas multinacionales, con los que se busca coordinar las políticas económicas y sociales.</p>	<p>No divulga o refiere principios de la OCDE</p>	<p>No divulga o refiere principios de la OCDE</p>
<p>Presenta a los miembros de la Junta Directiva</p>	<p>Presenta a los miembros de la Junta Directiva</p>	<p>Presenta a los miembros de la Junta Directiva</p>
<p>Publica los estatutos e informes de gestión financiera de cada una de las 20 empresas que conforman la Organización Corona.</p>	<p>Publica informes de gestión financiera de sus dos empresas subsidiarias Tecnoglass y Energía solar.</p>	<p>No publica estatutos ni informes de gestión financiera.</p>

<p>El Código de Buen gobierno de esta multinacional es único y rige para las 20 empresas operativas en todo el mundo.</p>		
<p>Incluye acogimiento a las leyes sobre protección de datos.</p>	<p>No refiere acogimiento a las leyes sobre Protección de datos.</p>	<p>No refiere acogimiento a las leyes sobre Protección de datos.</p>
<p>Contempla un aparte especial de principios rectores y códigos de conducta para relaciones con proveedores nacionales y extranjeros</p>	<p>Publica únicamente la Ley anticorrupción.</p>	<p>Incluye sólo la definición de proveedores dentro de sus públicos de interés</p>
<p>Dispone de un correo electrónico como medio para reporte de situaciones o conflictos de interés seamosintegros@corona.com.co fomentando de alguna manera la comunicación de doble vía</p>	<p>No promulga medios de comunicación o divulgación del Buen Gobierno Corporativo.</p>	<p>Aparte especial para definir medios de socialización y divulgación de una sola vía para código de buen gobierno página web, Intranet – “Rondanet”, boletines, carteleras, telenoticiero- “De ronda Telenoticias”, entre otros.</p>
<p>Dentro del capítulo de Manejo de Riesgos se encuentra el manual de manejo de crisis en comunicaciones</p>		
<p>El módulo implica un capítulo de buena ciudadanía corporativa, con desglose de temas de sostenibilidad y</p>	<p>El módulo de Gobierno corporativo no incluye temas de responsabilidad social. La Fundación Tecnoglass no está</p>	<p>Remite el tema de responsabilidad social a tres líneas de acción:</p>

presentación de la Fundación Corona y su gestión, así como otras alianzas para proyectos de impacto social.	integrada y es divulgada por otros medios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accesibilidad a los servicios de salud 2. Formación 3. Investigación
No refiere mecanismos de evaluación para el Gobierno Corporativo	No refiere mecanismos de evaluación para el Gobierno Corporativo	Define mecanismos de evaluación del Gobierno Corporativo, basándose en encuestas de percepción y estudios de clima laboral, sin especificar metodología y/o periodicidad.
No presenta créditos de producción de redacción y diseño del Manual de Gobierno Corporativo.	No presenta créditos de producción de redacción y diseño.	Presenta créditos de producción, redacción y diseño del Código de Buen Gobierno.

Fuente: elaboración propia

Según este comparativo, cada empresa tiene la discreción de ajustar su propio manual de Buen Gobierno Corporativo, incorporando los preceptos y leyes que debe adoptar obligatoriamente, pero también pensando en los públicos que debe y se propone impactar a través de una sólida y coherente comunicación estratégica, así como la medición que requiere su conocimiento y aplicación en todos los niveles de la organización.



