

## EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

*Julio Daniel Castro\**

**Resumen:** En el presente trabajo partimos de la premisa de que las personas se unen para trabajar en forma conjunta, de modo que a través de objetivos comunes cada una de ellas satisfaga sus intereses personales. En segundo lugar, vemos la necesidad de crear organizaciones empresarias que ordenen y permitan el mayor bienestar de todos sus integrantes, y la importancia de que las organizaciones respalden dicho bienestar a través de su permanencia en el tiempo. Con tal fin, analizamos las funciones de un gobierno corporativo que vele por la supervivencia de la empresa.

**Abstract:** In this text we start from the premise that people work jointly to achieve joint objectives that allow them to meet their personal interests. Second, we point out the need to create business organizations that introduce order and allow for the well-being of all its members, and the importance of supporting such well-being through its permanence in time. To this end, we analyze the functions of corporate governance to ensure the survival of the corporation.

### **El sentido de una organización humana**

Toda organización humana tiene su origen en la necesidad de un trabajo o actividad en conjunto para alcanzar un fin, un resultado, una meta que permita la satisfacción de ciertas necesidades existenciales de sus integrantes. Las organizaciones representan sistemas que en su origen, en función de las metas determinadas por sus fundadores, establecen un diseño de comportamiento para distribuir funciones, responsabilidades y áreas de toma

---

\* Doctor en Administración (UCA). Email: [jcastro@bago.com.ar](mailto:jcastro@bago.com.ar)

de decisiones entre quienes integran dichos sistemas. Este impulso inicial se basa en una visión que se traduce en una misión, y a medida que se va afianzando en el tiempo permite moldear la formalización de su comportamiento en función de ir identificando las relaciones y las actividades más eficientes para alcanzar los objetivos propuestos.

La interacción humana dentro de las organizaciones nace de una necesidad mutua de sus integrantes de cooperar entre sí para alcanzar objetivos individuales, quienes si no encuentran otras alternativas mejores para alcanzarlos, se van identificando con dicho sistema generando más compromiso para mantener la organización viva y como fuente segura del desarrollo de los intereses personales.

Es primordial tener en claro el concepto de cooperación cuando hablamos de toda organización humana, ya que nos permite identificar que las personas no sólo actúan por sus propios intereses sino que dependen de los intereses de los demás integrantes de dicha organización que a su vez condicionan sus acciones. Cooperar implica una visión integradora de la realidad, sumar diferentes acciones individuales para alcanzar objetivos organizacionales cuyo resultado se distribuye entre quienes cooperaron como forma de retribuir a sus necesidades, las cuales no hubieran satisfecho actuando aisladamente. Mediante la cooperación buscamos superar limitaciones individuales de capacidad, de tiempo, de conocimiento, de carácter, para darle mayor sentido a nuestra existencia, y cuanto más consciente uno actúe, para darle a su vez mayor sentido a la existencia de quienes nos rodean. Esta idea de la cooperación da origen a conceptos de entidades autónomas con vida propia, alimentada por el comportamiento de sus integrantes y que en su conjunto dan origen a la sociedad. Cada organización, busca expresar una identidad, la cual, en la medida que es fuertemente respaldada por sus integrantes, hace perdurar a la organización porque persiste la identificación grupal que impulsa a cooperar para permanecer unidos, en busca del interés compartido y de las metas personales.

## **El desarrollo de la misión y de la visión**

En todo emprendimiento humano se conceptualizan una misión y una visión, las cuales son complementarias y coexisten, determinan parámetros para guiar nuestras acciones para alcanzar nuestros intereses, y nos permiten comparar diferentes alternativas para elegir la más conveniente y encontrar lo que buscamos. La misión se relaciona más con el presente, con establecer el sentido de nuestras acciones, de nuestros emprendimientos, por qué y para qué desarrollamos una actividad. La visión, por su parte, se relaciona más con el futuro, imaginando hacia donde nos dirigimos, condicionando la definición de la misión.

Al comienzo de un emprendimiento grupal, las personas en dicho sistema integran sus misiones y visiones personales, desarrollando una misión y una visión compartida que los impulse a cooperar. En la medida en que van aceptándose y permaneciendo en el tiempo, fortalecen estos conceptos para incentivar los comportamientos que son adecuados y más eficientes para el bienestar de todo el sistema. Esta situación da origen a lo que denominamos una organización, una entidad más compleja y más rica que la suma de sus partes individuales, que va generando interacciones con el medio ambiente.

Todas las organizaciones que van logrando sus objetivos, que logran adaptarse al medio ambiente para cumplir sus fines, o transformar dicho medio ambiente para su propio beneficio, encuentran justificación para seguir adelante, van sumando al respaldo y entusiasmo de sus integrantes, la aprobación y necesidad de su existencia del cuerpo social dentro del cual interactúan. Las organizaciones justifican y fortalecen su existencia porque encuentran y dan sentido a la interacción social que provocan y que a su vez la sostiene porque satisface los intereses individuales de quienes directa o indirectamente la integran o se relacionan con la misma.

## **Formalización de la organización**

Todo trabajo en equipo necesita de la cooperación de sus miembros para ser eficaz en el logro de los objetivos planteados, pero además requiere ser

eficiente para ahorrar energías, ganar más tiempo, tener menores costos, o como queramos definir la sensación de haber elegido la alternativa más conveniente para nuestro bienestar. Una parte importante de este logro comienza con una disposición de las personas, de forma tal que cada una de ellas tome las decisiones y realice sus actividades en el lugar y el momento que mejor desarrollen sus capacidades individuales en beneficio de la organización. Estructurar formalmente a los integrantes de la misma es el principio de esta condición: toda estructura formal nace de un diseño desarrollado a partir de un estudio profundo consciente, o de una consecuencia menos consciente derivada de la observación empírica de actitudes y de actividades que van definiendo a las personas e integrando comportamientos. En un principio, las relaciones interpersonales son más informales, cada uno se muestra individualmente, con sus deseos, con su personalidad, con sus habilidades, y a medida que avanza la relación comienza a generarse una necesidad mutua para que cada individuo alcance sus necesidades, la relación es producto de la aceptación mutua para actuar conjuntamente.

Al formalizar el comportamiento se establecen metas comunes y la forma en la cual cada uno aportará a la relación u organización. Esto implica establecer jerarquías que determinen los diferentes ámbitos en los cuales cada persona tomará decisiones, qué actividades o funciones desarrollará, es decir, dónde comienza y termina el accionar de cada uno. La formalización es la base de la coordinación para alcanzar el respeto mutuo, valorar la toma de decisiones y el trabajo de cada miembro del grupo; implica darle identidad y sentido a las personas, generando un compromiso de comportamiento responsable. La estructura formal de una organización, reconoce, valida y da garantías a las personas para tener incentivo en una acción conjunta. Todo diagrama de la organización, además, refleja una intención de voluntades para actuar sincronizadamente, con un compromiso recíproco, creando los canales formales de comunicación para generar un ámbito adecuado en la proyección futura de la organización en su interacción entre sus integrantes y el medio ambiente.

