

PRIMERA SECCIÓN

LA ÉTICA APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

# 1. Ética empresarial, punto de partida de los consejos directivos y del Gobierno Corporativo

Juan Millán Illescas

Fernando del Real

La razón de ser de una empresa o institución está en proporcionar bienes y servicios a la sociedad, con el fin de dar solución a problemas o brindar atención a las necesidades. Es conveniente visualizar dicho objetivo y validar su consecución, atendiendo la estrategia empresarial fijada y los resultados obtenidos.

En la forma en que cada empresa o institución structure su propósito, misión, visión, objetivos estratégicos, servicios y productos, estará estructurando su Gobierno Corporativo. Dentro del Colegio Nacional de Consejeros Profesionales Independientes de Empresas (CNCPIE) consideramos que para lograrlo es conveniente formalizar, implementar y dar vida al consejo empresarial. Para lo anterior, nos permitimos resaltar la importancia y conveniencia de contar con consejeros independientes que apoyen profesionalmente la gestión de dicho órgano empresarial, actualizando y contrastando las visiones empresariales internas con un análisis externo a la empresa, en el que se consideren el entorno y la aplicabilidad de experiencias anteriores para dar forma al ejercicio profesional del Gobierno Corporativo, con el objetivo de lograr la sostenibilidad empresarial.

Un elemento vital para lograr lo anterior es la ética empresarial, elemento esencial en la vida del Consejo Empresarial y su vigencia en el Gobierno Corporativo. Por esta razón, en este capítulo analizaremos los puntos relevantes de dicho tema.

## ¿QUÉ ES LA ÉTICA EMPRESARIAL?

Toda vez que una empresa o institución ha sido constituida y se le ha dado vida, podríamos definir a la *ética empresarial* como el conjunto de valores y principios que son aceptados como correctos por los individuos que la conforman. Dicha aceptación puede ser teórica o práctica, documentada o simplemente vivida y, en su conjunto, constituye los elementos bajo los cuales se autodefine, tanto en sus decisiones estratégicas como en las acciones

operativas diarias, a fin de lograr su permanencia en la sociedad. Asimismo, el Gobierno Corporativo, formal o informal, es la brújula del liderazgo que estructura la validez y aplicabilidad de dichos principios y valores, en la búsqueda de la sustentabilidad y sostenibilidad empresariales.

#### DIFERENCIA ENTRE MORAL Y ÉTICA EMPRESARIAL

Si definimos la *moral* como el conjunto de comportamientos aceptables por un determinado grupo o cultura y la *ética* como la calificación aportada a los actos humanos desde la perspectiva de su bondad o maldad, concluiremos entonces que, en las empresas e instituciones, como pequeñas sociedades que son, tendremos la necesidad y la oportunidad de calificar los actos definiendo la moralidad y la ética empresariales.

Para ejemplificar lo anterior, tomaremos de referencia la propuesta de Ever Arrieta, quien nos ofrece el siguiente análisis:

	Ética	Moral
Definición	Es el estudio y la reflexión sobre la moral, de las reglas de conducta aplicadas a alguna organización o sociedad.	Se refiere a las reglas de conducta que se aplican a un grupo determinado y sus acciones, relativas a lo bueno, lo malo, lo aceptable o lo correcto.
Flexibilidad	La ética suele ser consistente, aunque puede cambiar si las creencias de un individuo cambian o en función de determinada situación.	La moral tiende a ser consistente dentro de un determinado contexto, siendo entendida de la misma forma por todos. Sin embargo, cada cultura o grupo humano tiene morales diferentes.
Excepciones	Una persona puede ir contra su ética para ajustarse a un determinado principio moral, como, por ejemplo, el código de conducta de su profesión.	Una persona que sigue rigurosamente los principios morales de una sociedad puede no tener ninguna ética. De la misma forma, para mantener su integridad ética, esta persona puede violar los principios morales dentro de un determinado sistema de reglas.
Significado	Ética viene de la palabra griega <i>ethos</i> , que significa 'conducta', 'modo de ser'.	Moral viene de la palabra latina <i>moralis</i> , que significa 'costumbre'.
Origen	Universal	Cultural
Tiempo	Permanente	Temporal

