

2^{da} EDICIÓN

EDITADO POR
ALFREDO ENRIONE C.

DIRECTORIO Y GOBIERNO CORPORATIVO

EL DESAFÍO DE AGREGAR VALOR
EN FORMA SOSTENIDA



DIRECTORIO Y GOBIERNO CORPORATIVO

**El desafío de agregar valor
en forma sostenida**

Directorio y Gobierno Corporativo
El desafío de agregar valor en forma sostenida

ISBN: 978-956-7160-83-9

Inscrito en el Registro de Propiedad Intelectual

Copyright ESE Business – Universidad de Los Andes 2014

Diseño y producción: Editorial ESE Business School

Dirección editorial: Alfredo Enrione

Corrección de redacción y estilo: Francisca Gálvez

Diseño y diagramación: Juan Carlos Berthelon

Se terminó de imprimir esta segunda edición de 5000 ejemplares
en los talleres de Editorial Valente, Lira 1238, Santiago de Chile,
en abril de 2014.

INDICE

INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN	5
PRESENTACIONES	7
PREFACIO	11
SOBRE LOS AUTORES DEL LIBRO	19
PRIMERA PARTE: LA ESENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO	25
1. Gobierno corporativo: un imperativo de hoy	27
2. Las fuerzas del cambio en el gobierno corporativo de América Latina	39
3. Gobierno y administración: dos roles complementarios pero diferentes	53
4. El directorio y las tareas de gobierno	63
SEGUNDA PARTE: LAS RESPONSABILIDADES	85
5. La regulación vigente en Chile en relación a la responsabilidad de los directores de sociedades anónimas	87
6. La responsabilidad ética del director de empresas	111
7. <i>Stakeholders</i> y gobierno corporativo: una nueva dimensión empresarial	123
8. Reputación corporativa de la empresa ciudadana: una misión del directorio	141
9. La responsabilidad del directorio en materia de información	153

TERCERA PARTE: CONCEPTOS PARA UN DIRECTORIO EFECTIVO	177
10. El CEO correcto, la tarea más importante del directorio	179
11. Panorama de incentivos a largo plazo	199
12. Diseño y composición del directorio	213
13. Comités de auditoría	227
14. El directorio y la estrategia – reflexión y acción en un contexto cambiante	241
15. Directorio y riesgo, una relación necesaria	259
16. El presidente como jefe de gobierno y líder del directorio	279
17. Mejorando las decisiones del director y del directorio – sesgos de decisión y cómo mitigarlos	291
18. Las reuniones de directorio sin la presencia de la administración	307
19. Alineando los objetivos estratégicos en el directorio: una guía práctica	313
20. Claves para sesiones de directorio más productivas	323
21. La evaluación del directorio	337
CUARTA PARTE: GOBIERNO CORPORATIVO EN OTRO TIPO DE ORGANIZACIONES	353
22. Los gobiernos corporativos y las empresas públicas	355
23. El directorio en una empresa familiar	371
24. Tres desafíos en el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro	387
ANEXO: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTORIO	397

INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN

Se cumplen dos años desde el lanzamiento de la primera edición de este libro, en abril de 2012. Era uno de los momentos más fértiles de la historia para debatir sobre materias de gobierno corporativo y el rol de los directores. El mundo se ajustaba a las consecuencias de la crisis global de las instituciones financieras de 2008 y se estrenaba la Ley Dodd-Frank. En Chile entraba en vigencia una nueva ley de gobiernos corporativos, se daban los primeros pasos para la integración de las bolsas de valores con Perú y Colombia, y el caso La Polar estaba en el centro de la atención. Parecía que la situación llegaba a su peak.

Sin embargo, la sucesión de escándalos, cambios regulatorios, sanciones y debate sobre estas materias ha seguido un curso frenético y acelerado. Desde la crisis del año 2008 se estima que los bancos americanos han pagado o provisionado más de US\$45.000 millones en multas (y más de US\$50.000 millones en gastos legales). Sólo en 2013, JP Morgan Chase acordó pagar US\$13.000 millones al Departamento de Justicia de Estados Unidos para zanjar acusaciones sobre malas prácticas en la venta de instrumentos financieros con garantías hipotecarias. Johnson & Johnson pagó US\$2.200 millones para evitar un juicio sobre sus prácticas de marketing y comisiones a médicos por recetar sus medicamentos. En otro frente, la comisión investigadora de la SEC (la equivalente a nuestra SVS) anunció con fanfarria que había batido un record de multas durante el 2013 con más de US\$3.400 millones sobre 908 casos durante 2013.

En Chile, tampoco hemos estado ajenos a esta tendencia. La norma NCG341 emitida por la Superintendencia de Valores y Seguros

sorprendió al mercado a fines de 2012, obligando a las empresas a transparentar sus prácticas y políticas de gobierno corporativo. También se ha generado un gran interés y una mayor difusión de la práctica de la autoevaluación del directorio. De la misma forma, nuevos casos han llenado las portadas de los diarios e impulsado acalorados debates sobre los límites de la legislación vigente, las formas de prevenir conflictos de interés y, hasta el rol de la Bolsa de Comercio.

Parecía aconsejable entonces revisar, actualizar y agregar nuevos temas en una obra que ya se ha convertido en material de referencia para directores y gerentes generales. Afortunadamente, en este esfuerzo el ESE Business School encontró nuevamente el apoyo generoso de AFP Habitat. Es destacable la manera en que esta empresa se ha comprometido con liderar profundas mejoras en el gobierno corporativo y la calidad de los mercados financieros de nuestro país. Creo que no es coincidencia que este año 2014, su gerente general haya sido reconocido por el mercado como el mejor ejecutivo del año. Sin ese apoyo, este libro jamás habría salido a la luz. Nuestro más sincero agradecimiento.

Alfredo Enrione C.

PRESENTACIONES

ESE Business School

En el año 2001, el ESE Business School de la Universidad de los Andes, antes de cumplir los dos años de vida y consistente con su vocación de contribuir al desarrollo empresarial, tomó una decisión de gran relevancia: acogiendo la iniciativa de quien desde entonces sería el motor de esta área, el profesor Alfredo Enrione, decidió dictar el primer programa de formación de directores de empresas de América Latina. Fue el paso inicial de lo que sería un proyecto pionero y de alto impacto en la región en cuanto a docencia, investigación y difusión en materias de gobierno corporativo y directorios.

A comienzos del año 2004, esta iniciativa tuvo un salto significativo con la creación de lo que pronto se convertiría en el primer centro de investigación en Chile dedicado al tema: la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo. Desde su creación, esta Cátedra ha desarrollado trabajos de investigación, publicaciones y presentaciones en conferencias académicas, así como programas de perfeccionamiento para más de mil quinientos directores de empresa.

Con la perspectiva del tiempo vemos con mucha satisfacción cómo este esfuerzo, que debió sortear todas las dificultades de ser pionero, ha abierto el camino para que otras instituciones de excelencia en el país hayan creado centros especializados en la difusión de mejores prácticas de gobierno empresarial.

De la misma forma, esta Cátedra y quien la dirige han sido instrumentales en la difusión del tema en otros países de la región. No sólo

ha contribuido al perfeccionamiento y entrega de conocimientos a empresarios, directores e inversionistas institucionales, sino también, a la creación de otros centros de investigación similares.

Es preciso reconocer que, desde el año 2001 y hasta la fecha, el tema del gobierno corporativo ha experimentado una evolución significativa y desde varios frentes. Hoy no es sólo la regulación o los inversionistas institucionales los que demandan altos estándares al gobierno de las empresas, es la sociedad en su conjunto la que está exigiendo mayores responsabilidades.

En este sentido, hemos sido testigos de cómo se han perfeccionado las normativas sobre las responsabilidades de los directores, la difusión de información o el gobierno empresarial, entre otros aspectos. Sin embargo, la regulación ciertamente tiene límites respecto de lo que se puede alcanzar. Se requieren entonces esfuerzos conscientes y sistemáticos desde las propias empresas y desde los directorios para perfeccionar sus prácticas y procesos de gobierno.

Considerando que los directores tienen pocas pautas de comportamiento escritas más allá de la regulación, y que deben aprender de su propia experiencia, se hace necesario contar con una guía práctica que ilustre sobre las responsabilidades del director así como sobre conceptos, herramientas y prácticas probadas para aumentar su efectividad. Hasta ahora, no existía en Latinoamérica una obra de tales características.

En el año 2011, y tras celebrar en el ESE un exitoso programa de formación para directores, la AFP Habitat nos animó vigorosamente a emprender un esfuerzo para suplir la necesidad de contar con un material de referencia para directores de empresa.

Tengo entonces mucho gusto en presentar el tercer libro del profesor Alfredo Enrione, titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo. Esta obra -actualmente en su segunda edición- ha sido organizada

y diseñada especialmente para apoyar la tarea de aquellas personas responsables del gobierno empresarial.

En esta tarea se ha convocado a un importante grupo de prestigiosos expertos de nivel internacional quienes comparten generosamente sus visiones y consejos obtenidos en decenas de años de experiencia práctica. Nuestros agradecimientos y felicitaciones a AFP Habitat por impulsar este proyecto, al profesor Alfredo Enrione y a los demás autores que colaboraron en este valioso trabajo.

Mauricio Larraín Garcés

Director General

AFP Habitat

Estamos viviendo tiempos de cambio en nuestra sociedad, cambios cada vez más acelerados, que afectan a todos los segmentos que la componen. La empresa y su gobierno corporativo no están ajenos a esta realidad, por lo que la forma de dirigir las compañías requiere evolucionar hacia un estadio más moderno y de mejores estándares.

Los acontecimientos de los últimos años en el mercado nos han sacudido fuertemente y el ambiente de la comunidad financiera y empresarial se encuentra fértil para impulsar mejoras.

En Habitat, siempre hemos tomado seriamente nuestro rol en el mercado financiero, ya sea defendiendo los intereses de nuestros clientes en las inversiones que administramos, como en el mejoramiento de las prácticas de mercado en general.

Estamos convencidos de que las empresas con mejor gobierno corporativo, mayor transparencia y mejores prácticas respecto de sus stakeholders, en particular sus accionistas minoritarios, en el largo

plazo generan valor de manera sostenida, en beneficio de todos. En este sentido, buscamos realizar aportes a la comunidad empresarial a través de diversas iniciativas, cuyo objetivo final es crear valor en las empresas que invertimos mediante herramientas que ayuden a la mejora de sus gobiernos corporativos. La preparación de este libro es una de esas iniciativas.

Nos embarcamos en este proyecto en conjunto con la Universidad de Los Andes en el convencimiento de que el mercado requería de una herramienta de referencia no sólo para directores, sino también para altos ejecutivos e inversionistas, que concentrara las mejores ideas y prácticas de gobierno corporativo, con una visión amplia, evitando cualquier tipo de sesgo. Para esto se convocó a 16 expertos, quienes a partir de distintas experiencias profesionales y académicas expresaron de manera independiente sus reflexiones sobre los temas más importantes del gobierno de las empresas.

Estamos orgullosos de formar en alguna medida parte de este proyecto colaborativo que se convierte en una herramienta inédita en Chile y que está hoy a disposición del mercado. Esperamos que sea una guía útil para quienes tienen como responsabilidad aumentar el valor de las compañías.

Por último, agradecemos a todos quienes participaron en esta iniciativa, que desinteresadamente aportaron con su tiempo y dedicación a este valioso trabajo.

José Antonio Guzmán Matta
Presidente

PREFACIO

El diseño y contenido de este libro tiene dos objetivos complementarios. Por un lado, definir las responsabilidades que asumen las personas que ocupan (o están por ocupar) un cargo de director de empresas y, por otro, proporcionar conceptos, lineamientos y herramientas que requieren para cumplir su rol. Sin perjuicio de lo anterior, esta obra debería también poder ser de utilidad a diferentes audiencias:

- Directores actuales y potenciales de sociedades anónimas abiertas y cerradas.
- Accionistas, particularmente aquellos con incidencia en el diseño, composición y definición de las reglas del juego de los directorios. Esto no sólo se aplica al caso de accionistas controladores. También es aplicable a los accionistas minoritarios, en particular a los inversionistas institucionales.
- Gerentes generales y altos directivos que se relacionan directamente con el directorio.
- Consultores que, por sus tareas, deben interactuar con el directorio y la alta dirección como son, por ejemplo, consultores de estrategia, firmas de búsqueda de ejecutivos, auditoras, clasificadoras de riesgo, etcétera.
- Directores de otro tipo de sociedades tales como empresas estatales, organizaciones sin fines de lucro, entre otras, encontrarán conceptos y prácticas aplicables directamente a su realidad.
- Todos aquellos con curiosidad y visión crítica sobre la dirección y gobierno de las empresas.

Con el fin de recoger lo mejor del pensamiento y la práctica del gobierno empresarial, se ha congregado un conjunto de 16 expertos de

reconocido prestigio internacional en sus respectivas materias. Son seis consultores, seis académicos y tres altos directivos. Siete han tenido experiencia como gerentes generales y trece como directores de sociedades abiertas y/o cerradas. Por último, varios de los autores también han sido actores relevantes en el sector público y la regulación empresarial.

Por todo lo anterior, se puede decir que, si bien es una obra breve, este libro es producto de la experiencia directa y la reflexión acumulada por muchos años en diferentes ámbitos del gobierno empresarial.

Los capítulos están escritos en un lenguaje práctico y directo para facilitar su lectura. En muchos de ellos se proporcionan ejemplos y contienen, al final de cada uno, una breve lista de preguntas con el objetivo de servir de base para la discusión al interior de una sesión de directorio.

El volumen está estructurado en cuatro partes:

La primera se titula “La esencia del gobierno corporativo” y está integrada por cuatro capítulos, todos escritos por Alfredo Enrione. En el capítulo 1, “Gobierno corporativo: un imperativo de hoy”, el autor hace una introducción al tema, propone una definición operativa y discute los diferentes elementos del entorno que han transformado esta problemática en un fenómeno extraordinariamente relevante y actual.

El capítulo 2, “Las fuerzas del cambio en el gobierno corporativo de América Latina”, propone que ante las significativas transformaciones que se viven en Latinoamérica, la calidad del gobierno corporativo es la mejor manera de garantizar a los inversionistas un marco de protección a sus derechos. Se analizan asimismo, al menos cinco grandes fuerzas regionales y globales que explicarían esta mayor atención y exigencia en la región.

En el tercer capítulo, “Gobierno y administración: dos roles complementarios pero diferentes”, Enrione plantea que el rol del directorio no tiene sentido si busca sustituir las tareas de la administración. Aquí se explica la naturaleza de las labores de gobierno y cómo el directorio puede abocarse a ellas de manera rigurosa y sostenida. En el apartado 4, “El directorio y las tareas de gobierno”, el autor recoge las ideas del capítulo anterior y las operacionaliza en un conjunto de roles y tareas específicas. Todas ellas indelegables por parte del directorio.

La segunda parte, “Las responsabilidades”, contiene los capítulos 5 al 9. Dichos capítulos recogen y aclaran las diferentes fuentes de la responsabilidad de los directores y proponen cómo hacerse cargo de ellas.

El número 5, “La regulación vigente en Chile en relación a la responsabilidad de los directores de sociedades anónimas”, escrito por Germán Concha, analiza los elementos centrales de la legislación vigente en relación a los roles y responsabilidades de los directores de sociedades anónimas. El capítulo 6, “La responsabilidad ética del director de empresas”, de Álvaro Pezoa, describe cómo las responsabilidades éticas del director van más allá de las exigencias legales y propone un conjunto específico de lineamientos para ponerlas en práctica.

“Stakeholders y gobierno corporativo: una nueva dimensión empresarial”, es el capítulo 7, que estuvo a cargo de Eduardo Opazo y Darío Rodríguez, y se refiere a cómo las empresas, y quienes las dirigen, enfrentan presiones y demandas crecientes que tienen la capacidad de alterar el curso de la organización y que provienen desde otras fuentes de la sociedad, diferentes de los accionistas y los mercados de capital. De esta forma, los autores analizan cómo el directorio debe asumir un rol central en la definición y ejecución de una estrategia de comunicación y asuntos corporativos relacionada de manera íntima con la estrategia de negocio.

El capítulo 8, “Reputación corporativa de la empresa ciudadana: una misión del directorio”, escrito por Jorge Awad, establece que el paradigma del futuro será la llamada empresa ciudadana, aquella capaz de obtener la adhesión de sus stakeholders, conjugando con éxito mercado y sociedad. Es el directorio el llamado a construir y perfeccionar esta nueva empresa ciudadana, y se destaca en este sentido, la importancia de la reputación corporativa como el reconocimiento que la comunidad hace de las compañías en relación a su comportamiento y al grado de cumplimiento con sus diferentes públicos.

La segunda parte concluye con el capítulo 9, “La responsabilidad del directorio en materia de información”, por Beatriz Boza, quien analiza en detalle la responsabilidad del directorio respecto de la información de la empresa. No sólo en cuanto a la información que debe fluir hacia el directorio sino, en particular, la que la empresa comunica a los diferentes estamentos de la sociedad.

La tercera parte, denominada “Conceptos para un directorio efectivo”, comprende los capítulos 10 al 21, y está orientada a entregar un conjunto de procesos, herramientas y prácticas concretas que, en la experiencia, han demostrado tener un impacto positivo en la efectividad de los directorios.

El capítulo 10, “El CEO correcto, la tarea más importante del directorio”, fue elaborado por Eduardo Antunovic y expone sobre los desafíos y riesgos presentes en la búsqueda de la persona idónea para ocupar el principal cargo ejecutivo. A continuación entrega un camino, paso por paso, de los criterios y preguntas que debe acordar el directorio antes de la búsqueda, para minimizar los riesgos y aumentar las probabilidades de éxito. Luego en el 11, “Panorama de los incentivos a largo plazo”, Pablo García aprovecha su experiencia para entregar un conjunto de mejores prácticas, estadísticas actualizadas y fórmulas alternativas usadas por las empresas líderes en América Latina para alinear, motivar y retener a largo plazo a sus gerentes generales.

En el capítulo 12, “Diseño y composición del directorio”, Alfonso Mujica proporciona un conjunto de criterios, entre los que destacan estrategia y cultura, y propone un método concreto para el diseño y composición de un directorio, un proceso cuya base es una comprensión profunda de la estrategia futura de la empresa. El autor recomienda el desarrollo previo de una matriz de todas las experiencias y capacidades requeridas del directorio en su conjunto, y profundiza en el importante rol del liderazgo en este proceso, además de entregar algunas claves para el mejor funcionamiento de este cuerpo colegiado.

“Comités de auditoría” es el capítulo 13, en el cual Vivian Clarke aclara las responsabilidades de un órgano que en Chile no es obligatorio¹ pero que tiene un rol esencial en el funcionamiento del directorio. Allí, entre otros aspectos, se detallan cómo el comité debe relacionarse con la función de auditoría interna y externa, y cómo tiene que abordar los riesgos financieros y no financieros.

Luego en el capítulo 14, “El directorio y la estrategia, reflexión y acción en un contexto cambiante”, escrito por Gonzalo Larraguibel, se analiza la naturaleza de diferentes desafíos estratégicos que enfrentan un gran número de empresas en Latinoamérica. A continuación describe los elementos de una estrategia distintiva para luego profundizar sobre el rol que deben jugar los accionistas controladores, directores y gerentes en el diseño y seguimiento de dicha estrategia. En el capítulo 15, “Directorio y riesgo, una relación necesaria”, Iván Díaz-Molina proporciona definiciones, herramientas y procesos concretos y sistemáticos para identificar las principales fuentes de riesgos para luego, desde la empresa, definir las alternativas de cómo tratarlos de manera integral.

“El presidente como jefe de gobierno y líder del directorio” se titula el capítulo 16, en el cual el autor, Alfredo Enrione, da su visión sobre

1. En el caso de Chile y para algunas empresas calificadas (sociedades inscritas y con capitalización de mercado por sobre un millón quinientas mil unidades de fomento), existe la obligación de constituir un Comité de Directores. Éste comparte sólo algunas responsabilidades de un comité de auditoría y está muy lejos del estándar internacional propuesto en el capítulo.

cuál debe ser el papel que cumple el líder de gobierno de la empresa y del directorio. Desde definir la agenda de trabajo del directorio y jugar un papel de representación, hasta hacerse responsable del desempeño y la dinámica del equipo.

El capítulo 17, “Mejorando las decisiones del director y del directorio – sesgos de decisión y cómo mitigarlos”, de José Miguel Simián, aborda un problema muy relevante, pero pocas veces analizado en profundidad en el mundo de los directorios: que sus procesos de toma de decisiones están sujetos a factores inconscientes que atentan contra la calidad de las mismas. Simián analiza las diferentes fuentes de sesgos individuales y colectivos, y propone mecanismos concretos para mitigarlos.

Los capítulos 18 al 21, todos escritos por Alfredo Enrione, profundizan sobre una serie de buenas prácticas específicas y con probado impacto en la efectividad de los directorios.

En el capítulo 18, titulado “Las reuniones de directorio sin la presencia de la administración”, Enrione propone la necesidad de que el directorio se reúna formal y regularmente (aunque sea una o dos veces al año), sin la presencia del gerente general. No sólo para discutir temas que sería poco cortés llevar a cabo en su presencia (como su propia evaluación o el bono anual), sino también para debatir y alinear posiciones respecto de materias clave para la empresa.

En el capítulo 19, “Alineando los objetivos estratégicos en el directorio: una guía práctica”, el autor se basa en los resultados de un estudio que demostró que las empresas más exitosas y rentables eran aquellas en las cuales los ejecutivos líderes compartían una visión común del destino y el accionar de la empresa. En la experiencia del autor, la falta de alineación es un problema bastante común en las planas directivas, y aquí presenta una serie de ejercicios como una guía práctica para llevar a cabo en el directorio y que permitirá identificar el nivel de alineamiento de los directores en torno a objetivos

estratégicos, llevando a una discusión en profundidad que será de gran utilidad para el directorio y la empresa.

En el capítulo 20, “Claves para sesiones de directorio más productivas”, Enrione analiza las diferentes fuentes de falta de efectividad en las reuniones de directorio y la manera de solucionarlas. A su vez, explica que las sesiones deben ser vistas como parte de un ciclo de trabajo que se inicia con una cuidada planificación de los objetivos y, luego de otras etapas clave, concluye con el seguimiento de los acuerdos y encargos de la sesión. Por su parte, el capítulo 21, “La evaluación del directorio”, proporciona los criterios y variables que deben evaluarse en el funcionamiento, composición y desempeño del directorio. Se discuten alternativas metodológicas y, lo que es aún más importante, cómo hacerse cargo de los resultados obtenidos.

La cuarta y última parte, llamada “Gobierno corporativo en otro tipo de organizaciones”, comprende los capítulos 22 al 24, en los cuales se hace referencia a la dirección de empresas públicas, familiares y de organizaciones sin fines de lucro.

En el capítulo 22, “Los gobiernos corporativos y las empresas públicas”, Domingo Cruzat analiza el sistema de empresas públicas – SEP, un comité CORFO, encargado de la administración de 21 empresas del sector público, entre las cuales está Metro, Efe y Zofri. Presenta la composición y organigrama del SEP, su rol y funcionamiento, además de la manera en que trabajan los directorios de las mismas, que tienen distintas realidades entre sí y sobre todo diferentes a las de una empresa privada. A su vez, se hace mención especial al Código SEP, que consiste en una guía en cuanto a normativas y políticas de gestión que deben conducir el operar de estas empresas y sus directorios.

En el 23, “El directorio en una empresa familiar”, escrito por Jon Martínez, se aclaran las particularidades de las empresas familiares

y cómo éstas repercuten en desafíos adicionales en el gobierno corporativo. Además de proponer acciones concretas, Martínez destaca que el buen gobierno de las empresas familiares implica por un lado, la adecuada conducción de la empresa y, por otro, el manejo apropiado del sistema familiar.

En el 24, y último capítulo del libro, “Tres desafíos en el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro”, Alfredo Enrione destaca la relevancia de las OSFL dentro de la sociedad actual, especialmente en Chile, como sociedades “intermedias”, que se ocupan de necesidades y anhelos sociales que el Estado, las empresas y los individuos no están capacitadas o dispuestas a tomar en sus manos. El capítulo revisa los tres principales desafíos que enfrentan este tipo de organizaciones en relación con su gobierno corporativo: la definición de a quién y cómo deben rendir cuentas; el riesgo de perder de vista su misión fundacional en el intento por obtener el financiamiento necesario para sus operaciones, y; la captura por parte de quienes las dirigen, con el peligro de desviarse hacia intereses particulares.

Finalmente, se encuentra el “Anexo: Cuestionario de autoevaluación del directorio”, que fue desarrollado por Alfredo Enrione, a partir del trabajo con más de cien directorios a lo largo de más de una década, y que recoge elementos de la experiencia personal del autor, así como las mejores prácticas internacionales aplicables a la realidad local.

El cuestionario está dividido en cuatro partes. La primera presenta aspectos formales; la segunda parte se refiere a las responsabilidades del directorio; la tercera, a los procesos en el directorio; y la cuarta parte se adentra en la visión estratégica y el proyecto de mediano plazo de la empresa. Son en total 18 preguntas, algunas abiertas y otras cerradas, con el objetivo de lograr identificar, de manera ordenada, materias donde los directores puedan manifestar inquietudes y facilitar un diálogo constructivo para la puesta en marcha de eventuales medidas de mejora.

SOBRE LOS AUTORES

Alfredo Enrione Cáceres (editor)

Profesor titular y director de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo, ESE Business School, Universidad de los Andes. Desde hace más de doce años lidera iniciativas de investigación, difusión y docencia en temas de gobierno corporativo y directorios. Profesor visitante de numerosas escuelas de negocio de América Latina y, a partir este año, también del Arthur and Toni Rembe Rock Center for Corporate Governance de la Universidad de Stanford. Miembro del Consejo de Dirección y director del Programa PADE - Senior Management Program. Fue el primer Director Académico del ESE y antes de incorporarse a la academia ocupó cargos directivos en el sector inmobiliario y financiero. Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Ciencias de la Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ph.D. del IESE, Universidad de Navarra. Director y consultor de empresas públicas y privadas, además de organismos internacionales.

Eduardo Antunovic Muñoz

Socio y Regional Managing Partner de CTPartners. Tiene más de 18 años de experiencia internacional en la búsqueda y selección de presidentes, directores, CEOs, gerentes generales y ejecutivos en América Latina y Europa. Fundador de la firma Southmark y ex Senior Partner de Heidrick & Struggles, donde además fue el responsable para el sur de Europa y Latinoamérica y, posteriormente, Global Managing Partner. Previamente, ocupó diferentes posiciones ejecutivas incluyendo gerencias generales. Ha vivido y trabajado en Chile, Brasil, Colombia, España, Perú y Venezuela. Es Ingeniero Comercial y Licenciado en

Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de Valparaíso, Fundación Adolfo Ibáñez.

Jorge Awad Mehech

Ha sido director del Banco de Chile desde 1996, y entre 1989 y 1996, fue director del Banco Santiago. Es también presidente de la Asociación de Bancos desde 2011, Miembro del Consejo Corporación de Televisión Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (desde 2011), y presidente de la Junta Directiva de la Universidad de Talca (desde 2014). Fue presidente del directorio de Lan Airlines S.A. desde 1994 a 2012. Anteriormente, fue director de Codelco Chile, Televisión Nacional de Chile, Laboratorio Chile S.A., Icare y otras empresas. Es profesor de la cátedra Gestión y Empresas de la Escuela de Economía de la Universidad de Chile, de la cual es licenciado en ingeniería comercial. Fue además reconocido como el Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile más destacado en el año 1998, por la Asociación de Ingenieros Comerciales (ICU).

Beatriz Boza Dibos

Socia de EY Perú en Gobernanza y Sostenibilidad Corporativa. Presidenta de la organización peruana Ciudadanos al Día. Profesora en el Programa de Alta Dirección y de Gobierno Corporativo del PAD – Escuela de Dirección, Universidad de Piura. Catedrática de Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú y coordinadora del curso Ética para Abogados. Fue directora del Banco Central de Reserva del Perú (2006–2012), jefa del Gabinete de Asesores del Ministro de Economía y Finanzas (2001), presidenta de Indecopi (1995–2000), Prom-Perú (1996–2000). Ha sido directora independiente de empresas en los sectores agrícola, minería, textil y retail. Abogada de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Master en Leyes por la Universidad de Yale y graduada del PAD de la Universidad de Piura.

Vivian Clarke Levi

Presidente del Comité de Auditoría de la ACHS. Ex socio principal de Langton Clarke Auditores Consultores, representante de Coopers &

Lybrand y Arthur Andersen en Chile (1962-2000). Ex profesor del curso Contabilidad Financiera de la Facultad de Administración y Economía, PUC. Además fue presidente del Instituto de Auditores de Chile (1993-1998). Actualmente es consejero de la Especialidad del Colegio de Ingenieros de Chile A.G. y socio principal de Sociedad de Inversiones Santa Luisa Ltda., y de Inversiones C y C Ltda. Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Germán Concha Zavala

Socio de Schweitzer & Cía. Fue investigador del Programa Legislativo del Instituto Libertad y Desarrollo. En la actualidad integra el Panel Técnico de Concesiones de Obras Públicas y es coordinador del Centro para el Gobierno de la Empresa. Es abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Domingo Cruzat Amunátegui

Presidente del Sistema de Empresas Públicas - SEP, con responsabilidad sobre 21 empresas públicas. Las principales tareas son el nombramiento y manejo de sus directorios y el control de gestión e inversiones de las mismas. Ex presidente de Correos de Chile y ex - director de empresas como CSAV, Viña San Pedro, Copefrut, Construmart, Constructora Conpax, Principal Financial Group, entre otras. También fue gerente general de Watt's alimentos, Loncoleche, BellSouth y subgerente general de CSAV. Accionista y socio de Teknica (energía segura), Inmobiliaria Santo Domingo y Alimentos Mundo Marino. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Además, posee un MBA de The Wharton School, University of Pennsylvania.

Iván Díaz-Molina

Profesor del área de Dirección General en el ESE Business School de la Universidad de los Andes, desde donde enseña e investiga en temas de Estrategia, Innovación, Negociación y Riesgos. Además es consultor y director de numerosas empresas. Fue presidente para América Latina de PPL Global, LLC; presidente y director de numerosas empresas en Bolivia, Brasil, Chile, El Salvador y Perú. Ingeniero Civil de

la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Master of Science, Carnegie-Mellon University, Estados Unidos. PADE, ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Pablo García Yáñez

Gerente General de Mercer en Chile. Lidera un equipo especializado que ofrece soluciones relacionadas con las compensaciones, beneficios, sistemas de incentivos, previsión social, jubilación y planes de salud a los clientes de las empresas chilenas y multinacionales. Tiene más de 20 años de experiencia en el sector asegurador. Antes de incorporarse a Mercer ocupó altos cargos directivos en empresas, tales como Principal Financial Group, ING y Compañía de Seguros del Holding de la Clínica Las Condes. Es Ingeniero Comercial de la Universidad de Santiago de Chile.

Gonzalo Larraguibel Helft

Socio fundador de Virtus Partners, consultora de alta dirección enfocada en transformaciones estratégicas y organizacionales, con oficinas en Santiago y Bogotá. Fue socio de McKinsey & Company, donde dirigió la práctica de Organización en Latinoamérica. Lideró los primeros estudios conjuntos de gobierno corporativo de McKinsey – Icare. Expositor regular en diferentes programas y universidades respecto al tema de gobierno corporativo. Además ha asesorado a varias familias en la definición de sus Gobiernos Familiares y Corporativos en la región, y apoya a Icare en la organización de su Encuentro Anual de Directores en Chile. Fue también socio de Booz•Allen & Hamilton. Director y uno de los socios Fundadores de Vitamina. Es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile y MBA del IESE, Universidad de Navarra.

Jon Martínez Echezárraga

Profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, en el ESE Business School, Universidad de los Andes. Tiene más de treinta años de experiencia en la investigación, difusión, docencia y asesoría en materias de empresas familiares. Director de empresa y asesor de algunos de los grupos empresariales más importantes de

América Latina. Doctor en Dirección de Empresas (Ph.D), Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Universidad de Navarra, Barcelona, España. Posee estudios Post-doctorales, Massachussets Institute of Technology (MIT), Boston, EE.UU. Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios de Valparaíso, Universidad Adolfo Ibáñez.

Alfonso Mujica Vizcaya

Senior partner de Spencer Stuart. Presidente de la Asociación de Empresas Familiares, y director honorario de Uniapac Internacional. Anteriormente ocupó varias posiciones gerenciales, incluyendo la vice presidencia ejecutiva en SODIMAC y la gerencia general de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones. Fue presidente de la Cámara Nacional de Comercio y presidente de la empresa Portuaria de Valparaíso. También fue profesor de Finanzas y Políticas de Negocios en la Universidad Católica. Ex presidente de la Unión Social de Empresarios Cristianos USEC. Ingeniero Civil Industrial, Pontificia Universidad Católica de Chile y MBA de la Universidad de Chicago.

Eduardo Opazo Preller

Profesor de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, consultor y director de empresas. Más de 35 años de experiencia profesional en el manejo de asuntos corporativos y comunicación. Fue vicepresidente de asuntos corporativos de LAN Airlines. Desempeñó posiciones directivas en el campo de la comunicación y los asuntos corporativos en el Grupo Santander, donde tuvo responsabilidades a nivel nacional, latinoamericano y global, desde la casa matriz. Con anterioridad ocupó posiciones ejecutivas de banca comercial en Citibank N.A. MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez y AMP de IESE, Universidad de Navarra. Ha realizado también cursos de formación en Harvard Business School, Wharton Business School y CEIBS Shanghai, China.

Álvaro Pezoa Bissières

Profesor titular y fundador de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, y Director del Centro Empresa y

Humanismo Grupo CGE del ESE Business School. Investiga y enseña en materias de ética y responsabilidad social empresarial, gobierno de la empresa y antropología para directivos. Miembro del Executive Committee de ISBEE (International Society of Business, Economics and Ethics) y socio fundador de ALENE (Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía). Autor de cinco libros y numerosos artículos académicos en su especialidad, tanto en Chile como en el extranjero. Director de empresas y de organizaciones sin fines de lucro. Ingeniero Comercial de la Escuela de Negocios de Valparaíso Fundación Adolfo Ibáñez. Magíster en Ciencias Políticas de la Universidad de Chile y Master en Artes Liberales, Doctor en Filosofía y Letras por la Universidad de Navarra.

Darío Rodríguez Mansilla

Profesor titular de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Diego Portales. Ha escrito una decena de libros y numerosas publicaciones en materias de comunicación, negociación, organización, sistemas y relaciones empresa – sociedad. Licenciado en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctor en Sociología de la Universidad de Bielefeld, Alemania, bajo la dirección académica de uno de los sociólogos y pensadores más importantes del siglo XX, Niklas Luhmann.

José Miguel Simián Soza

Profesor de Economía y Análisis de Decisiones, director académico y miembro del Consejo de Dirección del ESE Business School de la Universidad de los Andes. También se ha desempeñado como director de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de los Andes. Ingeniero Comercial (Diplom-Kaufmann) y Doctor en Economía, Universidad de Münster, Alemania.

PRIMERA PARTE:
LA ESENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

GOBIERNO CORPORATIVO: UN IMPERATIVO DE HOY

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

En un libro destinado a directores de empresas y altos directivos podría parecer innecesario, redundante y hasta ofensivo tener que definir el significado de “gobierno corporativo”. Sin embargo, la prudencia sugiere que no es un esfuerzo inútil y se ofrecen las disculpas del caso al lector.