Todo organigrama de una organización expresa una intención de actuar de una forma determinada, un acuerdo de quienes integran la misma para

que tenga una determinada identidad, definiendo las actividades que se desarrollarán, cómo se agruparán las mismas, cómo se dividirán las funciones y la toma de decisiones para que estas últimas se comuniquen y expresen la autoridad que determina la jerarquía de los objetivos y de los medios para alcanzar los mismos, estableciendo comportamientos previsibles, responsables y coordinados que aseguren una existencia y un desempeño adecuado a lo largo del tiempo.

La formalización debe reflejar la voluntad de quienes integran la organización y, más específicamente, de quienes tienen bajo su responsabilidad la determinación de cuáles son sus metas y las formas para alcanzar las mismas, estableciendo canales de comunicación y de toma de decisiones que lleven a una adecuada coordinación de las funciones de cooperación mutua que aceptan sus integrantes.

### **La toma de decisiones**

Las acciones de las personas pueden ser conscientes, como resultado de la deliberación, del cálculo, del pensamiento, de un proceso que termina en una decisión, o pueden ser inconscientes, automáticas, de respuesta a condiciones internas o externas, presentes o pasadas. En el primer caso, los individuos enfrentan la situación a través de un análisis previo, actúan de una manera determinada de acuerdo a un proceso de elección enfocado a las consecuencias de la acción a desarrollar. Estas consecuencias son en gran parte inciertas, y por tal razón, requieren de un análisis que considere la importancia de las variables que influyen en la decisión y en la situación planteada. En el segundo caso, los individuos actúan sin un análisis riguroso previo a la acción, debido a que: a) la situación es conocida (al igual que las consecuencias de las acciones), por lo tanto la decisión se toma mucho más rápido, o b) porque se actúa reaccionando en base a la emoción y no se da lugar a un proceso de razonamiento.

Detrás de toda estructura formal de una organización existen procesos de decisión distribuidos a lo largo de las posiciones de las líneas de

comunicación, que constituyen los procesos esenciales de la acción de dicha organización y sintetizan los elementos del sistema cooperativo en sistemas concretos. Estos procesos tienden a establecer rutinas que ahorran tiempo de discusión y acuerdos posteriores entre los integrantes de la organización. Se trata de diseñar a través de ellos las distintas tareas de la organización, establecer qué habilidades e información se requieren para realizar las mismas, los conocimientos para supervisarlas y el carácter necesario para tomar las diferentes decisiones. Todo este conjunto de funciones, puesto en marcha, da vida a la estructura de la organización, comunica a sus integrantes y va desarrollando los procesos de toma de decisiones, los cuales a lo largo del tiempo se van transformando en capacidades organizacionales, es decir, en las habilidades que respaldan y legitiman sus actividades y que le dan una identidad como organización.

Las buenas decisiones implican tener un adecuado sentido de la oportunidad, identificar lo que es posible hacer y lo que no, desarrollar procesos de decisión coordinados, basarse en hechos objetivos, y respetar a quienes poseen mayor conocimiento, habilidad y carácter para tomar la decisión pertinente. El resultado de las decisiones que tomamos sobre objetivos últimos no se ve inmediatamente; como ya mencionamos, implica el seguimiento de otras decisiones de menor proyección en el tiempo o de objetivos intermedios que acompañan a la primera y cuyas consecuencias se ven en el largo plazo. Todo diseño de procesos de decisiones debe contemplar esta integración entre el corto y el largo plazo que resulte en estructuras mentales criteriosas en la comprensión de la interacción de las variables del medio ambiente. Las decisiones organizadas tienen en cuenta un propósito ya establecido, el cual condiciona la forma de ver el medio ambiente, determina cómo ordenamos y analizamos las cosas, y qué importancia damos a cada una de ellas. En base a ese propósito, actuamos y nos interrelacionamos con el medio ambiente y vamos generando la identidad de la organización.

Todo sistema cooperativo debe buscar un equilibrio entre quienes toman las decisiones dentro del mismo. Ellos deben compartir, más allá de las diferentes funciones existentes, el enfoque hacia modelos mentales basados en la supervivencia del sistema cooperativo que integran. Estos modelos men-

tales deben poseer una amplitud de visión que posibilite la generación permanente de alternativas viables para la organización, más allá de sus actividades actuales y del medio ambiente presente. El propósito organizacional y el medio ambiente son interdependientes: en cada decisión que tomamos, tratamos de ir adecuando nuestra posición de acuerdo a la forma que mejor nos pueda encontrar ubicados en dicho medio ambiente.

## **Descentralización de la organización**

Un aspecto importante a tener en cuenta que se deriva de la formalización y de la toma de decisiones dentro de una organización, es la determinación de las áreas de decisión, de las funciones, tareas y actividades que cumplirá cada persona, lo cual determinará las habilidades, conductas, carácter y responsabilidades a asumir. La combinación de estos factores humanos diseña el comportamiento esperado para cada integrante de manera tal que estas características ejercidas adecuadamente fortalezcan la coordinación del trabajo cooperativo, y por ende el cumplimiento de los objetivos planteados y de la satisfacción personal no sólo de los integrantes internos de la organización, sino también de quienes interactúan con la misma brindándole o recibiendo servicios, productos o asistencia.

Descentralizar es una condición necesaria para que se puedan abarcar la diversidad de conocimientos y actividades necesarias, los cuales posibilitan la existencia de la organización. La descentralización estará en función de la cantidad y complejidad de los conocimientos y actividades; en ambientes estables, previsibles y de conocimientos accesibles no será necesaria una gran descentralización, las personas toman decisiones y realizan sus tareas con mayor dominio del medio ambiente y de su persona. En cambio, en ambientes más dinámicos y complejos, se hará más necesaria la descentralización para agrupar conocimientos y habilidades específicas que requieren más preparación y aptitudes de las personas que no son tan comunes o de fácil adquisición, por lo cual los ámbitos son más estrechos, el conocimiento y las habilidades se encuentran más dispersos,

se requiere una comprensión de la realidad que sea más analítica en sus partes para poder entender adecuadamente el todo.

## **Responsabilidad de las personas**

Cada integrante de la organización debe asumir un compromiso con la misma, cumpliendo adecuadamente las funciones para las cuales fue designado y que aceptó como condición para pertenecer a la misma. Sus decisiones deben ser evaluadas en función de las decisiones que toman los demás integrantes y que estén orientadas al propósito general, respetando conocimientos y habilidades para ser eficientes y permitir la continuidad de la organización en el tiempo. A medida que nos ubicamos más arriba en el organigrama, el concepto de responsabilidad se hace más amplio porque las decisiones que se toman en dichos puestos afectan el comportamiento de mayor cantidad de personas, estableciendo objetivos, controlando y valorando las actividades de quienes se encuentran por debajo de dicha jerarquía estructural, reconociendo cambios en el medio ambiente que ameriten cambios en las propuestas establecidas y que modifican actividades. Todas estas situaciones en muchas ocasiones generan distintos puntos de vista ante la aparición de nuevos escenarios o la alteración en la satisfacción de los intereses individuales que resienten el espíritu cooperativo, por lo cual los puestos más elevados requieren no solamente de mayores conocimientos y habilidades técnicas, sino sobre todo de una capacidad personal para enfrentar dificultades, problemas no rutinarios o planteos de diferentes escalas de valores con una visión clara para encontrar soluciones integrando diferencias, adaptándose a nuevas situaciones y establecer claramente los valores de la organización, para sumar voluntades que persistan en mantener viva a la misma.