Uso	Teórico: ¿Por qué hay o cuáles principios o acciones son morales? ¿Cuáles son los parámetros mediante los cuales un individuo rige su vida?	Práctico: Una persona actúa de acuerdo a aquello que se supone que es "bueno", según el propio individuo, un grupo o la sociedad.
Ejemplo	Se analizan las razones que justifican si es un comportamiento moral que en una sociedad se deba tener una sola pareja.	En México es inmoral tener más de una esposa, mientras que en algunos países como Nigeria es moralmente aceptado.

#### DIFERENCIA ENTRE LOS CONCEPTOS DE MORAL Y ÉTICA, Y ENTRE LEGALIDAD Y JUSTICIA

Comencemos por definir la *legalidad* como el apego de los actos humanos a las leyes establecidas y aprobadas por una sociedad, teniendo como fin último la sana convivencia; mientras que cuando hablamos de *justicia* estamos buscando dar a cada individuo lo que le corresponde, incluyendo la sanción de sus actos cuando no están en apego a lo establecido por las leyes.

Habiendo comentado los conceptos de moral y ética, así como sus diferencias, estamos ante la posibilidad de evaluar los actos dentro de una empresa o institución a partir de los conceptos de moral, ética, legalidad y justicia; es decir, podemos utilizar estas cuatro perspectivas para contribuir a la toma de decisiones dentro de los gobiernos corporativos, a fin de que los miembros de un Consejo de Administración evalúen las decisiones que van a tomar desde cada uno de estos puntos de vista, teniendo como resultado lo siguiente:

- Cuando una decisión se considere en apego a la moral, la ética, la legalidad y la justicia, estaremos en condiciones de apoyarla para el buen desempeño de la empresa o institución.
- Cuando, por el contrario, encontremos que una decisión está en incumplimiento a la moral, la ética, la legalidad y la justicia, tendremos elementos suficientes para advertir que no será sano para la empresa o institución optar por ella.
- En aquellos casos en los que encontremos desapego a alguno —o algunos— de los elementos de la moral, la ética, la legalidad y la justicia, pero no a todos, también contaremos con mayores elementos para ponderar, en un análisis de riesgos, la decisión que se va a tomar, sustentando estratégicamente nuestra decisión.

## INTERACCIÓN ENTRE LOS VALORES PERSONALES DEL CONSEJERO Y LOS VALORES EMPRESARIALES

Como parte del quehacer diario de un consejero, es importante que contraste sus valores personales con los valores de las empresas o instituciones a las que presta sus servicios. Al encontrar diferencias, deberá evaluar si su continuidad en dicho Consejo representa una inconsistencia personal o profesional, evaluándolas desde las perspectivas de la moral, la ética, la legalidad y la justicia, determinando, en su caso, si la inconsistencia —o falta de coherencia— es motivo suficiente para presentar su renuncia a dicha encomienda.

## IMPORTANCIA DE INCIDIR CON LOS CONCEPTOS DE ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración, al ejercer el gobierno corporativo, tendrá la oportunidad de validar la aplicabilidad y vigencia de los principios y valores de la cultura de la empresa o institución, identificando, en su caso, los elementos que deban ser objeto de una mejora continua. Por tanto, los consejeros aportarán su sentido profesional crítico y constructivo para mantener actualizado el concepto de ética dentro de los Consejos de Administración en los que participen.

## REFERENCIAS

Arrieta, Ever,

## 2. La ética empresarial en los distintos universos

María Paula Calvo

### ¿ÉTICA ES SINÓNIMO DE CUMPLIMIENTO?

El presente libro ha sido estructurado consciente e intencionalmente para asegurarnos de que, como primer paso hacia el entendimiento correcto de la ética en el ámbito empresarial y su aplicación e impacto en el rol de los consejeros independientes, podamos contar con la base de conceptos claros sobre su propio concepto y alcance. Es así que, a estas alturas, ya habrás recorrido las múltiples definiciones sobre ética que se promueven desde distintos organismos y teorías filosóficas de pensamiento.