Es preciso aclarar primero que el término proviene de una traducción literal –y por cierto poco afortunada– del inglés “*corporate governance*”, que no significa otra cosa que la forma de ejercer el control (*governance*) de una sociedad anónima (*corporation*). Nada tiene que ver entonces con conceptos muy distantes como lo gubernamental o con el corporativismo. Por esta misma razón, algunos autores han propuesto hablar del “*gobierno de la empresa*” (para contar con un término más propio del español), o de “*gobernanza*” (cuando en realidad no es otra que la traducción portuguesa de “gobierno” en español, o “*governance*” en inglés). En este documento se hablará indistintamente de estas expresiones.

Hecha la aclaración anterior, es preciso volver al significado exacto del concepto de gobierno corporativo (o empresarial). Existe una enorme diversidad de definiciones, cada una respondiendo a las preocupaciones de sus autores, sus disciplinas y paradigmas metodológicos. Así por ejemplo, y dependiendo del marco conceptual adoptado, hay autores que lo entienden como la forma “justa” en que las sociedades distribuyen el valor creado entre los diferentes proveedores de recursos: capital, deuda y trabajo. Otros ensayistas

hablan de sistemas de alineamiento entre accionistas y administración; mientras otros se centran en la creación de valor y, otros, en responder adecuadamente a todos los grupos de interés. No hay entonces un consenso universalmente reconocido.

Tal panorama tiene inconvenientes, pero plantea también la ventaja de poder ofrecer una definición alternativa que se haga cargo de las preocupaciones de este autor. Se propone entonces la siguiente definición:

Gobierno corporativo es el conjunto de procesos, mecanismos y reglas del juego establecidos entre los propietarios, el directorio y la administración para dirigir la empresa, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y responder a los legítimos requerimientos de otros grupos de interés.

Este planteamiento tiene al menos tres elementos que resultan necesarios en una definición que pueda ser aplicada en un plano empresarial, y no meramente teórico:

- (1) Existe un objeto sobre el cual trabajar: el conjunto de procesos, mecanismos y reglas del juego. Ello significa que a éstos se les puede medir y evaluar en su eficiencia y efectividad; se pueden comparar de una empresa a otra y se pueden identificar mejores prácticas. Además, algo muy importante: se pueden aprender y perfeccionar.
- (2) Plantea un propósito, una responsabilidad que perseguir, y contra el cual evaluar la gestión de sus responsables: dirigir la empresa, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y responder a los legítimos requerimientos de otros grupos de interés;
- (3) Identifica responsables concretos en la tarea de poner los medios para asegurar el cumplimiento de los objetivos: propietarios, directores y administración.

Respecto del último punto vale la pena destacar que si bien el gobierno corporativo se asocia típicamente a la responsabilidad del directorio

y/o de su relación con la gerencia, en muchas ocasiones se subestima el rol que juegan los accionistas en el manejo de las empresas. En particular, en mercados emergentes como América Latina, donde la propiedad está concentrada y los accionistas controladores participan de manera bastante directa en la gestión.

Es más, si en mercados desarrollados el foco de los reguladores ha estado en buscar mecanismos que empoderen a los directores para actuar de contrapeso a los eventuales abusos de una administración, en los mercados emergentes el esfuerzo ha estado en proteger a los accionistas minoritarios del eventual abuso de los controladores.

Sin perjuicio de lo anterior, el rol de los accionistas como responsables del gobierno corporativo muchas veces deja que desear incluso si no hay minoritarios. Por ejemplo, y en la experiencia de este autor, no es raro que en empresas familiares la clave de su sustentabilidad esté precisamente en la formación de accionistas respetuosos de la empresa y su administración, conscientes de las demandas financieras de los negocios y de la necesidad de resolver pacíficamente los eventuales conflictos en la propiedad, antes de que lleguen a afectar la empresa.

Como se verá en un capítulo más adelante, a veces las deficiencias en las empresas estatales no están en la calidad o los esfuerzos de sus gerentes y directores, sino en la forma en que el Estado, en calidad de accionista, confunde el fin de la empresa, impone decisiones, y la utiliza con fines políticos dentro de horizontes de impacto electoral que poco tienen que ver con la generación de valor sostenible para la sociedad.

El dilema de América Latina

El gobierno de la empresa y los directores de las sociedades anónimas están hoy en la mira de todo el mundo. Académicos, reguladores, legisladores, los medios de comunicación, los consumidores y la sociedad en general han puesto a las empresas y a quienes las dirigen en su foco de atención.

Lo anterior es particularmente relevante en América Latina, donde los mercados financieros sufren de debilidades estructurales y vacíos institucionales donde los inversionistas están en desventaja respecto de aquellos que operan en mercados desarrollados.

Dichos vacíos son significativos y condicionan la propiedad y el gobierno de las empresas. Sin embargo, también están surgiendo nuevas fuerzas de cambio que contrapesan la situación.

En términos generales, los inversionistas (y reguladores) enfrentan tres desafíos relevantes en América Latina: (1) la falta de profundidad de los mercados financieros; (2) debilidades institucionales en la protección de los derechos; y, (3) las amenazas de expropiación de valor por parte de los accionistas controladores.

Mercados financieros débiles y poco profundos

A pesar de una década de crecimiento económico notable en Latinoamérica, sus mercados financieros todavía exhiben un menor desarrollo que aquellos de la mayoría de las economías más modernas, especialmente si se los compara con los países de habla inglesa (ver Tabla 1).

Hay un menor número de empresas buscando recursos en los mercados de renta variable, restringiendo sus posibilidades de crecimiento. Esto es particularmente costoso en el segmento de las empresas de pequeño y mediano tamaño, las cuales tienen menor acceso al crédito y no pueden enfrentar el costo de obtener capitales en los mercados extranjeros.

Existen barreras de entrada para este tipo de empresas, que normalmente requieren de mayores ingresos y capitalización que aquellas de las economías más desarrolladas. Por ejemplo, dados los costos asociados directos e indirectos, en países como Chile, es casi imposible asegurar un IPO para una compañía con una capitalización de mercado esperada bajo los USD 100 millones. No es particularmente fácil alcanzar este tamaño en muchos sectores industriales dentro de un país con

Tabla 1.1: Datos seleccionados sobre mercados accionarios

	PGB (miles de millones de US\$ 2012)	Población en 2012 (millones)	*Número de empresas abiertas en bolsa (2012)*	*Número de empresas abiertas en bolsa por millón de hab.	*Cap. de mercado (miles de millones US\$ 2012)*	*Cap. de mercado (% del PGB 2012)*	*Volumen de acciones transado (% del PGB 2012)*	** Financiamiento de empresas en la bolsa local - Ranking WEF(2012)**
Promedio OCDE	46.145	1.256,6	26.590	21,2	39.887	87%	83%	
Latinoamérica y El Caribe	5.829	608,6	1.513	2,5	2.550	47%	19%	
Muestra de países desarrollados								
Alemania	3.400	81,9	665	8,1	1.486	44%	36%	32
Canadá	1.821	34,9	3.876	111,1	2.016	111%	66%	10
España	1.349	46,2	3.167	68,5	995	74%	80%	99
Estados Unidos	15.685	313,9	4.102	13,1	18.668	119%	136%	16
Francia	2.613	65,7	862	13,1	1.823	70%	43%	14
Hong Kong	263	7,2	1.459	203,9	1.108	421%	467%	1
Japón	5.960	127,6	3.470	27,2	3.681	62%	60%	17
Reino Unido	2.435	63,2	2.179	34,5	3.019	124%	102%	7
Muestra de países de A. Latina								
Argentina	475	41,1	101	2,5	34	7%	0%	120
Brasil	2.253	198,7	353	1,8	1.230	55%	37%	39
Chile	268	17,5	225	12,9	313	117%	17%	18
Colombia	370	47,7	76	1,6	262	71%	7%	50
México	1.177	120,8	131	1,1	525	45%	10%	60
Perú	197	30,0	213	7,1	97	49%	3%	59
Venezuela	382	30,0	41	1,4	25	7%	0%	141

* Fuente: Banco Mundial

** World Economic Forum - World Competitiveness Report 2012-2013

17 millones de consumidores solamente. La paradoja es que en países con economías más grandes y poblaciones más numerosas, el tamaño mínimo para obtener capital en el mercado accionario local es notablemente inferior (p. ej. NASDAQ).

Los volúmenes tranzados son relativamente escuálidos, también debido al hecho de que las acciones realmente disponibles en el mercado, y liberadas de las manos de los accionistas controladores, son relativamente escasas. Esta circunstancia crea barreras enormes para la movilidad de los inversionistas institucionales. El votar “con los pies” respecto de la calidad de las prácticas de gobierno corporativo de una empresa dada, no siempre es posible.

Como se observa en la Tabla 1 anterior, incluso las economías de mayor dimensión en Latinoamérica exhiben mercados accionarios pequeños en relación a sus tamaños. Al mismo tiempo, aquellos países que transan porciones mayores de sus PGBs, tal como es el caso de Chile, demuestran volúmenes de flotación mucho menores (solamente un 17% de su PGB para 2012).

Finalmente, la falta de profundidad hace que la manipulación de los precios sea más fácil y de costos inferiores que en la mayoría de los mercados de renta variable desarrollados. De acuerdo con esto, los conceptos tales como precio equitativo, oferta y demanda, no siempre se ven bien reflejados en la valoración de mercado implícita de las compañías.

Débil protección institucional para los inversionistas

Rafael La Porta y otros autores estuvieron entre los primeros que hicieron notar la relación entre las normas legales y el desarrollo de los temas financieros: “Las normas legales sí importan”. Ellos observaron las diferentes tradiciones legales en las economías desarrolladas y concluyeron que había una correlación entre el nivel de aplicación de las leyes y el origen de las normas, con el nivel de desarrollo de ambos mercados de renta variable y de deuda.

Es precisamente en este respecto que radica la causa del subdesarrollo de los mercados financieros regionales². La famosa declaración “*Para mis amigos lo que se les ofrezca; para mis enemigos, la ley*”, atribuida al dictador brasilero, Getulio Vargas, a menudo es citada como una manera de ilustrar el uso y abuso de la ley, y el grado de subdesarrollo institucional en la región.

En un entorno regulatorio más débil, las compañías deben ajustarse a un contexto institucional que las deja en desventaja en términos de su capacidad de obtener recursos. Las compañías deben trabajar más duro para atraer inversionistas, poniendo a su disposición una mejor oferta de mecanismos de protección³.

Como se puede ver en la Tabla 2 a continuación, históricamente Latinoamérica ha evidenciado desventajas relevantes con respecto al contexto institucional para la protección de los derechos de los inversionistas.

La concentración de la propiedad

Existe abundante documentación que indica que la estructura de propiedad se encuentra muy concentrada en los mercados emergentes, y América Latina no es ninguna excepción⁴.

A pesar de que durante el proceso de privatizaciones de las décadas del ‘80 y ‘90, tuvo lugar un reordenamiento masivo de la propiedad, la figura del accionista controlador se mantuvo como dominante.

Durante ese período más de 900 compañías fueron privatizadas, dando cuenta del 55% del ingreso total del mundo en desarrollo.

-
1. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R., (2000), “Investor Protection and Corporate Governance”, *Journal of Financial Economics* 1-2 (October/November): 3.
 2. Chong, A. and Lopez-de-Silanes, F. (2007), “Corporate Governance in Latin America”. IDB Working Paper No. 494.
 3. Ver por ejemplo Gilson, R. and Gordon, J. (2003), “Controlling Controlling Shareholders”. Columbia Law and Economics Working Paper No. 228; Stanford Law and Economics Olin Working Paper No. 262.
 4. La Porta, R., López-de-Silanes, F. and Shleifer, A. (1999). “Corporate Ownership Around the World”, *The Journal of Finance*, 54(2): 471-517.

Tabla 1.2: Algunas medidas seleccionadas de protección a los inversionistas†

	Protección a los accionistas minoritarios*	Fortaleza del marco de protección a los inversionistas**	Eficiencia del marco legal para resolver disputas*	Aplicación de la ley ***	Calidad de la justicia Civil ***
OCDE	61%	60%	55%	71%	68%
América Latina	50%	48%	37%	49%	49%
Algunos países desarrollados					
Alemania	65%	50%	65%	73%	80%
Canadá	73%	83%	73%	79%	72%
España	53%	50%	45%	67%	65%
Estados Unidos	63%	83%	58%	70%	65%
Francia	60%	53%	57%	76%	68%
Hong Kong	72%	90%	77%	75%	71%
Japón	65%	70%	58%	87%	77%
Reino Unido	70%	80%	73%	79%	72%
Algunos países de América Latina					
Argentina	40%	47%	28%	43%	54%
Brasil	62%	53%	42%	56%	55%
Chile	58%	63%	63%	66%	66%
Colombia	50%	83%	38%	52%	53%
México	55%	60%	38%	49%	40%
Perú	53%	70%	33%	48%	43%
Venezuela	37%	23%	15%	33%	38%

† Todas las escalas originales han sido transformadas, donde 0% es el mínimo y 100% es el máximo teórico.

* **Fuente:** World Economic Forum - World Competitiveness Report 2012-2013.

** **Fuente:** World Bank/International Finance Corporation, Doing Business 2012: Doing Business in a More Transparent World.

*** **Fuente:** World Justice Project 2012. Los datos de la OCDE no incluyen en el cálculo a Islandia, Irlanda e Israel.

Como consecuencia, tuvo lugar una significativa reconfiguración de la propiedad empresarial en Argentina, Brasil, Chile y México⁵. Sin embargo, la mayoría de las compañías Latinoamericanas aún tienen un accionista controlador claramente identificable (ver la Tabla 3), y este papel normalmente es ejercido por una familia o grupo económico.

Desde una perspectiva práctica, este nivel de concentración de la propiedad genera varios costos para los inversionistas: (1) un menor

5. Chong, A. and Lopez-de-Silanes, F. (2007).

Tabla 1.3
Estructuras de propiedad en algunos países latinoamericanos

Country	Sample (2002)	% of largest shareholders (2002)	% of 3 largest shareholders (2002)	% of 5 largest shareholders (2002)
Argentina	15	61%	82%	90%
Brasil	459	51%	65%	67%
Chile	260	55%	74%	80%
Colombia	74	44%	65%	73%
México	27	52%	73%	81%
Perú	175	57%	78%	82%
Average	168.3	53%	73%	79%

Fuente: Fernando Lefort, 2005. "Ownership Structure And Corporate Governance in Latin America", Abante, Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile., vol. 8(1), pages 55-84.

volumen de acciones transadas, porque los controladores no quieren correr el riesgo de perder el control, con el consiguiente impacto sobre la profundidad de los mercados financieros; (2) una tendencia a asumir mayores niveles de apalancamiento para financiar el crecimiento de las empresas; (3) la pérdida de oportunidades de crecimiento debido a la aversión al riesgo probable por parte del controlador; (4) la imposibilidad de usar la adquisición de compañías como mecanismo para mejorar la calidad de la gestión de quienes las dirigen; y, (5) el riesgo de la expropiación de los intereses minoritarios.

Esta opaca separación entre propiedad y control induce a un alejamiento conceptual de los principios "clásicos" del gobierno corporativo, diseñados para los sistemas "de mercado" propios de los mercados desarrollados. Los principios del gobierno corporativo que tienen que ver con las tensiones resultantes del comportamiento oportunista de los directores y gerentes respecto de los accionistas, puede que sean menos relevantes en esta región que aquellas mejores prácticas en relación a la potencial expropiación de los accionistas minoritarios u otras formas de abuso y extracción de los beneficios privados por parte de los controladores.

Los mecanismos expropiatorios más comúnmente usados en la región son: las transacciones con partes relacionadas, transferir rentas y/o activos bajo condiciones no competitivas; privilegios especiales e incentivos superiores a los del mercado para los miembros de la

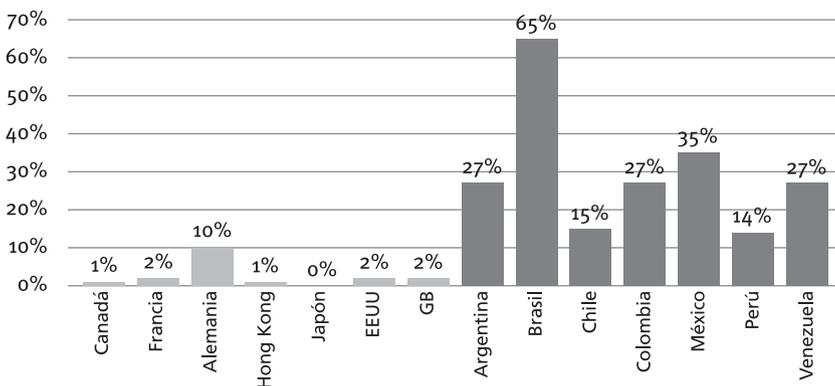
gerencia y del directorio relacionados con los controladores; y, la apropiación de oportunidades de negocios.

Esta capacidad expropiatoria se refleja en las primas pagadas por los bloques de control. A comienzos de la década del 2000 se estimaba que en países tales como Brasil, Chile o México (aunque también en Francia e Italia), el control se valorizaba entre un cuarto y la mitad de la capitalización de mercado⁶.

En México, por ejemplo, se estimaba que las familias controladoras o sus descendientes, expropiaron la mitad del valor de las compañías, mientras que en los países escandinavos o de habla inglesa, la prima estaba entre un 4% y un 10%.

Pocos años más tarde, Dyck y Zingales (2004), hicieron estimaciones (ver el Gráfico 1) que reflejaron que aunque las primas habían descendido, la diferencia seguía siendo significativa en comparación con los mercados desarrollados.

Gráfico 1.1: Prima estimada por el control



Fuente: Dyck, Alexander, and Luigi Zingales. (2004). "Private Benefits of Control: An International Comparison", *Journal of Finance* 59(2): 537-600.

6. Nenova, T. (2003) "The Value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis", *Journal of Financial Economics*, 68, pages 325-351.

En síntesis, América Latina presenta una serie de condicionantes que generan desafíos diferentes a aquellos propios de los mercados desarrollados, en especial de los anglosajones. La concentración de la propiedad, la falta de profundidad de los mercados financieros y la debilidad institucional en la protección de los derechos de los inversionistas exigen soluciones -y regulaciones- diferentes.

Para discutir con el directorio

- 1.1. ¿En qué medida está concentrada la propiedad de la empresa?
¿Qué tan activos son los accionistas controladores en la gestión de la empresa
- 1.2. ¿De qué formas se prevén y resuelven los eventuales conflictos de interés con los controladores? ¿Qué mecanismos tiene la empresa, más allá de la ley, para proteger los derechos de los accionistas minoritarios?
- 1.3. ¿Entienden los accionistas, directores y administración sus respectivas responsabilidades y derechos?

2

LAS FUERZAS DEL CAMBIO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE AMÉRICA LATINA

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

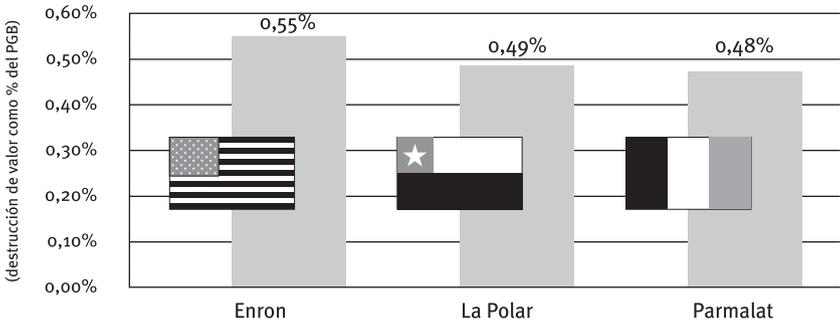
Los desafíos que enfrenta América Latina, y que fueron descritos en el capítulo anterior, ponen de manifiesto la necesidad de contar con reglas del juego estables -y justas- entre accionistas, directores y gerentes. La calidad del gobierno corporativo es la mejor manera de garantizar a los inversionistas un marco de protección a sus derechos.

Se viven cambios significativos en la región en cuanto a las leyes y la normativa; un aumento de los riesgos y exposición de los directores; una mayor presión por el desempeño; y la necesidad de demostrar su competencia, diligencia y valor agregado. Actualmente es posible identificar al menos cinco grandes fuerzas regionales y globales que explican esta mayor atención y exigencia, y que se analizarán a continuación.

La atención pública en grandes escándalos financieros

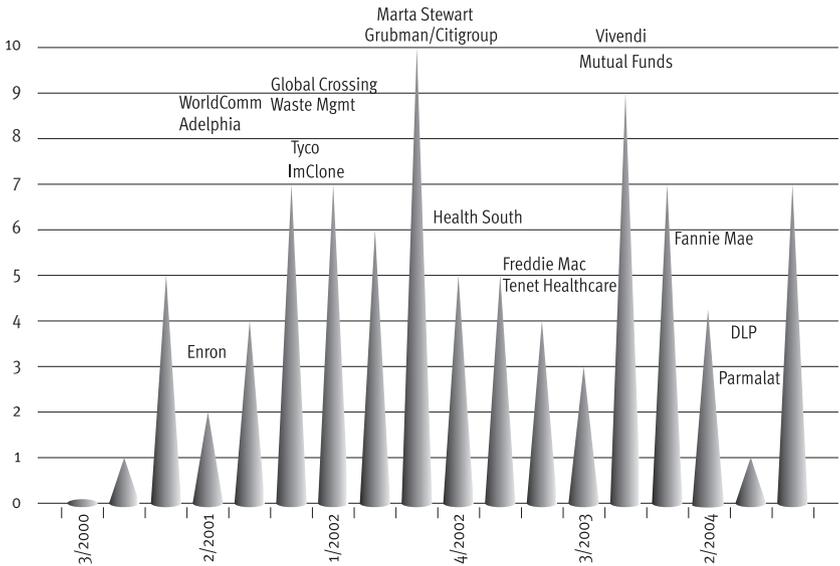
Casos de contabilidad adulterada, uso de información privilegiada o conflictos de interés mal resueltos han significado la destrucción de miles y miles de millones de dólares del patrimonio de instituciones y ahorrantes. Tal ha sido la magnitud de estos escándalos financieros y bursátiles, que han captado poderosamente la atención, primero de los medios y luego de los legisladores. De esta forma, la ola de desastres ha sido sucedida regularmente por una segunda gran marejada de regulación que aumenta las exigencias, los deberes, las responsabilidades y los riesgos personales de directores y ejecutivos (ver Gráficos 1 y 2).

Gráfico 2.1: Los escándalos de gobierno corporativo más grandes del mundo



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.2: Número de reformas regulatorias por año y escándalos empresariales notables



Fuente: Enriane, A., Mazza, C. and Zerboni, F. (2006) "Institutionalizing Codes of Governance", *American Behavioral Scientist*, Volume 49, Number 7, pages 961-973

La legislación impulsada en Estados Unidos, en 2002, por los senadores Sarbanes y Oxley (SOX), fue la respuesta directa a la destrucción de valor y la pérdida de confianza pública a partir del caso Enron que,

por cierto, iba acompañado de otra larga lista de casos como World Comm, Adelphia, Global Crossing, Conseco, Tyco y Healthsouth. Más recientemente la Ley Dodd-Frank, comparable sólo a SOX en su magnitud e impacto global, surgió después de la crisis de las hipotecas subprime y la caída de gigantes como Lehman Brothers o AIG.

Pocos meses después, y cuando todo esto parecía un fenómeno puramente norteamericano, la ola legislativa llegó también a Europa. Los sendos fraudes como Vivendi en Francia, Royal Ahold NV en Holanda y, especialmente Parmalat en Italia, plantearon nuevas exigencias al gobierno de las empresas europeas.

América Latina no ha sido la excepción en esta sucesión de escándalos y posteriores reformas a la regulación. El caso Chispas, ocurrido en Chile en 1997 (en que los gerentes y controladores de una compañía de energía eléctrica lograron asegurarse un tercio completo del precio total pagado por el control, a cambio de un interés económico en la compañía de una fracción de un 1 por ciento), gatilló la Ley de OPAs en el año 2000. Esta modificación ha sido calificada como la “abuela de todas las reformas del gobierno corporativo en América Latina”¹ y generó un importante movimiento en Chile y en la región. Estas reformas impulsadas públicamente han mejorado gradualmente la protección de los inversionistas minoritarios y, a su vez, han resultado en mercados financieros más dinámicos.

Para tener un panorama general de los escándalos y la ola de reformas en América Latina ver las Tablas 1 y 2.

Los inversionistas institucionales y los nuevos socios en la propiedad

La relevancia de grandes accionistas en el destino y funcionamiento de las sociedades anónimas es un fenómeno evidente y bien documentado por la literatura. En este sentido, es importante reconocer que la

1. Clarke, A. and Basallo C. (2009) “Reforming corporate governance: experiences with public takeover bids in Chile and Panama”, The World Bank, Working Reportj: 62981.

Tabla 2.1: Algunos escándalos de gobierno corporativo en América Latina

Año	País	Empresas	Explicación	Consecuencias
1997	Chile	Enersis - Endesa	Contratos secretos y estructura piramidal para que la administración vendiese el control de la empresa	Gestores clave fueron multados y juzgados. Se promulgó la Ley de OPAs en el año 2000
2003	México	TV Azteca	Uso de información privilegiada y transacciones con partes relacionadas	CEO demandado por la SEC, se transó un pago en un acuerdo extrajudicial
2008	Brasil	Agrenco	Información contable adulterada y transacciones en el extranjero ilegales	CEO y COO fueron arrestados
2008	Brasil	Sadia	Transacciones con derivados más allá de los límites aprobados	La empresa perdió la mayor parte de su valor y fue comprada por un competidor. Dos ejecutivos fueron juzgados y el presidente del directorio fue multado
2008	Argentina	Siemens Argentina	Sobornos y corrupción	Multas y juicios a escala global. Pagos por más de US\$3000 millones
2009	Venezuela	Varios bancos	Corrupción, pagos ilegales, préstamos empresas relacionadas con los directores e intervención estatal en la gestión de los bancos	Directores fueron arrestados y juzgados
2011	Chile	La Polar	Fraude contable y entrega de información falsa al mercado	Presidente y dos ejecutivos fueron arrestados y están siendo juzgados, otros ejecutivos están siendo procesados. Directores fueron multados y posteriormente exonerados. Nueva legislación respecto de la protección del consumidor
2012	México	WalMart de México	Soborno y Cohecho a funcionarios públicos	Ejecutivos están siendo procesados. WalMart ha gastado hasta ahora más de US\$230 millones en la investigación

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.2: Reformas de Gobierno Corporativo en América Latina (2000-2012)

Año	País	Reformas
2000	Chile Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de OPAs • Bovespa Novo Mercado
2001	Brasil Argentina Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la ley de sociedades anónimas • Ley de OPA • Regulación que obliga a adoptar y difundir códigos de buenas prácticas de gobierno corporativo
2002	Perú Argentina Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios a la Ley de Mercado de Capitales e introducción del Código de Gobierno Corporativo CONASEV • Legislación hace obligatorios los Comités de Auditorías en empresas transadas en bolsa • Entra en vigencia la Ley de Mercado de Valores
2005	Perú Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas transadas deben reportar sus prácticas en relación a un código • Reforma a la Ley de Mercado de Valores
2006	México Perú Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Entra en vigencia la Ley de Mercado de Valores • Regulación para perfeccionar la Ley de OPA y el deslistado • Código de Gobierno Corporativo
2007	Colombia Argentina Perú México	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Gobierno Corporativo (Código País) • Empresas transadas deben reportar sus prácticas en relación a un código (cumplir o explicar) • Mercado de Valores de Lima (BVL) lanza un índice de buen gobierno corporativo • Se permite a las AFPs Pension invertir en acciones locales. Se revisa el código vigente de gobierno corporativo
2010	Brasil Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Se perfecciona regulación para permitir una mayor participación de los accionistas y se revisa el código de buenas prácticas de gobierno corporativo • Se impone el estándar IFRS para las empresas transadas en bolsa • Nueva Ley de Mercado de Valores entra en vigencia
2011	Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma a la Ley de Sociedades Anónimas en materias de gobierno corporativo
2012	Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas transadas en bolsa obligadas e reportar en materias de gobierno corporativo y prácticas del directorio (NCG341 DE LA SVS)

Fuente: elaboración propia.

estructura de propiedad de las empresas en el orbe está cambiando de manera muy significativa.

En el mundo entero, aunque con diferentes grados de avance según cada mercado, la propiedad de las compañías ha ido desplazándose desde individuos y grandes fortunas familiares hacia inversionistas institucionales como fondos de pensiones, fondos mutuos o compañías de seguros.

A modo de ejemplo, en el Reino Unido entre los años 1963 y 2004, las acciones de sociedades abiertas en manos de individuos pasaron del 54% al 14%, mientras que aquellas en manos de inversionistas institucionales pasaron del 24% al 67%².

En el caso de los mercados emergentes, los accionistas controladores siguen siendo la figura dominante y el punto de partida es diferente al de los mercados financieros más desarrollados. Sin embargo, la tendencia del cambio es la misma. Por ejemplo, en Chile en 1990 sólo el 0,92% de la propiedad de las empresas transadas estaban en manos de inversionistas institucionales³, ya en 1998 este porcentaje bordeaba el 5%.

Este fenómeno no sólo ha sido impulsado por la necesidad de las empresas de buscar recursos para su crecimiento, sino también por el explosivo aumento de los fondos producto de la “privatización” de los sistemas de pensiones. De acuerdo al último informe de la asociación de fondos de pensiones, AFIP, el número de afiliados a AFPs supera los 120 millones de personas y ésta administra más de seiscientos mil millones de dólares. En el caso de Chile, las AFPs locales administran el equivalente a dos tercios del PIB y se constituyen en el principal inversionista en acciones y bonos corporativos. De hecho en su portafolio está aproximadamente el 17% de las acciones

2. Mallin, Christine (2009), “Corporate Governance”, Oxford University Press.

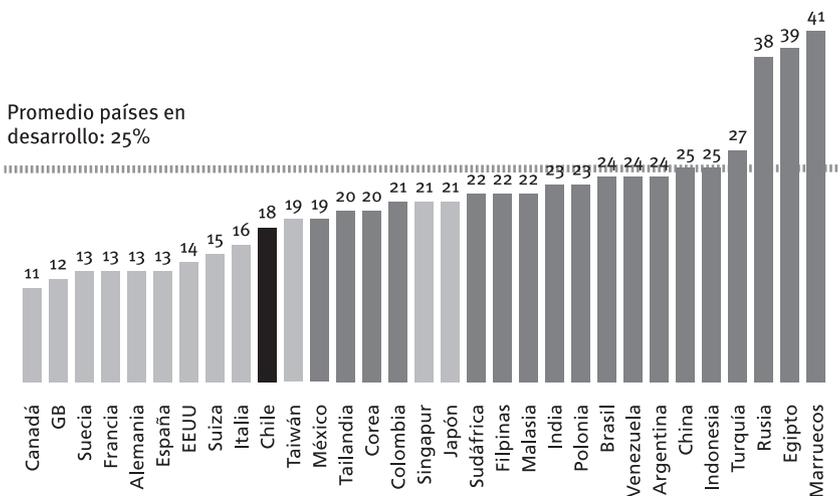
3. Alvarez, C. & Raineri, R. (2002) “Mercado del Control Corporativo en Chile”, documento de trabajo del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Pontificia Universidad Católica de Chile.

de las sociedades transadas en la bolsa, con lo cual conforman el accionista más importante del mercado local.

Es evidente que este enorme poder trae consigo un efecto en las empresas en que invierten. Los inversionistas institucionales desean incrementar el valor de los patrimonios administrados. Dicho valor depende, por un lado, del potencial de las empresas de generar flujos crecientes en el tiempo, pero también de los riesgos asociados. Desean y exigen entonces altos estándares de desempeño, transparencia, integridad de estados financieros, resolución apropiada de conflictos de interés y, en general, todas las condiciones propias de un buen gobierno corporativo.

Como ya es ampliamente conocido, los inversionistas están dispuestos a pagar mayores precios por empresas donde existan mejores gobiernos corporativos. Esto es especialmente notorio en países donde existe mayor concentración de la propiedad y menor protección de los derechos de los accionistas minoritarios (ver Gráfico 3).

Gráfico 2.3: Premio a pagar por un mejor Gobierno Corporativo



Fuente: McKinsey & Co.

La competencia en los mercados de capitales y la integración de las bolsas

La globalización de la economía ha creado enormes oportunidades para empresas e inversionistas. Miles de millones de dólares cruzan las fronteras cada día buscando la mejor oferta de valor. Dicho valor es función de los retornos potenciales, pero también de los riesgos.

Hoy en día los países, sus gobiernos y los actores clave de los mercados de capitales compiten mano a mano por generar las condiciones que lleven a las empresas a invertir y operar en su geografía. El crecimiento económico, la generación de empleo o la transferencia de tecnología son sólo algunos de los objetivos detrás de verdaderas campañas internacionales de atracción de inversionistas.

Al mismo tiempo, la caída de los márgenes y la facilidad con que se mueven los inversionistas institucionales de un mercado a otro, han generado una feroz lucha entre las propias bolsas de comercio del mundo. Tan enormes parecen ser las escalas mínimas eficientes que, gigantes como la bolsa de Nueva York (NYSE) o de Londres (LSE), han considerado que no eran lo suficientemente grandes e influyentes y han anunciado fusiones para crecer en tamaño e influencia geográfica. A otra escala, las bolsas de Chile, Perú y Colombia anunciaron su integración en el año 2011, en lo que se ha venido a llamar el MILA, y se han comprometido con la integración de México en 2014.

La integración tecnológica y operacional trae consigo la necesidad de uniformar reglas y procedimientos. Los inversionistas desean transparencia, información de calidad y protección de sus intereses.

No es extraño entonces que sean las mismas bolsas de comercio las que tomen la iniciativa de elevar los estándares y promover mejores prácticas en el gobierno corporativo y en el funcionamiento de los directorios de

las empresas. Un estudio reciente⁴ estimó que, entre 1994 y 2004, más de 25 “códigos de buenas prácticas”, algunos con carácter obligatorio para las empresas transadas, fueron impulsados desde las bolsas de valores.

La hipercompetencia

En los últimos años se ha observado la caída de gigantes del mundo empresarial tales como American Airlines, General Motors o Kodak. Sus claras economías de escala, enormes presupuestos de publicidad, posiciones privilegiadas en los canales de distribución o grandes inversiones en investigación y desarrollo, no fueron capaces de sostener sus ventajas competitivas. Más recientemente, empresas como Yahoo o RIM -la compañía detrás de Blackberry- también han visto cómo su posición se diluye rápidamente.

Los ciclos de producto cada vez más cortos, la irrupción de nuevas tecnologías, la caída de las barreras comerciales y la desregulación son sólo algunos de los cambios en las reglas del juego de los negocios que afectan a las empresas. La cancha, las reglas y el propio juego se modifican constantemente.

En América Latina, el cuadro ha evolucionado extremadamente rápido en las últimas décadas. La figura clásica de familias y grupos beneficiándose de reglas especiales del juego, de relaciones privilegiadas con el Estado y de un proteccionismo que las aislaba de la competencia extranjera está desapareciendo.