La responsabilidad es sinónimo de una fuerte convicción, de una voluntad cierta de cooperación, de pensar en la supervivencia a lo largo del tiempo, la cual muchas veces significa que el mayor valor de una organización o empresa no se relaciona directamente con el presente sino con la proyección a futuro de su existencia.

## ¿Qué se entiende por Gobierno Corporativo?

El gobierno corporativo es un término que se refiere al órgano o a la parte estructural de la empresa que tiene a su cargo la dirección de la misma. Cuando hablamos de la actividad de dirección la entendemos como una misión estratégica que consiste en:

- a. determinar los objetivos a largo plazo que hacen a la existencia de la organización,
- b. identificar cuál es la cultura que impregna el comportamiento de sus integrantes y que se transmite a la sociedad, y
- c. establecer el producto o servicio a brindar, los clientes o el segmento del mercado en el cual se va a operar, las políticas de comportamiento de las diferentes actividades a desarrollar, y los resultados cuantificables a alcanzar.

El gobierno corporativo es la parte estratégica de la organización que se ocupa de los grandes lineamientos, de determinar los indicadores macro sobre las variables del medio ambiente, tanto interno como externo, los cuales influyen en la supervivencia de la organización y que a través del estudio y el control permanente de los mismos, permite ir evaluando la “salud” de la misma. Quienes lo integran deben fijar fines y actividades para alcanzar los mismos, que sean concretos, medibles, comparables y realistas, que permitan llegar a elaborar diagnósticos y resultados ciertos y comprensibles que reflejen adecuadamente la realidad.

Cuando las definiciones estratégicas se concentran en los fines, los indicadores estarían representados, a modo de ejemplo, por las siguientes variables:

- Unidades a vender
- Monto a facturar en un lapso de tiempo
- Porcentaje en la participación del mercado o mercados en los cuales se interviene
- Segmento de la población o área geográfica a la cual se brindará el servicio

Cuando las definiciones estratégicas se concentran en las actividades necesarias para alcanzar los fines, se desarrollan las políticas y rutinas

organizacionales que encuadran los tipos de decisiones y las funciones que se distribuirán en forma coordinada para que la organización sea eficiente. Ello genera canales de comunicación para lograr un flujo de trabajo dinámico, pero a su vez identificable por tipo de responsabilidad para que pueda monitorear las capacidades y personalidades requeridas en cada puesto de la estructura, y además poder medir los diferentes rendimientos, estableciendo unidades de medidas ciertas como las descriptas para los fines, por ejemplo:

- Manuales de procedimientos
- Organigramas con descripción de tareas y responsabilidades
- Fichas con descripción de actividades y tiempo insumido en las mismas

Estas funciones estratégicas conllevan la responsabilidad de crear y/o desarrollar condiciones favorables en el medio ambiente, tanto interno como externo de la organización, para hacer sustentable la existencia de la misma en el tiempo. Dicha sustentabilidad está dada por el valor que la organización o la empresa adquiere dentro de la sociedad o del mercado, y este valor debe ser estimado a futuro y no sólo en el presente, ya que muchas veces el obtener beneficios excesivos en los negocios crea la oportunidad para que otras organizaciones ocupen el lugar al satisfacer con mayores beneficios a los clientes o beneficiarios. Una adecuada visión en el largo plazo hace más realistas los esfuerzos y los beneficios mutuos que la organización debe acordar con sus integrantes y sus *stake holders* (personas físicas o jurídicas externas que interactúan con la organización) para mantener una relación armónica, recíproca y duradera en el tiempo.

## **¿Cómo se integra el Gobierno Corporativo?**

Para el caso de una empresa de capital privado la propiedad de la misma está en manos de una persona física o una persona jurídica, o distribuida entre accionistas que integran el Directorio o nombran a representantes para cumplir tales funciones. Los integrantes del Directorio deben velar por los intereses de los accionistas estableciendo la estrategia de la empresa, las pautas generales de los resultados a alcanzar y las políticas dentro de las cuales se

desarrollaran las actividades, dejando el control de las tareas diarias a los gerentes, quienes realizaran las mismas respetando los lineamientos establecidos. Lo importante es que la estrategia, los resultados y las políticas se establezcan en forma clara, y que los gerentes acepten los mismos como compromiso y responsabilidad hacia los dueños a cambio de la retribución económica que se les está brindando por su tarea. Ambas partes tienen un acuerdo implícito de subsistencia y cooperación, y la empresa en funcionamiento es la expresión de ese acuerdo a lo largo del tiempo, y del respeto por ese acuerdo y por las personas que dependen e interactúan con la empresa.

El desafío que tiene el Directorio es el de definir adecuadamente el “valor” de la empresa. Lo ideal es que la empresa perdure en el tiempo como prueba de que la sociedad acepta y respeta su existencia, de que está dispuesta a pagar un precio por sus productos o servicios que le permita a la misma subsistir, brindando a su vez un valor a sus empleados y a sus accionistas a través de los sueldos y de los dividendos respectivamente.

El mayor valor no es sinónimo de la mayor ganancia para un momento determinado: el mayor valor significa ser sustentable en el tiempo y no siempre obtener una ganancia extraordinaria puede garantizar la existencia en el largo plazo, ya que tanto los clientes como potenciales competidores al percibir esta situación, buscarán alternativas para equilibrar la relación entre el precio pagado y la satisfacción recibida. Cuando existen grandes distorsiones en las ganancias, esto deja la puerta abierta para que resulte más fácil desarrollar alternativas para ofrecer similares productos o servicios, debido a que existe un mayor margen para absorber los costos de inversión con el nivel de precios dado.

## **Manteniendo el control de la empresa**

En muchas ocasiones, es necesaria una mayor participación de los accionistas, que los mismos tengan un mayor compromiso con el futuro, una visión más adecuada del largo plazo ya que se corre el riesgo de perder el control de la empresa y por ende su continuidad en el tiempo. Es

importante que sigan de cerca las actividades: en la medida que la organización es más grande, se deberían formar comités especializados en diversos temas que indiquen resultados, como por ejemplo un Comité de Finanzas, un Comité de Marketing, o un Comité de Control Interno, que brinden informes periódicos sobre la situación de la empresa.

En ocasiones, cuando no existe un adecuado control y ante la aparición de problemas operativos que no fueron previstos con antelación, se plantean los denominados *take overs* (adquisiciones externas) como una fácil solución de inyección de fondos para remediar problemas financieros, pero si no hay un compromiso a largo plazo, estos *take overs*, pueden convertirse en capitales piratas que ayudan financieramente hasta que la empresa se estabiliza y después se retiran del negocio con una ganancia, dejando tras de sí sin trabajo a personas responsables y comprometidas, sin importarles la empresa como organización humana y el largo plazo desde un punto de vista comunitario.

Los directores no sólo tienen que mantener a la empresa en movimiento sino que tienen que generar valor para la misma, y por ende, generar valor a los accionistas. El valor de los accionistas traducido en las ganancias o mayor valor de sus acciones no sólo tiene que ver con el corto plazo como ya hemos mencionado, sino también con el largo plazo y la subsistencia de la organización, manteniendo un valor adecuado en el tiempo que respalde la inversión de los accionistas y el trabajo de sus integrantes, que representa gran parte de su desarrollo como personas.