CONCLUSIONES

- Aunque el concepto de gobernancia se evidencia desde 1776 en la obra de Adam Smith “La Riqueza de las Naciones”, no es sino hasta principios del siglo XX que se desarrollan modelos de gobierno corporativo a partir de la crisis de 1929 y otras malas experiencias de grandes empresas internacionales.
- Modelos de gobierno corporativo como el “Informe Cadbury” y los principios de gobernanza corporativa de la OCDE sentaron un precedente de referenciación internacional como respuesta a la necesidad de regular las relaciones entre directivos y accionistas. Surge además el término “stakeholder” para definir a los públicos de interés, involucrados de manera interna y externa con la organización.
- Los modelos de gobierno corporativo establecen dos enfoques: Shareholders, que se centra en la prevención de conflictos de interés, el control de las relaciones entre propietarios y gerentes, al igual que la protección de los accionistas externos contra la expropiación de los internos. Por otra parte, el enfoque Stakeholders, posiciona la concepción social de la empresa bajo una visión moral, involucrando a todos los públicos de interés, desde sus empleados hasta la comunidad y la opinión pública.

- La perspectiva de transparencia tiene implicaciones éticas, referentes a la trascendencia de la empresa como Ciudadano Corporativo. Con base en sus principios y valores, las organizaciones estructuran su propio código de ética empresarial, haciendo extensivo su espíritu del “deber ser” hacia el bienestar común, mediante obras de responsabilidad social empresarial.
- El concepto de empresa socialmente responsable se ha transformado sustancialmente. En el pasado las corporaciones realizaban donaciones a otras fundaciones. En la actualidad existe una mayor autonomía y apropiación de la responsabilidad social como un componente fundamental de la plataforma estratégica organizacional.
- El impacto social de la empresa influye significativamente en la imagen de la compañía, la confianza y la reputación.
- Ante la necesidad de divulgación, trascendencia e incorporación del buen gobierno y la responsabilidad social empresarial, el papel del comunicador social ha tomado mayor relevancia, dando paso al surgimiento del Dircom, posicionando la gestión comunicativa en un nuevo estatus directivo.



- De acuerdo con un estudio de la Superintendencia de Sociedades, las empresas familiares son más susceptibles de fracasar entre la primera y tercera generación a falta de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
- El éxito de la gestión empresarial de las compañías, sean familiares o mixtas, públicas o privadas, radica en la separación de lo familiar o personal y el comportamiento reglamentario a nivel laboral, mediante la aceptación y divulgación del buen gobierno y el código de ética.
- El ejercicio comparativo de manuales de gobierno corporativo de tres compañías diferentes permite evidenciar la importancia de la gestión comunicativa y su funcionalidad para apalancar procesos de transformación institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID. (2006). *Modelo de gestión ética para entidades del Estado: fundamentos conceptuales y manual metodológico*. Bogotá D.C.: Casals & Associates.
- Barley, S. R. (2007). Corporations, democracy and the public good. *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Inquiry*(16), 201-215.
- Berger, B. & Reber, B. H. (2006). *Gaining influence in public relations. The role of resistance in practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Burchell, J. & Cook, J. (2008). Stakeholder dialogue and organizational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, *17*(1), 35-46.
- CAF. (2010). *Gobierno corporativo: lo que el empresario debe saber*. Obtenido de http://publicaciones.caf.com/media/25353/lo_que_todo_empresaio.pdf
- Carrillo, J. (2009). *Definiendo el alcance del gobierno de TI*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=xUL8lBalh9I&feature=relmfu>
- Castro, B. (2010). *Core business, comunicación y participación, trío perfecto*. Obtenido de <http://benitocastro.com/2010/02/core-business-comunicacion-y-participacion-trio-perfecto/>
- Consenso de Monterrey. (2002). Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. México.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication. A guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Corona. (s.f.). *Gobierno Corporativo*. Obtenido de <http://www.corona.co/nuestra-empresa/quienes-somos/gobierno-corporativo>
- Cortina, A. (2002). *La dimensión pública de las éticas aplicadas*.
- Cortina, A. (2004). *Las tres edades de la ética empresarial*.
- Cortina, A. (2010). Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado. 54.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*, *9*(2), 108-119.
- De Bussy, N. & Ewing, M. (1997). The stakeholder concept and public relations: tracking the parallel evolution of two literatures. *Journal of Communication Management*(2), 222-229.