Los esfuerzos del Banco Mundial y por parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC), en la dirección de la disminución de las barreras comerciales, han causado impacto en la región. Aun cuando persisten muchas barreras no arancelarias, tales como cuotas, permisos fitosanitarios, burocracia y requerimientos especiales, entre otros, los aranceles de importación han sufrido una drástica reducción.

4. Enrione, A., Mazza, C. and Zerboni, F. (2006) “Institutionalizing Codes of Governance”, *American Behavioral Scientist*, Volume 49, Number 7, pages 961-973.

Al mismo tiempo, la firma de tratados de libre comercio entre países y regiones ha permitido que los aranceles efectivos prácticamente lleguen a cero.

Los tratados de comercio multilaterales, tales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), el Mercado Común del Sur (Mercosur) y el NAFTA, así como también una serie de acuerdos bilaterales (por ejemplo, Chile con China y Japón), también han tenido un impacto significativo.

Durante los años '70, Latinoamérica se encontraba entre las regiones más proteccionistas del mundo. Por ejemplo, el CATO Institute calificó a Chile en el lugar 71 de 72 países, en 1975. Hoy en día el paisaje es completamente distinto y Chile opera con un arancel efectivo cercano a cero.

Tal como se mencionó anteriormente, estos países no solamente sufrieron una reducción de aranceles. También llevaron a cabo reformas estructurales en pro de la competencia. Varios sectores industriales fueron privatizados, así como también algunas de las principales compañías estatales. Ingresaron nuevos actores locales y extranjeros. Todo lo cual exigió importantes reformas a fin de asegurar igualdad ante la ley y protección de la inversión internacional⁵. Aunque no todo lo anterior ha estado ajeno a problemas y críticas justificadas, ocurrieron cambios muy importantes.

En algunos países, ciertos sectores industriales que sobrevivían gracias a las protecciones arancelarias desaparecieron, dando origen a nuevos sectores y compañías con ventajas comparativas y competitivas dentro del contexto global. Así es como han surgido actores de clase mundial que compiten en su industria con las grandes ligas. Son notables los ejemplos de Arauco en la madera y el papel, Bimbo en la panadería, Cemex en los materiales de construcción, Concha y Toro en el vino, Embraer en la aviación,

5. Aguilera, R., Kabbach-Castro, L., Lee, J. and You, J. (2012), "Corporate Governance in Emerging Markets" in *Capitalisms and Capitalism in the 21st Century*, G. Morgan and R. Whitley, Eds., Oxford University Press, 2012.

Falabella en las ventas minoristas, LATAM en las aerolíneas, Natura en cosméticos, y Vale dentro de la industria del hierro⁶.

En este contexto de mayor competitividad, los directorios no pueden ser un órgano meramente “decorativo”. Tampoco pueden justificar su existencia como una instancia únicamente de control y fiscalización de la gerencia. Los líderes ejecutivos están muy solos manejando una cantidad y variedad enorme de variables, y necesitan ayuda.

El mercado y los inversionistas ejercen presión actualmente porque los directorios se constituyan también en “herramientas competitivas”. La necesidad ha ido gradualmente tornando hacia una exigencia de “crear valor”.

Hoy, los inversionistas institucionales, las agencias clasificadores de riesgo y hasta la prensa y los medios quieren saber quiénes son los directores, qué experiencia y conocimientos aportan y cómo está funcionando el directorio.

La nueva sociedad informada y conectada

Nicklas Luhmann, uno de los sociólogos más importantes del siglo XX, explica que las tecnologías de información permiten entender las formas de organización y las instituciones humanas. El habla, la escritura o la imprenta dieron origen a la humanidad como la conocemos, a las ciudades e imperios y la democracia. En este sentido, el surgimiento de las telecomunicaciones de alcance global, la TV, Internet y las redes sociales, entre otras, están remeciendo fuertemente a instituciones que parecían inmutables como los gobiernos, los partidos políticos y, por cierto, están transformando el rol del capitalismo y la empresa privada.

6. Casanova, L. , Golstein, A., Almeida, A., Fraser, M., Molina, R., Hoeber, H., Arruda, C. (2013), “From Multilatinas to Global Latinas: The New Latin American Multinationals”, International Development Bank, Forthcoming in Global Latinas by Lourdes Casanova, published by Palgrave Macmillan.

La generación de nuevos conocimientos aumenta de manera acelerada: en los próximos tres a cinco años habrá más conocimiento nuevo que el generado por el hombre en toda su historia. Pero no sólo es la cantidad de información; nunca antes los ciudadanos habían tenido acceso a tantos datos, en tiempo real y virtualmente gratis.

La disponibilidad de *smartphones* pone al ciudadano común frente a una biblioteca ilimitada, pero también le entrega una estación de prensa, radio y televisión de alcance global. El usuario está en condiciones de transmitir sus opiniones críticas en redes sociales como *Twitter*; mientras que *Facebook* es la tercera “nación” más poblada del mundo, con más de ochocientos millones de habitantes, el mayor ingreso per cápita y nivel educacional y la mayor libertad de prensa.

Para un panorama de la adopción de Internet y teléfonos celulares, ver la Tabla 3.

Tabla 2.3: Penetración de Internet y teléfonos celulares en América Latina

Región	Usuarios de internet en 2011 (por cada 100 personas)	Suscripciones de celulares en 2011 (por cada 100 personas)
Unión Europea	72,4	125,5
América Latina y el Caribe	39,4	107,1
OECD	70,8	106,7
Promedio mundial	32,7	85,5
Países desarrollados seleccionados		
Canadá	83,0	79,7
Francia	79,6	94,8
Alemania	83,0	132,3
Hong Kong	74,5	214,7
Japón	79,5	105,0
Reino Unido	82,0	130,8
Estados Unidos	77,9	92,7
Países de América Latina seleccionados		
Argentina	47,7	134,9
Brasil	45,0	124,3
Chile	53,9	129,7
Colombia	40,4	98,5
México	36,2	82,4
Perú	36,5	110,4
Venezuela	40,2	97,8

Fuente: Banco Mundial

Son justamente estas tecnologías las que permiten un enlace entre las personas como nunca antes se había dado en la historia. En Chile ya es célebre el impacto de los mensajes de texto SMS en la coordinación de la protesta estudiantil “Marcha de los Pingüinos” del año 2006, o el caso de cómo la ciudadanía presionó al gobierno a través de *Facebook* para vetar el proyecto eléctrico de Barrancones en 2010, y el rol que tuvo *Twitter* en las marchas estudiantiles de 2012.

Las empresas ya no enfrentan masas de consumidores, sino individuos informados, con poder de dar su opinión y con la capacidad de coordinarse y congregarse a miles de pares para defender con fuerza sus creencias y los que perciben como sus derechos.

Esta nueva sociedad exige a las empresas no sólo respeto por sus derechos, sino transparencia y conciencia con el medio ambiente. La actual premisa es que las empresas y sus ejecutivos deben actuar como si sus fuentes de información y sus razonamientos fueran totalmente transparentes para sus empleados, proveedores, clientes y reguladores.

Todo esto significa una mayor exigencia para el directorio de las empresas. Por una parte, los directores son quienes presentan mayor visibilidad y vulnerabilidad ante un ataque de activistas. Son, además, quienes tienen en sus manos el mayor poder para revisar los modelos de negocio y asegurarse de que la empresa se esté haciendo cargo de las demandas ciudadanas. No es coincidencia que el reciente escándalo de La Polar haya explotado inicialmente debido a la protesta de consumidores injustamente tratados, ni tampoco es casualidad que los altos ejecutivos y el directorio estén enfrentando un juicio público de las mismas proporciones que las contingencias legales del caso.

Para discutir en el directorio

- 2.1. ¿Tiene el directorio una idea de cómo valora el mercado el gobierno corporativo de la empresa?
- 2.2. ¿Es el directorio una verdadera “herramienta competitiva”, operando al máximo de su potencial?
- 2.3. ¿Están los directores conscientes de los riesgos a los que están expuestos? ¿Cuáles son los más importantes y cómo se están mitigando?

GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN: DOS ROLES COMPLEMENTARIOS PERO DIFERENTES

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

La sociedad anónima es una invención relativamente reciente¹, pero ha contribuido de manera significativa en el salto de crecimiento económico más grande que ha experimentado la humanidad². En un estudio reciente sobre la historia económica, se concluyó que el crecimiento de largo plazo está asociado a cuatro procesos fundamentales: un aumento de la productividad a través de la especialización; la transición de la producción desde los hogares al mercado; acumulación de conocimiento y capital humano; y, finalmente, la industrialización³. La sociedad anónima, como una nueva forma de organización económica, contribuyó en todos los anteriores procesos⁴. La creación de empresas y el crecimiento nunca más quedaron limitados a la calidad de las ideas de los individuos acaudalados ni a los recursos de aquellos con talento administrativo. Surgieron nuevos mercados y criterios para la especialización y acumulación de conocimientos: ideas de negocio buscando recursos, recursos buscando ideas, e individuos buscando trabajo y recompensas para sus talentos administrativos.

-
1. La primera sociedad anónima por acciones fue creada en 1555. W. R. Scott, *The Constitution and Finance of English, Scottish and Irish Joint Stock Companies to 1720* (Cambridge, Eng., 1910-12), ii, p.37.
 2. Edward P. Cheyney, "Some English Conditions Surrounding the Settlement in Virginia," en *Amer. Hist. Rev.*, xii, 512 (1907) argumenta que "todo el proceso de descubrimiento, comercio y colonización de América por parte de Inglaterra en los siglos XVI y XVII no fue un esfuerzo de individuos, sino de grupos societarios".
 3. M. Goodfriend y J. MacDermott, "Early Development", *The American Economic Review*, Vol. 85, N° 1, 1995, p.116-133).
 4. Margaret Blair "Reforming Corporate Governance: What History Can Teach Us", *Berkeley Business Law Journal*, Vol. N°. 1, p.1-44 (2004).

Si se consideran los cambios ocurridos desde su creación, la sociedad anónima ha tenido dificultades para adaptarse sin desaparecer ni perder su identidad. Es clave entender esto antes de buscar proponer mejores esquemas de gobierno, es necesario ver más allá de los simples cambios en la regulación (que por lo general exagera conductas aversas al riesgo y cortoplacistas) y concentrarse en cómo se genera mayor valor sostenible en el largo plazo. El propósito de este capítulo es explorar un rol más significativo para los directores de empresa, mediante el enfoque en las tareas de gobierno y en el largo plazo.

Hace una década, el profesor John Pound, de la Harvard Law School, propuso distinguir entre el modelo de la sociedad anónima “administrada” y el de la sociedad “gobernada”⁵. El primero se centra esencialmente en el poder, donde el rol de los directores es controlar los potenciales “desvaríos” de los gerentes. Este modelo constituye generalmente una respuesta a situaciones de accionistas dispersos y de regulaciones surgidas de escándalos corporativos de renombre.

En su análisis, Pound destaca que en la mayoría de los casos, los problemas no surgen debido a excesos de poder de los gerentes, sino por esquemas de incentivos y procesos de toma de decisiones mal planteados. Si bien el balance del poder es importante, sólo lo es en la medida en que eso contribuye en la toma de mejores decisiones para la creación de valor sostenible.

En el modelo de sociedad “administrada”, los directores típicamente son apartados del proceso de formulación de la estrategia y de las políticas de la empresa. A menos que los resultados sean malos o haya una seria falla en el manejo de la empresa, estas tareas se delegan en los gerentes. Por otro lado, en el modelo de sociedad “gobernada”, los directores sí tienen qué decir en la formulación de políticas. Para Pound, la clave del nuevo modelo es que los directores dejen de ser meros árbitros, “desapegados” de la empresa,

5. John Pound, “The Promise of the Governed Corporation”, *Harvard Business Review* (March-April, 1995) p.89.

para transformarse en un equipo comprometido en la toma de decisiones.

¿Gobernar o administrar?

Si el gobierno corporativo sólo consiste en administrar las operaciones de la empresa, es difícil justificar un rol significativo y perdurable para los directorios. En este sentido, los trabajos de Elliot Jaques sugieren una aproximación mucho más constructiva y funcional. Después de trabajar más de 30 años en el Reino Unido como consultor de empresas, este psicólogo, médico y sociólogo canadiense, concluyó que las jerarquías estaban profundamente enraizadas en la naturaleza humana y que era posible medirlas en forma objetiva.

La piedra angular de sus teorías –que se reflejaron en más de 20 libros y numerosas publicaciones– es el concepto de “ámbito temporal de la responsabilidad”. En términos simples, éste establece que cada individuo con un nivel de responsabilidad posee un grado de discrecionalidad en términos de cómo ejecuta sus tareas. Tarde o temprano un superior jerárquico (un supervisor, el gerente general, el directorio, etcétera.) pedirá cuentas y controlará si esta persona ha usado los recursos a su disposición en forma adecuada. La pregunta esencial para Jaques es: ¿Por cuánto tiempo este individuo ejerce discrecionalmente su tarea sin que un superior le pida cuentas? Para trabajadores manuales, este lapso puede ser de minutos u horas. Para ejecutivos en los niveles más bajos puede tratarse de semanas. En directivos de nivel medio puede ser de hasta un año y para la alta dirección varios años⁶. Las jerarquías organizacionales son así una forma natural de organizarse en capas ascendentes de ámbitos temporales de responsabilidad

De esta forma, para Jaques, el nivel de responsabilidad de cualquier cargo organizacional puede ser medido objetivamente en términos

6. Elliott Jaques, “The Measurement of Responsibility: A Study of Work, Payment and Individual Capacity”, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1956.

del horizonte temporal para completar la tarea más larga asignada a éste⁷. En nuestros días, llenos de turbulencia y complejidad, resulta poco realista asignar a los gerentes generales la responsabilidad exclusiva sobre tareas y decisiones que tendrán impacto en veinte años más. Los mercados e inversionistas institucionales imponen considerables presiones para que la administración se concentre en el corto plazo. De la misma manera, los más altos directivos tienen su racionalidad “limitada”⁸ con la gran cantidad de información y presiones de corto plazo ejercidas por clientes, reguladores y competidores.

Llevando el argumento al extremo, pocos defenderían la idea de que una sucesión de planes a un año, acumulados en el tiempo, constituye una estrategia de largo plazo o que conduce a resultados extraordinarios⁹. Aún así, el mercado a menudo impone esta óptica sobre administradores que son medidos anual o trimestralmente. Es corriente observar que incluso los planes de mediano y largo plazo de las empresas sólo exhiben indicadores para el primer año (que se ajustan anualmente para fijar los bonos a la administración).

Peter Senge concluye en sus estudios que las organizaciones, como los sistemas naturales, rara vez siguen trayectorias lineales en su progreso. Por el contrario, la mayoría de las empresas desarrollan un ciclo de rápido crecimiento, seguido por estabilidad temporal, y cuando las cosas salen bien, una regeneración disruptiva (o en caso contrario, declinación). Asumir este proceso continuo de transformación implica la necesidad de institucionalizar una visión de largo plazo en términos de “aprendizaje organizacional” y sostenibilidad. Para Senge, el mayor impedimento para alcanzar esto es el hecho de que los administradores de empresas quieren que las cosas ocurran

7. Elliott Jaques, “In Praise of Hierarchy”, *Harvard Business Review*, (January-February 1990) p.122.

8. Herbert A. Simon, “Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization”, 1976, Free Press, New York.

9. Según un estudio de Marakon & Associates y el Economist Intelligence Unit, menos del 15% de las empresas compara su desempeño con las cifras planificadas originalmente más allá del primer año de los planes. “Three Reasons Why Good Strategies Fail: Execution, Execution ...”, Knowledge @ Wharton (July 2005).

dentro del horizonte temporal en que sus incentivos personales están enmarcados¹⁰.

Si se acepta la premisa básica de Jaques, el directorio es el estamento de mayor nivel jerárquico dentro de la organización, y como tal, es el responsable de las tareas y dimensiones que poseen el horizonte temporal más largo para su cumplimiento. Es allí donde los directorios deben construir un rol más significativo. En lugar de disputar la primacía operacional con los gerentes generales, el rol de meros supervisores debe evolucionar hacia la maximización del valor sostenible de la empresa.

Esto no implica, en ningún caso, la sugerencia de que los gerentes generales deban abandonar su responsabilidad en el proceso de planificación estratégica o de alineamiento organizacional. Por el contrario, éste debe ser precisamente el foco de la interacción entre el gerente y su directorio (lo que exige que los directores tengan también un conocimiento mucho más acabado de la empresa, su estrategia y su grado de implementación). En efecto, aquí se encuentra la clave para definir las responsabilidades de los directores en las sociedades anónimas: elegir y evaluar al gerente general, planificar su sucesión, generar una caja de resonancia adecuada para el gerente e involucrarse a fondo en las decisiones más relevantes para el futuro de la empresa.

En un estudio realizado recientemente en Estados Unidos¹¹, la mayoría de los gerentes encuestados señalaron que dejarían pasar oportunidades de negocio con buenos prospectos de rentabilidad si es que estas inversiones impactaban en forma negativa los resultados del trimestre en curso. Desafortunadamente, las reformas en la regulación a menudo agravan, más que mitigan, esa percepción

10. Peter M. Senge y Goran Carstedt, "Innovating our Way to the Next Industrial Revolution", MIT Sloan Management Review (Winter 2001) p.24.

11. John R. Graham, Campbell R. Harvey y Shivaram Rajgopal, "The Economic Implications of Corporate Financial Reporting", NBER Working Paper N°. 10550, January 11, 2005.

errada de lo que los mercados financieros persiguen. En consecuencia, y a pesar del aumento del tiempo que dedican los directores a sus tareas, la mayoría no enfrenta adecuadamente los delicados equilibrios entre los resultados de corto plazo y la salud de largo plazo de la empresa.

Son alarmantes los resultados arrojados por una reciente encuesta de McKinsey, en la que se comprobó que, si bien el 75% de los directores deseaba dedicar más tiempo a la estrategia y el riesgo, sólo un 25% tenía, en el mejor de los casos, un entendimiento limitado de la estrategia actual de sus empresas¹². Sólo el 11% señaló tener un conocimiento cabal, mientras que únicamente el 4% indicó conocer la visión de largo plazo en términos de los parámetros fundamentales. Más de la mitad dijo tener poco o ningún entendimiento de las iniciativas clave necesarias para asegurar una posición en el largo plazo.

Resulta evidente que las actividades del día a día del directorio van más allá de los tópicos antes descritos. La preocupación, sin embargo, recae en que el creciente foco en la supervisión de las operaciones y la regulación, desvíe la atención de los temas más relevantes, donde los buenos directores pueden y deben “agregar más valor”.

Diferenciar y clarificar los roles permitiría identificar un sentido y una responsabilidad más clara para gerentes y directores. Podría facilitar esa “tensión constructiva” que muchos predicen pero pocos son capaces de alcanzar (a menos de que la empresa esté en crisis). Más importante aún, es que aportaría un contrapunto a las presiones que sufre la administración por concentrar su atención en los desafíos inmediatos.

Tampoco se sugiere que los directores claudiquen de su responsabilidad de controlar a la administración y las operaciones de la empresa. En

12. Robert F. Felton y Pamela Keenan Fritz, “The View from the Boardroom” (The McKinsey Quarterly, 2005 Special Edition: Value and Performance).

su lugar, esta diferenciación de roles promovería un balance más provechoso, definiendo un rol más proactivo para el directorio (en lugar del mero cumplimiento de la normativa). Permitiría reconocer también la primacía operacional de la administración y motivaría a los directores a dedicar su energía a evaluar la forma en que la compañía puede lograr la estrategia de largo plazo de la mejor manera posible.

En virtud de la justicia debe decirse que las reformas regulatorias y las presiones del mercado (y consiguientes esquemas de compensación) no son la única razón del por qué la administración tiene el foco sesgado hacia el corto plazo. Es realmente complejo manejar simultáneamente varios horizontes temporales –construir resiliencia y capacidades organizacionales que no sólo permitan alcanzar resultados de corto plazo sino que permitan mantenerlos en el tiempo. Es ahí, nuevamente, donde un directorio reflexivo, preparado para tomar riesgos de forma responsable y focalizado en el largo plazo, puede agregar más valor.

McKinsey, por ejemplo, entrega una serie de criterios al respecto¹³. En primer lugar, sugiere que la estrategia de una empresa debe construirse como una cartera de iniciativas que conscientemente apuntan a horizontes temporales diferentes. Algunas iniciativas aportarán resultados a corto plazo, mientras que otras generarán opciones para el futuro. En segundo lugar, las empresas deben identificar un número reducido de métricas para mantener el foco sobre resultados y sobre la salud de la compañía. Finalmente, las empresas deberían cambiar la naturaleza de su diálogo con los grupos de interés clave, especialmente inversionistas y empleados, comprometidos en un círculo virtuoso que contribuya al desarrollo de largo plazo de la empresa.

La clave está en la sostenibilidad del valor

Una vez que los directorios logren volcar su atención en maximizar el valor sostenible, podrán definir cómo deben organizarse e informarse

13. Ian Davis, “How to Escape the Short-Term Trap”, *Financial Times* (April 11, 2005) y Richard Dobbs, Keith Leslie and Lenny T. Mendonca, “Building the Healthy Corporation” (*The McKinsey Quarterly*, 2005 N° 3).

para hacer su tarea de la mejor manera. Para ser efectivos, los directorios deberán profundizar más allá de la superficie de los resultados de la empresa.

Además de los cada vez más extensos reportes financieros, el directorio debe recibir información que le permita adquirir múltiples perspectivas de la forma en que la empresa es conceptualizada y administrada¹⁴, y de cómo lo está haciendo en el mercado (también debe supervisar la calidad de los reportes que reciben los accionistas).

Esto significa generar información financiera y no financiera adicional para lograr armar un cuadro más completo y significativo. Como algunos estudios ya han demostrado¹⁵, los reportes contables sujetos a las normas contables actuales presentan serias limitaciones para reflejar adecuadamente los aspectos que afectan el valor de las empresas. Por ejemplo, a comienzos de los '80, la relación entre el precio de una acción en la bolsa y su valor de libros era cercana a uno. Así, los datos reflejados en reportes financieros solían guardar una relación razonable con el verdadero valor de la inversión de un accionista. Hoy en día, esta relación es sustancialmente mayor porque en los modelos de valorización se consideran activos intangibles como marcas, carteras de clientes, innovación o efectividad comercial.

Los resultados financieros, típicamente, son reflejo de acciones pasadas. Aspectos como satisfacción de los clientes, calidad de productos o servicios, relaciones con la comunidad, innovación o compromiso de los trabajadores son buenos predictores de los resultados futuros. Se deberá entonces dirigir la atención en mayor medida hacia indicadores no financieros, que son más difíciles de medir (y por eso son comúnmente ignorados por el mercado).

14. Alex J. Pollock, "From Making Judgements to Following Rules: The Evolution of U.S. Accounting" (American Enterprise Institute Financial Services Outlook, July 2005).

15. Litan, Robert E. y Wallison, Peter J. "The GAAP Gap: Corporate Disclosure in the Age of the Internet", AEI Bookings Joint Center for Regulatory Studies, 2001 and "Beyond "GAAP", Regulation, 2003, Vol. 26 Issue 3, p.50-55.

Determinar formas de monitorear rigurosamente estos aspectos no sólo cambiará los roles y deberes del directorio, sino también el de los asesores independientes.

Es alentador ver cómo las empresas van incorporando cada vez más herramientas de control integrales como el *Balanced Scorecard*. Este instrumento, creado a comienzos de los '90 por Robert Kaplan y David Norton, busca proponer un conjunto “balanceado” de medidas que complementen los indicadores financieros y proporcionen “medidas operacionales de satisfacción del cliente, procesos internos y actividades de mejora e innovación organizacional... que explicarán los resultados financieros futuros” .

Un estudio reciente de la consultora Booz Allen & Hamilton, concluyó que entre los años 1999 y 2003 se destruyó mucho más valor por mala administración y por deficiente ejecución de estrategia que en todos los célebres escándalos de gobierno corporativo combinados. Si bien se reconoce la necesidad de control, es también claro que éste rara vez genera riqueza en sí mismo. Para todo aquel que esté familiarizado con la creación y administración de empresas, es evidente que un foco centrado en el cumplimiento de reglas y normas puede terminar ahogando las claves para la creación de valor: buenas ideas y gente comprometida que pueda ponerlas en práctica.

En el siguiente capítulo se verá en mayor detalle cómo llevar a la práctica estas tareas de gobierno, en que el directorio es capaz de ejercer adecuadamente su doble rol de control y creación de valor.

Para discutir con el directorio

- 3.1. ¿Tienen los directores claridad respecto de cuál es la diferencia entre administrar y gobernar?
- 3.2. ¿Cuáles son los indicadores que usa el directorio para asegurar la sostenibilidad del valor a mediano y largo plazo?
- 3.3. ¿Dónde están las amenazas más importantes a la sostenibilidad del valor de la empresa?

4

EL DIRECTORIO Y LAS TAREAS DE GOBIERNO

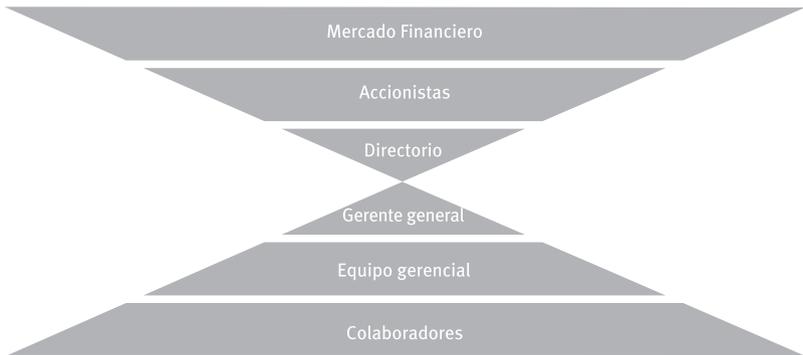
Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

El directorio, y los directores, pueden agregar valor a la empresa de variadas formas. El prestigio personal de un director, por ejemplo, puede ser un activo, una marca de calidad para la sociedad en cuyo directorio participa, y puede resultar importante para potenciales inversionistas. Sin embargo, cuando se trata de aportar hacia el interior de la empresa, existe una forma esencial de hacerlo: generar valor a *través* del ejecutivo principal (ver Gráfico 1).

Gráfico 4.1: El Directorio crea valor en la empresa a través del ejecutivo principal



El ejecutivo principal –llámese presidente ejecutivo, CEO o gerente general– es el punto de apoyo, la bisagra a través de la cual el directorio ejerce su influencia al interior de la organización. En este sentido, la creación de valor guarda estrecha relación con la capacidad de

apoyar, persuadir, ilustrar, influir, iluminar, cuestionar o motivar (entre muchas otras formas) a quien dirige la organización.

La idea anterior plantea un importante desafío conceptual. La persona que ocupa la posición de liderazgo ejecutivo es alguien que dedica muchas horas al día, por muchos días y durante muchos años a la empresa. Es, normalmente, un gran experto en las particularidades del negocio y sus variables de éxito. Conoce al dedillo a los clientes y proveedores principales, conoce bien a los competidores y aliados. Domina, como pocos, las dimensiones estratégicas, operacionales, comerciales y financieras de su industria y de su empresa.

En su libro “Outliers”¹, Malcolm Gladwell expone una idea que se ha dado en llamar “la regla de las 10.000 horas”. En términos generales, implica que una persona puede alcanzar un nivel de virtuosismo en cualquier disciplina (por ejemplo, un deporte, un instrumento musical, la programación computacional o el dominio de un negocio), en la medida en que acumule un mínimo de diez mil horas de práctica.

En caso de que eso sea efectivo, un gerente general que dedique cuarenta horas a la semana a su actividad, alcanzará un grado de “virtuosismo” en unos cinco años. El nivel de información, conocimientos y dominio de los directores difícilmente alcanzará la altura del gerente, pues un director que dedique veinte horas por mes tardará alrededor de cincuenta años en adquirir el mismo grado del gerente general. ¿Cómo puede entonces un directorio de no “virtuosos” aconsejar, ayudar y crear valor a través de uno “virtuoso”?

Los directores no lo lograrán nunca si intentan sustituir al ejecutivo principal en aquellas tareas donde éste ya ha desarrollado su virtuosismo. Tampoco habrá mucho valor en la asesoría técnica, operacional o comercial de la industria o del negocio en cuestión.

1. Gladwell, Malcolm (2008), “Outliers: The Story of Success”, Little, Brown and Company, New York.

Por otro lado, es probable que quienes ocupan el sillón de director sean también virtuosos, pero en otras especialidades funcionales, industrias o mercados. Existen al menos cuatro grupos de tareas o responsabilidades en las que el directorio puede aportar un valor enorme. Las tareas que se presentan a continuación son indelegables a la administración y requieren de tiempo, energía y trabajo sistemático.

Responsabilidades del directorio para agregar valor a las compañías

1. Dirigir al que dirige

La primera tarea y, para muchos, la más importante de todas aquellas encargadas al directorio, es la elección del ejecutivo principal. Se trata de un tema complejo y que es ilustrado en profundidad en el capítulo 10, “El CEO Correcto, la tarea más importante del directorio”.

Una vez elegida la persona adecuada, el directorio tiene que preocuparse de que tenga los incentivos de corto, mediano y largo plazo que lo motiven a perseguir con ahínco los intereses de los accionistas, a correr riesgos dentro de un marco razonable y a permanecer en la empresa (al menos mientras el directorio lo desponga).

El tema de la permanencia tiene otros ribetes importantes para el directorio. El fracaso, y posterior despido, de cualquier gerente general es en gran medida una responsabilidad directa del propio directorio. En este sentido, y al margen de los incentivos, el directorio tiene la responsabilidad de dejar muy claros los objetivos que el gerente debe perseguir, pero también las condiciones de borde de cómo éstos deben ser alcanzados.

Los gerentes normalmente deben dedicar energía para hacer lobby y conocer de primera o segunda fuente qué es lo que piensa el directorio sobre su desempeño. Para evitar esta pérdida de energía y posibles malos entendidos, el directorio es responsable de entregar

anticipadamente un conjunto de criterios, métricas y prioridades con los que la tarea del gerente será evaluada. Es fundamental que esta “cartilla” no sea unidimensional. El riesgo, y la tentación, de mover a la organización completa hacia un único objetivo (por ejemplo, EBITDA) pueden ser muy costosos.

A modo de ejemplo, se puede hacer responsable al gerente no sólo del desempeño financiero o el precio de la acción, sino de la reputación de la empresa, el clima laboral, la calidad de su equipo gerencial y la relación con el directorio.

El directorio y los directores deben ser también asesores de la administración. Si bien en una empresa Fortune 1000, normalmente los ejecutivos están altamente capacitados y tienen visión de mundo; en empresas con ventas menores a US\$500 millones, los problemas comerciales, financieros u operacionales son típicamente más locales y pedestres. En este sentido, un grupo de directores con experiencia en grandes empresas, visión internacional y conocimientos de otras industrias pueden ser valiosos aliados para la administración.

Los gerentes, ya definidos como “virtuosos”, son grandes expertos en su negocio y su industria, conocen los aspectos técnicos, comerciales y operacionales con gran nivel de detalle. Sin embargo, no siempre disponen del tiempo (o la posibilidad) para estar al día en lo que está ocurriendo con la economía, la política o la ciencia, ni siquiera para enterarse de buenas ideas o prácticas que están siendo adoptadas en otras empresas o industrias. Los directores pueden entonces ser los ojos y oídos de la administración hacia fuera de la empresa y ayudarle a enriquecer su análisis y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Los directores son también aliados de la administración para abrir puertas y tender puentes hacia mundos donde inicialmente no se tiene acceso. Aquellos directores que provengan de otras industrias

o países, o incluso desde la política², pueden convertirse en contactos y “traductores” entre universos con lógicas diferentes.

2. Elegir la estrategia

El directorio es responsable de que la empresa cuente con una visión de futuro. La compañía debe tener una estrategia.

No deja de ser sorprendente la cantidad de compañías grandes y sofisticadas que en realidad no cuentan con una estrategia. Sus procesos de “reflexión estratégica” involucran tiempo, energía y a veces altos honorarios de asesores, pero pocas veces despliegan una verdadera estrategia. Se generan visiones poéticas como, “cambiaremos el mundo”, “tomaremos el liderazgo” o “seremos los más admirados”. Otros, menos inspiradores, se limitan a meras declaraciones de objetivos: “duplicaremos el tamaño”, “triplicaremos el EBITDA” o “daremos un servicio superior”. Muchas de estas manifestaciones de misión/visión vienen también adornadas con términos complementarios y de moda como “talentos”, “respeto al medio ambiente”, “*stakeholders*” o “comunidad”. Sin embargo, esto no es estrategia.

Como señala en su último libro un reconocido pensador del tema, Richard Rumelt³, el “núcleo” de una estrategia tiene tres elementos básicos:

- Un diagnóstico que identifica, resume y explica claramente los desafíos que enfrenta la organización.
- Una guía para la acción, la forma en que la organización debe hacerse cargo del reto. Esta manera debe al menos focalizar

2. Bucheli, M., Salvaj, E., & Enrione A. (2009) “Corporate Political Activity of Multinationals from Newly Developed Countries in Emerging Economies: Spanish Multinational Corporations in Chile, 1990-2005”, in the Proceedings of the Academy of Management Conference, Chicago, IL.

3. Rumelt, Richard (2011) “Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters”, Crown Publishing Group. Cabe señalar que Richard Rumelt ha sido señalado como “estratega de los estrategas” por McKinsey & Co.

claramente la energía de la empresa e idealmente plantear formas creativas de apalancar competencias y recursos de la organización para generar más espacios de valor, y;

- Un conjunto coherente de iniciativas y pasos concretos. Para Rumelt, muchas empresas creen que la guía práctica es la estrategia y no completan el tercer y fundamental paso: las acciones.

Dependiendo del tamaño de la empresa, de las preferencias del directorio y del grado de sofisticación del equipo directivo, la estrategia puede surgir de diferentes maneras. Normalmente se esperaría que la administración desarrolle y proponga al directorio la estrategia. En otros casos es posible que los directores se involucren más directamente en su diseño. De cualquier manera, debe quedar claro que es el directorio, y no otra instancia, el órgano responsable de aprobar y elegir la estrategia de la empresa.

Esto significa que los directores deben conocer la estrategia a fondo, y tener una opinión formada para poder debatir y aportar a su refinamiento. A juicio del autor, no es poco frecuente que muchos directores no sean capaces de explicar articuladamente la estrategia. A veces esto se debe a que, lisa y llanamente, no hay estrategia; otras es porque no se han involucrado, y hay casos en que no la entienden. Ninguna de las alternativas es aceptable. Como ejercicio, se invita al lector a responder el siguiente “test ácido”: ¿Sería capaz de explicar claramente la estrategia de su empresa en los tres elementos señalados más arriba? ¿Cree que todos los demás directores lo podrían hacer?

Algunas prácticas y recomendaciones sobre la forma en que el directorio debe involucrarse en el proceso de diseño estratégico son tratadas con mayor profundidad en el capítulo 14, “El Directorio y la Estrategia - reflexión y acción en un contexto cambiante”.

Una vez que el directorio se ha asegurado de que existe una estrategia razonable y coherente (y la puede hacer propia), tiene que preocuparse de su ejecución y de posibles correcciones sobre la marcha.