En relación con esta idea que el Directorio no debe permanecer indiferente a la vida de la empresa y su desempeño, tenemos como ejemplo a la empresa Avon, que ha establecido reuniones regulares con los principales inversores para discutir operaciones e ir siguiendo la estrategia planteada y la situación de la empresa. Algunos diseños de estructuras o actividades pueden ayudar a que los accionistas mantengan su influencia en las decisiones de la empresa a través de por ejemplo:

- Comités de nominación de directores, que dan la oportunidad a accionistas minoritarios disidentes para nombrar directores y para ver respaldados y representados sus intereses.

- Comités de peticiones, que dan la oportunidad a accionistas minoritarios disidentes para expresar sus desacuerdos con las políticas o resultados de la empresa.
- Análisis de campañas específicas, para que los accionistas disidentes tengan derecho a hacer observaciones en las campañas de negocios o pedir cambios de agenda.

## **Valorando la actuación del Directorio**

En principio, respetando las buenas costumbres y la ética, la forma como se hacen las cosas es menos importante que efectivamente se hagan. En todo emprendimiento, buscar la perfección desde el inicio no es un buen augurio de un resultado exitoso, hay que planear, diseñar estrategias, contemplar posibilidades, pero también administrar el tiempo; el comienzo de una actividad ya estudiada en su “justa medida”, también va mostrando la realidad e impulsando el desarrollo de las tareas, y sobre todo motivando a la gente. Participar genera expectativas de obtener resultados, de encontrar valor en el tiempo insumido, y de sentirse útil y desarrollarse.

Considerar la evaluación de la actividad del Directorio, clarifica el rol de cada uno de sus integrantes, permitiendo valorizar su trabajo, formar expectativas ciertas sobre lo que pueden aportar a la empresa y sus responsabilidades. Ayuda a balancear el conocimiento para abarcar los diferentes aspectos que hacen a la supervivencia de la empresa, como por ejemplo el análisis adecuado del mercado, de los clientes y los proveedores, de los canales de distribución, de los aspectos legales e impositivos que condicionan las operaciones de la empresa y su formalización legal.

Las apreciaciones del Directorio, hechas en forma apropiada, con responsabilidad y respeto, aumentan en forma positiva la relación con el *management* o gerencia de la empresa, ya que se comparten conocimientos y se colabora en equipo para alcanzar objetivos ambiciosos y que sean posibles, meditando los procesos a desarrollar y estimando adecuadamente el comportamiento de las variables del medio ambiente para adaptarnos

y condicionar a las mismas para la supervivencia sustentable en el tiempo, considerando los intereses comprometidos con la organización y de los verdaderos accionistas, que respetan el valor con visión de largo plazo.

Evaluar periódicamente la labor del Directorio contribuye a integrar los intereses de los accionistas con los resultados de la empresa y las expectativas de sus integrantes, obligando a los integrantes del mismo a rendir cuentas, a participar activamente y por ende, a justificar los honorarios que perciben.

Actividades y responsabilidades que hacen al Directorio:

1. Asegurar un buen proceso de intercambio de ideas y de diálogo para diseñar un plan estratégico por parte del Ceo y su grupo gerencial en concordancia con los deseos de los accionistas.
2. Asegurar una adecuada selección del Ceo y su grupo gerencial, en cuanto a conocimientos y aptitudes personales, como así también a la implementación de las rutinas de procesos organizacionales que informen el seguimiento de sus desempeños, y en consecuencia, poseer un adecuado plan de sucesión para recurrir en cualquier momento a las personas más aptas para ejercer los puestos claves de decisión.
3. Evaluar y monitorear periódicamente, a través de adecuados Sistemas de Información y Control (como por ejemplo confección y análisis de Balances, Informes de Ventas, Informes de Costoso Proyecciones Económicas Financieras) y de Comités de Auditoría (analizando los circuitos administrativos y de autorización de operaciones) que aseguren el cumplimiento de los resultados esperados, o en su defecto, que detecten la causa del desvío de los mismos, como así también el correcto desarrollo de las políticas y normas internas y de las leyes del ámbito social.
4. Generar Informes periódicos que detecten situaciones de posibles conflictos para evitar Crisis Gerenciales, como por ejemplo malos desempeños por incapacidad técnica, actitudes personales que dañen el trabajo y por ende la convivencia o viceversa, o cambios en el comportamiento del medio ambiente que no permiten el cumplimiento de los objetivos planteados y que hacen necesario un cambio de rumbo.

Para dar transparencia a sus decisiones, el Directorio debe establecer una agenda anual con los temas a tratar y los informes a brindar y formalizarlos

a través de Actas de Directorio brindando información que sea de utilidad para un adecuado control del rumbo de la empresa.

El Directorio debería conformar un equipo de Asesores del Conocimiento para el Ceo y su grupo gerencial. Los miembros del Directorio con su conocimiento y experiencia deben construir los cimientos de las demandas estratégicas de la empresa, para lo cual es necesario que en su conjunto brinden:

- Conocimiento en los asuntos que determinan con mayor énfasis el desempeño de la empresa como por ejemplo el comportamiento del sector industrial o del mercado en el cual se opera, los desarrollos tecnológicos, o los aspectos legales vigentes.
- Información de diferentes fuentes, sobre todo externas, para nutrir al Ceo y a los Gerentes en sus planes o facilitarles el acceso para interactuar con diferentes *stake holders* que, como indicamos, son entidades o personas físicas externas a la empresa que interactúan con ella cotidianamente en sus operaciones como clientes, proveedores, bancos, medios periodísticos, instituciones u organismos estatales.
- Experiencia para identificar como influye cada variable del entorno económico-social en las actividades de la empresa, como por ejemplo la lucha de poderes dentro de la organización, que alternativas condicionan la fidelidad de nuestros clientes, cuál es el grado de dependencia con nuestros proveedores, qué grado de control estatal existe sobre las operaciones del mercado, qué nuevos mercados se están desarrollando que podrían ser aprovechados por nuestros productos o servicios.
- Mantener un adecuado balance de poder entre su responsabilidad de representación de los accionistas y la autonomía que deben poseer el Ceo y los Gerentes en dirigir las operaciones de la empresa.
- Brindar el tiempo necesario a la empresa, que permita cumplir con el compromiso asumido ante los accionistas. Muchas veces, los directores tienen diferentes compromisos laborales con diferentes empresas que no les permite prestar una adecuada atención a cada una de ellas. Los Directores deben coordinar con el Ceo y la alta gerencia para recibir en tiempo y forma la información de los indicadores de la actividad de la

empresa para poder analizarla y brindar su opinión en los momentos que se necesitan tomar decisiones estratégicas o para poder implementar cambios si es necesario modificar el rumbo.