Probablemente, como consecuencia de ello sientas que es necesario hacer más concreto y simplificar en tu mente el significado con el que quieras posicionarte para continuar evolucionando tu conocimiento. En ese proceso de simplificación y de descomplejización se presenta el riesgo de llegar a confundir a la ética con el concepto de “cumplimiento”. Es imprescindible evitar esta confusión, ya que limita significativamente la profunda y completa asimilación del concepto de ética y puede, por lo tanto, dejar fuera de consideración en la valoración de la misma en el mundo práctico a todos aquellos ámbitos igualmente regidos por ella, pero que están fuera de marcos formales de regulación que validen su apego por solo conducirse con comportamientos aceptados por la normativa vigente.

De ahí que sea necesario reforzar que:

1. La ética, si bien sirve como base fundamental para la elaboración de normas, reglas, leyes de conducta que rijan el accionar de las personas dentro de un marco consensuado de aceptabilidad, no constituye en sí misma una norma, regla o ley.
2. Hablar de cumplimiento involucra un proceso factual de validación de correspondencia de una conducta o acción contra las prescripciones expresas de una pauta de aplicación general (norma, regla, ley, decreto o similar).
3. Si bien se puede dar “cumplimiento” a las situaciones establecidas a través de las normas, reglas o leyes, no es posible dar cumplimiento a la ética como tal, sino solo

valorar a los comportamientos y conductas dentro de su marco con un juicio crítico individual

4. El cumplimiento que, como dijimos, se basa en una validación factual, se determina con base en principios objetivos y concretos, en normas que deben ser respetadas por la sociedad en su conjunto y que se determina de manera objetiva por así estar definido y contenido en la norma misma; no requiere de un criterio o juicio subjetivo a nivel individual.
5. La ética permite a las personas valorar a los integrantes de la sociedad respecto de su conducta frente a las comúnmente llamadas “leyes” morales que están presentes en la cultura donde se está inmerso. Estas leyes morales no son universales y por lo tanto cada cultura les fija su marco, sus ámbitos de aceptabilidad e inclusive sus propios criterios punitivos a los trasgresores, mismos que pueden cambiar de un caso a otro.
6. Mientras que al referirse al “cumplimiento”, la desviación del mismo se corresponde con sanciones predeterminadas por las mismas normas de base y que deben aplicarse por igual frente a cada caso similar de inobservancia.
7. Cuando no se materializa el cumplimiento con el marco reglamentario aplicable, existe un organismo específico que interviene y fija las sanciones y consecuencias que se hayan preestablecido. Sin embargo, cuando no se actúa conforme a la ética, las sanciones y consecuencias son impuestas por la comunidad en la que se dan estas actuaciones.

Ante estas características, podemos afirmar sin titubear que ética y cumplimiento no son sinónimos. Podemos incluso acotar al cumplimiento en relación con temas que están específica y expresamente regulados o normados como conductas esperadas de una sociedad completa. La ética rebasa este marco regulado para estar presente en todas las aristas y en todos los ámbitos de desarrollo de las personas. Actuar conforme a la ética nos indicará el camino del bien y del mal a nivel de nuestros pensamientos, nuestras acciones, nuestras decisiones.

El consenso que pueda plantearse en nuestra comunidad respecto de lo que resulta ético o no ético irá gestando los usos y costumbres que luego se convertirán en normas, reglas o leyes de aplicación general. Es así como la ética retroalimentará al marco regulatorio a través del tiempo y también ayudará a que éste evolucione al ritmo que lo hace la cultura subyacente, que va redefiniendo y ajustando las leyes morales.

## LA ÉTICA QUE CRUZA FRONTERAS

Hasta ahora nos hemos referido a la aplicación de la ética en su más amplio sentido dentro de las empresas, consideradas como unidades con alcance en una única geografía y como miembros de una comunidad empresarial que bien pudiera acotarse a los límites de un determinado país, en nuestro caso, preponderantemente México.