Si bien la contabilidad es una herramienta de administración muy importante es, en primer lugar, reflejo de un resultado ya pasado, además se refiere a cuentas y partidas agregadas que son difícilmente asimilables a una narrativa estratégica más cualitativa. La contabilidad financiera no fue creada para hacer un seguimiento a elementos tan centrales como ventaja competitiva, reputación, calidad de servicio, clima laboral, innovación, talento directivo y liderazgo. El directorio debe preocuparse, entonces, de disponer tanto de los indicadores financieros, como de los no financieros, que le permitan hacerse un juicio acabado, y en todo momento, sobre la marcha de la empresa y la ejecución de la estrategia.

Otro elemento fundamental en la elaboración estratégica guarda relación con el equipo responsable de la ejecución. El directorio debe conocer personalmente y tener una opinión constituida respecto de los principales directivos de la organización. ¿Tendrán la experiencia y capacidad a la altura del desafío que se plantea? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de este equipo?

La interacción regular (que puede ser perfectamente una o dos veces al año) con directivos por debajo del gerente general tiene beneficios adicionales. Por un lado, constituye un aliciente para los miembros de la administración al percibirlo como una oportunidad de hacerse visibles y exponer sus puntos de vista. Por el otro, ofrece al directorio la posibilidad de formarse una opinión sobre el calibre de los posibles sucesores del ejecutivo principal y de exponerse, al menos parcialmente, a la cultura y forma de interacción del gerente general y sus reportes directos.

Por último, el directorio debe identificar claramente cuáles son los riesgos estratégicos de la empresa. Cuáles son los escenarios, acciones de actores clave (aliados, competencia, clientes, proveedores, reguladores, entre otros), eventos y decisiones que tienen el potencial de alterar la trayectoria de la empresa. Debe procurarse que los riesgos -tema tratado con mayor profundidad en el capítulo 15 del libro-, se encuentren bien definidos para el directorio y la administración, y

que se disponga de métricas o indicadores para su seguimiento, de medidas y procesos para su mitigación y de planes de contingencia.

3. Arbitrar intereses

Es preciso reconocer que las empresas responden a legítimas demandas de diferentes grupos de interés. En particular en las sociedades anónimas, donde la propiedad y la administración están separadas, se distinguen dos niveles de especial relevancia: agentes (administración) y principales (accionistas y acreedores).

Si bien administradores, accionistas y acreedores se benefician de la creación de valor a largo plazo y del acceso de la empresa a los mercados financieros, en el corto plazo los intereses de cada uno pueden ser divergentes y entrar en conflicto.

A pesar de que los directores son elegidos y se deben a sus accionistas, para la sostenibilidad del valor en el tiempo es clave que el directorio arbitre y procure el equilibrio entre diferentes actores, perspectivas y plazos.

El primer grupo de intereses que debe ser arbitrado es el de lo accionistas. Como es señalado en el capítulo 5 sobre las responsabilidades legales de los directores, éstos se deben a la empresa como un todo y no a un grupo particular de accionistas.

Sin embargo, en la práctica los directorios deben liderar empresas con accionistas que tienen visiones e intereses diferentes (ver Tabla 1).

Tabla 4.1: Tipos de Accionistas

Activos (con incidencia en la gestión)	Pasivos (sin incidencia en la gestión)
<ul style="list-style-type: none">• Accionistas controladores individuales o en grupo actuando en pactos de control• Accionistas que son importantes clientes o proveedores• Accionistas que son altos ejecutivos	<ul style="list-style-type: none">• Inversionistas institucionales• Sociedades de inversión con participaciones minoritarias• Personas naturales

El directorio tiene la responsabilidad de prever la existencia de posibles conflictos de interés entre los diferentes tipos de accionistas. En el caso en que sea inevitable (y muchas veces lo es), resulta particularmente importante que se regulen y resuelvan adecuadamente para que no se produzcan transferencias de riqueza a unos accionistas en desmedro de otros. Los casos más comunes son las transacciones con partes relacionadas, vale decir, cuando la empresa hace negocios con una parte que puede afectar a algunos accionistas, director o ejecutivo.

No es trivial comprender de qué manera las inversiones, políticas de dividendos, provisiones o adquisiciones pueden también favorecer a unos accionistas en desmedro de otros. Por ejemplo, cuando las decisiones de hoy pueden afectar a los potenciales accionistas de mañana.

Un caso notable fue la respuesta del directorio del club de fútbol Manchester United ante la oferta de compra por parte de la familia Glazer, en el año 2005. El directorio analizó y determinó que, si bien el precio ofrecido era atractivo, la oferta podría comprometer la supervivencia del club hacia el futuro. Considerado el caso, se resolvió no vetar la oferta y someter el asunto a la junta de accionistas. El directorio emitió la siguiente declaración:

“El directorio tiene la responsabilidad de considerar una propuesta de buena fe... En su consideración tendrá en cuenta los potenciales términos financieros, la posible estructura financiera y cualquier impacto que estas consideraciones pudiesen tener en las futuras operaciones del club...”

El directorio cree que la naturaleza y requerimientos de retorno sobre el capital (de esta oferta) pondrá presión sobre el negocio del Manchester United y que el estrés financiero generado puede ser perjudicial...

El directorio considera que no puede recomendar la transacción en términos de perseguir los mejores intereses del Manchester United, sin perjuicio de considerar

que el precio ofrecido es justo. Está entonces en manos de los accionistas determinar si la oferta es exitosa...”

Se debe reconocer que los intereses de los acreedores y los accionistas pueden ser diferentes en el corto plazo, dada la estructura contractual y los perfiles de riesgo asociados.

El máximo retorno potencial a los acreedores normalmente está acotado, mientras que los accionistas enfrentan rangos más extremos, particularmente hacia arriba. También difieren en la prioridad de los pagos. En general, los flujos de la empresa se usan primero para cumplir las obligaciones con los acreedores antes de que los accionistas puedan recibir su pago.

Por lo anterior, los acreedores prefieren las decisiones empresariales que maximicen la certeza de la cancelación completa y oportuna de las obligaciones. Mientras que, por su lado, los accionistas favorecen aquellas decisiones que maximicen el valor presente de los flujos futuros de sus inversiones. Muchas de éstas, en el corto plazo, pueden atentar contra los intereses de los acreedores. Por ejemplo: aumentar el pago de dividendos, desviando reservas de caja que podrían ser usadas para el pago de deuda; aumentar el nivel de endeudamiento incrementando la rentabilidad del patrimonio a costa de estresar la posición financiera, o bien, invertir en proyectos riesgosos que aumenten la volatilidad de los flujos destinados al pago de las obligaciones financieras.

Para que los accionistas, potenciales inversionistas y acreedores tomen las decisiones adecuadas, es precisa la integridad y oportunidad de la información financiera y no financiera entregada por la empresa. El directorio es el responsable de asegurar que estén dispuestos todos los procesos y políticas para que lo anterior ocurra, y debe –adicionalmente– apoyarse y trabajar con entidades externas como clasificadoras de riesgo y empresas auditoras. Un análisis más profundo de la manera en que el directorio debe abordar esta responsabilidad,

y las tareas particulares del comité de auditoría son tratadas en el capítulo 13.

Existe un tercer conjunto de intereses en torno al valor generado por la empresa, diferente de los ejecutivos, accionistas o acreedores. Un grupo amplio y diverso compuesto por trabajadores, clientes, proveedores, reguladores, vecinos de la comunidad, la prensa, el mundo político y la ciudadanía en general, quienes también son proveedores de recursos, trabajo, información y “reglas del juego” para las actividades de la organización.

Es poco frecuente que las personas o instituciones que forman este conjunto tengan alguna representación en el directorio. Sin embargo, todas ellas tienen la capacidad de impactar la trayectoria y los resultados de la empresa, particularmente cuando el horizonte de análisis es el largo plazo. Por tanto, el directorio debe conocer con suficiente grado de profundidad las posiciones y expectativas de esos grupos de interés e incorporarlas en sus procesos de tomas de decisión.

Lo anterior no debe hacerse de manera trivial. No basta con esbozar una lista genérica de *stakeholders* y luego actuar con algunas iniciativas de filantropía para afirmar que se tiene una estrategia de asuntos corporativos y responsabilidad social empresarial (RSE). Por el contrario, y como se describe en el capítulo 7 sobre el directorio y los *stakeholders*, los modelos de negocio y las estrategias empresariales se construyen sobre una serie de supuestos, relaciones y activos (como la reputación), y respecto de *stakeholders* específicos.

Existe entonces un entorno relevante respecto del cual la organización debe tener un seguimiento en “tiempo real” y una estrategia con acciones específicas. Si el directorio no toma una posición decidida en asegurar que la empresa tenga una “estrategia de *stakeholders*” y que ésta se encuentre integrada a la estrategia de negocios, las presiones de corto plazo harán que la administración deje esta área de lado. Los riesgos son altos y los casos en que estas

presiones fueron sistemáticamente ignoradas hasta que ya era demasiado tarde, abundan en todo el mundo. Lo que resulta paradójico es que es el mismo directorio el que normalmente, en última instancia, termina dando explicaciones e intentando enmendar el rumbo.

Un último punto en donde el directorio está llamado a arbitrar, corresponde al plazo de análisis de la administración. Las presiones del mercado y del propio directorio por crecimiento, resultados y por la necesidad de aumentar el precio de la acción, pueden inclinar a la gerencia a tomar atajos. Postergar gastos en contrataciones o en complejos sistemas de información, o considerar gastos como activos, son algunas de las tentaciones de anticipar resultados de corto plazo en desmedro del largo plazo. El directorio tiene el deber de poner las “luces altas”, aportar la perspectiva de largo plazo y asegurar que las decisiones y sacrificios de corto plazo no comprometerán la capacidad de la organización de continuar generando valor en el futuro.

4. Proteger los activos esenciales

Cualquier viajero de negocios habrá visto las librerías de los aeropuertos desplegando con fanfarria los últimos *best sellers* que ofrecen los “secretos” y “recetas” de las empresas y sus líderes que han alcanzado fama y fortuna.

El gran *best seller* de los años ochenta fue “En búsqueda de la excelencia⁴”, de Tom Peters y Robert Waterman, en el cual los autores describían en detalle las características de ciertas empresas consideradas “excelentes”, y cómo éstas habían logrado una ventaja sobre el resto. Mientras las seleccionadas eran admiradas e imitadas globalmente, otras empresas, también importantes y exitosas, se lamentaban de no estar en la lista.

4. Peters, T. & R. Waterman (1982) “In Search of Excellence : Lessons from America’s Best-Run Companies”, HarperCollins Publishers.

Cerrando la década de los noventa, el gurú -Gary Hamel-, escribió otro de los grandes éxitos. En “Leading de Revolution⁵”, Hamel describe cómo algunas empresas han revolucionado sistemáticamente sus industrias y analiza las claves estratégicas con las que estas firmas sostendrán su ventaja en el futuro.

En el primer libro, entre las empresas “excelentes” estaban: Delta Airlines, Digital Equipment, Kmart y Kodak. En el segundo caso, la epítome de “revolucionario estratégico” era ilustrada por el gigante Enron y algunas empresas japonesas.

Como comprenderá el lector a estas alturas, si hay una característica que se repite en “las recetas del éxito”, es que éstas dejan de serlo más temprano que tarde. Digital, Kmart y Kodak son hoy usadas en las escuelas de negocios para enseñar lo que no se debe hacer y cómo los líderes visionarios de antaño fueron los miopes del futuro. Enron, por su parte, es el ejemplo más común para hablar de malas prácticas financieras y de la falta de ética de quienes la dirigen.

Por otra parte, y a pesar del “defecto” de que en determinado momento fuera también un *best seller*, otra obra aborda el problema del éxito desde una óptica diferente. James Collis y Jerry Porras⁶ buscaron empresas que hubiesen ocupado posiciones de privilegio en sus industrias por periodos prolongados. Atacando la sobrevaloración de conceptos como la maximización de utilidades, la innovación o los líderes carismáticos concluyen, entre otras cosas, en un concepto fundamental para el buen gobierno corporativo: las empresas que perduran descubrieron tempranamente qué es lo que no tenían que cambiar.

En cada empresa exitosa hay ciertos procesos, valores, rutinas o relaciones que ésta hace mejor que nadie, que contribuyen significativamente a su desempeño, y que por lo mismo, es necesario

5. Hamel, G. (2000) “Leading The Revolution”, Harvard Business School Press.

6. Collis, J. & Porras, J. (2002) “Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies”, HarperBusiness.

preservar. Curiosamente, ninguno de esos valiosos elementos están reflejados en los estados financieros para su control y seguimiento.

Si lo anterior tiene un sustento (y hace sentido al lector), el directorio debe realizar un esfuerzo consciente por identificar primero cuáles son esos “activos” que es preciso proteger, y luego asegurarse de que existan los procesos y resguardos para que esa protección sea efectiva.

Existe un riesgo enorme, si se considera que de acuerdo a diferentes estudios, la permanencia media de los gerentes generales en su cargo cae cada año⁷. Esto significa que cada siete u ocho años llegará a la principal posición ejecutiva una persona competente y energética, con visión estratégica y con la ambición de superar a su antecesor. Sería casualidad, o un milagro, que producto de los elaborados planes de este individuo no se hagan cambios que involuntariamente alteren o incluso destruyan los activos esenciales. A menos que, estos elementos estén de antemano bien identificados y protegidos en la empresa.

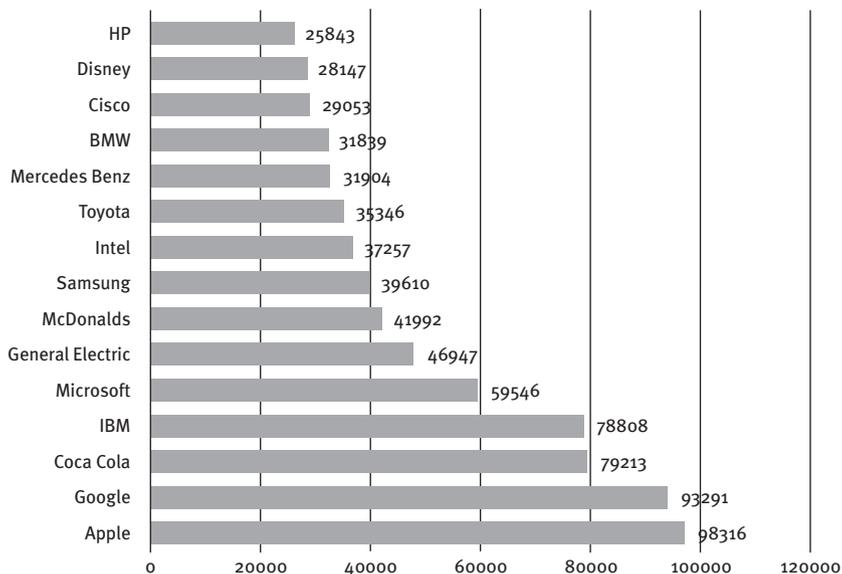
En este sentido, el directorio tiene una responsabilidad inmediata en el hecho de que la empresa haga explícitos los valores y principios que la rigen, y que estos valores se reflejen en los sistemas de selección, evaluación, promoción e incentivos. La compañía debe elaborar códigos de ética que dejen claros y articulen la aplicación de los valores, tanto en las prácticas de la empresa como de sus colaboradores. En el capítulo 13 del Comité de Auditoría, se explica cómo éste debe supervisar su aplicación con el mismo celo y rigurosidad que aplica a la integridad de los estados financieros.

Otro activo fundamental de la empresa es la marca y la reputación corporativa. Desde hace ya un par de décadas se han perfeccionado las técnicas de valorización, y se sabe con razonable certeza que marcas como CocaCola, Apple o Google representan miles de millones

7. Según un estudio de Forbes en el 2008 la duración promedio estaría bajo los 7 años. En el último reporte del Conference Board (2011) en las S&P500 estaría en torno a los 8 años (20% menos que en el año anterior).

de dólares y una proporción muy relevante del valor total de sus compañías (ver Gráfico 2).

Gráfico 4.2: Valor de la marca según Interbrand Finance 2013
(en millones de US\$)



¿Cuánto es el valor de la marca? ¿Cuál ha sido su evolución en el último periodo? ¿Qué iniciativas han tenido un mayor impacto en este valor? ¿Qué errores se han cometido al respecto? Son algunas de las preguntas que el directorio debe plantear sistemáticamente a la administración.

En la misma línea, para Joachim Klewes y Robert Wreschniok⁸, la reputación puede ser administrada, acumulada e intercambiada por confianza, legitimación de una posición de poder, reconocimiento social, un precio *premium* por los bienes y servicios ofrecidos, una mayor predisposición de los accionistas a mantener las acciones en momentos de crisis o una mayor tendencia a invertir en su

8. Klewes, Joachim and Wreschniok, Robert (eds.) (2009). *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Springer.

patrimonio. Constituye entonces uno de sus principales “capitales” o activos. Al respecto, señalan que para construir confianza y reputación, las empresas deben asegurarse de satisfacer las expectativas funcionales (las del negocio) y sociales y, al mismo tiempo construir una identidad única y distinguible. De esta forma se desarrolla un “retorno sobre cooperación” que genera a su vez capital “reputacional”. Una buena reputación protege las ventajas competitivas a largo plazo y reduce los costos de supervisión y control de la sociedad.

En el estudio elaborado en Chile por el Reputation Institute y la Pontificia Universidad Católica de Chile, se identificaron las noventa empresas con mejor reputación⁹ (ver Tabla 2).

Tabla 4.2: Ranking de empresas según su reputación

Ranking	Empresas	Puntaje Pulse	Ranking	Empresas	Puntaje Pulse	Ranking	Empresas	Puntaje Pulse
1	Sony	81,13	31	Copec	67,63	61	Masisa	61,51
2	Greenpeace	80,55	32	Abastible	67,56	62	Parque Arauco	61,38
3	Nestle	80,10	33	Melón	67,48	63	Canal 13	61,32
4	Radio Bío Bío	77,43	34	MCCC	67,39	64	Sernatur	61,29
5	Aple	77,13	35	Gerdau AZA	67,08	65	Falabella	61,08
6	Nokia	75,83	36	Gildemeister	67,06	66	Banco de Chile	60,99
7	Teletón	75,59	37	IST	66,73	67	Coopeuch	60,81
8	Laboratorio Chile	75,53	38	Lotería	66,42	68	El Mercurio	60,68
9	Radio Cooperativa	74,67	39	Unilever	66,05	69	Danone	60,38
10	HP	73,99	40	Procter & Gamble	64,83	70	Habitat	59,87
11	Samsung	73,82	41	Bío Bío	64,49	71	Mall Plaza	59,66
12	Viña San Pedro	72,87	42	La Tercera	64,25	72	Enjoy	59,50
13	ACHS	72,67	43	Polpaico	64,00	73	Derco	59,37
14	CAP	72,22	44	Alto Las Condes	63,90	74	Agrosuper	59,09
15	Colún	71,80	45	BancoEstado	63,54	75	Metro	58,94
16	Soprole	71,03	46	Hogar de Cristo	63,50	76	Johnson & Johnson	58,48
17	LG	70,79	47	Escondida BHP Billiton	63,32	77	RSA (Royal Sun Alliance)	58,28
18	CCU	70,60	48	Entel	63,00	78	Pro Chile	58,25
19	Colgate	70,20	49	Sodimac	62,89	79	Shell	58,17
20	Microsoft	70,19	50	Jumbo	62,86	80	Santa Isabel	58,13
21	Viña Concha y Toro	69,70	51	Gasco	62,69	81	Surlat	58,01
22	Carozzi	69,50	52	Patagonia Chilena sin Represas	62,59	82	INE	57,95
23	Watt's	69,41	53	Laboratorio Andrómaco	62,43	83	Sky	57,81
24	Coca Cola	69,29	54	Recalcine	62,35	84	Antofagasta Minerals	57,74
25	Polla Chilena	69,12	55	Ariztia	62,28	85	Chilena Consolidada	57,16
26	Lan	69,04	56	Lipigas	62,16	86	BancoBCI	57,33
27	Fundación Las Rosas	68,92	57	Indumotora	62,09	87	Dr. Simi	57,04
28	Luchetti	68,47	58	Anglo American	61,81	88	Easy	56,34
29	Un Techo Para Chile	68,45	59	TVN	61,81	89	Tottus	55,90
30	CMPC	68,41	60	Codelco	61,56	90	Monticello	55,87

9. RepTrak™ Pulse – Chile 2010 – Informe Global Reputation Pulse Chile 2010.

Los escándalos pueden minar significativamente el valor de una marca o la reputación corporativa. Abundan los casos en que los más altos personeros han debido dar la cara por malas prácticas de una empresa, y muchas veces se trata de prácticas que se han perpetrado por años, pasando desapercibidas para el directorio.

Podría decirse en un tono de ironía pero, por cierto, de realismo, que la “física de las noticias” desafía las leyes generales del universo. Por un lado, las malas noticias descienden en los niveles organizacionales a una velocidad abismante. Las redes sociales (reales, no las de Internet) hacen muy difícil mantener la privacidad de una metida de pata en los niveles más altos. El rumor de una quiebra o el despido de un alto directivo probablemente se sabrán en pocas horas. Por otro lado, las malas noticias suben a los más altos estamentos a una velocidad extraordinariamente lenta. El temor, la desconfianza o los incentivos generan barreras al ascenso de las malas nuevas entre los estamentos de una organización. Por esto, no es raro comprobar que es justamente el más alto nivel jerárquico el último en enterarse de prácticas o resultados que eran conocidos más abajo hace mucho tiempo.

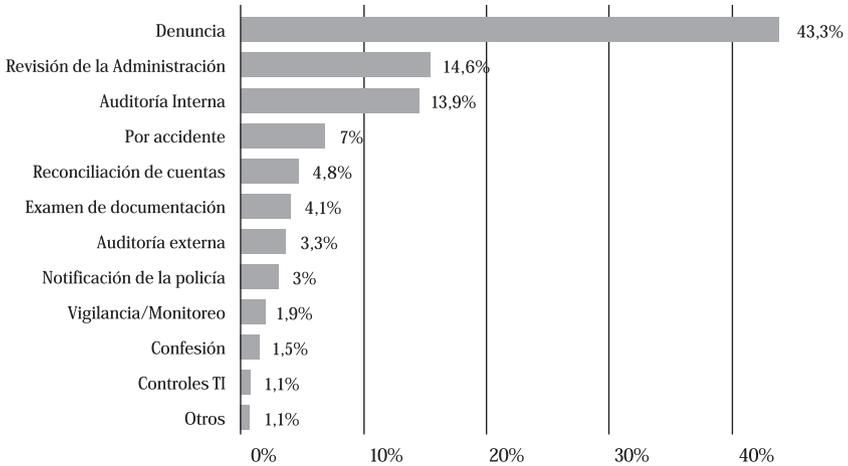
A la luz de lo anterior, el directorio debe procurar que existan mecanismos que contrarresten esta aberración de las leyes de gravedad y hagan “subir” las malas noticias con la velocidad suficiente para poder tomar medidas correctivas a tiempo.

Según el último informe de la ACFE¹⁰, una asociación de expertos contables investigadores de fraude, la amplia mayoría de los fraudes son detectados por medios en los cuales el directorio podría tener una incidencia significativa. Prácticamente el 70% de los fraudes podrían ser revelados a través de la generación de canales apropiados de denuncia (llamados en inglés de *whistleblowing*),

10. Association of Certified Fraud Examiners (2010), “Report To The Nations on Occupational Fraud and Abuse. 2010 Global Study”.

revisiones de la administración y procesos de auditoría interna. Curiosamente menos del 5% de los fraudes es detectado por las auditorías externas¹¹.

Gráfico 4.3: ¿Cómo se descubrieron los fraudes el año 2012?



Fuente: ACFE 2012 Global Fraud Study.

En un mundo donde la intensa competencia lleva a la rápida “commoditización” de lo que, poco tiempo atrás, era una ventaja competitiva, hay dos elementos extraordinariamente relevantes para la supervivencia de la empresa en el largo plazo: el talento y el liderazgo.

El directorio debe entonces tomar una posición activa para asegurarse de que la empresa esté efectivamente atrayendo a los talentos, motivándoles, desarrollándoles y ofreciéndoles las oportunidades para desempeñarse al máximo de su potencial. Lo que antes podría haber sonado como teoría o buenas intenciones es hoy una realidad muy tangible en varios sectores de la economía. En la industria

10. Association of Certified Fraud Examiners (2010), “Report To The Nations on Occupational Fraud and Abuse. 2010 Global Study”.

11. En este sentido, es importante aclarar que, contra las expectativas de mucha gente, la auditoría externa no es responsable de la detección de fraude.

minera, o de la ingeniería, los altos directivos se quejan actualmente de la dificultad para atraer talentos, del aumento sostenido de los salarios y de la falta de fidelidad de sus flamantes contrataciones. Ya no se trata de la guerra por el talento, es la venganza del talento.

El directorio debe también asegurarse de la efectividad de los procesos de sucesión en las posiciones de liderazgo. William Shakespeare señaló una vez que los reyes ven su sucesión con el mismo entusiasmo con que ven la muerte. De la misma manera, por consciente que esté, cualquier gerente general, de la importancia de su sucesión, es poco probable que dedique mucho tiempo y energía al tema en forma espontánea y voluntaria (ver capítulo 10 sobre selección y evaluación del gerente general).

La elección de un nuevo gerente general es, típicamente, un proceso costoso, complejo y arriesgado (ver capítulo 10 sobre selección y evaluación del gerente general). En caso de que la contratación signifique atraer un ejecutivo desde fuera de la organización, los parámetros anteriores pueden aumentar en forma significativa. Normalmente se busca una persona con desempeño y trayectoria probados. Lo más probable es que ocupe actualmente un cargo equivalente y requiera de un incentivo por sobre sus ingresos actuales. Además, deberá adaptarse y aprender a lograr resultados bajo una realidad diferente: nuevos jefes y equipo, nuevo estilo y cultura, entre otros factores.

Muchas veces resulta conveniente, y necesario, acudir al mercado para elegir al nuevo líder ejecutivo. Cambios radicales en los modelos de negocio o profundas transformaciones son tareas que pueden ser abordadas con ventaja por *outsiders*. Sin embargo, el directorio debe estar siempre en la posición de elegir. Debe contar idealmente con un conjunto de candidatos entre los cuales escoger al más indicado, y asegurarse de que ese selecto grupo sea identificado, capacitado, motivado, probado al límite de sus capacidades y, por cierto, protegido (a veces del propio gerente general que puede sentir amenazada su

posición), a través de un proceso que el mismo directorio debe aprobar y controlar.

La planificación de la sucesión puede parecer natural y conveniente cuando el principal ejecutivo se acerca a una edad razonable para el retiro (aunque la percepción de los propios ejecutivos normalmente sea diferente). Sin embargo, la necesidad muchas veces llega intempestivamente. En el año 1996, el secretario de comercio de EEUU, Ron Brown, organizó un viaje oficial de negocios para planificar lo que sería la reconstrucción de la antigua Yugoslavia. Entre los 34 pasajeros del avión de la fuerza aérea norteamericana, acompañaban a Brown nada menos que doce de los CEO más importantes del mundo de la ingeniería y construcción (ver Tabla 3). El 6 de abril el avión fue derribado en pleno vuelo, muriendo todos los tripulantes. De manera instantánea, doce grandes corporaciones fueron descabezadas. Más allá de la enorme tragedia personal y familiar, el directorio de una organización no puede permitir que esto también signifique una tragedia empresarial.

Tabla 4.3: CEOs fallecidos el 3 de Abril de 1996 junto a Ron Brown

Nombre	Cargo	Empresa
Barry L. Conrad,	Chairman y CEO	Barrington Group
Paul Cushman III	Chairman y CEO	Riggs International Banking Corp.
Robert E. Donovan	Presidente y CEO	ABB Inc.
Claudio Elia	Chairman y CEO	Air & Water Technologies Corp
David Ford	Presidente y CEO	InterGuard Corp. of Guardian International
Frank Maier	Presidente	Enserch International Ltd.
Walter Murphy	Senior Vice President	AT&T Submarine Systems Inc
Leonard Pieroni	Chairman y CEO	Parsons Corp
John A. Scoville	Chairman	Harza Engineering Co
Donald Turner	Presidente	Bridge Housing Corp.
Stuart Tholan	Presidente	Bechtel-Europe/Africa/Middle East/ Southwest Asia,
Robert A. Whittaker	Chairman y CEO	Foster Wheeler Energy International

Para discutir con el directorio

- 4.1. ¿Hasta dónde conocen los directores la estrategia? ¿Se sienten capacitados para explicarla articuladamente, de acuerdo a los tres elementos básicos que la constituyen y que dicen relación con un diagnóstico, una guía para la acción, y un conjunto de iniciativas y planes concretos?
- 4.2. ¿Cuáles son los activos intangibles más valiosos? ¿Cuánto valen en realidad?
- 4.3. ¿Qué acciones concretas se están implementando para aumentarlos de valor y protegerlos? ¿Cuánto tiempo dedican en el directorio a estos activos intangibles claves?
- 4.4. ¿Se han identificado y definido los riesgos estratégicos que podrían alterar la trayectoria o el correcto funcionamiento de la organización?
- 4.5. ¿Se han dado a conocer los valores y principios que rigen la empresa de manera explícita y clara?

SEGUNDA PARTE: LAS RESPONSABILIDADES

5

LA REGULACIÓN VIGENTE EN CHILE EN RELACIÓN A LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTORES DE SOCIEDADES ANÓNIMAS

GERMÁN CONCHA
SCHWEITER Y CÍA

Introducción

El presente trabajo revisa, de manera resumida, los elementos centrales de las reglas contempladas por el ordenamiento jurídico chileno en relación a la responsabilidad de los directores de sociedades anónimas.

Con el objeto de facilitar la comprensión de los referidos elementos, se exponen algunos aspectos adicionales de la normativa vigente en materia de sociedades anónimas, los que se estiman relevantes para un cabal entendimiento del contexto regulatorio.

Para simplificar la lectura del texto, las normas jurídicas vigentes que se aluden en el documento se transcriben a pie de página. En general, para referirse a la Ley N° 18.046, sobre Sociedades Anónimas, se emplea la expresión **LSA**, y para referirse a la Ley N° 18.045, de Mercado de Valores, se emplea la expresión **LMV**.

La Sociedad Anónima

Se suele indicar que la sociedad anónima es una sociedad de capital, para destacar que ella se constituye en torno a un fondo común, sin una especial consideración a la persona de los socios (también llamados accionistas)¹.

1. La LSA, en el inciso 1a de su artículo 1a, define a la sociedad anónima como “una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente renovables”.

La legislación chilena contempla tres clases de sociedades anónimas, a saber: **abiertas²**, **especiales²** y **cerradas⁴**.

Las sociedades anónimas abiertas y las sociedades anónimas especiales están sometidas a la fiscalización de un ente público especializado, denominado **Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)**. Ello, salvo que la ley las sujete expresamente a la fiscalización de otra Superintendencia, en cuyo caso quedarán sometidas a la SVS cuando emitan valores, en lo que a dicha emisión se refiere⁵.

El directorio

La LSA señala expresamente que la **administración** de la sociedad anónima corresponde a un órgano colegiado denominado **directorio**, tanto al definir dicha clase de sociedad⁶, como al tratar específicamente el tema relativo a la forma en que ella se administra⁷.

La LSA establece el tamaño mínimo que ha de tener el directorio de una sociedad anónima. Así, para el caso de las sociedades anónimas

-
2. La LSA, en el inciso 2° de su artículo 2° señala que “**son sociedades anónimas abiertas aquellas que inscriban voluntariamente o por obligación legal sus acciones en el Registro de Valores**”. Esta disposición se complementa con el artículo 5°, letras c) y d) de la LMV que señala: “**Artículo 5°. La Superintendencia llevará un Registro de Valores el cual estará a disposición del público. En el Registro de Valores se deberán inscribir:**
 - c) Las acciones de las sociedades anónimas que tengan 500 o más accionistas o, a lo menos, el 10% de su capital suscrito pertenezca a un mínimo de 100 accionistas, excluidos los que individualmente o a través de otras personas naturales o jurídicas, excedan dicho porcentaje, y
 - d) Las acciones emitidas por sociedades anónimas que voluntariamente así lo soliciten o que por obligación legal deban registrarlas”.
 3. La LSA, en el inciso 3° de su artículo 2°, en relación al inciso 1° de su artículo 126, establece que son sociedades anónimas especiales “**las compañías aseguradoras y reaseguradoras, las sociedades anónimas administradoras de fondos mutuos, las bolsas de valores y otras sociedades que la ley expresamente someta a los trámites que a continuación se indican ...**”. En general, puede decirse, que se trata de sociedades anónimas que requieren una autorización de existencia otorgada por la autoridad pública competente.
 4. Según dispone el inciso 4° del artículo 2° de la Ley N° 18.046, son sociedades anónimas cerradas, aquellas que “**no califican como abiertas o especiales**”.
 5. Así, por ejemplo, un banco es una sociedad anónima especial que está sometida a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras por expresa disposición de la ley. Si emite valores, no obstante, queda sujeta a la fiscalización de la Superintendencia de Valores en lo que a dicha emisión se refiere.
 6. Artículo 1°, inciso 1°. LSA, ya citado.
 7. La LSA, en el inciso 1° de su artículo 31 dispone que “la administración de la sociedad anónima la ejerce un directorio elegido por la junta de accionistas”.

abiertas, dicho mínimo es de cinco integrantes⁸, a menos que se trate de una de las sociedades anónimas abiertas que debe designar al menos un director independiente y constituir el comité que se establece en el artículo 50 bis de la LSA⁹, en cuyo caso el número mínimo es de siete integrantes¹⁰. Por su parte, en el caso de las sociedades anónimas cerradas, el número mínimo es de tres integrantes¹¹.

Las funciones propias de un director de sociedad anónima deben ser ejercidas directamente por éste (es decir, no son delegables)¹². Ellas, además, se ejercen de manera colectiva (es decir, en cuanto integrante del órgano colegiado), en sala legalmente constituida¹³. En este contexto, el director que quiere salvar su responsabilidad respecto de alguna decisión del directorio que no comparte, debe hacer constar su oposición en el acta respectiva¹⁴.

Todos los directores de una sociedad anónima tienen los mismos deberes para con la sociedad y para con los accionistas, con independencia del grupo o clase de accionistas que los haya elegido (votado por ellos). No pueden desconocer o incumplir dichos deberes pretextando estar defendiendo el interés de quienes los eligieron¹⁵.

El rol de administración del directorio

Se ha discutido (y se discute aún), cuál es el contenido que debe darse a la voz **administración** que la legislación chilena emplea para definir el rol del directorio de una sociedad anónima. ¿Se trata

8. LSA. Artículo 31, inciso 3°.

9. La LSA, en el inciso 1° de su artículo 50 bis, establece que dicha designación y constitución son procedentes siempre que una sociedad anónima abierta tenga “un patrimonio bursátil igual o superior al equivalente a 1.500.000 unidades de fomento y a lo menos un 12,5% de sus acciones emitidas con derecho a voto, se encuentren en poder de accionistas que individualmente controlen o posean menos del 10% de tales acciones”.

10. LSA. Artículo 31, inciso 4°.

11. LSA. Artículo 31, inciso 3°.

12. LSA. Artículo 39, inciso 1°.

13. LSA. Artículo 39, inciso 1°.

14. La LSA, en el inciso 4° de su artículo 48 dispone que “el director que quiera salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo del directorio, deberá hacer constar en el acta su oposición, debiendo darse cuenta de ello en la próxima junta ordinaria de accionistas por el que presida”.