El Directorio, también debe establecer un adecuado proceso de autoevaluación que permita una continua integración entre sus miembros. Ellos también deben formalizar sus actividades para facilitar el establecimiento de un marco de referencia que los identifique como grupo, examinando como desarrollan su tarea, como integran sus diferentes funciones y compromisos y sobre todo para analizar si son eficientes en su trabajo, aconsejando a los ejecutivos e informando a los accionistas. En virtud de ello, algunos de los puntos a tener en cuenta son:

- a. Al comenzar el ejercicio económico de la empresa, deben establecerse en forma clara los objetivos para el año, como por ejemplo, niveles de ventas, participación del mercado, lanzamiento de nuevos productos o servicios, resultados netos sobre la inversión o el patrimonio.
- b. Durante el año, se deben analizar las rutinas o procesos organizacionales a fin de evaluar si los mismos facilitan una adecuada recolección y posterior análisis en tiempo y forma de la información sobre las actividades del directorio (al igual que habíamos comentado sobre las actividades de la empresa) y a su vez, estandarizar dicha información para darla a conocer a través de actas del directorio (se verá cuales son públicas por requisitos legales y cuáles para manejo privado de los accionistas).
- c. Establecer evaluaciones periódicas (ej. trimestrales o semestrales) y otra al final del ejercicio económico para medir los objetivos planteados, las actividades desarrolladas y los resultados reales, en el cual pueda establecerse el desempeño del Ceo y los gerentes, de acuerdo a los pronósticos y las causas de los desvíos si es que no se cumplió lo previsto.

Estos procesos de autoevaluación del Directorio ayudan a fijar estándares para medir desempeños además de fomentar e identificar a Directores de Alta Calidad, con compromiso hacia la excelencia, que se traduce en hacer sustentable la existencia de la empresa a lo largo del tiempo.

## **El Directorio y la sucesión del Ceo**

La selección del Ceo es una de las decisiones más importantes que toma el Directorio. En épocas de competencia global, de grandes fusiones, adquisiciones y mega absorciones, es necesaria una relación más estrecha entre los Ceos y los directores. El directorio no puede ser un observador pasivo, debe responder activamente a sus accionistas, a los intereses de mantener una responsabilidad social, de prestigio, de respeto por parte de la sociedad, que se refleja en el compromiso con la empresa, con sus trabajadores y sobre todo con sus ejecutivos, guiándolos y aconsejándolos, para que la empresa sustente su existencia a través del cumplimiento de sus objetivos internos que fueron establecidos y que se materializan mediante el servicio a la comunidad a través de los productos y servicios que honestamente son brindados y comercializados.

La mejor fuente para buscar a los nuevos Ceos es la propia empresa, ya que a través de los años, se va cultivando una cultura, una identidad que adhiere al espíritu de la organización, tanto en sus rutinas de trabajo como en los conocimientos que la distinguen de los demás, lo cual le permite identificarse en su medio ambiente. Ir creciendo dentro de la organización, va preparando a la gente ante diferentes situaciones y desarrolla un seguimiento que va conformando una historia que define rasgos de capacidades para elegir a las personas más adecuadas. De todas formas, debe existir un espectro de visión amplio que permita concentrarse en varios candidatos y considerar diversas opciones, entre las cuales también incluimos cotejar con el exterior para considerar nuevas capacidades o visiones que ayudarán a descubrir o reafirmar debilidades o fortalezas que poseemos.

En las grandes empresas generalmente existe un comité del Directorio encargado de la evaluación de las compensaciones de los Ceos y la Alta Gerencia, y además de la elección y sucesión de los Ceos. Este comité, que deberíamos denominarlo de compensación y organización, debe hacer un seguimiento a lo largo de los años de diferentes candidatos, e ir formando un historial que permita en el momento necesario, elegir al mejor candidato sin deliberaciones traumáticas. Debería existir un contacto permanente

tanto en reuniones formales como informales, con los posibles futuros ejecutivos, para ir conociendo su desempeño ante diferentes desafíos. Tiene que desarrollarse un Programa de Desempeño que marque ciertos ítems que hacen a la toma de decisiones gerenciales y que evalúe diferentes capacidades, tanto técnicas como humanas, que desarrolle los diferentes perfiles y así facilite las comparaciones.

Algunos ejecutivos consideran que se debe comenzar con este proceso de selección del futuro Ceo por ejemplo 3 o 4 años antes de que el Ceo actual se retire, pero este proceso debe ser permanente, debemos considerar que siempre pueden existir imprevistos que hagan necesario un reemplazo definitivo o temporal del Ceo, y para ello, si se posee una estructura preparada con las personas idóneas, de acuerdo a una experiencia y a una actuación probada, se tendrán muchas más posibilidades de tomar decisiones correctas en cuanto a la elección que improvisar sobre la marcha. No siempre prepararse o anticiparse a situaciones que puedan ocurrir garantiza salir airosos, pero seguramente que ocurrirá la mayoría de las veces, ya que prepararse implica tomar conciencia, analizar, ver alternativas, constatar la realidad día a día, y esto nos da un conocimiento más certero de identificar las amenazas y las oportunidades y por lo tanto adaptarnos más rápidamente a las circunstancias.

Es necesario aclarar que todo este proceso permanente de evaluar a futuros Ceos no debe convertirse en una lucha o carrera despiadada dentro de la organización. Debe ser un proceso con intervención del propio Ceo, de un contacto diario, de trabajar en equipo y de integración, de mutuo conocimiento y que genere un respeto profesional y humano que en los momentos de las decisiones cruciales, las definiciones no tengan que someterse a escrutinios largos y cargados de debates acalorados y de múltiples aclaraciones, sino que las mismas surjan de un consenso rápido y respaldado por la confianza y la aceptación de las personas, derivado de un proceso formalizado a lo largo del tiempo y aprobado por su eficiencia. A medida que una organización permanece en el tiempo, continúa como grupo donde se desarrollan facetas personales, se integran y generan relaciones formales e informales que van “formalizando” la estructura de la organización y esta-

bleciendo cuáles personas se adaptan mejor a cada puesto para fortalecer a la misma y por ende a cada integrante en forma particular.

Elegir un Ceo requiere conocer a la persona actuando en soledad muchas veces para tomar una decisión. No quiere decir esto que los Ceos deben aislarse, ser individualistas, encerrarse en sí mismos; al contrario, un Ceo debe primero saber escuchar para saber qué es lo que le pasa a la gente y lo que ocurre en el medio ambiente, es condición fundamental que tenga empatía, la cual le permita entender lo que pasa no solamente desde su propia perspectiva. El Ceo debe ser eficiente en elaborar la información en tiempos adecuados a las decisiones, y de forma integrada y ordenada, que lo convierta en un verdadero estratega, con visión de futuro, apoyando a la empresa y sus integrantes como así también a quienes interactúan con ella desde el exterior satisfaciendo sus requerimientos, y para ello es necesario que en los momentos de toma de decisiones el Ceo esté seguro, que no actúe en función de un debate permanente. Un estratega es un líder, y la gente espera de él compromiso, visión de futuro y decisiones fuertes y seguras, por esta razón, en los momentos difíciles y/o de decisiones estratégicas debe ser el Ceo quien integre toda la información y las diferentes necesidades para encontrar el camino que mejor abarque a todos aquellos que interactúan dentro y fuera de la empresa y que se convierta en la continuación más sustentable de la organización.