Desde esta óptica, bien podríamos pensar que el mismo concepto aplica dentro de las fronteras de otros países, o de cada uno de los países existentes en el orbe. Es decir, entendida como la hemos planteado hasta el momento pudiéramos hacer alusión a la ética en Japón, en Estados Unidos o en Madagascar, a nivel de cada país individualmente considerado. Y siendo así, aun sería casi intuitivo entender que dado que la ética es un concepto que se aterriza en la vida real a través de las conductas morales acorde con los valores, principios y creencias abarcados por una cultura, pudiera entonces no representar exactamente lo mismo en todos estos países.

La situación adquiere una nueva dimensión desde que se reconoce la existencia del comercio internacional y, más aún en tiempos más cercanos a nosotros, desde que el mundo se ha globalizado y las empresas que originalmente operaban en una única jurisdicción se han ramificado con presencia en diversos países y bajo distintas modalidades jurídicas. ¿Por qué? Básicamente porque en estas esferas se combina la actividad entre distintos países de manera simultánea, haciendo necesaria la aplicación de un concepto de ética que sea aceptado de manera común por todas las partes intervinientes. *A priori*, esto puede llevar a pensar en la necesidad de procesos meramente administrativos que lleven a aunar los criterios aplicables. Pero, dado el cariz —que pudiéramos decir es filosófico— de la ética y la forma en que ésta varía según el juicio crítico de cada persona en relación con sus propias creencias base culturales, no podemos asimilar a este proceso con ningún tipo o gestión de administración. Por el contrario, se hace necesario lograr acuerdos supralegales o normativos, acuerdos de aceptación de cuestiones morales que se consideren aceptadas a nivel trasnacional casi como si fueran principios religiosos no-negociables.

Por supuesto que para llegar a estos acuerdos toma un papel trascendental en muchas ocasiones el *lobby* internacional, así como la propia intervención de especialistas en relaciones internacionales sobre quienes se delegan facultades de negociación para poder concretar entre la iniciativa privada, mixta y/o pública de otro(s) país(es) los acuerdos referidos.

Dado que los elementos en cuestión pueden ser de una trascendencia mayúscula, no siempre resulta razonable dejarlos al criterio de un grupo privado de acción. Tal es el caso cuando se debe juzgar sobre la ética en relación con actos de corrupción, de manipulación de mercados, de la explotación de la fuerza laboral o la concentración de la riqueza y los beneficios derivados de ella, entre otros.

Al hablar de “otros” es imperativo hacer referencia a un enfoque que ha sido creciente y que está en auge en estos momentos en casi todo el mundo, por lo que seguramente también logrará permear muy pronto con empuje enfático en Latinoamérica: ASG —por sus siglas para Ambiental, Social y de Gobernanza, los tres ejes de acción para la sostenibilidad a nivel global—. Se trata de la manera en que se ha definido el accionar para alcanzar los Objetivos del Milenio establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2000 y que ha sido enmarcado dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Estos ODS, así como los principios ASG, muestran con claridad un esfuerzo de poner un marco de referencia común para todos los países, todas las comunidades, todas las naciones, todas las empresas, todas las organizaciones, todas las personas respecto de un accionar que es necesario e impostergable para lograr que nuestro planeta siga siendo en el futuro un lugar apto para el desarrollo integral de la vida humana, con todo lo que ello conlleva.

En mi opinión, es una iniciativa que está fundamentada por sobre todas las cosas en el principio del “respeto”, que es un principio contenido dentro de la ética por excelencia. De ahí que en lo personal yo veo a esta alineación, promovida desde un organismo de influencia y reconocimiento internacional, como una faceta posible de la iniciativa de conformar el concepto de ética global que regirá por sobre todas las cosas los procesos de toma de decisiones de las entidades y organizaciones en todos los sectores, en todas las industrias, en todas las geografías.