15. LSA. Artículo 39, inciso 3°.

de una tarea de dirección superior (estratégica), o de gestión y control de las actividades específicas que se desarrollan por parte de la sociedad?

La LSA contempla dos reglas que son relevantes al respecto. Por un lado, afirma que el directorio, para el logro del objeto social, está investido de todas las facultades de administración o disposición que la ley o el estatuto de la sociedad no entreguen a la junta de accionistas¹⁶. Por otro, faculta al directorio para delegar parte de sus atribuciones, en uno o más de sus integrantes, o en los ejecutivos de la sociedad o en terceros¹⁷.

Se ha sostenido que las referidas disposiciones permiten generar una distinción de roles al interior de la sociedad anónima entre el directorio y la gerencia. Así, mediante los poderes que aquél le otorga a ésta, se podría dejar de manifiesto que las tareas del directorio dicen relación con lo estratégico, mientras que las de la gerencia apuntan a la gestión.

Desde una perspectiva jurídica no debe olvidarse, sin embargo, que quien delega atribuciones conserva responsabilidad respecto de la delegación. Así, podrá revisarse si eligió adecuadamente a quienes iban a actuar como delegados (lo que podría denominarse **diligencia en la elección**), y si generó y aplicó mecanismos suficientes de control al actuar de los delegados (lo que podría denominarse **diligencia en la vigilancia**).

16. La LSA, en el inciso 1º de su artículo 40 establece que “el directorio de una sociedad anónima la representa judicial y extrajudicialmente y para el cumplimiento del objeto social, lo que no será necesario acreditar a terceros, está investido de todas las facultades de administración y disposición que la ley o el estatuto no establezcan como privativas de la junta de accionistas, sin que sea necesario otorgarle poder especial alguno, inclusive para aquellos actos o contratos respecto de los cuales las leyes exijan esta circunstancia. Lo anterior no obsta a la representación que compete al gerente, conforme a lo dispuesto en el artículo 49 de la presente ley”.

17. La LSA, en el inciso 2º de su artículo 40 establece que “el directorio podrá delegar parte de sus facultades en los ejecutivos principales, gerentes, subgerentes o abogados de la sociedad, en un director o en una comisión de directores y, para objetos especialmente determinados, en otras personas”.

Más adelante, en el inciso 1º de su artículo 49, dispone que “las sociedades anónimas tendrán uno o más gerentes designados por el directorio, el que les fijará sus atribuciones y deberes, pudiendo sustituirlos a su arbitrio”.

Directorio e interés social

Tradicionalmente se ha afirmado que el elemento central contemplado en nuestra legislación para configurar el rol del directorio de una sociedad anónima, es el relativo a la vinculación de éste con el denominado **interés social** (o interés de la respectiva sociedad anónima). Así, más allá de quiénes hayan sido los accionistas que votaron por un determinado director, cuáles sean las tareas específicas que se le hayan encargado o los comités que integre, su rol principal está asociado, en primer y fundamental lugar, a la promoción del interés social.

Se suele indicar que esta lógica queda de manifiesto, por ejemplo, al revisar las prohibiciones que expresamente contempla la LSA para los directores de una sociedad anónima, pues entre ellas se incluye, redactada en forma de regla general, la realización de actos contrarios al interés social¹⁸.

Cabe tener presente, sin perjuicio de lo señalado en los párrafos precedentes, que en el último tiempo se ha venido sosteniendo que el rol de los directores de una sociedad anónima (particularmente de aquellas que son abiertas o especiales), ha de tener en cuenta, además, a los **terceros interesados** (*stakeholders*), dentro de los cuales se incluye a los trabajadores, los acreedores, los clientes y a todo

18. Se trata, en particular, de la norma contenida en el número 7) del artículo 42 de la LSA. El citado artículo contempla las prohibiciones que establece la legislación para los directores de sociedades anónimas y es del siguiente tenor:

“Artículo 42. Los directores no podrán:

- 1). Proponer modificaciones de estatutos y acordar emisiones de valores mobiliarios o adoptar políticas o decisiones que no tengan por fin el interés social;
- 2). Impedir u obstaculizar las investigaciones destinadas a establecer su propia responsabilidad o la de los gerentes, administradores o ejecutivos principales en la gestión de la empresa;
- 3). Inducir a los gerentes, administradores, ejecutivos principales y dependientes, o a los inspectores de cuentas o auditores externos y a las clasificadoras de riesgo, a rendir cuentas irregulares, presentar informaciones falsas y ocultar información;
- 4). Presentar a los accionistas cuentas irregulares, informaciones falsas y ocultarles informaciones esenciales;
- 5). Tomar en préstamo dinero o bienes de la sociedad o usar en provecho propio, de sus parientes, representantes o sociedades a que se refiere el inciso segundo del artículo 44, los bienes, servicios o créditos de la sociedad, sin previa autorización del directorio otorgada en conformidad a la ley.
- 6). Usar en beneficio propio o de terceros relacionados, con perjuicio para la sociedad, las oportunidades comerciales de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo, y

aquel a quien puedan afectar, directa o indirectamente, las actuaciones de la respectiva sociedad.

Directorio y director independiente

Tal como ya se dijo, la LSA contempla la obligación para algunas sociedades anónimas abiertas de contar con los denominados directores independientes. La referida regulación parece entender que la aludida independencia se mide, fundamentalmente, respecto del controlador de la respectiva sociedad anónima abierta¹⁹.

Se ha discutido, desde esta perspectiva, si puede entenderse que el director independiente está vinculado a un interés específico, distinto del interés social (por ejemplo, el interés de los accionistas minoritarios). En general, se ha rechazado tal entendimiento apuntando, por una parte, a que la legislación vigente nada dice a ese respecto y, por otra, a que aceptarlo supondría una alteración mayor de la naturaleza misma del directorio.

7). En general, practicar actos ilegales o contrarios a los estatutos o al interés social o usar de su cargo para obtener ventajas indebidas para sí o para terceros relacionados en perjuicio del interés social. Los beneficios percibidos por los infractores a lo dispuesto en los tres últimos números de este artículo pertenecerán a la sociedad, la que además deberá ser indemnizada por cualquier otro perjuicio. Lo anterior, no obsta a las sanciones que la Superintendencia pueda aplicar en el caso de sociedades sometidas a su control”.

19. Para definir al director independiente, la LSA, en el inciso 3° de su artículo 50 bis, establece lo siguiente: “No se considerará independiente a quienes se hayan encontrado en cualquier momento dentro de los últimos dieciocho meses, en alguna de las siguientes circunstancias:

- 1). Mantuvieron cualquier vinculación, interés o dependencia económica, profesional, crediticia o comercial, de una naturaleza y volumen relevante, con la sociedad, las demás sociedades del grupo del que ella forma parte, su controlador, ni con los ejecutivos principales de cualquiera de ellos, o hayan sido directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales o asesores de éstas.
- 2). Mantuvieron una relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, con las personas indicadas en el número anterior.
- 3). Hubiesen sido directores, gerentes, administradores o ejecutivos principales de organizaciones sin fines de lucro que hayan recibido aportes, contribuciones o donaciones relevantes de las personas indicadas en el número 1).
- 4). Hubiesen sido socios o accionistas que hayan poseído o controlado, directa o indirectamente, 10% o más del capital; directores; gerentes; administradores o ejecutivos principales de entidades que han prestado servicios jurídicos o de consultoría, por montos relevantes, o de auditoría externa, a las personas indicadas en el número 1).
- 5). Hubiesen sido socios o accionistas que hayan poseído o controlado, directa o indirectamente, 10% o más del capital; directores; gerentes; administradores o ejecutivos principales de los principales competidores, proveedores o clientes de la sociedad”.

Una lectura que se ha planteado respecto a este punto, y que parece más consistente con el diseño regulatorio en la materia, es la que considera la existencia de los directores independientes como la búsqueda de mecanismos que tiendan a garantizar que la acción del directorio se oriente por el interés social, más allá de las eventuales presiones que, en algún sentido distinto, pudieran ejercer algunos accionistas (particularmente, los controladores).

Directorio y comité de directores

El directorio puede crear todos los comités que estime necesarios para el desempeño de sus funciones. Sin perjuicio de ello, la LSA, tal como ya se dijo, contempla la obligación para algunas sociedades anónimas abiertas en orden a constituir, a lo menos, un comité de directores específico, definido en la propia ley²⁰.

La LSA señala que este comité de directores ha de estar integrado por 3 miembros, la mayoría de los cuales debe tener la calidad de director independiente²¹.

Las funciones de este comité están expresamente indicadas en la LSA, y tienen que ver con la auditoría, las operaciones con partes relacionadas, los sistemas de remuneración y planes de compensación de los ejecutivos, además de las otras materias que le puedan encomendar los estatutos sociales, la junta de accionistas o el directorio²².

20. A él se refiere el artículo 50 bis de la LSA.

21. La LSA, en el inciso 9° de su artículo 50 bis preceptúa que “el comité estará integrado por tres miembros, la mayoría de los cuales deberán ser independientes. En caso que hubiese más directores con derecho a integrar el comité, según corresponda, en la primera reunión del directorio después de la junta de accionistas en que se haya efectuado su elección, los mismos directores resolverán, por unanimidad, quiénes lo habrán de integrar. En caso de desacuerdo, se dará preferencia a la integración del comité por aquellos directores que hubiesen sido electos con un mayor porcentaje de votación de accionistas que individualmente controlen o posean menos del 10% de tales acciones. Si hubiese solamente un director independiente, éste nombrará a los demás integrantes del comité de entre los directores que no tengan tal calidad, los que gozarán de plenos derechos como miembros del mismo. El presidente del directorio no podrá integrar el comité ni sus subcomités, salvo que sea director independiente”.

22. La LSA, en el inciso 8° de su artículo 50 bis determina que: “el comité tendrá las siguientes facultades y deberes:

1). Examinar los informes de los auditores externos, el balance y demás estados financieros presentados

Es importante tener en cuenta, a este respecto, que la existencia de éste u otros comités no altera el hecho central de que las atribuciones están entregadas al directorio, y que es éste, en cuanto órgano colegiado, quien tiene las facultades para tomar las decisiones correspondientes.

Obligaciones legales de los directores

La LSA contempla ciertas obligaciones específicas que afectan a los directores de sociedades anónimas. Dentro de las más importantes se suelen destacar:

a). Obligación de Informarse

En el texto de la LSA se contempla el derecho de los directores a ser informados de la marcha de la empresa²³. Sin embargo, la interpretación que se ha hecho de esta disposición en el último tiempo²⁴, ha llevado a entender que se trata más bien de una obligación de estar suficientemente informado para desempeñar adecuadamente el cargo, lo que incluye no sólo recibir la información que la gerencia entregue, sino revisarla razonablemente, y a partir de dicha revisión,

por los administradores o liquidadores de la sociedad a los accionistas, y pronunciarse respecto de éstos en forma previa a su presentación a los accionistas para su aprobación.

- 2). Proponer al directorio nombres para los auditores externos y clasificadores privados de riesgo, en su caso, que serán sugeridos a la junta de accionistas respectiva. En caso de desacuerdo, el directorio formulará una sugerencia propia, sometiéndose ambas a consideración de la junta de accionistas.
 - 3). Examinar los antecedentes relativos a las operaciones a que se refiere el Título XVI y evacuar un informe respecto a esas operaciones. Una copia del informe será enviada al directorio, en el cual se deberá dar lectura a éste en la sesión citada para la aprobación o rechazo de la operación respectiva.
 - 4). Examinar los sistemas de remuneraciones y planes de compensación de los gerentes, ejecutivos principales y trabajadores de la sociedad.
 - 5). Preparar un informe anual de su gestión, en que se incluyan sus principales recomendaciones a los accionistas.
 - 6). Informar al directorio respecto de la conveniencia de contratar o no a la empresa de auditoría externa para la prestación de servicios que no formen parte de la auditoría externa, cuando ellos no se encuentren prohibidos de conformidad a lo establecido en el artículo 242 de la ley N° 18.045, en atención a si la naturaleza de tales servicios pueda generar un riesgo de pérdida de independencia.
 - 7). Las demás materias que señale el estatuto social, o que le encomiende una junta de accionistas o el directorio, en su caso”.
23. La LSA, en el inciso 2a de su artículo 39 establece que “cada director tiene derecho a ser informado plena y documentadamente y en cualquier tiempo, por el gerente o el que haga sus veces, de todo lo relacionado con la marcha de la empresa. Este derecho debe ser ejercido de manera de no afectar la gestión social”.
24. Particularmente, la que ha realizado al respecto la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), a partir del denominado “caso FASA”, primero, y a partir del denominado “caso La Polar”, después.

pedir las aclaraciones y la información adicional o complementaria que se estime pertinente.

b). Obligación de guardar reserva

La LSA establece la obligación de los directores de sociedades anónimas de guardar reserva de los negocios de la empresa, así como de la información a que tengan acceso en virtud de su cargo y que no se haya divulgado²⁵.

En el caso de las sociedades anónimas abiertas, la LSA establece expresamente cuándo se ha producido la antes mencionada divulgación²⁶. Desde ese momento, cesa la obligación de los directores de guardar reserva. Esta regla ha sido entendida como un incentivo a que dicha clase de sociedades anónimas cuenten con mecanismos eficientes de divulgación de información al mercado, en la lógica de que así se reduce el riesgo de uso indebido de dicha información y, al mismo tiempo, se aumenta la certeza jurídica de los directores.

El ordenamiento establece que no rige la obligación de reserva a que se ha hecho referencia, cuando ella lesione el interés social (nuevamente queda de manifiesto la importancia que se le da a éste), o cuando se refiera a hechos que constituyan infracción a los estatutos sociales o a la regulación vigente²⁷.

c). Obligación de proporcionar información

Según la legislación vigente, el directorio está obligado a entregar, tanto a los accionistas como al público, las informaciones suficientes,

25. La LSA, en la primera parte del inciso 1º de su artículo 43, señala que “los directores están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso en razón de su cargo y que no haya sido divulgada oficialmente por la compañía”.

26. La LSA, en la segunda parte del inciso 1º de su artículo 43 dispone que “en el caso de las sociedades anónimas abiertas, se entenderá que se ha producido dicha divulgación cuando la información se haya dado a conocer mediante los sistemas de información al mercado previstos por la Superintendencia, de acuerdo al artículo 10 de la ley N° 18.045, o bajo otra modalidad compatible con lo dispuesto en el artículo 46”.

27. La LSA, en el inciso 2º de su artículo 43 consagra que “no regirá esta obligación cuando la reserva lesione el interés social o se refiera a hechos u omisiones constitutivas de infracción de los estatutos sociales, de las leyes o de la normativa dictada por la Superintendencia en el ejercicio de sus atribuciones”.

fidedignas y oportunas que correspondan respecto de la situación legal, económica y financiera de la sociedad²⁸. Es importante tener presente, a este respecto, que atendida la forma en que está configurada la obligación del directorio, ella no sólo supone entregar información a las personas indicadas, sino asegurarse que dicha información cumpla con las condiciones señaladas.

La LSA establece, además, que en el caso de las sociedades anónimas abiertas, es obligación del directorio adoptar las medidas necesarias para evitar que la información aludida en el párrafo precedente llegue, antes de que sea divulgada a los accionistas y al público, a personas distintas de aquellas que deben conocerla dentro de la empresa, atendido el cargo o la posición que ocupan en ella²⁹.

La LSA señala expresamente que de haber una infracción a dicha obligación que cause perjuicio a la sociedad, a los accionistas o a terceros, los directores infractores serán solidariamente responsables³⁰.

Deber de los directores

Siguiendo los desarrollos habidos en el marco del Derecho Anglosajón, la doctrina ha planteado que los directores no tienen el deber de tomar **decisiones acertadas**, en el sentido de que ellas representen siempre un resultado económico positivo o favorable para la respectiva

28. La LSA, en el inciso 1° de su artículo 46, determina que “el directorio deberá proporcionar a los accionistas y al público, las informaciones suficientes, fidedignas y oportunas que la ley y, en su caso, la Superintendencia determinen respecto de la situación legal, económica y financiera de la sociedad”.

29. La LSA, en el inciso 2° de su artículo 46, dispone que “en las sociedades anónimas abiertas, será responsabilidad del directorio adoptar las medidas apropiadas para evitar que la información referida en el inciso anterior sea divulgada a personas distintas de aquellas que por su cargo, posición o actividad en la sociedad deban conocer dicha información, antes de ser puesta a disposición de los accionistas y el público. Se entenderá que se cumple con este requisito cuando simultáneamente a dicha divulgación se proporcione la misma documentación o presentaciones al público conforme a la norma de carácter general que dicte la Superintendencia. La obligación de informar prescrita en este inciso, es sin perjuicio de lo establecido en los artículos 9° y 10 de la ley N° 18.045”.

30. La LSA, en el inciso 3° de su artículo 46, consagra que: “si la infracción a esta obligación causa perjuicio a la sociedad, a los accionistas o a terceros, los directores infractores serán solidariamente responsables de los perjuicios causados. Lo anterior no obsta a las sanciones administrativas que pueda aplicar, en su caso, la Superintendencia y a las demás penas que establezca la ley”.

empresa (es decir, el logro de un buen negocio), sino que su deber es tomar **decisiones apropiadas**, en el sentido de que ellas sean el fruto de la aplicación de un procedimiento adecuado o correcto.

En otras palabras, y empleando una terminología jurídica clásica, se podría decir que el director de una sociedad anónima no tiene una **obligación de resultado**, sino una **obligación de medio**.

En este contexto, se suele afirmar que una **decisión apropiada** supone: i) la aplicación de un procedimiento adecuado o diligente, ii) la actuación con información necesaria y suficiente, iii) la actuación en forma libre e independiente, sin interés en la operación (se refiere a un interés personal o de terceros relacionados), y iv) la actuación de buena fe, entendida como la creencia razonable de estar actuando en el mejor interés de la sociedad.

La doctrina hace hincapié en la consideración de que los directores de sociedades anónimas se encuentran en una posición que podría entenderse como **fiduciaria**. Ello, desde el momento que han recibido un encargo de los dueños (los accionistas), de unos determinados recursos (aquellos de la sociedad anónima de que se trate), para la gestión de los mismos. En este sentido, por definición, su actividad dice relación con los recursos de otros (los accionistas), que han confiado en ellos al elegirlos para el cargo.

A partir de esto, se suele afirmar en doctrina que los directores de sociedades anónimas tienen tres deberes fiduciarios principales, a saber³¹:

1. El deber de diligencia y cuidado (*duty of care*)

Supone, entre otros aspectos: i) informarse, ii) asesorarse, iii) participar

31. En su reciente libro “La Responsabilidad de los Directores de Sociedades Anónimas. Responsabilidad Civil y Penal Administrativa” (Ediciones UC. Santiago. 2013), el profesor Enrique Alcalde Rodríguez, considera dos deberes fiduciarios de los directores de sociedades anónimas, a saber: el Deber de Diligencia y el Deber de Lealtad. En el primero de ellos parece quedar incluido lo que se ha referido aludiendo al deber de sinceridad.

activamente en el directorio, y iv) establecer y seguir procedimientos razonables.

2. El deber de lealtad (*duty of loyalty*)

Implica: i) actuar en función del interés social, ii) mantener en reserva la información de la sociedad, iii) evitar o resolver adecuadamente los conflictos de interés, o abstenerse de participar en la decisión en caso que sea necesario, iv) usar debidamente los activos sociales, y v) no aprovechar personalmente o para terceros las oportunidades comerciales que conozca por su calidad de director de la sociedad anónima.

3. El deber de sinceridad (*duty of candor*)

Incluye, entre otros puntos: i) proporcionar a los accionistas y al público informaciones suficientes, fidedignas y oportunas de la situación legal, económica y financiera de la sociedad, ii) informar a la Superintendencia de Valores y Seguros y a las Bolsas sobre transacciones y posición en valores del emisor (última modificación a la legislación chilena), y iii) informar al emisor la posición en valores de proveedores, clientes y competidores (última modificación a la legislación chilena).

Operaciones con Parte Relacionada

Tras la última reforma a la LSA (que entró en vigencia el 1 de enero de 2010), este tema quedó regulado en detalle y con esquemas distintos según se trate de una sociedad anónima abierta o de una sociedad anónima cerrada.

I. Operaciones con Parte Relacionada. Regulación para las sociedades anónimas abiertas

1. Definición de Operación con Parte Relacionada.

En primer lugar, la legislación define las operaciones con parte relacionada aludiendo a toda negociación, acto, contrato u operación en la que deba intervenir la sociedad de que se trate y ciertas personas

que se indican expresamente (por ejemplo, las entidades del mismo grupo empresarial, la matriz, filial, coligante o coligada de la sociedad de que se trate y los directores o gerentes de dicha sociedad)³².

2. Requisitos para realizar una Operación con Parte Relacionada.

Para que una sociedad anónima abierta pueda realizar una operación con parte relacionada es necesario que: i) la operación tenga por objeto contribuir al interés social, ii) la operación se ajuste en precio,

32. El artículo 146 de la LSA es del siguiente tenor:

“Artículo 146. Son operaciones con partes relacionadas de una sociedad anónima abierta toda negociación, acto, contrato u operación en que deba intervenir la sociedad y, además, alguna de las siguientes personas:

- 1). Una o más personas relacionadas a la sociedad, conforme al artículo 100 de la ley N° 18.045.
- 2). Un director, gerente, administrador, ejecutivo principal o liquidador de la sociedad, por sí o en representación de personas distintas de la sociedad, o sus respectivos cónyuges o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad inclusive.
- 3). Las sociedades o empresas en las que las personas indicadas en el número anterior sean dueños, directamente o a través de otras personas naturales o jurídicas, de un 10% o más de su capital, o directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales.
- 4). Aquellas que establezcan los estatutos de la sociedad o fundadamente identifique el comité de directores, en su caso, aun cuando se trate de aquellas indicadas en el inciso final del artículo 147.
- 5). Aquellas en las cuales haya realizado funciones de director, gerente, administrador, ejecutivo principal o liquidador, un director, gerente, administrador, ejecutivo principal o liquidador de la sociedad, dentro de los últimos dieciocho meses”.

Por su parte, el artículo 100 de la LMV, citado en el número 1) del artículo transcrito precedentemente, es del siguiente tenor:

“Artículo 100. Son relacionadas con una sociedad las siguientes personas:

- a). Las entidades del grupo empresarial al que pertenece la sociedad;
- b). Las personas jurídicas que tengan, respecto de la sociedad, la calidad de matriz, coligante, filial o coligada, en conformidad a las definiciones contenidas en la ley N° 18.046;
- c). Quienes sean directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales o liquidadores de la sociedad, y sus cónyuges o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad, así como toda entidad controlada, directamente o a través de otras personas, por cualquiera de ellos, y
- d). Toda persona que, por sí sola o con otras con que tenga acuerdo de actuación conjunta, pueda designar al menos un miembro de la administración de la sociedad o controle un 10% o más del capital o del capital con derecho a voto si se tratare de una sociedad por acciones.

La Superintendencia podrá establecer mediante norma de carácter general, que es relacionada a una sociedad toda persona natural o jurídica que por relaciones patrimoniales, de administración, de parentesco, de responsabilidad o de subordinación, haga presumir que:

1. Por sí sola, o con otras con quienes tenga acuerdo de actuación conjunta, tiene poder de voto suficiente para influir en la gestión de la sociedad;
2. Sus negocios con la sociedad originan conflictos de interés;
3. Su gestión es influenciada por la sociedad, si se trata de una persona jurídica, o
4. Si por su cargo o posición está en situación de disponer de información de la sociedad y de sus negocios, que no haya sido divulgada públicamente al mercado, y que sea capaz de influir en la cotización de los valores de la sociedad.

No se considerará relacionada a la sociedad una persona por el sólo hecho de participar hasta en un 5% del capital o 5% del capital con derecho a voto si se tratare de una sociedad por acciones, o si sólo es empleado no directivo de esa sociedad”.

términos y condiciones a aquellas que prevalezcan en ese momento en el mercado, y iii) se cumpla con el procedimiento establecido en el ordenamiento³³.

3. Procedimiento para realizar una Operación con Parte Relacionada.

La LSA establece el siguiente procedimiento para realizar una operación con parte relacionada en una sociedad anónima abierta.

a. Quien tiene el interés debe informar inmediatamente al directorio. Si se incumple esta obligación se responde de perjuicios³⁴.

b. La operación debe ser aprobada por la mayoría absoluta de los miembros del directorio, con exclusión de los involucrados³⁵.

c. Los acuerdos por los que se aprueban operaciones con parte relacionada deben darse a conocer en la siguiente junta de accionistas, mencionando expresamente quiénes aprobaron la operación³⁶.

d. Si la mayoría absoluta de los directores debe abstenerse, la operación debe ser aprobada por la unanimidad de los directores no involucrados,

33. La LSA, en el encabezado del inciso 1° de su artículo 147, establece que “una sociedad anónima abierta sólo podrá celebrar operaciones con partes relacionadas cuando tengan por objeto contribuir al interés social, se ajusten en precio, términos y condiciones a aquellas que prevalezcan en el mercado al tiempo de su aprobación, y cumplan con los requisitos y procedimientos que se señalan a continuación: (aquí al parecer falta texto)”.

34. La LSA, en el número 1) del inciso 1° de su artículo 147, determina que “los directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales o liquidadores que tengan interés o participen en negociaciones conducentes a la realización de una operación con partes relacionadas de la sociedad anónima, deberán informar inmediatamente de ello al directorio o a quien éste designe. Quienes incumplan esta obligación serán solidariamente responsables de los perjuicios que la operación ocasionare a la sociedad y sus accionistas”.

35. La LSA, en el número 2) del inciso 1° de su artículo 147, dispone que “antes que la sociedad otorgue su consentimiento a una operación con parte relacionada, ésta deberá ser aprobada por la mayoría absoluta de los miembros del directorio, con exclusión de los directores o liquidadores involucrados, quienes no obstante deberán hacer público su parecer respecto de la operación si son requeridos por el directorio, debiendo dejarse constancia en el acta de su opinión. Asimismo, deberá dejarse constancia de los fundamentos de la decisión y las razones por las cuales se excluyeron a tales directores”.

36. La LSA, en el número 3) del inciso 1° de su artículo 147, preceptúa que “los acuerdos adoptados por el directorio para aprobar una operación con una parte relacionada serán dados a conocer en la próxima junta de accionistas, debiendo hacerse mención de los directores que la aprobaron. De esta materia se hará indicación expresa en la citación a la correspondiente junta de accionistas”.

o por una junta extraordinaria de accionistas por los dos tercios de las acciones emitidas con derecho a voto³⁷.

e. Si se convoca a junta extraordinaria de accionistas para aprobar la operación con parte relacionada, el directorio debe designar un evaluador independiente para que informe a los accionistas. El comité de directores o, si no existiere, los directores no involucrados, pueden designar otro evaluador. Recibidos los informes, los directores deben pronunciarse acerca de la conveniencia de la operación para el interés social³⁸.

f. Cuando los directores de una sociedad anónima abierta deben pronunciarse respecto de operaciones con parte relacionada, están obligados a: i) explicitar la relación que tienen con la contraparte, ii) hacerse cargo de la conveniencia de la operación para el interés social, iii) hacerse cargo de las objeciones del comité de directores, y iv) hacerse cargo de los informes de los evaluadores³⁹.

37. La LSA, en el número 4) del inciso 1° de su artículo 147, define que “en caso que la mayoría absoluta de los miembros del directorio deba abstenerse en la votación destinada a resolver la operación, ésta sólo podrá llevarse a cabo si es aprobada por la unanimidad de los miembros del directorio no involucrados o, en su defecto, si es aprobada en junta extraordinaria de accionistas con el acuerdo de dos tercios de las acciones emitidas con derecho a voto”.

38. La LSA, en el número 5) del inciso 1° de su artículo 147, consagra que “si se convocase a junta extraordinaria de accionistas para aprobar la operación, el directorio designará al menos un evaluador independiente para informar a los accionistas respecto de las condiciones de la operación, sus efectos y su potencial impacto para la sociedad. En su informe, los evaluadores independientes deberán también pronunciarse acerca de los puntos que el comité de directores, en su caso, haya solicitado expresamente que sean evaluados. El comité de directores de la sociedad o, si la sociedad no contare con éste, los directores no involucrados, podrán designar un evaluador independiente adicional, en caso que no estuvieren de acuerdo con la selección efectuada por el directorio.

Los informes de los evaluadores independientes serán puestos por el directorio a disposición de los accionistas al día hábil siguiente de recibidos por la sociedad, en las oficinas sociales y en el sitio en Internet de la sociedad, de contar la sociedad con tales medios, por un plazo mínimo de 15 días hábiles contado desde la fecha en que se recibió el último de esos informes, debiendo comunicar la sociedad tal situación a los accionistas mediante hecho esencial.

Los directores deberán pronunciarse respecto de la conveniencia de la operación para el interés social, dentro de los 5 días hábiles siguientes desde la fecha en que se recibió el último de los informes de los evaluadores”.

39. La LSA, en el número 6) del inciso 1° de su artículo 147 preceptúa que “cuando los directores de la sociedad deban pronunciarse respecto de operaciones de este Título, deberán explicitar la relación que tuvieran con la contraparte de la operación o el interés que en ella tengan. Deberán también hacerse cargo de la conveniencia de la operación para el interés social, de los reparos u objeciones que hubiese expresado el comité de directores, en su caso, así como de las conclusiones de los informes de los evaluadores o peritos. Estas opiniones de los directores deberán ser puestas a disposición de los accionistas al día siguiente de recibidos por la sociedad, en las oficinas sociales así como en el sitio en Internet de las sociedades que cuenten con tales medios, y dicha situación deberá ser informada por la sociedad mediante hecho esencial”.

g. La infracción al procedimiento que se ha descrito, no invalida la operación con parte relacionada, pero confiere a la sociedad o a los accionistas el derecho a demandar a la parte relacionada infractora. La carga de la prueba corresponde a la parte demandada⁴⁰.

4. Esquema Alternativo.

La LSA contempla un esquema alternativo (simplificado), para aprobar la realización de operaciones con parte relacionada.

En virtud de dicho esquema, las siguientes operaciones con parte relacionada se pueden realizar mediando sólo autorización previa del directorio⁴¹: i) aquellas que no son de monto relevante⁴², ii) aquellas que son ordinarias en consideración al giro⁴³, y iii) aquellas en que la sociedad posee, directa o indirectamente el 95% o más de la contraparte⁴⁴.

5. Alcance de las reglas de la LSA en relación a las Operaciones con Parte Relacionada en las sociedades anónimas abiertas.

La LSA contempla una disposición expresa que extiende el alcance de las reglas sobre operaciones con parte relacionada previstas para las

40. La LSA, en el número 7) del inciso 1° de su artículo 147, dispone que “sin perjuicio de las sanciones que correspondan, la infracción a este artículo no afectará la validez de la operación, pero otorgará a la sociedad o a los accionistas el derecho de demandar, de la persona relacionada infractora, el reembolso en beneficio de la sociedad de una suma equivalente a los beneficios que la operación hubiera reportado a la contraparte relacionada, además de la indemnización de los daños correspondientes. En este caso, corresponderá a la parte demandada probar que la operación se ajustó a lo señalado en este artículo”.

41. La LSA, en el encabezado del inciso 2a de su artículo 147, determina que “no obstante lo dispuesto en los números anteriores, las siguientes operaciones con partes relacionadas podrán ejecutarse sin los requisitos y procedimientos establecidos en los números anteriores, previa autorización del directorio”.

42. La LSA, en la letra a) del inciso 2a de su artículo 147, consagra que “... para estos efectos, se entiende que es de monto relevante todo acto o contrato que supere el 1% del patrimonio social, siempre que dicho acto o contrato exceda el equivalente a 2.000 unidades de fomento y, en todo caso, cuando sea superior a 20.000 unidades de fomento. Se presume que constituyen una sola operación todas aquellas que se perfeccionen en un periodo de 12 meses consecutivos por medio de uno o más actos similares o complementarios, en los que exista identidad de partes, incluidas las personas relacionadas, u objeto”.

43. La LSA, en la letra b) del inciso 2° de su artículo 147 dispone que esta forma especial de aprobación alcanza a “aquellas operaciones que, conforme a políticas generales de habitualidad, determinadas por el directorio de la sociedad, sean ordinarias en consideración al giro social. En este último caso, el acuerdo que establezca dichas políticas o su modificación será informado como hecho esencial y puesto a disposición de los accionistas en las oficinas sociales y en el sitio en Internet de las sociedades que cuenten con tales medios, sin perjuicio de informar las operaciones como hecho esencial cuando corresponda”.

44. La LSA, en la letra c) del inciso 2° de su artículo 147, consagra que esta regla especial se aplica respecto de “aquellas operaciones entre personas jurídicas en las cuales la sociedad posea, directa o indirectamente, al menos un 95% de la propiedad de la contraparte”.

sociedades anónimas abiertas a todas las filiales de dichas sociedades, independientemente de la naturaleza jurídica que puedan tener⁴⁵.

II. Operaciones con Parte Relacionada. Regulación para las sociedades anónimas cerradas.

1. Noción de Operación con Parte Relacionada.

De conformidad a lo que establece la LSA, para efectos de las sociedades anónimas cerradas, las operaciones con parte relacionada son aquellos actos o contratos que involucran montos relevantes en los que uno o más directores tienen interés por sí mismos o como representantes de otra persona⁴⁶.

Se entiende, de conformidad a la ley, que el director tiene interés cuando en la operación de que se trate interviene él, su cónyuge o parientes, o las sociedades de cualquiera de ellos⁴⁷.

De igual manera, la ley establece que ha de entenderse como monto relevante aquel que supere el 1% del patrimonio social, siempre que exceda de UF 2.000, y, en todo caso, aquel que exceda las UF 20.000⁴⁸.

45. La LSA, en su artículo 149, establece que “**las disposiciones de este título** [se trata del Título XVI de la LSA, denominado “De las operaciones con partes relacionadas en las sociedades anónimas abiertas y sus filiales”] **serán aplicables tanto a las sociedades anónimas abiertas como a todas sus filiales, sin importar la naturaleza jurídica de éstas**”.

46. La LSA, en el inciso 1º de su artículo 44, establece que “**una sociedad anónima cerrada sólo podrá celebrar actos o contratos que involucren montos relevantes en los que uno o más directores tengan interés por sí o como representantes de otra persona ...**”.

47. La LSA, en el inciso 3º de su artículo 44, dispone que “**se entiende que existe interés de un director en toda negociación, acto, contrato u operación en la que deba intervenir en cualquiera de las siguientes situaciones: (i) él mismo, su cónyuge o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad; (ii) las sociedades o empresas en las cuales sea director o dueño, directamente o a través de otras personas naturales o jurídicas, de un 10% o más de su capital; (iii) las sociedades o empresas en las cuales alguna de las personas antes mencionadas sea director o dueño, directo o indirecto, del 10% o más de su capital, y (iv) el controlador de la sociedad o sus personas relacionadas, si el director no hubiera resultado electo sin los votos de aquél o aquéllos**”.

48. La LSA en el inciso 5º de su artículo 44 establece que “**para los efectos de este artículo, se entiende que es de monto relevante todo acto o contrato que supere el 1% del patrimonio social, siempre que dicho acto o contrato exceda el equivalente a 2.000 unidades de fomento y, en todo caso, cuando sea superior a 20.000 unidades de fomento. Se presume que constituyen una sola operación todas aquellas que se perfeccionen en un período de 12 meses consecutivos por medio de uno o más actos similares o complementarios, en los que exista identidad de partes, incluidas las personas relacionadas, u objeto**”.