En los casos en los que el Directorio considere la posibilidad de que la persona a suceder al Ceo sea externa a la empresa, que no se formó en la misma, debe hacerse algunas preguntas cuyas respuestas tienen que nutrir el conocimiento del futuro:

- ¿Qué capacidades no pudieron desarrollarse dentro del plantel gerencial de la organización? ¿Cuál fue la razón?
- ¿Hubo un cambio de paradigma en el mercado que hizo necesario la incorporación de nuevos conocimientos?
- ¿Existen potenciales conflictos de cultura y de motivación en los gerentes de la empresa ante el nombramiento de un Ceo externo?
- ¿La búsqueda de candidatos externos hace necesario la intervención de agencias de *Head Hunters* (Cazadores de Cerebros)? ¿La selección final del candidato está en su mayor parte en manos de la agencia?

Las respuestas a estas preguntas serán de gran utilidad para determinar si el Directorio realmente actuó con compromiso hacia los accionistas, interiorizándose de los resultados de la empresa y del desempeño de sus funcionarios, y si se mantuvo actualizado en cuanto a la dinámica del mercado, al desarrollo de las tecnologías y los gustos de los clientes.

### **Asumiendo el poder del Directorio**

En los últimos años, se viene utilizando el término *empowerment* (empoderamiento) para definir la delegación de poder a escalas más inferiores dentro de la organización en relación a toma de decisiones, que por su conocimiento, llevan adelante los subordinados, y que permiten mejoras de cualquier índole (nuevos negocios, mayores ventas, menores costos, mejoras en los procesos administrativos) en el desempeño de la empresa. En el estudio presente significa que también los directores externos (que generalmente representan a accionistas minoritarios) tienen la capacidad, el derecho y la independencia para monitorear la performance de los altos puestos gerenciales y de la compañía para influenciar al Ceo y a quienes toman las decisiones estratégicas junto a él, para que cambien o modifiquen la dirección de la empresa si los resultados de la misma no alcanzan las expectativas planteadas, y en situaciones extremas, para modificar el liderazgo corporativo.

En muchos casos, el presidente del Directorio es el Ceo, y esta condición, puede llevar a considerar que el resto del Directorio tenga como función el mero acompañamiento de las decisiones o el consejo para algún tema especial sólo si le es requerido, pero sin interesarse en las decisiones del Ceo y de la Gerencia, sin hacer evaluaciones con criterio para verificar si las mismas siguen las pautas planteadas estratégicamente y aceptadas como estándares. Los Ceos deben comprender claramente el poder y la responsabilidad de los directores, y los directores externos deben reconocer y respetar el límite entre monitorear a los gerentes y gerenciar a la empresa. Es necesario una visión de equipo de trabajo en el cual los directores y

los gerentes top, cumplan sus respectivos roles y se integren para que se potencien sus funciones en dar mayor valor a la empresa. Se debe acentuar el concepto de que el Directorio tiene que fortalecer su función de aconsejar y asesorar al Ceo y los Gerentes, y de monitorear la performance de la empresa, es decir, gobernarla con visión estratégica de un propietario responsable. El Ceo retendrá para sí el poder de liderar la empresa desde el gerenciamiento, generando los planes de acción que hagan posible el cumplimiento de las estrategias, por lo cual, mientras la performance de la empresa se encuadre dentro de los lineamientos estratégicos planteados, no debe condicionar su actuación al asesoramiento diario del Directorio.

El *empowerment* exige diferentes fuentes de presión.

Muchos inversores institucionales no quieren sentarse en el directorio para gobernar directamente a las empresas, sino que quieren ser representados por un directorio que monitoree a los Ceos y gerentes estableciendo las estrategias genéricas y midiendo resultados. El Directorio es un órgano de gobierno que no solamente cumple una función de información con altos honorarios.

Muchas veces ocurre que los Ceos tienen todo el conocimiento del manejo de la empresa y ante cualquier situación en que ellos no estén, se retiren o se desvinculen, por lo cual, es muy importante que el Directorio sepa actuar rápidamente con conocimiento de las actividades y del medio ambiente de la empresa.

Es necesario que los directores demuestren su valía en las funciones que desempeñan, sin extralimitarse en sus atribuciones, pero teniendo una participación activa para poder informar a los accionistas de la performance de la empresa, acompañando criteriosamente a los gerentes en sus funciones para potenciar su desempeño, asesorando y brindándoles información que desconocen.

Así como los directores deben demostrar su valía, los Ceos y los Gerentes también deben informar sobre sus funciones, ajustando el producto de las actividades de la empresa al plan estratégico, justificando sus salarios, los cuales muchas veces se encuentran sobredimensionados respecto a resultados pobres de la organización que ellos mismos deberían acompañar con

los esfuerzos y/o costos pertinentes, como los demás integrantes de la organización.

Los empleados de la empresa que no ocupan puestos ejecutivos, tienen el derecho de ser informados acerca de la sustentabilidad de sus puestos de trabajo.

Algunas conclusiones inválidas respecto del *empowering* de los directores incluyen las siguientes:

- “El poder es suma cero”. Dar mayor poder al Directorio no significa que sea en detrimento del poder del Ceo. La idea de dar poder al Directorio es para potenciar el trabajo y el rendimiento de los Ceos, complementando la información y el conocimiento como así también la visión estratégica de la empresa. Vislumbrando nuevos mercados, nuevos productos o servicios, o cambios de rumbo ya sea por oportunidades o amenazas que se puedan presentar.
- “Asesoramiento y monitoreo están en conflicto.” Esta afirmación tendrá más asidero en la medida que el asesoramiento se incline hacia el condicionamiento forzado de las decisiones de los Ceos y los gerentes. Si los directores, al comienzo del ejercicio económico, trazan los lineamientos estratégicos y/o consensuan los mismos con los Ceos, y después, sólo intervienen cuando se les pide asesoramiento o cuando el control de los resultados no son los esperados participando activamente en su corrección en forma conjunta con la alta gerencia, no darán lugar a críticas o insatisfacciones de los gerentes, ya que cumplen adecuadamente su función.
- “No existe necesidad de actuar por parte del Directorio a menos que se desate una crisis”. Si esto se da en la realidad es un riesgo grande, siempre se dice que es mejor prevenir que curar, porque cuando florecen los problemas el diagnóstico es más difícil si no se tiene una “historia clínica”. Actuar en forma permanente, informándose de las actividades de la organización y su medio ambiente (clientes, proveedores, participantes de la industria, bancos) ayuda a prevenir desvíos o en todo caso, si se manifiestan, actuar rápidamente e identificar más fácilmente sus causas.

- “El standard del Directorio es aplicable a todas las compañías”. Asumir esto es un error. No todas las empresas tienen las mismas características. Hay que analizar la confianza que los Directores tienen en el Ceo y en los gerentes, cómo fueron los resultados de la empresa en los últimos años, si se cumplieron los objetivos, si hubo problemas en los procesos de toma de decisiones, cómo es el mecanismo para el establecimiento de políticas, cuál es el proceso para definir las estrategias, si existe una gran diversidad de negocios en la empresa, si conviven diversos mercados a los cuales atender. Hay que analizar la complejidad de las decisiones, cuántas variables se ven involucradas que afectan la actividad de la empresa. A mayor complejidad existe una mayor necesidad de que el Directorio monitoree más de cerca las decisiones gerenciales para ver si las mismas necesitan también consejo o asesoramiento.