El caso de la ONU es muy representativo porque verdaderamente abarca a todo el mundo. Sin embargo, no es el único ni se trata de casos aislados. Pues, en busca de fijar condiciones homologadas y aceptadas por múltiples países, gobiernos y naciones a la vez, se han creado otros organismos que también tienen gran influencia en el contexto económico y en el desarrollo de las empresas. Tal es el caso, por ejemplo, de:

- OIT (Organización Internacional del Trabajo)
- OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte)

- OEA (Organización de Estados Americanos)
- El Parlamento Europeo
- El Mercosur
- El G20
- El acuerdo de Basilea
- La Corte Internacional de la Haya
- La Santa Sede en el Vaticano
- GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional)
- Greenpeace
- Amnistía Internacional
- WWF (World Wildlife Fund for Nature)
- World Economic Forum
- FMI (Fondo Monetario Internacional)
- Todos los Tratados de Libre Comercio

La lista no pretende ser exhaustiva, pero sí mostrar que existe una gran diversidad de organismos públicos, semipúblicos o privados que de manera parcial o sobre aspectos muy específicos establecen y monitorean aspectos relacionados con la ética en las relaciones y actividades entre dos o más países (o incluso, entre todos los países del orbe). Más aún, como en el caso de la Corte de La Haya, hasta tienen potestad para llevar a cabo procedimientos judiciales internacionales para dirimir conflictos, fincar responsabilidades, sancionar o liberar a las partes intervinientes en los casos que se someten a su consideración.

#### LA VISTA DE LA ACADEMIA Y DE LAS ORGANIZACIONES RELIGIOSAS RESPECTO DE LA ÉTICA A NIVEL GLOBAL

Fieles a su propósito más fundamental, tanto la academia como las diferentes religiones buscan abordar al ser humano con una perspectiva integral y holística. Es por ello —y tomando en consideración que las entidades que participan de manera activa en la vida económica de las comunidades se integran por personas como unidades básicas indispensables para su constitución y ejecución— que también han dedicado tiempo y esfuerzos desde tiempos inmemoriales a estudiar y enmarcar esas actividades dentro de

conceptos, lineamientos y principios para guiar el desarrollo de esas personas a la luz de criterios aceptables.

Encontramos ejemplos de ello en eventos como la creación del Centro Economie et Humanisme en Francia en 1941 por Louis Joseph Lebret, que desde el lanzamiento de sus múltiples actividades académicas y culturales se volvió un referente reconocido internacionalmente en iniciativas destinadas a plantear una adecuada relación entre ética y economía en el marco del desarrollo de las naciones.

Otro ejemplo de amplia relevancia e impacto lo constituye la publicación de la encíclica *Populorum progressio* desarrollada por el Papa Paulo VI en 1967. En ella se ha planteado desde la doctrina católica la necesidad de promover el desarrollo de los pueblos, y el propio desarrollo humano, bajo ejes fundamentales como la eliminación de la miseria, la seguridad de la propia subsistencia, la protección de la dignidad humana, la garantía de la libertad política y social, para los seres humanos que habitan en todos los rincones del mundo. Sin duda esto constituye una declaración de valores éticos que se manifiestan como necesarios en el desarrollo a nivel global.

Estos eventos han sido pioneros y a partir de ellos, a lo largo de las últimas décadas, una gran cantidad de académicos de diversas especialidades y desde diversos continentes, a menudo en colaboración con activistas del desarrollo y con líderes de comunidades en desarrollo, han dado lugar a una amplia reflexión sobre esta disciplina. De hecho, en 1984 se creó una asociación específica para la promoción de la *ética del desarrollo* (International Development Ethics Association, IDEA) que perdura hasta nuestros días y donde se organizan regularmente congresos, talleres de trabajo y seminarios.

También como fruto de este acercamiento de la academia y los diversos foros de reflexión, se ha llegado a formular (aunque su autoría no se adjudica a un grupo o persona en particular) los “Principios éticos” para la globalización, que en la actualidad se difunden en el currículo de varias universidades y escuelas de negocios alrededor del mundo.

A continuación, transcribo estos principios:

1. Principio personalista (principio básico de la ética):

Este principio se enuncia del siguiente modo: la persona es siempre un valor en sí misma y por sí misma, y como tal exige ser considerada y tratada. Esto equivale a decir, en términos negativos, que la persona nunca puede ser utilizada como objeto de propiedad o con fines utilitarios.