- De George, R. (s.f.). *Historia de la ética empresarial*. Obtenido de BBVA Open Mind:
<https://www.bbvaopenmind.com/articulo/historia-de-la-etica%20empresarial/?fullscreen=true>
- Dircom. (2000). *El estado de la comunicación en España: empresas y organismos públicos e instituciones*. Madrid.
- Dircom. (2005). *El estado de la comunicación en España. II estudio*. Madrid.
- Expoknews. (2011). *Definición y Principios de Ciudadanía Corporativa*. Obtenido de
<http://www.expoknews.com/definicion-y-principios-de-ciudadania-corporativa/>
- Federación Latinoamericana De Bancos FELABAN. (2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Obtenido de
http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/buen_gobierno.pdf
- Ferruz Agudo, L., Marco Sanjuán, I., & Acero Fraile, I. (2010). Códigos de buen gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español. *Revista de ciencias sociales*(46). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3652084>
- Gregory H.J. & Simmelkjaer R.T. . (2002). *Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its member states”, Final report commissioned by the European Union*. Obtenido de
http://ec.europa.eu/internal_market/company/otherdocs/index_en.htm
- Hospital Universitario San Vicente de Paúl. (s.f.). *Código de buen gobierno y ética*. Obtenido de
http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/documentos/codigo_buen_gobierno_husvp.pdf
- Llano, A. (1992). La empresa ante la nueva complejidad. En Llano et ál. *El humanismo en la empresa*. 17-32. Madrid: Rialp.
- López, A. (2006). Diez años del anuario: algunas reflexiones sobre la profesión de los comunicadores. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*. 10º aniversario. 173-178. Madrid.
- López, E. (2009). CRACK DE 1929: Causas, desarrollo y consecuencias. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 1, 1-16. Obtenido de
<http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/CRACK-DE-1929-Causas-desarrollo-y-consecuencias.pdf>
- Mora, J. M. (2009). Dirección estratégica de la comunicación. El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo. En J. M. Mora (ed.), *10 ensayos de comunicación institucional. Colección Biblioteca dircom, Eunsa*, 51-94.
- Moss, D., Warnaby, G. & Newman, A. J. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public Relations*.
- Muñoz, I., & Ulloa, G. (2011). Gobierno de TI. *Revista S&T*, 9(17), 23-53.
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda de España.



- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OECD*.
- Private Sector Corporate Governance Trust. (2002). *Directrices para el Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales*.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2008). *Business Ethics*. Obtenido de plato.stanford.edu.
- Steinmann, H. & Zerfas, A. (1993). Corporate dialogue - a new perspective for public relations. *Business Ethics: A European Review*, 2(2), 58-63.
- Stoker, K. L. & Tusinski, K. A. (2006). Reconsidering public relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. *Journal of Mass Media Ethics*, 21(2 - 3), 156-176.
- Tecnoglass. (s.f.). *Gobierno Corporativo*. Obtenido de <http://tecnoglassinc.com/corporativo/gobierno-corporativo/>
- Tilson, D. J. & Saura Pérez, P. (2003). Public relations and the new golden age of Spain: a confluence of democracy, economic development and the media. *Public Relations Review*, 29(2), 125-143.
- Toro, B. (s.f.). *Ciudadanía Corporativa. Empresas ciudadanas y éticas. 7 aprendizajes básicos*. Obtenido de Código R: <http://www.codigor.com.ar/ciudadaniacorp.htm>
- Ulrich, P. (1995). *Business in the nineties: facing public interest*. En P. Ulrich y C. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to business policy and corporate communications*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Velasco Gámez, M. d., Puentes Poyatos, R., & Vilar Hernández, J. (2010). El código unificado de buen gobierno: su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables. *Revista de Estudios Empresariales*(2), 99-113. Obtenido de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/476/407>
- Villalobos, J. (2013). *La empresa socialmente responsable*. Obtenido de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-invitada-empresas/2013/08/05/empresa-socialmente-responsable>