2. Procedimiento para aprobar la realización de una Operación con Parte Relacionada.

La LSA establece que para la realización de una operación con parte relacionada en una sociedad anónima cerrada se requiere que: i) la operación sea conocida y aprobada previamente por el directorio, ii) la operación se ajuste a las condiciones de equidad que prevalecen en el mercado. Todo ello, a menos que los estatutos de la sociedad autoricen obviar estas condiciones⁴⁹.

Según lo señalado por la LSA, el directorio debe pronunciarse con la abstención del director que tiene interés, dejando constancia en acta de la deliberación para aprobar los términos y condiciones, y debiendo informar los respectivos acuerdos en la próxima junta de accionistas⁵⁰.

Este procedimiento no es aplicable si la operación con parte relacionada ha sido aprobada o ratificada en una junta extraordinaria de accionistas, por los dos tercios de las acciones con derecho a voto⁵¹.

La infracción a estas reglas no afecta la validez de la operación, pero da derecho a la sociedad, a los accionistas y a terceros interesados a exigir indemnización de perjuicios. El peso de la prueba recae en el demandado⁵².

49. La LSA, en el inciso 1° de su artículo 44, preceptúa que “una sociedad anónima cerrada sólo podrá celebrar actos o contratos que involucren montos relevantes en los que uno o más directores tengan interés por sí o como representantes de otra persona, cuando dichas operaciones sean conocidas y aprobadas previamente por el directorio y se ajusten a condiciones de equidad similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado, salvo que los estatutos autoricen la realización de tales operaciones sin sujeción a las mencionadas condiciones”.

50. La LSA, en el inciso 2° de su artículo 44, determina que “el directorio deberá pronunciarse con la abstención del director con interés. En el acta de la sesión de directorio correspondiente, deberá dejarse constancia de las deliberaciones para aprobar los términos y condiciones de los respectivos actos o contratos, y tales acuerdos serán informados en la próxima junta de accionistas por el que la presida, debiendo hacerse mención de esta materia en su citación”.

51. La LSA, en el inciso 6° de su artículo 44, dispone que “con todo, no será aplicable lo establecido en el inciso primero si la operación ha sido aprobada o ratificada por la junta extraordinaria de accionistas con el quórum de 2/3 de los accionistas con derecho a voto”.

52. La LSA, en el inciso 5° de su artículo 44, establece que “la infracción a este artículo no afectará la validez de la operación y sin perjuicio de las sanciones que correspondan, otorgará a la sociedad, a los accionistas y a los terceros interesados, el derecho de exigir indemnización por los perjuicios ocasionados. En caso de demandarse los perjuicios ocasionados por la infracción de este artículo, corresponderá a la parte demandada probar que el acto o contrato se ajustó a condiciones de mercado o que las condiciones de negociación reportaron beneficios a la sociedad que justifican su realización”.

Reglas de Responsabilidad

La LSA contempla las reglas básicas relativas a la responsabilidad de los directores de una sociedad anónima. Como es sabido, dicha responsabilidad alcanza al patrimonio personal de cada director.

La regla que se suele plantear como criterio general en la materia, es la que establece que los directores responden de **culpa leve** y **solidariamente** de los perjuicios causados a la sociedad y a los accionistas⁵³.

La propia LSA señala que es nula (es decir, sin valor), tanto una cláusula del estatuto social como un acuerdo de la junta de accionistas que tienda a liberar o limitar la antes indicada responsabilidad de los directores⁵⁴. Por ende, los accionistas **no pueden reducir** esta responsabilidad.

Cabe tener presente, además, que la aprobación de la junta de accionistas a la memoria y el balance, o a cualquier otra cuenta o información, **no libera** a los directores de la responsabilidad por actos determinados. De igual modo, la aprobación específica de actos determinados **no libera** de responsabilidad cuando dichos actos se hayan realizado con culpa (leve o grave), o dolo⁵⁵.

53. La LSA, en el inciso 1a de su artículo 41, determina que “los directores deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culpables”.

Por su parte, el artículo 44 del Código Civil es del siguiente tenor:

“Artículo 44. La ley distingue tres especies de culpa o descuido.

Culpa grave, negligencia grave, culpa lata, es la que consiste en no manejar los negocios ajenos con aquel cuidado que aun las personas negligentes y de poca prudencia suelen emplear en sus negocios propios. Esta culpa en materias civiles equivale al dolo.

Culpa leve, descuido leve, descuido ligero, es la falta de aquella diligencia y cuidado que los hombres emplean ordinariamente en sus negocios propios. Culpa o descuido, sin otra calificación, significa culpa o descuido leve. Esta especie de culpa se opone a la diligencia o cuidado ordinario o mediano.

El que debe administrar un negocio como un buen padre de familia es responsable de esta especie de culpa.

Culpa o descuido levisimo es la falta de aquella esmerada diligencia que un hombre juicioso emplea en la administración de sus negocios importantes. Esta especie de culpa se opone a la suma diligencia o cuidado.

El dolo consiste en la intención positiva de inferir injuria a la persona o propiedad de otro”.

54. La LSA, en el inciso 2º de su artículo 41, dispone que “es nula toda estipulación del estatuto social y todo acuerdo de la junta de accionistas que tienda a liberar o a limitar la responsabilidad de los directores a que se refiere el inciso anterior”.

55. La LSA, en el inciso 3º de su artículo 41, consagra que “la aprobación otorgada por la junta de accionistas a la memoria y balance presentados por el directorio o a cualquier otra cuenta o información general, no

Se presenta una situación especial para aquellos directores que integren el comité establecido en el artículo 50 bis de la LSA, pues a la responsabilidad que les cabe como directores (según las reglas que se han expuesto), se agrega aquella que les corresponde por su actuación como miembros del referido comité⁵⁶.

Parece razonable entender que, así como se mantiene respecto de esta responsabilidad la regla de la **solidaridad**, deba también mantenerse la regla de responder por **culpa leve**. Ese es el criterio general aplicable a los directores y, a falta de una declaración expresa distinta del Legislador, no se aprecia razón para cambiarlo.

Sin embargo, se ha planteado que la revisión de la responsabilidad de aquellos directores que integran el comité del artículo 50 bis de la LSA, debe hacerse conforme a un parámetro más exigente (algunos han sostenido, incluso, que esta mayor exigencia debe regir tanto respecto de su actuación en el comité, como en el directorio).

El argumento que se ha dado para justificar esta mayor rigurosidad tiene que ver, por una parte, con que esos directores han recibido (y aceptado), un encargo especial (que está incluso asociado a la posibilidad de contar con recursos adicionales al efecto), y, por otra, que ellos tienen acceso (o, cuando menos, están en posición de tenerlo), a mayor información y antecedentes de la situación real de la compañía. Hasta ahora esta tesis de una responsabilidad más exigente no parece haber sido adoptada oficialmente por las autoridades competentes, ni parece concitar el consenso de la doctrina. Lo que sí puede estimarse, es que se está tomando en especial consideración el antes aludido mayor acceso a información y antecedentes al

libera a los directores de la responsabilidad que les corresponda por actos o negocios determinados; ni la aprobación específica de éstos los exonera de aquella responsabilidad, cuando se hubieren celebrado o ejecutado con culpa leve, grave o dolo”.

56. La LSA, en el inciso penúltimo de su artículo 50 bis, establece que “los directores que integren el comité en el ejercicio de las funciones que señala este artículo, además de la responsabilidad inherente al cargo de director, responderán solidariamente de los perjuicios que causen a los accionistas y a la sociedad”.

momento de verificar el cumplimiento de las actuales reglas de responsabilidad.

Finalmente, a este respecto, cabe tener presente que la LSA contempla ciertas situaciones (por ejemplo, que la sociedad no lleve sus libros o registros, u oculte sus bienes), en que se presume la culpabilidad de los directores. Lo mismo, en el caso de aquellos directores que se benefician en forma indebida de un acto que le ocasiona perjuicio a la sociedad⁵⁷. La presunción se traduce, como ya se vio, en que el director que sea demandado bajo esta figura ha de probar que actuó adecuadamente (sin culpa leve ni dolo)⁵⁸.

Regla del Juicio de Negocios (*Business Judgement Rule*)

Esta es una regla para juzgar la actuación de los directores de una sociedad anónima, desarrollada en el Derecho de los Estados Unidos (en particular, en Delaware), que, en lo fundamental, apunta a que los Tribunales de Justicia no cuestionan las decisiones tomadas por un directorio en la medida que ellas hayan sido adoptadas de buena fe y de una manera apropiada o adecuada, aunque se traduzcan en una mala decisión de negocios.

Dicho en otras palabras, si no ha existido fraude, ilegalidad o conflictos de interés mal resueltos, los Tribunales de Justicia no pueden cuestionar (revisar) las decisiones de negocios que adopta el directorio.

57. El artículo 45 de la LSA es del siguiente tenor:

“Artículo 45. Se presume la culpabilidad de los directores respondiendo en consecuencia, solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad, accionistas o terceros, en los siguientes casos:

1) Si la sociedad no llevar sus libros o registros;

2) Si se repartieren dividendos provisionarios habiendo pérdidas acumuladas, respecto de los directores que concurrieron al acuerdo respectivo;

3) Si la sociedad ocultare sus bienes, reconociere deudas supuestas o simulare enajenaciones.

Se presume igualmente la culpabilidad del o de los directores que se beneficien en forma indebida, directamente o a través de otra persona natural o jurídica de un negocio social que, a su vez, irroque perjuicio a la sociedad”.

58. Cabe tener presente que la revisión de si los directores han cumplido o no con sus deberes, y, por ende, la revisión de su responsabilidad, puede ser hecha por distintas autoridades. Así, la Superintendencia de Valores y Seguros, ente público que fiscaliza el mercado de valores, puede sancionar a los directores de sociedades anónimas abiertas, por ejemplo, mediante la imposición de multas, a partir del incumplimiento de la normativa vigente. Por su parte, la determinación de la procedencia de una indemnización de perjuicios corresponde a los Tribunales de Justicia.

Si bien esta pauta no está incluida formalmente en el Derecho de Chile, se ha venido planteando por la doctrina que ella puede representar una herramienta de interpretación muy eficaz para dotar de un mayor contenido (virtualmente avanzar en la configuración de un estándar) a la diligencia que nuestro ordenamiento exige a los directores.

Para discutir con el directorio

- 5.1. En el último año, ¿se han repasado las reglas que contempla el ordenamiento jurídico en relación a las responsabilidades que impone el ejercer como director de sociedades anónimas? ¿Cuáles han sido los cambios más significativos?
- 5.2. ¿Se comprende lo que significa, en la práctica (y ante la ley), ser un director independiente?
- 5.3. En relación a los comités de directores, ¿hay conciencia de que su existencia no altera el hecho central de que las atribuciones están entregadas al directorio?
- 5.4. ¿Son los directores capaces de explicar, de memoria, las funciones que debe cumplir el comité de directores que se encuentra contemplado en el artículo 51 de la LSA?
- 5.5. Preguntar a los directores sobre cuáles son las principales obligaciones que tienen los directores de sociedades anónimas, de acuerdo a la LSA.

6

LA RESPONSABILIDAD ÉTICA DEL DIRECTOR DE EMPRESAS

Álvaro Pezoa

ESE Business School

Introducción

Las responsabilidades éticas¹ que recaen sobre los directores de empresas han mostrado, en todo el orbe, su crucial importancia durante los años del presente siglo. Muchas veces, dramáticamente. Grandes escándalos marcaron el inicio del tercer milenio. Allí están, como ejemplo, Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Parmalat, etcétera. Promediando la década, Siemens concentró la atención noticiosa en similar sentido. Finalmente, la crisis económica mundial acaecida en los años 2008-2009 tuvo su raíz, en considerable medida, en faltas morales de altos directivos pertenecientes a diversas instituciones, especialmente provenientes del ámbito financiero.

Chile no ha estado exento de situaciones similares durante estos mismos lustros. Como botón de muestra se yerguen el caso Corfo-Inverlink, los hechos acontecidos en Alfa Corredores de Bolsa y, más recientemente, el *affaire* La Polar.

Obviamente, tanto fuera como dentro de las fronteras nacionales ha habido numerosas compañías en que sus directores y alta gerencia han sabido conciliar el buen hacer técnico con el recto actuar ético, guiando a las mismas a la obtención legítima de resultados económicos positivos. No suelen ser éstas tan atractivas como noticias para los medios de comunicación, pero es de estricta justicia mencionar su existencia.

1. En lo esencial, los vocablos ética, de origen griego, y moral, de raigambre latino, significan lo mismo. Por tal razón, se usarán como sinónimos, indistintamente, en el presente documento.

¿Cuáles son los principios, políticas y prácticas que han diferenciado el accionar de unos y otros directores? ¿Qué dimensiones éticas han de ser consideradas, a la luz de la teoría y de la práctica, para un adecuado funcionamiento de los directorios de empresas? Esta última es la pregunta que de modo sencillo y breve se pretende responder en las siguientes páginas.

Con todo, antes de entrar directamente en materia, es necesaria una aclaración. Las aristas morales que se encuentran potencialmente presentes en las tareas de un director de empresas pueden ser abordadas de una manera amplia o reducida. Aquí se ha optado por un enfoque amplio, que mira a la ética no únicamente como una guía para evitar el mal, sino como una fuente de sabiduría práctica que ayuda a la consecución del bien. Una aproximación con estas características parece ser la más propiamente ética y, por lo mismo, no reduce su espectro a la resolución de un puñado de dilemas frecuentes sino que, junto a esa preocupación, extiende su análisis a todas aquellas decisiones y acciones que, desde el directorio, pueden colaborar al “buen-éxito” de la organización, es decir, a la obtención de resultados económicos positivos cimentados en conductas acordes a principios y virtudes. De este modo, una serie de aspectos que habitualmente quedan fuera del análisis ético en la empresa emergen para poner en evidencia su relevancia a la hora de evaluar el accionar de su directorio.

Algunas precisiones fundamentales

Antes de entrar de lleno en materia, resulta conveniente efectuar cuatro precisiones fundamentales. Estas son:

1. En el presente texto, se entenderá siempre que el gobierno de la empresa o gobierno corporativo se halla constituido por tres estamentos: el directorio, la alta dirección o gerencia –en especial el gerente general–, y los accionistas, siendo el directorio el máximo órgano de gobierno de la misma.

2. Se comprende la empresa como una comunidad de personas con un propósito común, inserta en un contexto social mayor a ella. De aquí se deriva que las responsabilidades que pesan sobre los hombros de los miembros del directorio no son sólo de índole económico-financieras (la búsqueda de la rentabilidad) sino que se extienden también a la relación con los trabajadores de la compañía, sus clientes y proveedores, la comunidad local y la sociedad.
3. Las responsabilidades morales son más amplias que las legales. Comprenden a estas últimas, pero las exceden. La razón para ello es que la ley positiva es únicamente una parte de la justicia y ésta, aunque muy importante, representa a su vez sólo una parcialidad de la ética.
4. La responsabilidad ética siempre será primera y originariamente personal, no institucional, puesto que la persona es la titular de la libertad y, por tal razón, ha de hacerse cargo de sus conductas y de las consecuencias de las mismas. Por lo tanto, *a priori* nadie puede eximirse de sus responsabilidades aduciendo que ha actuado a nombre de la empresa, como si ello implicara una suerte de cesión completa de su libertad a la organización.

Principales responsabilidades éticas de los directores

Hechas las aclaraciones mínimas pertinentes, sin ánimo de exhaustividad, ni menos de agotar el tema, según se desprende de la teoría y de la experiencia práctica, a continuación se plantean algunas de las que parecen ser las principales responsabilidades éticas de los directores de empresas.

1. Aumentar el valor para los accionistas

Es la primera y más obvia responsabilidad que enfrentan los directores, quienes deben cumplir con este mandato implícito que les han otorgado los accionistas al elegirlos como sus representantes en el gobierno permanente de la empresa. Se traduce en velar por la

maximización de la rentabilidad dentro de lo posible y de forma legítima, esto es, moralmente recta. Implica, asimismo, prever y cuidar que el aumento de valor económico se armonice en su dimensión temporal: es decir, se dé tanto en el corto como en el largo plazo. Conlleva, por lo mismo, el deber de decidir qué rentabilidad privilegiar si la obtención de ambas se presentase como antagónica (normalmente, es preferible optar por el largo plazo y la continuidad del negocio).

2. Incrementar el valor o beneficio para todos los grupos de interés (*stakeholders*) relevantes

De acuerdo a una concepción integral de lo que es la empresa, su actividad y sus derechos y deberes con diversas esferas de la vida social, la respuesta que se espera de los directores no dice relación únicamente con los accionistas, sino que incluye a todos aquellos grupos de interés (*stakeholders*) que se vinculan de modo medianamente relevante con la empresa. Entre ellos, cabe considerar a: los trabajadores y sus respectivas familias, los clientes actuales y potenciales, los proveedores, las comunidades donde la compañía opera o produce, todo aquel grupo o comunidad que pueda ser dañado (externalidades negativas) por su quehacer, la sociedad, etc. Y, por supuesto, corresponden deudas de protección y preservación del entorno ecológico, las que, en último extremo, constituyen un deber con la humanidad en sus generaciones presentes y futuras.

3. Preservar algunos equilibrios básicos

El mantenimiento de algunos equilibrios básicos es parte del conjunto de responsabilidades esenciales que le cabe a un órgano máximo de gobierno, como es el caso diáfano del directorio. Entre esos balances críticos es posible mencionar:

- Aquel que ha de darse entre la eficacia y la eficiencia con atenerse, al mismo tiempo, a conductas éticas, tanto en la determinación de fines como en el uso de medios.

- En conexión con el punto anterior, la necesaria consecución de beneficios económicos con el aporte al bien de los *stakeholders* y al bien común social.
- La ya mencionada armonización entre los objetivos de corto y largo plazo, en particular la obtención de utilidad/rentabilidad en el primero versus la imprescindible sustentabilidad en el segundo. Es decir, la conciliación del éxito en ambos periodos de tiempo.

4. Cultura y principios

En su calidad de órgano superior de gobierno de la empresa, el directorio tiene una clarísima obligación de velar por el desarrollo, fortalecimiento y permanencia de los elementos constitutivos esenciales de la cultura de la empresa correspondiente. Más allá de quién o quiénes sean los encargados de “gestionar” en el quehacer cotidiano la cultura empresarial, son los directores quienes han de tener la última palabra. Obviamente, esto implica incorporar en la “agenda del directorio” la revisión y el tratamiento de esta dimensión crucial de la organización que incluye, como uno de sus factores fundamentales, la definición de los principios éticos más destacados que se desea vivir y respetar en su entera actividad. No parece posible que el directorio se desentienda de la cultura corporativa, verdadera “alma” de las instituciones. Aparte de constituir un factor clave en la configuración de la identidad y la unidad interna de las mismas, resulta determinante en aspectos tan disímiles como, por ejemplo, son: la calidad de vida laboral, la forma en que se relacionan los miembros de la organización, el “tono humano” que se aprecia en el quehacer diario, en la rectitud de los actos, en el espíritu de servicio, en la valoración del trabajo bien hecho, en la productividad y, por cierto, hasta en los mismísimos resultados económicos.

5. Incentivos para la alta gerencia

Capítulo especial requieren también los incentivos económicos que se establecen para la alta gerencia, no únicamente para el gerente general.

Por sus repercusiones, ésta ha llegado a ser una responsabilidad grave para los directores. La historia reciente, tanto en el mundo como en Chile, es fructífera en buenos y malos ejemplos de prácticas empresariales en este rubro. Puede sostenerse que habitualmente los “incentivos funcionan”, es decir, mueven a las personas hacia la consecución de los fines que motivan a perseguir, con las secuelas positivas y negativas que ello puede siempre comportar. La crisis financiera mundial reciente (2008-2009), puso en evidencia de forma expresiva cómo los incentivos colaboraron a que numerosos CEO y otros altos directivos de empresas transgredieran los límites de la prudencia y, en varias oportunidades derechamente los de la ética, con tal de alcanzar los objetivos que, en la práctica, motivaban los incentivos económicos que les habían sido otorgados o habían convenido con los *boards* de sus respectivas corporaciones. Es interesante consignar aquí que todo proceso de determinación de incentivos posee en sí mismo una dimensión moral, puesto que éstos pretenden encauzar y modificar conductas libres, encaminándolas a la búsqueda de ciertos fines (en detrimento de otros alternativos) y, por lo tanto, a la elección de los medios que permitan alcanzar esos fines.

6. Prevenir y resolver conflictos de intereses

Los conflictos de intereses siempre existirán en la vida y, en particular, en la actividad de los negocios. Por tal razón, recae en el directorio la responsabilidad de tutelar por la adecuada prevención de los mismos y, en caso de ocurrencia efectiva, por la existencia de mecanismos de detección, comunicación y de correcta resolución de ellos. Partiendo, por supuesto, por aquellos conflictos de intereses potenciales o actuales que conciernen al directorio y a sus miembros. El director ha de tener conciencia de que los conflictos de interés traen consigo “materia moral” y que no suelen solucionarse espontáneamente, sino que, por el contrario, obligan a hacerse cargo de la situación, enfrentarlos y resolverlos. Dejarlos persistir, casi inequívocamente conducirá al agravamiento del cuadro existente. Es por este motivo que siempre resulta recomendable adelantarse, en la medida de lo posible,

detectando los conflictos de intereses potenciales y generando mecanismos de prevención para ellos, aplicando con sabiduría aquella arcana sentencia que enseña que “no basta con ser la mujer del César, sino que hay que parecerlo”. Respecto a este ítem es preferible un grado de celo profesional que procure eliminar –o mitigar– en todos los ámbitos de la organización, consideradas tanto sus relaciones internas como externas, incluso hasta las sospechas infundadas de posibles conflictos de intereses.

7. Obtención y uso de información

Uno de los campos más complejos que encaran las organizaciones en la actualidad es el relativo a la correcta obtención y uso de la información. Se trata, por cierto, de una dificultad cada vez más aguda en todos los contextos sociales, habida cuenta de que la generación, disposición, traslación y utilización de la información ha sido radicalmente modificada con las nuevas tecnologías. La empresa no es excepción. Cautelar los derechos de posesión y uso de la información pertinente ha llegado a ser una tarea de máxima importancia y, precisamente por su trascendencia, debe ser incorporada en el catálogo de las responsabilidades éticas exigibles al directorio. Que se atribuya la relevancia que la materia requiere, se le otorgue un valor estratégico, y se genere cultura, políticas y buenas prácticas al respecto, parecen ser algunos de los aspectos críticos que los directores de empresa deben asegurar en la institución, independientemente de que gran parte de las tareas operativas asociadas recaigan en otros estamentos jerárquicos. Particular acento se precisa respecto al uso de información reservada, confidencial y privilegiada, partiendo como es obvio por el propio funcionamiento del directorio.

Por otra parte, propender a la máxima transparencia posible en las comunicaciones internas y externas de la empresa parece ser otra de las aristas que deben promover y tutelar los directorios. Esto, tanto por la bondad intrínseca de comunicar verazmente, como por la creciente exigencia que las autoridades y el público en general están

manifestando a este respecto. Las expectativas por transparencia y veracidad en las diversas comunicaciones corporativas son actualmente mayores que en el pasado, y todos los indicios disponibles hacen pensar que los *stakeholders* continuarán incrementando sus demandas en este campo de las conductas empresariales.

8. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE es una dimensión connatural a la vida de la empresa. Es así, según se desprende de una adecuada comprensión del orden social, donde ella es lo que se denomina un organismo social intermedio (entre la familia, célula básica de la sociedad, y la sociedad política) y, por tal razón, posee derechos y deberes respecto a los distintos estamentos de la sociedad con quienes se relaciona directa o indirectamente. Visión clásica que encuentra eco, en buena medida, en aquellos desarrollos teórico-prácticos que se han puesto en boga más recientemente teniendo como punto de partida la teoría de los *stakeholders management* (Freeman, 1984) y que, en su núcleo, viene a sostener que la empresa se debe no sólo a sus accionistas (ver 1. Aumentar el valor para los accionistas), sino que también debe responder a otros diversos grupos –o realidades– de interés² (ver 2. Incrementar el valor o beneficio para todos los grupos de interés (*stakeholders*) relevantes) y la sociedad.

Es diáfano que la forma como la empresa contemporánea encare su vínculo con el resto de los estamentos sociales relevantes es un hecho de vital importancia para ella, particularmente en el contexto de un mundo globalizado donde las corporaciones de negocios ocupan un lugar de preponderancia social. Es indiscutible que, además, en la resolución de estos nexos se juega el aporte concreto de la empresa al bien común social. Razón que hace patentemente manifiesto que

2. Como se ha mencionado anteriormente, destacan entre ellos: los empleados y sus familias, los clientes actuales y potenciales, los proveedores, las comunidades locales donde opera la empresa, y el medio ambiente natural.

el deber del directorio de ser el máximo responsable de la RSE, al menos respecto a sus principios, enfoque estratégico y al control de su ejecución efectiva, posee una profunda connotación ética.

9. Responsabilidad última

Una serie de tareas cruciales en el devenir de una empresa de negocios ha de ser cautelada/asegurada, promovida y controlada por sus directorios. Aunque no sean ellos quienes deban asumir el peso del esfuerzo por hacerlos realidad, sí son finalmente parte de sus deberes insoslayables en su calidad de órgano superior del gobierno empresarial y, en tal sentido, les asiste una responsabilidad última sobre las mismas. Entre estas realidades, destacan:

- La estrategia corporativa.
- Los riesgos del negocio (financieros, crediticios, operativos, político-sociales, macroeconómicos, delitos y lavado de dinero, climáticos y catástrofes naturales, medioambientales, etcétera).
- El control de gestión.
- La selección, evaluación y control de la alta gerencia, en especial del gerente general. Es evidente a este respecto que el directorio debería conocer personalmente a la plana ejecutiva mayor.
- Las políticas y prácticas respecto a la dotación de personas que conforman la organización, incluyendo aquellas que guardan relación con las familias de las mismas. Específicamente, cabe destacar en este ámbito, la toma de conocimiento y seguimiento de las encuestas de clima organizacional, de las prácticas pro-conciliación entre el trabajo y la vida familiar, y de las políticas de retribución económica a los colaboradores de la empresa.
- Las diversas auditorías y actividades contraloras que se realicen a la compañía. Al respecto, el directorio debe tener siempre cauces de comunicación directos con los auditores y contralores. Según muestra la experiencia, conviene utilizarlos con prudencial frecuencia y, en cualquier caso, toda vez que se estime necesario por razones puntuales de importancia.

10. Realizar a conciencia la propia tarea

En cierto sentido podría ser considerada la primera responsabilidad ética del director, pues todas las restantes requieren de ésta o se sustentan en ella. Sin embargo, ha parecido conveniente dejarla para el final puesto que, aun siendo dada por supuesta, en incontables ocasiones esta función de gobierno empresarial no es asumida con la dedicación y esmero que su importancia realmente demanda. De hecho, existen estudios que muestran cómo los mismos directores declaran las variadas falencias que observan en el funcionamiento de los directorios en que participan. Cuestiones como: el número de directorios en que son miembros los directores; el tiempo que pueden dedicar a la preparación de las reuniones y a mantenerse adecuadamente al tanto de la marcha de la empresa, más allá del tiempo dedicado a asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias; la preparación profesional para ejercer bien las tareas de director; el tipo y oportunidad de la información solicitada a la gerencia general con antelación a las sesiones de directorio; la calidad del debate que se establece durante las mismas; la evaluación (o autoevaluación) y las medidas de corrección y mejora en el funcionamiento del directorio; y un largo etcétera, pueden hacer que el trabajo de un director, y el desempeño de los directorios, estén o no a la altura de las necesidades que exige tan alto órgano de gobierno empresarial. Abordar estas y otras cuestiones con seriedad representa una obligación moral de indudable exigencia para todas y cada una de las personas que ejercen tareas directivas de este orden.

Palabras finales

Cuando se mira a la ética como lo que es, es decir como la contracara de la libertad, se aprecia con nitidez que las responsabilidades morales son muy amplias, aunque puedan diferir en grado de importancia, pues toda conducta libre puede –y debe– contribuir a la realización del bien posible. Por eso, como fue esbozado al inicio de este capítulo, al momento de enumerar las responsabilidades éticas que recaen sobre

los directores de empresa, el catálogo resulta amplio y variopinto. No puede quedar reducido a velar porque se cumplan las leyes, se actúe en general con rectitud y se cuide por igual el interés económico de todos y cada uno de los accionistas. Aunque ello ya implique un esfuerzo para nada desdeñable. Más todavía, si se valora en su real magnitud la naturaleza de la función gubernativa dentro de la empresa asociada a las tareas del director.

Dentro del contexto señalado, en este sucinto artículo únicamente se ha querido presentar a consideración del lector interesado un provisional “decálogo” con algunas de aquellas responsabilidades. Con seguridad estas últimas pueden ser ampliadas y, sin lugar a dudas, tratadas con mayor extensión y detalle. Por supuesto, también son susceptibles de una abierta discusión o del inicio de un debate al respecto. Si así fuese, estas páginas habrán cumplido su modesta finalidad.

Para discutir con el directorio

- 6.1. ¿Velan los directores por lograr la maximización de la rentabilidad y de forma legítima?
- 6.2. Más allá de las declaraciones, ¿en qué acciones concretas se refleja la preocupación del directorio por los *stakeholders*?
- 6.3. ¿De qué formas se refleja su esfuerzo en preservar los equilibrios básicos, tales como el que debe darse entre la eficiencia y la eficacia o aquel que dice relación con la necesaria consecución de beneficios económicos, con el consiguiente aporte al bien de los grupos de interés y al bien común social?
- 6.4. ¿De qué forma el directorio vela por el desarrollo, fortalecimiento y permanencia de los elementos constitutivos de la cultura de la organización? O, por el contrario, ¿desatienden la cultura corporativa?
- 6.5. ¿Cuáles son los riesgos del actual sistema de incentivos a la alta gerencia del gerente general? ¿Tienen presente que se trata de un proceso de determinación que posee una dimensión moral?
- 6.6. ¿Qué medidas han dispuesto para la prevención de los conflictos de intereses?
- 6.7. ¿En qué aspectos de su quehacer se refleja la preocupación de cautelar los derechos de posesión y uso de la información? Al mismo tiempo, ¿cuál es la política de transparencia en las comunicaciones internas y externas de la empresa?
- 6.8. ¿Es el directorio el responsable de la política de RSE, al menos respecto a sus principios, enfoque estratégico y control de su ejecución efectiva?
- 6.9. ¿Son verdaderamente los máximos responsables de temas como la estrategia corporativa, los riesgos del negocio, el control de gestión, las políticas y prácticas respecto a la dotación de personas, las auditorías, entre otros?
- 6.10. Finalmente, ¿realizan a conciencia su propia labor?

STAKEHOLDERS Y GOBIERNO CORPORATIVO: UNA NUEVA DIMENSIÓN EMPRESARIAL

EDUARDO OPAZO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

DARÍO RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

Introducción

La actividad empresarial ha ingresado en un nuevo escenario en su relación con el entorno social. Hasta hace poco tiempo, los límites de la empresa parecían muy definidos. Su función se concentraba en la creación de valor económico para sus accionistas y como consecuencia de este proceso, se registraba un impacto positivo en su medio inmediato: generación de empleo, desarrollo de sus proveedores, impulso al dinamismo de las economías locales, entre múltiples factores. Si en algún caso esta actividad presentaba un aspecto negativo, desde un punto de vista medioambiental, urbanístico u otro, se consideraba una “externalidad” que era más que compensada con el gran beneficio que representaba la presencia de la empresa en ese determinado lugar. Ese mundo se acabó.

Este capítulo se refiere a una nueva realidad en la cual las personas y los movimientos sociales, gracias a la globalización y los nuevos medios de comunicación, tienen cada vez un mayor decir e influencia en el quehacer de las empresas de todo tipo y en todo el mundo; realidad a la cual las empresas han debido responder, aprendiendo a tomar en cuenta a todos los *stakeholders* involucrados en su entorno relevante, con la creación de unidades especializadas. En el mundo de hoy se demanda una “gestión sustentable” que se ocupe por igual de los resultados financieros, del impacto ambiental y del efecto que la operación empresarial tenga en la sociedad.

El rol del directorio en este escenario –que presenta riesgos y también oportunidades– es de máxima importancia e implica el desarrollo de una estrategia de asuntos corporativos, que incluya nuevos criterios de gestión y que, en trabajo conjunto con la unidad del mismo nombre, permita primero identificar el entorno relevante a la empresa, evaluar y diagnosticar el estado actual de la relación con los grupos de interés; luego definir el “punto de llegada”, es decir, el escenario de relación con los *stakeholders* que se desea alcanzar, y por último, establecer un “plan de acción” a seguir para lograr esos objetivos estratégicos.

La nueva realidad: el mundo cambió y Chile también

El caso de la muerte de varios cisnes de cuello negro en el río Cruces, ocurrido en Valdivia en el año 2004, se puede considerar como el primer indicio de una nueva relación entre la empresa y los ciudadanos en Chile, tal como venía ocurriendo ya en otros lugares del planeta. Por primera vez, movimientos ciudadanos se organizaron y convocaron a los medios de comunicación, a sectores políticos, de gobierno y a la opinión pública, en contra de la actuación de una empresa, cuyo prestigio y capacidad de gestión eran ampliamente reconocidos.

Este episodio tuvo como consecuencia acciones de carácter legal en contra de la compañía, un impacto significativo en el desarrollo de su actividad productiva y la salida de su principal ejecutivo, entre otros efectos. La empresa realizó ajustes importantes en sus modelos de gestión y recientemente, tras diez años de ocurridos los hechos, ha cerrado el proceso legal asumiendo el pago de indemnizaciones y multas.

Seguidamente se han observado una serie de casos similares en distintos sectores productivos, con consecuencias parecidas: el impacto económico por la detención o la modificación de proyectos, la pérdida de cuantiosas inversiones, el involucramiento de empresas en polémicas frente a la opinión pública o en procesos judiciales largos y complejos.

En Chile, proyectos vinculados a la minería, a la generación de energía y otros también han debido enfrentar una férrea oposición.

Esta nueva realidad se viene manifestando en diversos países hace ya algún tiempo. Por ejemplo el derrame de petróleo en el Golfo por parte de la empresa británica BP en abril de 2010, la cual, tras casi cuatro años de ocurrido, ha experimentado una disminución sustantiva en su valor de mercado y aún enfrenta complejas situaciones judiciales y sociales con las comunidades afectadas. Es el caso también de la Banca en el Reino Unido, en la Zona Euro y en los Estados Unidos que, tras la crisis e 2008, ha debido modificar sus sistemas de compensación a directivos e incluso a las fuerzas de ventas, junto con enfrentar severas regulaciones para la venta de productos financieros.

El nuevo poder

Estos acontecimientos tienen un elemento en común: la aparición de la expresión de personas, hasta ahora anónimas, que se organizan y movilizan a otros grupos e instituciones –incluso a los medios de comunicación– para defender sus derechos y ejercer presión sobre las empresas y organismos públicos.

Es un fenómeno relativamente reciente y algunas de sus características muestran su relación con la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información. El siglo XX estuvo marcado por la importancia de las organizaciones. Toda persona que quisiera hacer notar su opinión requería el apoyo de una organización, que podía ser política, periodística, gremial, etcétera. Lo importante era que esa organización estuviera en condiciones de hacerse ver en el estrecho mundo social de una ciudad o un país.