2. La orientación al bien común (principio normativo de la actividad empresarial):

Tiene como dos puntos de referencia propios el principio de solidaridad y el principio de subsidiariedad. El primero reclama por parte de la empresa la obligación de actuar pensando en el bien de la sociedad; el segundo justifica el derecho de actuar libremente en aquello en que se tiene capacidad de actuación.

3. Principio de orden de responsabilidades (principio de orientación):

Este principio ayuda a no perderse en el sentido de responsabilidad y a señalar prioridades en las acciones. Según este principio, las responsabilidades del individuo deben ordenarse en función de lo que está más al alcance.

4. Principio de prudencia directiva (principio de decisión):

Las decisiones empresariales tienen una gran complejidad, porque el directivo necesita considerar muchas variables antes de tomar una decisión. Por esa razón, el directivo necesita “detenerse a pensar”, una actitud nada frecuente en el mundo actual. Sin embargo, precisamente por esto es importante dedicar un tiempo a pensar.

A esta evolución y ampliación de la consideración sobre ética en los entornos internacionales cabe agregar el hecho de que en la actualidad, tanto en México como en el resto de Latinoamérica y del mundo, todas las instituciones que brindan formación sobre los múltiples aspectos del Gobierno Corporativo, sin excepción incluyen en su currículo al menos un capítulo dedicado a la ética en el entorno de negocios y la manera en que se debe articular este concepto desde los varios roles que se requieren para la práctica de una buena gobernanza de cualquier empresa, organización o institución. El propio CNCPIE en México lo cubre en su “Programa de formación de consejeros” que lanzó y que ha mantenido vigente desde 2021.

Teniendo esta característica presente, se puede concluir con certeza que al evaluar caminos de formación académica para el desarrollo y/o maduración como integrante de un Consejo de Administración, si se identificara algún programa que omita el tratamiento de la ética, estaría indicando una carencia fundamental.

LOS PROFESIONALES EN GOBIERNO CORPORATIVO Y SU ACERCAMIENTO  
A LA ÉTICA A TRAVÉS DE LAS GEOGRAFÍAS

Luego del recorrido que hemos realizado a través del concepto de ética y la diversidad de perspectivas a considerar en función de su alcance y las características de las organizaciones a donde se la pretende valorar y aplicar, resulta natural que nos cuestionemos desde la óptica específica de los consejeros, en especial los consejeros independientes, el impacto que esta realidad genera en la asunción y desempeño del rol con la mayor responsabilidad profesional y personal, así como también patrimonial por el carácter fiduciario que conlleva.

La primera reflexión en este sentido tiene que ver con la clara definición de la posición que se asume y la delimitación de su alcance. Así, si aceptamos un rol de consejero independiente en una empresa que produce y comercializa localmente y que es parte de un grupo empresario con presencia multinacional, si nuestro rol se limita exclusivamente a dicha empresa, es muy posible que nuestra exposición profesional se dé solamente a nivel local, acotando las implicancias a la jurisdicción de la empresa y a nivel máximo a las normas jurídicas y éticas de un único país.

Luego, si en cambio asumimos como consejeros independientes en la empresa *holding* del grupo, entonces abrimos nuestra exposición a todas las geografías en las cuales el grupo empresario a través de sus distintas subsidiarias realiza negocios. Esto no solo nos plantea la necesidad de obtener un conocimiento más profundo de un negocio más complejo, sino también aprender sobre las normas y regulaciones aplicables en más de una jurisdicción, al igual que los conceptos éticos.

A primera vista, puede parecer un esfuerzo descomunal y con un alto nivel de especialización, difícil de alcanzarse de manera oportuna y efectiva a nivel individual por un profesional para estar en un nivel idóneo para ejercer su mandato. Y, en realidad, si bien es un gran esfuerzo, se puede transitar con mayor asertividad, calidad y eficacia, aprovechando el hecho de que en muchos lugares del mundo ya existen organismos colegiados conformados por profesionales en la materia que facilitan a los consejeros el acceso a información, materiales, formación sobre diversos temas y la forma en que se materializan en todo el orbe.