Debemos considerar que el Directorio tiene el poder de actuar en nombre de los accionistas (dueños de la empresa), lo cual les da derecho a tener poder sobre la Gerencia en cuanto a definir estrategias, marcar rumbos, establecer políticas y demás pautas que hacen a la supervivencia de la organización, pero la Gerencia tiene el poder o conocimiento derivado de ser empleados full time de la organización y los componentes del Directorio no. Por esta razón, el Directorio debe ser un cuerpo solidario entre sus componentes, dividirse eficientemente las tareas y desarrollar procesos de toma de decisiones que lleven a consensos rápidos y claros, que aporten conocimiento y a su vez decodifiquen prontamente y adecuadamente la información disponible. El Directorio debe ser capaz de actuar rápidamente ante los desvíos, lo inesperado, dando consejos y anticipándose a potenciales conflictos. Lo que funciona bien y de acuerdo a lo esperado no merece analizarse en demasía.

En función de estas ideas, describimos algunas características que hacen que un Directorio tenga un auténtico y legítimo poder:

- Deben existir Directores que sean externos a la actividad de la empresa, independientes del día a día de la actividad de la misma. Permite una visión más objetiva al analizar los resultados.

- El Directorio debe ser tan pequeño hasta que abarque un adecuado conocimiento de todas las actividades de la empresa y que a su vez permita una identificación y cohesión de sus miembros para actuar unidos y conscientes de que su función no es gerenciar la empresa sino gobernarla.
- El Directorio y el cuerpo Gerencial deben diseñar modelos estándares de informes que unifiquen criterios sobre la información económica, financiera y de mercado de la organización que permitan identificar todos los aspectos necesarios para sacar conclusiones y hablar sobre los mismos ítems con claridad.

Para que el Directorio sea efectivo en su monitoreo existen ciertas actividades que sus miembros no debe obviar:

- Asegurar que los gerentes y los empleados de la empresa se comporten legal y éticamente de acuerdo a las normas sociales y a los códigos de conducta institucionales.
- Aprobar la dirección estratégica y evaluar el proceso del mismo, seleccionando, evaluando, recompensando y si es necesario removiendo al Ceo.
- Asegurar que los objetivos planteados sean realistas, es decir, posibles de alcanzar por parte de la empresa, y que los planes para alcanzar los mismos sean adecuados de acuerdo a las políticas y a la cultura de la organización.
- Es necesario que al menos una vez al año, se establezca y/o se revea la estrategia y los planes de la empresa. El Directorio debe implementar una agenda de planeamiento y de revisión para el directorio y el *management* (altos ejecutivos), que guíen las reuniones y los temas a tratar en ellas

La evaluación o reuniones periódicas del Directorio con el Ceo crean una relación formal que da legitimidad y fortalece la autenticidad de los roles que se asumen, además de permitir establecer pautas de interacción que genera confianza entre las partes. Algunos criterios esenciales para que las evaluaciones sean efectivas son:

- Deben realizarse al menos una vez al año
- Deben realizarse comparaciones anuales y de largo término en y entre los resultados de la empresa y el resto de la industria

- Los resultados de los Ceos deben analizarse tanto a nivel personal (iniciativas) como así también en función de los resultados de la compañía.
- El Ceo debe proveer su propia evaluación acerca de su performance. Esto permite analizar su propio punto de vista, desde que lugar y con qué visión gerencian la empresa.
- Los Directores externos, deben realizar sus propias evaluaciones, considerando tanto su actuación personal como a nivel grupal.
- Las conclusiones finales de las evaluaciones deben realizarse y analizarse personalmente entre el Ceo y el Directorio

Como hemos mencionado, muchas veces existe una delgada línea entre un director que contribuye con ideas a la estrategia de la empresa, y un director que hace las veces de gerente dentro de la compañía. Hay que saber diferenciar los roles, evitar conflictos. Los Directores definen las estrategias de supervivencia y los Ceos las implementan. Debe existir siempre un balance bien entendido entre ambas funciones, las mismas son diferentes y están separadas, pero deben ser integradas y solidarias, como ocurre en los gobiernos democráticos, gobernar con el consentimiento de los gobernados. Existen por supuesto situaciones de contexto y características del mercado que hacen que cambien situaciones como por ejemplo en mercados cambiantes y complejos, en los cuales los Ceos necesitan mayor asesoramiento, un seguimiento más específico de las decisiones que deben tomar día a día.

El Directorio debe reunir un conocimiento general que permita un adecuado diagnóstico del medio ambiente de la empresa, de las variables que influyen en su desempeño. Los directores deben poseer experiencia y visión estratégica, deben complementarse conocimientos internos del funcionamiento de la empresa con conocimientos externos en cuanto a las leyes, los impuestos, la industria, los clientes, los proveedores, los bancos, y todos aquellos aspectos que pueden condicionar la estrategia de la empresa. También es necesario que el Directorio tenga conocimientos tecnológicos que permitan asesorar en el desarrollo de nuevos productos y servicios y el desarrollo de nuevos mercados, para ser los impulsores del cambio y crear las mejores condiciones de existencia de la empresa.

La información que se genere, debe tener un balance entre ítems financieros y estratégicos enfocados en escenarios futuros proyectados sobre los desempeños del pasado. La misma debe concentrarse en objetivos estratégicos y en demandas competitivas, debe brindar un marco amplio del medio ambiente de la empresa y de los recursos que se poseen para actuar exitosamente en el mismo. La información debe presentarse en forma clara y ordenada para que el Directorio pueda procesarla y analizarla rápidamente, como ya dijimos debe estar estandarizada con el Ceo para hablar el mismo idioma sobre los temas que más interesan sin desviarse en variables que no son tan influyentes.

Debe existir un Manual de Rutinas del Directorio en el cual se establezcan las funciones de cada uno de sus integrantes, como se agrupan para las mismas, como por ejemplo en los casos en que se constituyan los diferentes comités (de compensación y organización, de información y control, de auditoría, etc.). Las rutinas organizacionales generan comportamientos ordenados, integrados, que facilitan la coordinación de las actividades para lograr mayor eficiencia y mayor conocimiento en los integrantes de la organización en forma grupal y no en forma individual y dispersa, lo cual fortalece solo a algunos individuos y no al grupo en su conjunto.

## **El significado de una empresa gobernada**

El problema de la dirección de la empresa no surge solamente de los desbalances de poder sino también de las fallas en el proceso de toma de decisiones. La lucha de poderes puede ser disminuida si somos hábiles en encontrar caminos para asegurar que las decisiones sean hechas en forma efectiva. Formalizar el comportamiento a través de rutinas organizacionales genera el marco de referencia que asigna responsabilidades y áreas de acción para alinear los comportamientos.

Como venimos mencionando, los Ceos y los Directores deben colaborar en la toma de decisiones, no podemos pretender que los directores

estén en el día a día de las operaciones gerenciando la empresa, pero sí en la determinación de la estrategia, de los lineamientos generales de las políticas de la empresa y de los planes de negocios anuales, que participen en la determinación de estos aspectos que los involucra en el conocimiento del negocio y en el compromiso de la evaluación sustentable de los resultados, sabiendo de que se trata, si los objetivos no fueron alcanzados debido a ineficiencia de la gerencia o a que factores no previstos impidieron un buen desempeño. Los directores no deben suplantar a los Ceos, sino ayudarlos en una visión estratégica coherente y asistirlos cuando se los consulta en temas específicos. Los Ceos y los gerentes una vez consensuadas con los directores las principales estrategias, deben respetar las políticas y los lineamientos establecidos pero con la libertad de las acciones que les confiere el cargo y sólo recurrir al Directorio en aspectos estratégicos que modifiquen rumbos en busca de oportunidades o para evitar amenazas que se presentan.