Los fenómenos de los Indignados en Europa, Occupy Wall Street en los Estados Unidos y las protestas en muchos países de Latinoamérica, han incluido entre sus demandas una visión crítica acerca del rol de las grandes corporaciones y los sectores empresariales en la sociedad.

Al mismo tiempo y de forma silenciosa, se han configurado y articulado redes ciudadanas que se han opuesto a proyectos empresariales y que han conseguido ser escuchadas por los medios de comunicación, sectores de gobierno y parlamentarios, y así convertir sus demandas en medidas regulatorias o debates públicos acerca de la viabilidad de muchos de esos proyectos.

Las personas han aprendido a expresarse y articular redes a favor de sus intereses, son capaces de convocar a los medios de comunicación, de expresarse a través de las redes sociales e incluso llamar la atención de gobiernos y sectores políticos con el objeto de generar soluciones a sus problemas.

El siglo XXI ha hecho sobresalir una forma distinta de estructuración social, posibilitada y fuertemente impulsada por las nuevas tecnologías de información que aparecen día a día. Es una sociedad evidentemente mundial y millones de personas se conectan en redes sumamente flexibles que no imponen condiciones demasiado estrictas ni muy elevadas para pertenecer a ellas. Si la sociedad del siglo XX fue descrita como “organizacional”, la del XXI puede denominarse “reticular” o “en red”. La información fluye constante por estas redes, las decisiones de comités “de alto nivel” se “filtran” y todo el que se interese puede disponer de datos frescos, que circulan con gran fluidez. Cuesta que las organizaciones mantengan la opacidad de sus procedimientos, el “secretismo” ha pasado a ser denostado y se espera que toda clase de procedimiento administrativo sea “transparente”.

El anónimo “*nowhere man*” de los Beatles, que se viste como todos, lee los mismos periódicos y defiende ardorosamente las opiniones de la mayoría, ha cedido el paso a una persona informada que está en condiciones de hacer notar su opinión a miles de semejantes, algunos de las cuales aportarán su propios ejemplos, generándose un problema de importancia. El mundo sigue siendo grande y ajeno, pero millones de seres anónimos circulan armados de un teléfono móvil dotado de una, cada vez más potente, cámara fotográfica.

Quien descubre una mala práctica organizacional puede denunciarla sin grandes dificultades y, si es inaceptable para un segmento importante de la población mundial, la organización responsable se verá duramente tratada.

Es la emergencia de un nuevo poder, el poder de las personas para hacer valer sus opiniones y respetar sus derechos. En todos los casos antes mencionados, han sido grupos ciudadanos los que han tomado la iniciativa y han configurado nuevos contextos para la actividad empresarial y, en general, para organizaciones públicas y privadas que hasta ahora han ignorado las demandas “invisibles” de estos segmentos. El trasfondo de estas manifestaciones dice relación con la sensación de abuso frente a la actuación de las empresas, se hace presente la exigencia por estándares más altos de gestión, de mayor transparencia, de mejores niveles de servicio. Estos grupos que se han manifestado están configurados por consumidores, miembros de comunidades, agrupaciones ambientalistas, clientes, proveedores, es decir, individuos que hasta ahora no figuraban en las prioridades de las compañías y que habían carecido de capacidad de expresión de sus sensibilidades.

En la escala mundial de la sociedad del siglo XXI, no existen “daños menores”, que afectan a grupos de personas insignificantes por su escasa visibilidad, su falta de poder o su pequeño número. Cualquier denuncia debidamente posicionada en la red encontrará un eco, que nada tiene de insignificante, en los más distintos puntos del globo. Si bien el popular dicho “no hay enemigo pequeño” es antiguo, se trata en la actualidad de una realidad innegable y no simplemente de un refrán precautorio.

La empresa enfrenta hoy un contexto caracterizado por la relevancia de estos nuevos actores y la constitución de entornos que tienen la capacidad de incidir poderosamente en los proyectos empresariales, en la mantención de prácticas de negocios consideradas habituales e incluso en la supervivencia de muchas organizaciones e industrias, dependiendo de la forma en que han operado hasta ahora.

Stakeholders

Desde los años '80 se ha venido observando el fenómeno de la constitución de grupos capaces de incidir en la actividad de las organizaciones desde su entorno, los llamados *stakeholders* (Freeman, 1984), definidos como personas que son afectadas por la presencia de una empresa y que a su vez tienen la capacidad de incidir en la operación de esa compañía¹.

La actividad empresarial es de gran complejidad. La gestión de recursos escasos, la organización de cientos o miles de personas y su conducción hacia objetivos comunes, la creación de valor económico para los accionistas como fin primordial, la presión creciente de la competencia, la operación en mercados globales o regionales, todos estos son hechos que hacen del quehacer empresarial una actividad difícil, que demanda una gran cantidad de energía y talento desde las organizaciones. En este contexto, el entorno que tiende a focalizar la atención de los líderes empresariales es el ámbito competitivo, la industria en que se desempeñan, siendo el objetivo su “posicionamiento” estratégico en estos entornos, conseguir ser distinguidos por los consumidores y obtener su preferencia.

Sin embargo, en esta complejidad, el posicionamiento estratégico es una condición necesaria pero no suficiente. Al levantar la vista y elevarse sobre estos ámbitos de competencia, se ve aparecer un nuevo entorno: los *stakeholders* como actores que rodean la actividad empresarial y que configuran una verdadera “atmósfera” que favorecerá o dificultará dicha actividad.

¿Quiénes son los *stakeholders*? Si bien los actores varían según la industria o determinados lugares geográficos, es posible detectar algunas constantes. La opinión pública, los medios de comunicación,

1. En 1984 R. Edward Freeman, Profesor de la Universidad de Virginia, publicó el libro “Strategic Management, A Stakeholder Approach”, con lo que dio origen a lo que hoy se llama “Teoría de Stakeholders”.

los proveedores, los clientes en su dimensión ciudadana, los propios empleados, los organismos reguladores, de gobierno y parlamentarios, tienden a tener presencia en la mayoría de los casos, aunque con diferente composición de fuerzas y prioridad en distintas empresas e industrias.

De acuerdo con esta nueva visión, desde el momento en que se define una estrategia, cada empresa determina al mismo tiempo un entorno al cual impactará con su gestión de negocios. Este “entorno relevante”, que estará compuesto por los grupos específicos (*stakeholders*) capaces de incidir en la suerte de la compañía, representará el contexto en que esa actividad empresarial se desarrollará y que facilitará o dificultará su operación.

En el siguiente diagrama se muestra a la empresa, su entorno y *stakeholders* relevantes.

Diagrama 7.1: Empresa y grupos de interés relevantes



Hacia nuevos criterios de gestión

Esta realidad emergente impone al mundo empresarial un nuevo escenario en el cual desarrollar su actividad y con ello involucra la necesidad de incorporar criterios diferentes, en la gestión de sus negocios, de aquellos que se han venido utilizando hasta el presente.

Si hasta ahora la gestión económico financiera de las firmas era el destino de todos los esfuerzos desplegados desde la empresa de forma única y principal; hoy se demanda una “gestión sustentable” que se ocupe por igual de los resultados financieros, del impacto ambiental y del efecto que la operación tenga en la sociedad que acoge la actividad empresarial.

Otro aspecto similar ocurre con lo que se ha llamado “externalidades”. En el pasado se ha tolerado la presencia de impactos negativos tanto en materia medioambiental como social, a cambio del bien y del progreso que la presencia de una determinada compañía ofrecía a la sociedad. Hoy se pide que la empresa concilie ambos elementos. Que realice su aporte en materia de puestos de trabajo, beneficio de sus productos y generación de riqueza y que, al mismo tiempo, se haga cargo de los impactos negativos y los resuelva adecuadamente.

Por un largo tiempo se mantuvo que la totalidad de la gestión de una compañía se realizaba con un objetivo primordial: la creación de valor para el accionista, quien se convertía en el destinatario de todos los esfuerzos al haber confiado sus recursos a la empresa. Hoy esto sigue siendo de la mayor importancia, sin embargo no basta. La sociedad demanda que la empresa se haga cargo de su entorno relevante y que su gestión cree valor para todos los stakeholders, incluidos sus accionistas.

Desde un punto de vista de la relación con el entorno también han surgido nuevos imperativos. Si hasta ahora se hablaba de “cuidar la imagen de la compañía”, hoy esta visión aparece como superficial

e insuficiente ante las nuevas exigencias. Lo que se valora en la actualidad es la buena “reputación corporativa”, es decir, no sólo la percepción de estar haciéndolo bien sino la constatación de una trayectoria que dé cuenta de una genuina preocupación por el impacto que la actividad empresarial tiene en su entorno relevante.

Riesgos y oportunidades

Desde esta perspectiva, pareciera que se trata solamente de la gestión de un nuevo tipo de riesgo que han traído las nuevas tendencias sociales. Sin duda que estamos frente a la presencia de riesgos significativos y cuyas consecuencias pueden ser devastadoras. Sin embargo, como en toda gestión estratégica se pueden detectar, al mismo tiempo, grandes oportunidades.

Así como se han observado casos en que la operación ha tenido impactos fuertemente negativos en el entorno, que han merecido el repudio de grupos importantes dentro de la sociedad, existen también empresas que han desarrollado acciones sostenidas de creación de valor hacia sus stakeholders, incluso cuando estas cosas no eran conocidas ni se les llamaba con estos nombres. Existen compañías que por años mostraron preocupación por desarrollar relaciones armónicas con su entorno, o corrigieron con gran esfuerzo y costos significativos los impactos negativos que su operación tenía en el medio social. Es el caso de empresas de alimentos, mineras, de servicio público, entre otras, que por la naturaleza de su actividad o bien por la creciente regulación, optaron por anticiparse y establecer estándares propios de rigurosidad en el tratamiento de estos asuntos.

De esta forma, estas compañías han ido creando una “nueva piel”, un capital de reputación que se expresa como un “prejuicio positivo” hacia ellas, es decir, la presunción de que su comportamiento tiende a ser generalmente correcto y que si han incurrido en algún error se ocuparán de resolverlo.

¿Cuál es el papel de los directorios frente a esta realidad?

La buena noticia para la empresa es que este contexto descrito es gestionable y, a juicio de los autores, requiere ser abordado desde las más altas instancias del gobierno corporativo. La razón es evidente. Si, como se ha demostrado, las consecuencias de una crisis producto de una mala gestión de los asuntos del entorno llevan a que sean los gobiernos corporativos los llamados a actuar e incluso, en muchos casos, a que los máximos directivos de la organización vean interrumpida la permanencia en sus cargos, ello significa que es en estos mismos niveles donde se deben tomar las decisiones estratégicas y evaluar la actuación de la compañía en estas materias.

Desde este punto de vista, el primer paso es el reconocimiento de la responsabilidad del gobierno corporativo respecto del desempeño de la empresa en su entorno. El segundo paso es reconocer que, si es una responsabilidad del gobierno corporativo, se trata entonces de un asunto estratégico para la empresa y, como tal, implica el desarrollo de una planificación que identifique con claridad actores, escenarios, objetivos y ámbitos de gestión.

La estrategia de asuntos corporativos

Así como una buena gestión empresarial implica el desarrollo y ejecución de una estrategia de negocios que defina su orientación en el largo plazo y las prioridades que deberán ser atendidas; se plantea que, del mismo modo, en este nuevo contexto una estrategia de negocios debe contar con el complemento de una estrategia de relación con *stakeholders* -o de asuntos corporativos-, que otorgue sentido a la relación de dicha compañía con su entorno.

En el desarrollo de esta estrategia de asuntos corporativos se trabajará, en primer lugar, identificando el entorno relevante que la estrategia de negocios determina. Es decir, será necesario definir

cuáles son los *stakeholders* críticos que facilitarán o dificultarán la ejecución de la estrategia de negocios.

El paso siguiente será evaluar la relación actual que la empresa tiene con estos *stakeholders* (con quiénes de estos grupos existe relación) y la calidad de dicha relación (si es de conflicto, de indiferencia, de desconocimiento mutuo o de colaboración potencial o ya existente). Todo lo anterior dará como resultado un diagnóstico lo más preciso posible de la situación de la compañía frente a su contexto relevante. Con ello se podrá definir con mayor claridad “el problema” que la firma enfrenta desde su ambiente.

Como en toda estrategia, la continuación del proceso consistirá en definir el “punto de llegada”, es decir, el escenario de relación con los *stakeholders* que se desea alcanzar al cabo de un plazo razonable, coincidente con el tiempo de vigencia que se haya establecido para la estrategia de negocios (3-5 años). Junto con ello, será el momento de identificar los objetivos o líneas de acción que permitirán alcanzar la situación ideal de relación con estos grupos de interés.

Con estas definiciones será posible elaborar el “plan de acción”, que será el conjunto de actividades escogidas para materializar los objetivos estratégicos en tareas concretas. Finalmente, esto dará origen a la ejecución de dichas acciones y al seguimiento de la implementación de la estrategia por parte del gobierno corporativo, entendido como el directorio y el comité ejecutivo de la empresa.

El “discurso estratégico”

La gestión del entorno de la organización involucra un sistema de relaciones con *stakeholders* y, por lo tanto, es un ejercicio de “comunicación”. De hecho, a la función responsable de gestionar estos asuntos se le ha llamado por mucho tiempo “comunicación

corporativa”. El “discurso estratégico” tiene relación con el contenido que se establezca para esta comunicación. Este contenido no debe ser otra cosa que un dar cuenta de la “verdad” de la empresa, es decir, de su realidad, sus planes, valores y prioridades.

Los planes estratégicos quedan contenidos en documentos que establecen una serie de definiciones en la forma de presentaciones con listados de conceptos y actividades. Sin embargo, su “verbalización”, es decir, la forma en que se transmiten a los públicos internos y externos, no siempre es lo suficientemente homogénea y ello puede causar que ciertos conceptos y matices importantes sean ignorados en algunas ocasiones. Asimismo, en situaciones excepcionales (operaciones de compra, de fusión, comunicación de resultados, emisión de acciones u otras), las empresas deben construir estos relatos bajo la presión de las circunstancias, con el objeto de elaborar declaraciones a la prensa, preparar entrevistas o discursos internos.

En la opinión de los autores, este trabajo se debe desarrollar de forma conjunta con el proceso de definición estratégica y por lo tanto debe constituir un componente clave en la elaboración de la estrategia de asuntos corporativos. El ideal es que esta narrativa se construya a través de sesiones de discusión del grupo directivo, dando origen a un documento cuyo contenido sea compartido y que utilice el lenguaje propio de la cultura de la compañía. Como resultado de este proceso se obtendrá el “discurso”, base de toda comunicación, que podrá ser adaptado en sus contenidos y énfasis a los distintos públicos que enfrenta la organización.

En la siguiente Figura se muestran los pasos a seguir para la elaboración de una estrategia de asuntos corporativos, desde la identificación del “entorno relevante” y los *stakeholders*, hasta el monitoreo del proceso de ejecución, pasando por la necesaria evaluación del conjunto.

Figura 7.1: Pasos para la elaboración de una estrategia



La función de la unidad de asuntos corporativos

Las empresas en el tiempo se han dotado de capacidades para abordar su relación con el entorno. Ello corresponde a lo que se ha dado en llamar funciones de asuntos corporativos o de comunicación corporativa. En estas unidades funcionales se han agrupado actividades como la relación con medios de comunicación, la comunicación con los empleados, la gestión de las iniciativas de responsabilidad social, el vínculo con gobiernos y reguladores y la gestión de la marca. La mayoría de estas tareas son de su exclusiva responsabilidad, si bien hay coordinaciones en algunos casos con otras áreas y departamentos de la organización.

Sin embargo, existe toda una zona de trabajo que no pertenece al ámbito directo de actuación de esta unidad, pero sobre la cual posee responsabilidad en cuanto al impacto público que pueda representar, como son las actividades de tipo jurídico, financiero, de operación del negocio, de carácter comercial o de relación con los empleados.

En todas estas materias el área de asuntos corporativos debe establecer mecanismos de coordinación que permitan articular respuestas adecuadas por parte de la organización a los requerimientos del entorno y que aseguren a su vez coherencia en la actuación del conjunto de la empresa.

Estas unidades se encuentran de una forma u otra en todas las organizaciones de mayor complejidad y muestran distintos grados de maduración, dependiendo fundamentalmente de la exposición que la empresa y la industria han tenido a dificultades con su entorno social.

Es indudable que la creación de estas áreas ha representado un claro avance respecto a la simple respuesta comunicativa y los programas aislados de apoyo a la comunidad. Sin embargo, si bien es importante el trabajo que ellas realizan, la función de gestionar la relación con el entorno se extiende por toda la organización y su responsabilidad se sitúa en los más altos órganos de gobierno de las empresas: su directorio y plana ejecutiva. Las áreas de asuntos corporativos no son otra cosa que organismos de carácter técnico que asesoran al gobierno corporativo en una de sus responsabilidades fundamentales, tal como ocurre con la función financiera, legal, comercial o productiva.

En la Figura 2 a continuación, se describe en cierto detalle la función del área de asuntos corporativos, en cuanto a su articulación y gestión directa.

¿Qué labor le corresponde al directorio en relación con estos asuntos?
¿Cómo se conecta con ellos?

La introducción de nuevas prácticas de gobierno corporativo

Es preciso tomar conciencia, en primer lugar, de que estos temas forman parte de las responsabilidades de un directorio y del gobierno

Figura 7.2: La función de asuntos corporativos



corporativo en su conjunto. Como se ha señalado anteriormente, por lo general las crisis que provienen desde el entorno relevante de la organización tienen su origen en asuntos de la operación habitual y por lo tanto en riesgos propios de ese actuar, que no han sido debidamente evaluados en toda su dimensión. Por otra parte, entre las consecuencias que este tipo de situaciones suelen producir, se encuentra con frecuencia la dimisión de altos ejecutivos o miembros del directorio, lo que representa una clara señal de la responsabilidad que le cabe al gobierno corporativo en estas materias.

Aunque la gestión se sitúe en unidades especialistas en asuntos corporativos o de comunicación corporativa, el contenido estratégico de este trabajo ha de ser aportado por el gobierno corporativo, así como la evaluación de los resultados de la gestión en estas materias.

Es el gobierno corporativo quien deberá acometer la evaluación de riesgos y oportunidades provenientes del entorno relevante, juzgarlos y adoptar decisiones respecto de la mejor forma de gestionarlos.

El directorio debe tomar conocimiento y aprobar la estrategia de asuntos corporativos de la empresa. El aporte de un directorio al contenido de estos planes y su conexión con la estrategia de negocios es decisivo. Esta estrategia será el marco de referencia para el monitoreo y evaluación de la gestión de aquella función que el directorio desarrolle en adelante. Pero además, la relación con el entorno es altamente cambiante, los supuestos de la estrategia que se haya definido pueden modificarse con mucha rapidez y surgen continuamente acontecimientos inesperados que ejercen presión sobre la empresa. De esta forma, el gobierno corporativo, expresado en el comité ejecutivo y el directorio, no sólo debe ocuparse de evaluar la implementación de la estrategia de asuntos corporativos, sino también intervenir en las decisiones más complejas en relación con estas contingencias que continuamente enfrenta la organización.

Es recomendable que el directorio designe un comité específico para el seguimiento de los asuntos corporativos y que incluya en su agenda de trabajo estos temas en un número de sesiones regulares a lo largo del año. A partir de estas instancias y del conocimiento de toda la información relevante respecto de la relación con el entorno y sus posibles impactos en la gestión, los directores aportarán solidez y consistencia a la actuación de la empresa frente a los *stakeholders* para ir, de esta forma, construyendo el “capital” de reputación corporativa que le permitirá sortear dificultades en el futuro. Para esto, se debe ir evaluando continuamente los riesgos y oportunidades que la organización enfrenta y adoptando decisiones respecto de las opciones propuestas por los especialistas, naturalmente, focalizado en los asuntos de mayor relevancia estratégica y que posean alta incidencia en la sustentabilidad futura de la organización.

Hacia nuevos modelos de negocio

En este capítulo, en síntesis, se ha visto que la presencia de nuevas circunstancias ha modificado radicalmente el escenario que enfrentan las empresas para desarrollar sus negocios. Este cambio tiene su principal característica en la emergencia de un nuevo poder, el poder de personas hasta hace poco anónimas que hoy se expresan articulando redes que terminan ejerciendo presión sobre la actividad empresarial. Se trata de los *stakeholders*, grupos que se ven afectados por la presencia de la empresa y que poseen la capacidad de incidir en su evolución, impactando de esta forma su sostenibilidad en el tiempo. Todo ello implica la aparición de nuevos criterios de gestión y también de nuevos sistemas de relación de la empresa con la sociedad.

Esta realidad es gestionable y la responsabilidad recae en el gobierno corporativo y más específicamente en el directorio de la empresa. Las áreas especialistas en estos temas, llamadas de asuntos corporativos o de comunicación corporativa, son organismos técnicos que actúan bajo la tutela y dirección de los máximos órganos de gobierno de la compañía.

La relación con el entorno relevante tiene carácter estratégico y por lo tanto el directorio debe integrar en sus funciones tanto la aprobación de la estrategia de asuntos corporativos, como el seguimiento y evaluación de su ejecución. Asimismo debe intervenir en las cuestiones contingentes que surgen de manera inesperada y que representan una complejidad mayor.

Se recomienda entonces al directorio incorporar estos temas a sus sesiones habituales, además de crear un comité de directores que les dedique atención especializada.

Para discutir con el directorio

- 7.1. ¿Cómo está nuestra empresa respondiendo a esta nueva realidad de poder ciudadano y a las mayores exigencias desde la sociedad?
- 7.2. ¿Quiénes son los *stakeholders* más relevantes y de qué manera podrían afectar la estrategia y desempeño de la empresa?
- 7.3. ¿Cuál es el “entorno relevante” de nuestra empresa? ¿Cuál es el rol del directorio frente a este nuevo escenario?
- 7.4. ¿Cuáles son nuestras externalidades negativas? ¿Estamos haciéndonos cargo de ese impacto en la comunidad?
- 7.5. ¿Hemos identificado tanto los riesgos como las oportunidades que nos representan nuestro entorno y *stakeholders*? ¿Cuáles son las principales amenazas de no-mercado a nuestro modelo de negocios? ¿De qué manera las estamos enfrentando?
- 7.6. ¿Contamos con una estrategia de asuntos corporativos? ¿Cuán desarrollada está en cuanto a la definición de los *stakeholders*, evaluación del estado de la relación actual, definición del “punto de llegada”, y “plan de acción” a seguir?
- 7.7. ¿Contamos con un “discurso estratégico” bien elaborado y coherente con los valores de la empresa?
- 7.8. ¿Contamos con una unidad de asuntos corporativos bien establecida?
- 7.9. ¿Se involucra el directorio debidamente en la estrategia de asuntos corporativos y en su implementación? ¿Existe un comité especializado en dichas materias dentro del directorio?

REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LA EMPRESA CIUDADANA: UNA MISIÓN DEL DIRECTORIO

Jorge Awad Mehech

Presidente de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras

Introducción

La relación entre empresa y sociedad está experimentando un cambio trascendental que implica un desafío en los albores del nuevo milenio. La empresa ciudadana será el paradigma del futuro, aquella capaz de obtener la adhesión de sus *stakeholders*, conjugando con éxito mercado y sociedad. En este escenario, es el directorio el llamado a construir y perfeccionar esta nueva empresa ciudadana.

En este capítulo se menciona además la oportunidad que tienen las empresas chilenas para impulsar la formación y desarrollo de empresas ciudadanas de clase mundial, en un contexto en el cual la diferencia relevante entre las compañías no será de tamaño ni cuantitativa, sino cualitativa.

Se destaca la importancia de la reputación corporativa como el reconocimiento que la comunidad hace de las compañías en relación a su comportamiento corporativo y al grado de cumplimiento con sus diferentes públicos. Se establece la diferencia entre imagen y reputación, se definen y describen las variables primarias de la reputación empresarial, a la vez que se enumeran los tres elementos claves que se requieren para crearla: un pensamiento organizacional por parte de la empresa, que implica la existencia de valores con un sentido y significado claros para todos los miembros de la organización; un comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders* y; proactividad en la gestión reputacional.

La empresa ciudadana

La empresa ciudadana será el paradigma de las próximas décadas. Se la define como una alianza humana de poder, constituida legalmente para alcanzar en forma eficaz su objetivo, a través de un adecuado uso de sus recursos materiales, humanos, financieros, sociales y medio ambientales.

La relación entre empresa y sociedad está experimentando un cambio trascendental y desafiante en los primeros años del milenio, en donde se está imponiendo una nueva racionalidad empresarial. Se trata de una nueva perspectiva, en la cual las empresas exitosas serán aquellas capaces de obtener la adhesión de sus *stakeholders*, constituyendo la suma de mercado y sociedad.

El prisma público se está transformando, en cualquier lugar del mundo, en un paso obligado en el desarrollo de un emprendimiento. Una empresa que no considera al ciudadano está, simplemente, desenfocada.

En este contexto, la empresa del futuro es ciudadana. Esta visión permite responder positivamente a los desafíos de los mercados globales, cada vez más exigentes, más competitivos y con un mayor peso ciudadano. Pero al mismo tiempo, exige el surgimiento y consolidación de líderes que compartan esta mirada, que representa el camino para una rentabilidad sustentable.

Actualmente se viven procesos muy interesantes en este sentido, pues se está definiendo quiénes tendrán voto y quiénes tendrán voz entre los *stakeholders*, que serán cada vez más a futuro. Es un tema que merece una reflexión profunda, y que no puede dejar de incluirse en los modelos de negocios, ya que es un creciente desafío de las empresas el ser capaz de responder a todos sus grupos de interés.

Los índices financieros, el surtido comercial, la internalización y la innovación siguen siendo necesarios, pero no suficientes. La empresa

ciudadana puede lograr esto y mucho más generando compromisos, confianzas y afectos.

Es una misión del directorio, del gobierno corporativo, construir y perfeccionar esta nueva empresa ciudadana, que es el arquetipo de la relación empresa-sociedad del futuro.

La empresa ciudadana es, sin duda, la más adecuada para la sociedad-red, en la medida en que exige una visión más amplia, que le permite a la compañía la suficiente claridad para ver la manera en que cada uno de sus proyectos contribuye a configurar la nueva realidad social conjuntamente con las metas económicas que debe cumplir, incluyendo el deber de lograr rentabilidad para sus accionistas. Su orientación permanente es “vender” la empresa a los ciudadanos en el más amplio sentido del término, superando la visión de la empresa económica, que sólo aspira a vender sus productos a los consumidores.

Sólo así se puede captar el reconocimiento del mercado y de la sociedad. Y son los directorios quienes deben tener dentro de sus mejores prácticas el desarrollo de compromisos fehacientes, explícitos, verificables y consecuentes con sus distintos *stakeholders* para construir confianzas que diferencien a sus compañías.

Empresas ciudadanas y mundialistas en Chile

Es preciso destacar la gran oportunidad que tiene Chile para continuar impulsando la formación y desarrollo de empresas de clase mundial, que sean capaces de responder a mercados globales y que estén a la altura de la responsabilidad que han asumido las economías emergentes en este contexto.

Se debe aspirar a que las compañías chilenas sueñen con llegar a ser, directa o indirectamente, empresas mundialistas. Esto es, que lo definan como su principal objetivo estratégico y apunten a reunir

las condiciones para participar en la cadena mundial de generación de valor como productores, proveedores o distribuidores.

La condición poblacional objetiva del país, casi 17 millones de habitantes, impone este desafío como ruta al desarrollo.

Así como ejemplifica la inminente participación de Chile en el Campeonato Mundial de Fútbol Brasil 2014, las empresas nacionales deben ir tomando conciencia de que también compiten en un certamen global, teniendo en cuenta que nunca ha habido un período con más competencia en el mundo de los negocios y de mayores desafíos en los ámbitos medioambientales y sociales.

Al llegar al bicentenario, los tratados de libre comercio le otorgan a Chile acceso a mercados de más de 4.000 millones de habitantes, que representan más del 85% del PIB mundial, resolviendo con este enorme mercado potencial sus limitaciones naturales de productividad, empleo e inversión. Si se ha abierto una puerta al comercio internacional de esta magnitud, es preciso responder a la altura del desafío. Y ahí deberán estar las empresas mundialistas chilenas, para competir y ganar.

En el mundo de hoy -pero sobre todo en el de mañana- la diferencia relevante entre las empresas no será de tamaño. Más aún, ni siquiera será cuantitativa: será cualitativa. La clásica definición de empresas en micro, pequeñas, medianas o grandes, agrupadas así para diversos propósitos cuantitativos, puede distorsionar enormemente la perspectiva que requiere el mercado mundial actual, ya que lo verdaderamente relevante será el grado de globalización en el que operen.

Para fines competitivos en una economía global, se debe entender a las pequeñas, medianas y grandes empresas como partes de un mismo ciclo empresarial, donde el sueño de crecer siempre estará presente. Un empresario estará en constante búsqueda de una mayor creación de valor y de la mejor condición competitiva. En este contexto, se

debe entender el tamaño como una condición temporal que puede cambiar con gran velocidad. Las empresas más grandes del mundo hoy, probablemente fueron Pymes hace pocos años atrás.

Una sociedad donde crecen y se multiplican empresas pequeñas o medianas, de alto valor agregado, rentables y capaces de integrarse –directa o indirectamente– a esta cadena de valor mundialista, será reconocida por su capacidad de innovación y emprendimiento.

Chile estará año a año compitiendo en este escenario, con la cadena de valor formada por sus empresas de pequeño, mediano y gran tamaño. El gen mundialista está en el ADN de muchos de nuestros destacados empresarios y también en la visión de nuestros líderes. Un alto ejecutivo de una empresa internacional señalaba: “Lo que se ve en el mundo es que en Chile hay una profesionalización en asuntos críticos y una capacidad de integrarse con las mejores técnicas y especialistas del planeta para hacer lo que es correcto. En Chile las cosas se pueden hacer con categoría mundial”.

Las empresas de clase mundial saben que los mercados son altamente competitivos y que serán desafiadas cada vez por más variables, en un futuro conocido, pero a la vez impredecible. Un futuro donde la creación de valor puede ser muy rápida. A Google, por ejemplo, le bastaron 12 años para convertirse en una de las empresas más importantes del mundo; pero se debe recordar también que ese mismo periodo de tiempo fue parte de la era de las burbujas, con destrucciones de valor de enormes magnitudes e igualmente rápidas.

Para competir en este mundo de extremos se debe considerar a las personas no como recursos de una empresa, sino como la fuente de todos los recursos de la misma, porque será el talento, el motor del desempeño del siglo XXI.

Es necesario asimismo construir una sociedad cohesionada, con la capacidad para buscar espacios de colaboración, cooperación y consenso

constructivo allí donde existen intereses divergentes. De esa manera se consigue el acercamiento a un desarrollo humano, sustentable y ético.

Se debe considerar que Chile tiene un número de empresas mundialistas inferior al que le debería corresponder en relación a su PIB. Existe, por tanto, una gran oportunidad para desarrollar nuevas empresas de este tipo, capaces de abrir nuevos mercados y de captar las innovaciones de la internacionalización.

El autor ha podido comprobar, en su experiencia profesional, los exitosos resultados de empresas que han optado por jugar en las ligas de clase mundial con una visión ciudadana. Una estrategia de desarrollo que el directorio, como parte del gobierno corporativo de estas sociedades con visión mundialista, es el llamado a encausar.

La reputación corporativa

La reputación corporativa es el reconocimiento que los públicos hacen de las compañías, en relación a su comportamiento corporativo y al grado de cumplimiento que tienen con sus diferentes públicos. Este reconocimiento brota de una realidad, y su gestión profesional permite a la empresa una administración proactiva de los recursos que tiene a su alcance, para cumplir con las expectativas de sus *stakeholders*.

Una empresa que goza de una buena reputación debe ser responsable, pero también debe ser rentable, ofrecer productos y servicios de buena calidad, y a su vez, debe ser deseable de tener como empleadora y como vecina.

Variables primarias de la reputación corporativa

Seis grandes dimensiones componen la reputación de una empresa: (1) la reputación de su desempeño económico-financiero; (2) la reputación comercial en cuanto a la calidad de sus productos y servicios; (3) la reputación en cuanto a su capacidad de innovación;

(4) la reputación en los mercados internacionales; (5) la reputación al interior de la propia organización; y, finalmente (6) en cuanto a la ética y responsabilidad social empresarial (ver Gráfico 1).

Gráfico 8.1: Variables primarias de la reputación



La reputación y la imagen son cosas diferentes. Evaluar la reputación exige verificar la esencia del objeto –su identidad– en cambio, la valoración de la imagen mide la apariencia.

Mientras la imagen corporativa se basa en percepciones, es difícil de objetivar, genera expectativas asociadas a la oferta, tiene carácter coyuntural y efectos efímeros; la reputación corporativa se basa en comportamientos, es verificable empíricamente, genera valor, tiene carácter estructural y efectos duraderos.

Así, mientras la primera en parte es resultado de la comunicación y se construye dentro y fuera de la compañía; la segunda es el resultado del comportamiento –se asocia a la respuesta de la empresa– y, por ende, se genera desde el interior de la compañía.

Las fluctuaciones en el estado de la imagen corporativa, por tanto, suelen ser el resultado de operaciones comunicativas de mayor o menor calado estratégico y sus efectos, consecuentemente, son a menudo efímeros.

La imagen es susceptible de centrarse en el PARECER (imagen mediática), como una forma de adaptarse a las expectativas de los grupos de interés para evitar la amenaza y riesgo reputacional.

La reputación, en cambio, se centra en el SER, e incluye elementos como:

- La ética
- El sistema de valores
- La confianza
- La honestidad
- La responsabilidad
- La transparencia

En este contexto, las principales fuentes de riesgo reputacional para una organización surgen de fallos en la estrategia, procesos y operaciones de la compañía, del cumplimiento normativo y del gobierno corporativo. La clave, por lo mismo, es la detección temprana, valoración y gestión permanente de aquellos aspectos que puedan ser focos de amenaza para la reputación.

La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y concretamente en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de la cultura corporativa con ese proyecto. Para que se establezca, requiere de tres elementos:

1. Un pensamiento organizacional

Se refiere a la existencia de valores con un sentido y significado claros para todos los miembros de la organización, y que sean una referencia de conducta para ellos mismos y para los públicos de interés de la compañía.

2. Comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders*

Implica apuntar a tener un estándar de comportamiento corporativo superior a la media de la industria o sector, y que a su vez, exista una declaración explícita por parte de la empresa en sus compromisos, que deben ser cumplidos en cualquier circunstancia.

3. Proactividad en la gestión reputacional

Significa hacer algo más de lo que se está obligado a hacer. La formalización de la estrategia con objetivos operativos y planes de mejora y, sobre todo, la eliminación de los riesgos reputacionales.

Así, una buena reputación diferencia la oferta comercial de la empresa –es el mejor argumento de venta; atrae y mantiene el talento; es un escudo contra las crisis disminuyendo la pérdida de valor; constituye el factor más determinante de liderazgo y, finalmente, incrementa el valor económico de la empresa.

La reputación corporativa es el reconocimiento que los grupos de interés hacen del comportamiento corporativo de una empresa. Por tanto es la expresión del entendimiento entre la empresa y sus públicos. Se origina desde la visión de sus directivos y está configurada por dos elementos: la realidad y el reconocimiento. Si falta lo primero, será sólo imagen; si falta lo segundo, sólo gestión.