Estos organismos colegiados también se ocupan de identificar los temas y tendencias de mayor relevancia a través del tiempo y generan procesos de discusión y de investigación entre los profesionales para construir de manera consensuada las bases de las “buenas prácticas” en la materia, que se vuelven de aplicación recomendada para todo el mundo. Inclusive, estos mismos organismos también se vinculan entre sí, por lo que llegan a trabajar de manera conjunta con referentes de distintos países y aunando

conceptos y posiciones sobre temas relevantes para la profesión y su ejercicio dentro de un marco de comportamiento integral y ético.

Por ello, estos organismos constituyen el camino óptimo para sumergirse en el mundo de los consejeros internacionales, que hoy tiene un altísimo dinamismo. Y si bien existen numerosas organizaciones y alianzas de organizaciones de este tipo alrededor del orbe, a modo de ejemplo voy a citar el GNDI (Global Network of Director Institutes), que fue creado en 2012 y a la fecha nuclea a 21 institutos de consejeros que a su vez son considerados las instituciones líderes en la materia en sus respectivos países. El GNDI actualmente representa a más de 150,000 consejeros (*Directors*, en inglés) alrededor del mundo y entre los institutos miembros se encuentran el IGEP de Argentina, el IBGC de Brasil (uno de los grandes referentes de México para temas de Gobierno Corporativo), el Institute of Corporate Directors de Canadá, el GBDI de los Estados del Golfo, The Hong Kong Institute of Directors, el IOD del Reino Unido (considerado como el padre del Buen Gobierno Corporativo a nivel mundial), el NACD de Estados Unidos, el IDU de Israel, el PICG de Pakistán, el IC-A de España, el SLID de Sri-Lanka, entre otros.

Un impacto relevante que tienen estas instituciones es que su consolidación las ha hecho volverse la fuente *lobby* y de generación de regulaciones cada vez más específicas y precisas en materia de Gobierno Corporativo, siendo así órganos consultores y consultados por los reguladores de los mercados de valores y legisladores para la evaluación de nuevos proyectos, así como para el análisis de los resultados que se van obteniendo con la aplicación y exigibilidad de las distintas normativas que se van implementando, derogando o modificando a lo largo del tiempo. Estas organizaciones también trabajan activamente en el marco mismo del desarrollo de los negocios, difundiendo casos de éxito (o ejemplares) por la forma en que operan su proceso integral de toma de decisiones a través de su Gobierno Corporativo, y también casos “para NO imitar” debido al distanciamiento de las buenas prácticas y lineamientos recomendados, muchos de los cuales se han vuelto casos ejemplares de la actuación con éticas cuestionables de las organizaciones donde esas malas prácticas se han identificado.

Si bien más adelante en el libro se tocarán ejemplos específicos de estas situaciones, solo por mencionar algún caso que resonó a nivel mundial podríamos tomar el de la empresa Volkswagen y su distorsión discrecional de las mediciones de niveles contaminantes de sus vehículos hace unos pocos años atrás, donde estas instituciones han emitido numerosas declaraciones de opinión para marcar lo penalizable de lo sucedido, lo cuestionable de la ética de dichas decisiones y, consecuentemente, han contribuido a un

impacto directo en la reputación tanto de la empresa como de los involucrados en dicha toma de decisiones, que incluye a los miembros de su Consejo de Administración que avalaron dicho proceder.

A la fecha México no está representado en organizaciones de este tipo, probablemente porque la importancia y entendimiento del buen gobierno corporativo no lleva tanto tiempo de maduración en el país. Sin embargo, es deseable y esperable que en el futuro cercano logre sumarse y provocar así una aceleración en la evolución de la gobernabilidad corporativa de empresas en todos los sectores y no solo en aquellas firmas que se vean obligadas a considerarlo por cotizar en el mercado de valores. Cuando esto suceda, también fortalecerá las posibilidades de contar en México con más consejeros mejor preparados, interconectados a nivel global y capaces de desarrollar su rol con calidad mundial.