El cuadro I presenta las diferencias entre una corporación gerenciada (con un directorio pasivo) y una corporación gobernada (con un directorio activo y comprometido con los accionistas y la supervivencia de la empresa).

## **Conclusión**

El objetivo del presente trabajo fue reflexionar sobre el gobierno corporativo y la supervivencia de la organización empresarial. Partimos de la premisa de que las personas se unen para trabajar en forma conjunta en mutua cooperación para que a través de objetivos conjuntos cada una de ellas satisfaga sus intereses personales. En segundo lugar, vimos la necesidad que surge de esta interacción de formalizar las relaciones para generar organizaciones e instituciones que ordenen y permitan el mayor bienestar de todos sus integrantes, y la importancia de que las organizaciones respalden a través de su permanencia en el tiempo dicho bienestar. Una empresa no es un mero negocio, es una institución que debe contribuir

## **Cuadro I. Diferencias entre una corporación gerenciada y una corporación gobernada**

<b>Corporación gerenciada</b>	<b>Corporación gobernada</b>
El rol del Directorio se limita a contratar y, cuando sea necesario, reemplazar al Ceo o a la Alta Gerencia.	El rol del Directorio es fomentar y establecer decisiones efectivas y corregir políticas erradas.
El poder del Directorio se enfoca en controlar al Ceo a través de un proceso de evaluación.	El Directorio como órgano institucional debe tener experiencia suficiente para permitir que sus miembros agreguen valor al proceso de toma de decisiones.
Se busca que el Directorio tenga independencia para asegurar que el Ceo es honestamente valuado y que los Directores no están comprometidos en conflictos de intereses con los gerentes.	Se crean incentivos para asegurar que el Directorio está comprometido para crear valores corporativos.
Se elaboran procedimientos del Directorio que permiten a los Directores externos evaluar a los Ceos y gerentes desapasionada y efectivamente.	Se desarrollan procedimientos que fomenten un debate abierto, que mantengan informados a los miembros del Directorio y que tengan en cuenta los asuntos que importan a los accionistas.
Las funciones del Directorio y del Ceo están bien diferenciadas y no existe integración. El Ceo toma decisiones y el Directorio evalúa al final.	Se busca desarrollar en el Directorio funciones de asesoramiento en la toma de decisiones creando áreas especiales de conocimiento que deben estar representadas en el Directorio, como por ejemplo Marketing de la Industria y Mercados Financieros.
La mayoría de las reuniones del Directorio se realizan sin la presencia del Ceo.	Se realizan reuniones por lo menos dos veces al mes. En al menos una de ellas está presente el Ceo.
El asesoramiento del Directorio se produce sólo cuando le es requerido.	Existencia de un cuestionamiento crítico (analítico) para las propuestas de nuevas políticas.
Se establecen medidas de performance explícitas y al final del período se evalúa el resultado.	Se realizan reuniones regulares con los principales accionistas para comparar los resultados con lo previsto en la estrategia.
El Directorio sólo se comunica con el Ceo en las reuniones formales.	Existe libertad de los miembros del Directorio para pedir información a cualquier empleado de la empresa.

con su accionar a brindar por un lado, los productos y servicios que necesitan los clientes y por otro lado remunerar a sus integrantes por el esfuerzo realizado. Los dueños o accionistas de una empresa son quienes tienen el mayor poder para tomar decisiones, y la mayor responsabilidad para dar sustentabilidad y desarrollo ético y tecnológico a la sociedad.

Es entonces importante que el Gobierno Corporativo no sea ejercido por personas individualistas que piensen solamente en sus intereses personales poniendo en peligro el balance social que permite el mayor bienestar general. El Gobierno Corporativo tiene que velar por los intereses de quienes permiten la existencia de la empresa con su aporte de capital (los accionistas), lo cual no tiene que ser un juego de apuestas especulativas en momentos determinados sino un esfuerzo que obtenga un rendimiento digno para desarrollar una sociedad pujante, solidaria, ética y estimuladora de culturas y comportamientos que dignifiquen a las personas. El Gobierno Corporativo debe tener como estrategia la permanencia en el tiempo de la organización, perfeccionando sus productos y servicios, colaborando de la manera más eficiente con las necesidades humanas de bienestar y desarrollo, y para ello sus integrantes deben ser partícipes activos en el establecimiento de objetivos concretos, medibles y alcanzables, como así también monitorear en forma permanente si la realidad se adaptó a lo presupuestado, para de esta manera ir asesorando en el devenir de los acontecimientos, si se debe cambiar o mejorar la estrategia establecida cuando todavía es posible encontrar soluciones, y no después de transcurrido un tiempo en el cual los hechos están consumados y no se pueden enmendar las malas decisiones.

El Gobierno Corporativo debe velar por la sustentabilidad de una organización, la cual puede verse amenazada si el poder entregado a las personas para tomar decisiones no se alinea con las expectativas de todos los que honestamente brindan sus esfuerzos para lograr un desarrollo ordenado y equitativo de la sociedad. Los accionistas, en virtud de sus facultades de decisión y por ende de sus mayores responsabilidades, no pueden desentenderse de la empresa, corren el riesgo personal de perder sus inversiones y además, lo que puede ser más grave, generar conflictos sociales por el mal ejercicio del poder que terminan lastimando la integridad de las personas.

## **Anexo: Textos recomendados sobre el gobierno corporativo y la organización empresarial**

Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

Castro, Julio Daniel, “La organización y la mutua influencia de sus decisiones y sus capacidades en el diseño de rasgos distintivos”, Tesis Doctoral, Universidad Católica Argentina, 2010.

Conger Jay A., Finegold, David, y Lawler Edward E. III, “Appraising Boardroom Performance”, *Harvard Business Review*, En-Feb., 1998.

Donaldson, Gordon, “The Strategic Audit”, *Harvard Business Review*, Jul-Ag., 1995.

Lorsch, Jay W., “Empowering the Board”, *Harvard Business Review*, En-Feb., 1995.

Lorsch, Jay W. y Khunana Rakesh, “Changing leaders the board’s role in Ceo’s succession”, *Harvard Business Review*, May-Jun., 1999.

Mintzberg, Henry, *La estructuración de la organización*, Barcelona: Ariel, 1988.

Pound, John, “Beyond Takeovers: Politics Comes to Corporate Control”, *Harvard Business Review*, Mar-Abr., 1992.

Pound, John, “The promise of the governed corporation”, *Harvard Business Review*, Mar-Abr, 1995.

Salomon, Walter, “Crisis prevention: How to hear up your board”, *Harvard Business Review*, En-Feb., 1995.

Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, Madrid: Editorial Aguilar, 1979.

Smale, John G., “Redraw the line between the board and the Ceo”, *Harvard Business Review*, Mar-Abr., 1995.