Como resultado del comportamiento corporativo riguroso a lo largo del tiempo y la relación eficaz con los *stakeholders*, se genera una reserva de confianza que actúa a favor de la empresa en situaciones

críticas, como un seguro. Tener claridad sobre este punto condiciona a la empresa a una mayor competitividad y a la ulterior creación de valor¹.

El directorio y su rol en la creación de una vicepresidencia de asuntos corporativos

Le cabe al directorio proponer, como una de sus buenas prácticas organizativas, la creación de una vicepresidencia de asuntos corporativos –dependiente del máximo ejecutivo– para la puesta en marcha y gestión de la reputación corporativa.

Numerosos casos demuestran que realizarlo en el primer nivel permite superar desarrollos intermedios ineficaces.

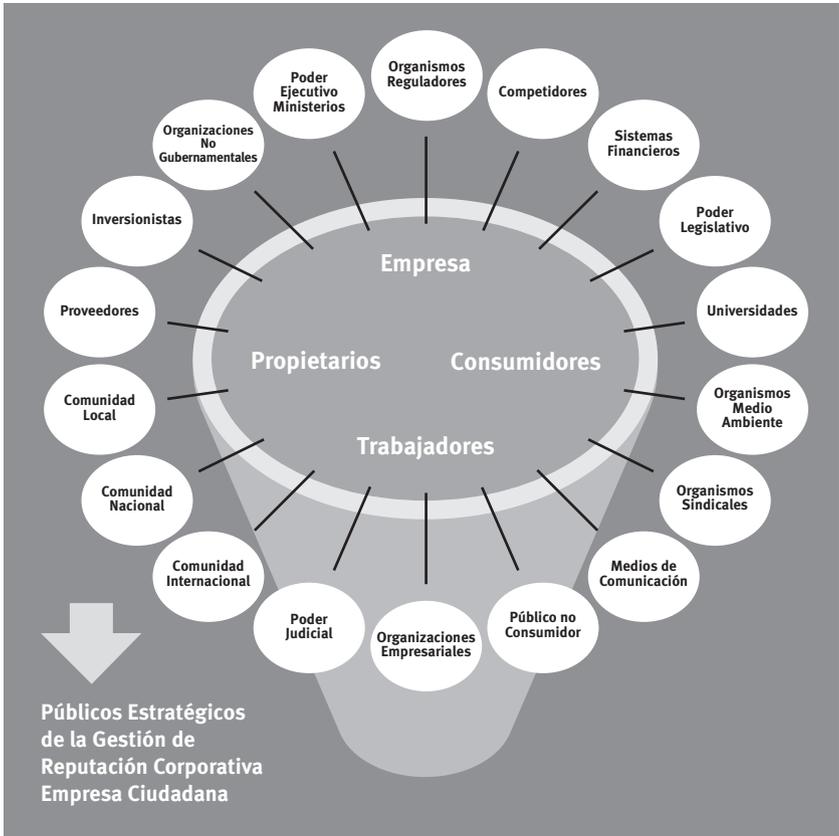
Potenciales *stakeholders* de una empresa ciudadana

Como muestra la Figura 1 a continuación, los potenciales grupos de interés de una empresa ciudadana –incluyendo en ella a la empresa, sus propietarios, trabajadores y consumidores– son muchos y variados. Están, por supuesto, los inversionistas, proveedores, competidores, la comunidad local, nacional e internacional; pero también los medios de comunicación, organismos sindicales y medioambientales, los organismos reguladores, sistemas financieros, el poder legislativo y las universidades, entre varios otros.

Lo anterior sugiere lo integrada que debe estar la empresa ciudadana con la comunidad en donde se desarrolla, tomando en cuenta a todos los grupos de interés, que conforman en definitiva, los públicos estratégicos de la gestión de la reputación corporativa de una empresa ciudadana.

2. Sobre este punto se recomienda la lectura del libro “La buena empresa”, del profesor Justo Villafaña.

Figura 8.1: Potenciales *stakeholders* de una empresa ciudadana.



Para discutir con el directorio

- 8.1. ¿Qué significaría para nuestra organización verse a sí misma como empresa ciudadana? ¿Qué nuevas tareas deberíamos abordar?
- 8.2. ¿Cómo está nuestra reputación en relación a los diferentes públicos estratégicos?
- 8.3. ¿Hasta dónde el directorio está involucrado en los aspectos relacionados con la gestión reputacional?
- 8.4. ¿Cuáles son nuestros principales riesgos reputacionales?
- 8.5. ¿Dónde nos encontramos en cuanto al pensamiento organizacional, compromiso con los stakeholders y proactividad en la gestión reputacional?

LA RESPONSABILIDAD DEL DIRECTORIO EN MATERIA DE INFORMACIÓN

Beatriz Boza

EY Perú

Introducción

Deberse a alguien supone una obligación de corresponder y cumplir con ciertas obligaciones respecto de ese alguien. En otras palabras, significa tener que preocuparse por los intereses y derechos de esa persona, a la vez de informarle, mantenerla al tanto de lo que resulte relevante y, en su caso, rendirle cuenta. En ese sentido, es importante preguntarse ¿a quién se debe una sociedad anónima? ¿A sus accionistas? ¿A sus trabajadores? ¿A sus clientes o proveedores? ¿A la sociedad en general?

La sociedad anónima es un vehículo que permite la inversión orientada a lograr rentabilidad, qué duda cabe. La pregunta es si ésta es la naturaleza de la sociedad anónima, que se agota en satisfacer los intereses de sus inversionistas, o si, más bien, se trata de una organización de personas orientada a solventar las necesidades humanas de todos los partícipes en ella, para cuya operación se requiere inversión y en la que al satisfacer las demandas de los clientes, radica la posibilidad de obtener ingresos. La noción de que la sociedad anónima sólo se debe a sus accionistas ha sido ya rebasada por una realidad social –acompañada en muchos casos de regulaciones legales– que le reconoce cada vez más prerrogativas y derechos a los grupos de interés¹ de la empresa.

1. Entendemos por grupo de interés a todo aquel que impacta en el valor de la sociedad anónima, ya sea por la vía de sus aportes (por ejemplo, capital, trabajo o financiamiento) o por sus posibles impactos negativos (por ejemplo, vecinos, comunidad, opinión pública). Alfredo Enríque se refiere a los primeros como entorno de mercado y a estos últimos como entorno extra mercado o de no-mercado.

Desde esta perspectiva sistémica, una sociedad anónima también debe tomar en cuenta los intereses de sus empleados, de sus clientes, de sus proveedores, de sus vecinos y de la sociedad en que se desenvuelve -resultando, por lo tanto, la transparencia de sus finanzas y de su accionar en general, una condición *sine qua non* de la empresa socialmente responsable. En ese sentido, es responsabilidad del directorio de una sociedad anónima dirigir y supervisar la política de información de la empresa.

Una adecuada política de información corporativa le facilita al accionista el ejercicio del derecho de propiedad para saber, por ejemplo, cuándo vender su participación, y al potencial inversionista cuándo invertir. A los empleados les permite conocer la política laboral de la empresa y comprometerse con los fines y valores de la organización más allá del mero cumplimiento formal de sus obligaciones laborales. Para una sociedad anónima, no tener una adecuada política informativa puede repercutir en varios derechos laborales, especialmente en la negociación colectiva. Las mejores prácticas laborales apuntan cada vez más hacia una total transparencia informativa de la sociedad anónima respecto de los colaboradores y de sus familias.

Algo semejante ocurre con los clientes y potenciales clientes de la sociedad anónima, quienes ya no sólo se informan y deciden su compra en función de los atributos y utilidad del producto o servicio anunciado a través de la publicidad comercial, sino de la cultura y práctica de valores de la empresa en sí. Basta recordar los casos de compañías internacionales de la talla de Nike, Gap y otras similares quienes vieron en las preferencias de sus clientes la necesidad de cuidar que sus proveedores no estuviesen incurso en prácticas de trabajo infantil o inadecuado cuidado del ecosistema. Algo parecido ocurre con los proveedores que son socios estratégicos y en tanto tales requieren información del quehacer corporativo para poder adecuar su propio planeamiento a las necesidades de largo plazo de la sociedad anónima.

Y más allá de los accionistas, trabajadores, clientes y proveedores, la autoridad también requiere información de la empresa. En un mundo de cambios tan vertiginosos como el actual, la autoridad no sólo requiere aquella información que por ley tiene derecho a recibir –y facultad coercitiva para recabar– sino cada vez más detalles sobre tendencias del mercado, nuevas tecnologías, regulaciones en otros países que afectan la competitividad del sector, entre otros.

Además en la actualidad, a nivel mundial, la sociedad anónima requiere la aprobación de la ciudadanía para legitimarse. Una compañía puede estar haciendo las cosas bien, puede esforzarse, ser diligente y muy eficiente en lo que hace, y puede hacer mucho, pero ello por sí solo no es suficiente para persuadir a sus vecinos, a la ciudadanía y sociedad en general, de que está de veras haciendo bien las cosas. Es que cada vez más, la sostenibilidad de una empresa no sólo depende ya del resultado puntual de su esfuerzo y la rentabilidad que logre, sino de lo que opinan los demás. Y hoy las personas quieren saber, quieren estar informadas y tener opinión; y lo quieren sin que les tome mucho tiempo o esfuerzo porque el público en general se ha acostumbrado a hacer *zapping* cuando no le gusta un canal de TV, a comunicarse brevemente por SMS o *twitter*, al servicio *express* y a que todo sea rápido, corto, simple y “para ayer”. Vivimos en un mundo globalizado e interconectado, que se ha vuelto muy práctico, y que también demanda más transparencia e información de la sociedad anónima.

¿Se ha percatado de lo rápido que están pasando las cosas y lo interconectados que estamos hoy en el mundo? ¿Se ha preguntado qué impacto tiene todo ello para la gestión y legitimidad social de una sociedad anónima? La inmediatez de la noticia y la velocidad de la información nos hace emocionarnos, alegrarnos, preocuparnos y vivir acontecimientos del otro lado del mundo como si fueran cercanos; a la vez de estar construyendo significados con el resto del planeta porque hoy vivimos experiencias que compartimos a nivel mundial. Eso es revolucionario y la vorágine e inmediatez de la noticia seguirá

aumentando la velocidad de nuestras experiencias, haciéndonos sentir cada vez más partícipes de una poderosa dinámica que nos deja a todos diminutos y que plantea importantes desafíos para la gestión de la sociedad anónima y la organización general.

Deber del directorio de informar

Es deber del directorio de una sociedad anónima cuidar que todos los grupos de interés de la empresa reciban información suficiente, oportuna, relevante y fidedigna, que contribuya así a forjar una buena reputación de la compañía. Ello supone un deber de hacer por parte del directorio: el deber de informar y de proporcionar a los accionistas y al público las informaciones que la ley determine respecto de la situación legal, económica y financiera de la sociedad².

¿Cómo cumple el directorio con esta responsabilidad? Para ello, hay un estándar legal y uno voluntario. La ley define qué información debe presentar una sociedad anónima a las autoridades fiscales, de trabajo, de previsión social, regulatorias, medioambientales, etcétera, así como a sus accionistas e inversionistas.

La tendencia más interesante, sin embargo, está dada por la voluntariedad de entrega de información al público. Esto último está referido a las mejores prácticas de información y transparencia que impulsa voluntariamente y por convicción una compañía, así como a lo que el mercado espera de una sociedad anónima abierta. Por ejemplo, ir a Londres y Nueva York cinco veces al año, asistir a tal y cual foro internacional, hablar de tales temas, elaborar la memoria institucional de acuerdo a estándares internacionales (v.gr. *Global Reporting Initiative*, conocido por sus siglas en inglés GRI), mantener

2. Esta obligación colectiva del directorio se traduce en responsabilidades individuales que cada director debe cumplir, a saber: un deber de guardar reserva y uno de informarse. Un director está obligado a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tenga acceso, aun después de cesar en sus funciones. A su vez, debe informarse proactivamente de los asuntos de la sociedad para aportar en el seno del directorio a la toma de decisiones informadas. Esta doble dimensión de responsabilidad también se aplica a miembros de directorios de entidades estatales y sin fines de lucro.

presencia activa en las redes sociales, incluyendo una página web debidamente actualizada. En estos casos, no se trata de tener que hablar de todo sino de comunicar lo relevante, de manera oportuna a los interesados, en la forma y los foros adecuados.

Sea de acuerdo a un estándar legal o voluntario, lo importante para el directorio es cuidar que la compañía cuente con un completo mapeo de sus grupos de interés, tarea que le compete a la gerencia llevar a cabo y mantener actualizado³. Es una buena práctica revisar el mapeo periódicamente; dependiendo de la industria, esto podría hacerse anualmente.

1. Tipos de información

Ahora bien, ¿es responsabilidad del directorio y de la empresa revelar toda información de contenido económico y/o de interés para un inversionista? La información es costosa de producir, de obtener y de resguardar. ¿Cuándo tiene la sociedad anónima que revelar información de interés para a un inversionista o potencial inversionista?

Uno de los primeros casos sobre el valor de la información para los negocios data de principios de los años setenta⁴. En ese caso, el tema que tuvo que dilucidar la corte era si el comprador de terrenos agrícolas adyacentes a lo que luego sería el parque de diversiones Walt Disney World, en Florida, estaba obligado a revelarle al vendedor el propósito y destino de su adquisición. Según la corte norteamericana, no lo estaba. En opinión del tribunal, si bien el parque de diversiones Walt Disney World se construyó cinco años después de formalizada la venta, el proyecto había sido anunciado públicamente un año antes de la compra de los terrenos en cuestión y, por tanto, era de acceso público conocer su existencia y ubicación si el vendedor hubiera ejercido diligencia razonable. Distinta hubiera sido la situación si el comprador hubiera adquirido esa información de manera ilegal o infringiendo alguna

3. Este mapeo suele realizarse como parte del mapa de riesgos de la compañía.

4. L&N Grove v Chapman, District Court of Appeals of Florida (291 So.2d 217 (1974)).

prohibición o secreto profesional. La clave en este caso -y de allí su relevancia para el tema que nos ocupa en este capítulo- es la distinción entre información sobre el bien en sí (por ejemplo, el estado y situación de los predios) y la información sobre el destino del bien (por ejemplo, para ser consignado a fines turísticos, urbanísticos, agrícolas o ganaderos). Lo que se puede inferir de esta sentencia es, que en todo lo referido al objeto del contrato (en ese caso, el predio en sí) la información es determinante para la compraventa; situación muy distinta del destino que cada uno decida darle a lo que obtiene como resultado del contrato. La información sobre esto último es propiedad privada.

La obligación del directorio de proporcionar al público información respecto de la situación de la sociedad anónima parte de la premisa de que la información en poder de la compañía es propiedad privada, que tiene valor económico pues le ha costado a la sociedad anónima producirla, custodiarla e incluso mejorarla⁵. En ese sentido, la regla general es una de cuidar ese activo de la empresa, esto es, la información de la que dispone, tal como cuidaría de sus inmuebles, marcas, inventarios, maquinaria o equipos. La creación intelectual del equipo humano de la compañía (por ejemplo, sus patentes, modelos de utilidad, descubrimientos científicos o comerciales), las bases de datos privadas con que cuenta (por ejemplo, con datos personales de sus clientes, proveedores y competidores), sus sistemas de gestión, el saber hacer y conocimiento operativo desarrollado (su *know how*) o la información personal de sus colaboradores y de sus familiares es información privada propiedad de la sociedad anónima, que el directorio debe buscar proteger, pues su divulgación puede significar una pérdida económica para la sociedad anónima. Es responsabilidad del directorio tratar como información reservada toda aquella que puede poner en riesgo a la compañía.

Corresponde al directorio cuidar que nadie haga uso indebido de la información de la compañía, especialmente si es una sociedad anónima

5. Nótese que en el caso de las entidades estatales, el principio general es el de la transparencia y del acceso del público a la información estatal, salvo los casos expresamente enunciados por ley.

abierta pues en la bolsa se puede hacer mucho dinero con esa información. Claro, en términos generales, siempre que uno sepa cuándo y qué comprar y cuándo vender. Ello supone contar con un cúmulo de conocimientos especializados y estar al día con lo que pasa en el mundo. Lo más fácil es que un ejecutivo de una sociedad anónima listada en bolsa “te pase el dato” antes de que éste sea público. Por ejemplo, si van a comprar otra empresa, o si acaban de encontrar un yacimiento, si inventaron la cura contra una enfermedad o desarrollaron un nuevo producto. En ese momento se pueden ganar millones sin mucho esfuerzo. A eso se le llama lucrar con información privilegiada y es un delito (*insider trading*), porque ese ejecutivo dispuso de información privada, que obtuvo con ocasión del ejercicio de su cargo y la usó para otros fines. De esa manera se busca proteger al público y, en general, al inversionista potencial, sea jubilado, empresario, pequeño o gran accionista, que le confía sus ahorros e inversión a la gerencia y directorio de esa sociedad anónima. Lo que está en juego es la confianza del público en la bolsa y en el mercado de capitales en general. Le toca al directorio cuidar que ningún empleado, director, asesor o socio estratégico de la compañía pueda usar información que obtiene con ocasión del cargo que ocupa para fines distintos de su función, y menos aún para beneficio propio o de un tercero. Y tratándose de información confidencial, como es la información bancaria (protegida por el secreto bancario), fiscal (protegida por el secreto tributario) o comercial (protegida por el secreto comercial), o referida a la intimidad de una persona, el directorio no sólo debe cuidar de mantenerla en reserva, sino que debe salvaguardar que no sea usada para fines distintos de su cargo.

Distinta es la situación de la información sobre los resultados de la gestión de la compañía. Por ejemplo, el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, el de cambios de patrimonio neto, flujos de efectivo, las notas y el informe de gerencia, que constituyen información de interés general sobre la situación económico-financiera de la sociedad anónima. El banco querrá tenerla a la vista antes de concertar una

operación de financiamiento y algo similar puede ocurrir con el crédito de proveedores e incluso con el sindicato o la junta de vecinos. Es información tradicionalmente tratada como privada y confidencial desde la perspectiva –ya desfasada– de que la sociedad anónima sólo se debe al accionista. En la actualidad, la noción imperante es otra, que incluye a los grupos de interés. Esta información resulta hoy claramente de interés para quienes se vinculan con la empresa. De allí que la tendencia sea a exigir que esta información sea auditada y publicada.

Las sociedades anónimas abiertas deben informar, además, sobre hechos de importancia, esto es todo aquello que pueda suponer una afectación del negocio, impactar el precio de la acción o que sirva para formar opinión sobre los riesgos a que está sometida la compañía y la gestión de los mismos, a cargo de la gerencia. Es decir, debe notificar todo aquello que sea relevante para efectos de cualquier toma de decisión de inversión por parte de un inversionista. Pero, ¿qué es relevante y qué no?, ¿Quién define eso? Por ejemplo, ¿estar incurso en una investigación por concertación de precios califica como “relevante”?

El caso Fasa plantea una discusión muy interesante sobre el particular. En ese caso, la Fiscalía Nacional Económica de Chile (FNE) había iniciado una investigación por concertación de precios en el mercado de medicamentos, incluyendo a Farmacias Ahumada (Fasa) y a otros dos competidores. Algunas notas periodísticas dieron cuenta de aquella investigación. Seis meses después de iniciadas las pesquisas, el 9 de diciembre de 2008, la autoridad le hizo un requerimiento formal a Fasa. ¿Es este un hecho que la compañía, cotizada en bolsa, debía informar al mercado? Previamente a ello, la pregunta a dilucidar es si la gerencia y, en su caso, el presidente de la sociedad, debían comunicar el hecho al directorio. ¿Era información relevante que el directorio y, en su caso, el público debía conocer? José Codner, presidente de Fasa y accionista controlador, tenía un dilema.

Años atrás, Fasa se había abierto a la bolsa y era investigada por la Fiscalía Nacional Económica junto a sus competidores más importantes,

Salcobrand y Cruz Verde. El dilema era mayor para Codner toda vez que según la legislación chilena, el primero en celebrar un acuerdo conciliatorio con la Fiscalía Nacional Económica, acogándose al “arrepentimiento”, quedaba liberado de las severas penas por violación a las normas de libre competencia. De acuerdo a la ley vigente en ese momento, la sanción económica bordeaba los 20 millones de dólares. ¿Qué hacer? La situación era delicada. Fasa tenía dos directores que también eran directores de Fallabela y dos directores que tendrían vinculación con laboratorios farmacéuticos. En el primer caso, Falabella tenía acuerdos estratégicos con Cruz Verde (la cual también era investigada por la Fiscalía Nacional Económica) y, en el segundo, se rumoreaba que algunos laboratorios podrían haber sido instigadores de la alegada colusión.

Fasa apostó por ser el primero en llegar a un acuerdo conciliatorio con la autoridad, sin discutirlo previamente en el seno del directorio. En marzo de 2009, Fasa sorprendió al mercado al hacerse público el acuerdo conciliatorio al que arribó, en virtud del cual la empresa confesó haber incurrido en actos contrarios a la libre competencia junto a Cruz Verde y Salcobrand, y pagó una multa de un millón de dólares. Tres años después, en febrero de 2012, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia aplicó, por unanimidad, una multa histórica a Cruz Verde y Salcobrand, ascendente cada una a 19 millones de dólares, luego de confirmar “más allá de toda duda razonable” el acuerdo de concertación de precios de por lo menos 206 medicamentos destinados en su gran mayoría a tratar enfermedades crónicas, incluyendo hipotensores, anti-convulsionantes, antidepresivos y antihistamínicos.

Fasa quedó fuera de esta condena por haberse acogido al acuerdo conciliatorio⁶. Claramente se trataba de información relevante que

6. En septiembre de 2012, la Corte Suprema de Chile rechazó por unanimidad la apelación de las farmacias Salcobrand y Cruz Verde a la multa millonaria que le había impuesto el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. En febrero de 2013, el Servicio Nacional del Consumidor de Chile interpuso una demanda colectiva contra las tres farmacias para que compensen a los consumidores que se vieron dañados por la colusión de precios de 206 medicamentos entre diciembre de 2007 y marzo de 2008. En agosto de ese

el directorio de Fasa no evaluó en su momento de manera colegiada. Pero, ello le “ahorró” a Fasa una multa millonaria del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. La solitaria e inconsulta decisión de Codner le aportó valor a la compañía.

Otra fue, sin embargo, la historia ante la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile (SVS), que sancionó a Codner con una multa de 61 mil dólares, y al CEO-vicepresidente ejecutivo, Alejandro Rosenblatt, con una multa de 82 mil dólares, por no haber informado al resto del directorio sobre el acuerdo conciliatorio que negociaban con la fiscalía económica⁷.

El caso Fasa muestra los alcances del deber de informar de la empresa y de la gerencia, a la vez que destaca la decisión solitaria que tomó Codner buscando preservar los intereses de la compañía al determinar, fruto de una investigación interna, que ejecutivos de Fasa sí habían participado en la concertación de precios de cientos de medicamentos.

2. Características de la información

De poco sirven las publicaciones mejor diseñadas, los avisos más vistosos o los encartes con cifras más exactas si su contenido no es creíble. Para generar confianza, la información que provea la empresa debe ser clara, suficiente, fidedigna y oportuna.

En una coyuntura en la que las economías del mundo experimentan las consecuencias de la grave crisis financiera internacional, fruto en

la colusión de precios de 206 medicamentos entre diciembre de 2007 y marzo de 2008. En agosto de ese mismo año, un juzgado en Santiago admitió la demanda colectiva presentada por una organización de consumidores y usuarios de Chile. A su vez, el caso se ventila en la vía penal. Un grupo de parlamentarios acompañados por el presidente del colegio médico de Chile habían presentado en 2009 una querrela criminal contra quienes resultasen responsables de la colusión de precios efectuada por las farmacias. A la fecha de escribir estas líneas, son 11 los imputados por el delito de alteración fraudulenta de precios derivados de la concertación efectuada por las farmacias en Chile. El congreso chileno discute además reformas al código penal, entre otros, para establecer sanciones más duras contra la colusión.

7. La SVS también sancionó al resto de los directores con 12 mil dólares cada uno, por no haber ejercido debida y oportunamente su derecho legal a informarse, como se analizará más adelante en la sección “Deber individual del director respecto de la información de la sociedad”.

gran medida de decisiones corporativas cortoplacistas y ajenas a toda ética empresarial, la credibilidad de las cifras y del quehacer empresarial resultan vitales para la toma de decisiones, públicas y privadas. Ahora más que nunca la sociedad anónima tiene que cuidar que sus sistemas de medición, acopio y registro de información sean adecuados, conocidos y verificables. Ello supone claridad y transparencia en las metodologías utilizadas. Hoy, más que nunca, la clave en la comunicación empresarial es la confianza. Pero, ¿cómo lograr que la ciudadanía crea en la sociedad anónima y en la bondad del sector privado? ¿Cómo confiar en general en alguien que se percibe como mentiroso o que no cumple con lo que promete, que roba y abusa? ¿Cómo sumar con otros si ni siquiera podemos creer en su lealtad, sinceridad e integridad?

Poder confiar en otra persona pasa, entre otros aspectos, por poder conocerle. Sólo expresándonos podemos darnos a conocer y sólo conociéndonos podemos llegar a entendernos. En algunos casos, nuestras diferencias de opinión nos llevarán a discrepar, incluso apasionadamente, pero debatir ideas y propuestas es parte esencial de la vida en democracia, es ejercer nuestra libertad. Y en el caso de las sociedades anónimas, es el pilar de la libertad de expresión comercial (léase publicidad), de la libertad de empresa (organización y comunicación interna) y de la posibilidad de darse a conocer en la sociedad. Por eso, en una sociedad civilizada tenemos que sancionar enfáticamente la mentira y promover la libertad de expresión.

La lealtad, la sinceridad y la integridad son la esencia de la confianza, pues están referidas a lo que una persona piensa, dice y hace. Quien dice lo que piensa es sincero y su sinceridad nos permite conocerle. Quien dice algo diferente a lo que sabe, miente, y el descubrir su mentira genera desconfianza. La mentira aleja y carcome, la sinceridad acerca y consolida. A su vez, quien hace lo que dice es leal y su conducta dota de credibilidad a su palabra. Por ello, cumplir lo prometido y honrar lo pactado es la mejor garantía que uno

puede ofrecer de sí mismo. Y quien dice lo que piensa y hace lo que dice es íntegro. Sin integridad sólo queda desconfianza.

En ello, sin embargo, no se agota la responsabilidad del directorio. No basta que la sociedad anónima actúe de manera leal y sincera: lo que dice debe ser cierto, esto significa que debe tener sustento en la realidad. Le toca al directorio cuidar que la sociedad anónima no caiga en falsedad y ello supone un ejercicio de diligencia respecto de los hechos reales. El directorio y la gerencia no pueden escudarse simplemente en lo que “piensan” o “creen” sus ejecutivos, empleados o asesores, éstos deben ir un paso más allá y poder sustentar de manera coherente y fundamentada sus decisiones, opiniones y recomendaciones.

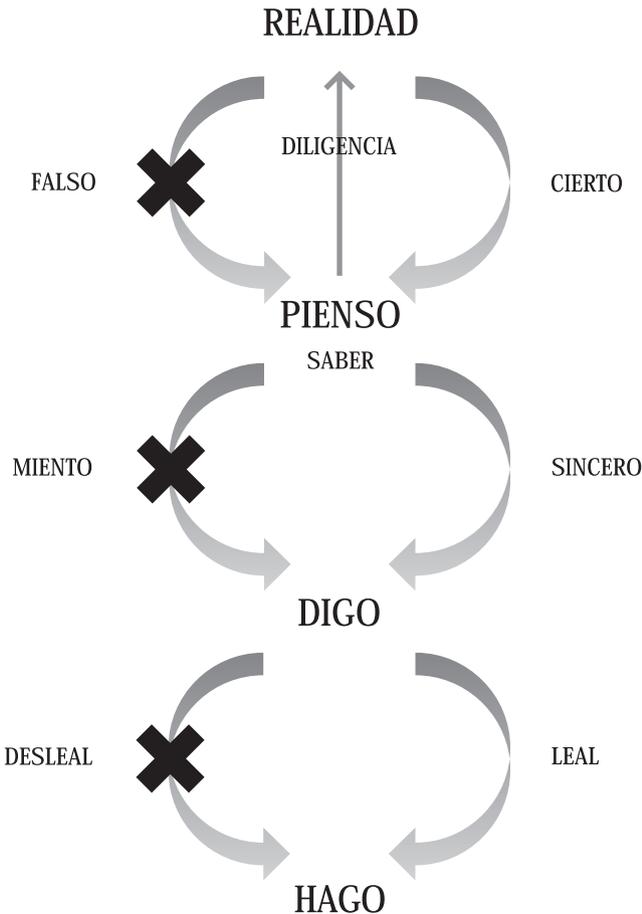
El directorio de una sociedad anónima debe buscar que la compañía cumpla lo que dice, que honre su palabra; que sea sincera en su comunicación y que cuide que todo lo que diga se ajuste a la realidad. Ello supone contar con un sistema de información financiera y, especialmente, de información no financiera, debidamente auditado y estandarizado que le de certeza acerca de toda su comunicación (ver Figura 1).

La oportunidad de la información es una característica esencial. Alguna información deberá comunicarse en forma anual, otra de manera semestral, otra trimestralmente y quizás la haya que deba comunicarse mensualmente. Lo importante en todo ello es la predictibilidad de la puntualidad de la entrega de información, esto es, que los grupos de interés y el mercado en particular tengan claro y puedan confiar en la oportunidad en que la sociedad anónima entregará cierta información. Contar con un calendario (indicando día, hora y lugar) de eventos de difusión de información es una buena práctica corporativa.

La accesibilidad de la información para todos los interesados es otro atributo a destacar. No basta poner la información en línea si es que determinadas regiones del país no cuentan con suficiente ancho

de banda para poder acceder de manera ágil y amigable a la web, como ocurre, por ejemplo, en la Amazonía peruana. La facilidad de acceso a la información va de la mano con la claridad de la misma. Notificar en un lenguaje sencillo y entendible, pensando no sólo en los expertos sino en el público en general, es un desafío comunicacional para muchas sociedades anónimas, especialmente para aquellas no orientadas al segmento de consumo.

Figura 9.1: Deber de diligencia y responsabilidad del directorio



Fuente: Beatriz Boza

3. Sustento y procedimiento

La utilización de un lenguaje estandarizado contribuye a hacer inteligible y comparable la información empresarial. Así, el uso de las normas internacionales de información financiera (conocidas por sus siglas en inglés IFRS, *International Financial Reporting Standards*) es una conquista de este siglo en materia financiera. En tanto para temas no financieros, los *Global Investment Performance Standards* (GPIs) han generado estándares para administradores de fondos (*asset managers*). En aquella industria, dado que la data debe presentarse en función de promedios móviles, nada impedía que un administrador de portafolio acomodase los meses para presentar la información de su mejor desempeño. En la actualidad, GPI indica qué se debe considerar para comunicar la rentabilidad de los fondos, en qué período y cómo debe ser presentado, contribuyendo así a dotar de más confianza a la información.

¿Cómo dar a conocer, por ejemplo el número de trabajadores o el nivel de ahorro de agua y energía? ¿Basta tomar en cuenta el número de personas empleadas al cierre del año? ¿O debe indicarse el promedio del año? ¿Se incluye en ese cálculo a los pasantes o practicantes pre profesionales y a los consultores? ¿Las personas que están de licencia se cuentan o no? Estas son algunas de las dudas que bien pueden generarse sólo pensando sobre qué dato indicar respecto de la plana laboral. Para permitir comparaciones entre empresas y a su vez entre industrias, GRI (*Global Reporting Initiative*) establece una serie de parámetros de interés para las empresas (por ejemplo, en materia de personal, usar datos relativos al número total de empleados y rotación media desglosada por edad, sexo y región). Lo interesante de las guías GRI recientemente adoptadas, es el revelar lo que resulta material para la empresa, lo que supone hacer un detallado análisis en cada caso⁸.

Pero más allá de la utilización de un lenguaje estandarizado, el tema central radica en identificar de dónde en la sociedad anónima “sale

8. GRI lanzó en 2013 sus G4, Guías para la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad.

el dato”. ¿Quién lo revisa? ¿Quién autoriza su comunicación a un tercero? Una adecuada política de información corporativa (lo que los anglosajones denominan *corporate disclosure policy*) supone que la palabra comunicada tenga sustento y ello pasa por tener un procedimiento y un responsable designado para ello.

4. ¿Quién debe informar?

La gerencia. Es responsabilidad del directorio que exista una política de comunicación, incluyendo a los voceros, que deben ser personas no solamente versadas en los temas de su especialidad sino con suficiente credibilidad para que inspiren confianza. Pero, ¿es eso siempre así? ¿Es la gerencia quien comunica?

Si bien la gerencia es quien tiene poderes de representación, formales y legales, debidamente inscritos, en algunas circunstancias y ante determinadas audiencias, no suele ser quien representa de manera vinculante a la sociedad anónima. Eso se da muchas veces en el caso de las industrias extractivas, especialmente en las regiones alto andinas y amazónicas del Perú donde un memorial, un acta o acuerdo con determinada comunidad es firmado por un personal de relaciones comunitarias de menor jerarquía, carente de todo tipo de representación y validez legal, pero suficientemente representativo para generar expectativas y formar percepciones en ese grupo de interés, las mismas que de verse truncadas afectan de manera directa la reputación de la compañía. En esos supuestos, especialmente cuando no se trata de una actividad u obra claramente determinada, como, por ejemplo, asfaltar una carretera de tal lugar a tal lugar, sino que se hizo mención a una frase genérica como “apoyar el desarrollo de la comunidad”, el abanico de expectativas y percepciones puede resultar muy amplio. Dilucidar qué se prometió puede ser una ardua e incomprendida tarea que termine involucrando a la compañía en desavenencias y conflictos innecesarios. ¿Qué cree el funcionario que prometió? ¿Qué cree que entendieron en la comunidad que les fue prometido? ¿Qué entendieron realmente? De allí que sea una buena práctica

contar con un inventario de compromisos que le permita a la gerencia hacerles seguimiento.

Las organizaciones se basan en las personas, ¡qué duda cabe! Y son éstas quienes hacen la diferencia. Sin embargo, en una sociedad anónima una gestión eficaz y sostenible se basa en políticas, reglas, sistemas y procesos que generan valor agregado y confianza, incluso más allá de personas específicas por más íntegras y capaces que éstas sean. El desafío del directorio de una sociedad anónima radica en crear una organización basada en la confianza. Una adecuada política y sistema de información y comunicación, debidamente auditada, contribuye en esa dirección.

5. ¿Qué comunicar?

Una sociedad anónima siempre tiene algo que comunicar. Sea que su CEO así lo desee o no, la compañía siempre tendrá que dirigirse a alguien para hacerle saber algo. La comunicación al público es particularmente sensible en algunos casos. Por ejemplo, ante un producto defectuoso, ¿conviene negarlo, aceptarlo o callarse? ¿Debe salir el portavoz a reconocer la equivocación o debe defender el error? En estos casos muchas veces el tema no sólo es de comunicación al público sino legal, pues involucra la debida diligencia que una empresa debe tener en su propia defensa. Por ejemplo, algunos seguros no admiten que el asegurado reconozca culpa inmediatamente ya que ello consistiría en una razón de exclusión de la cobertura. A su vez los casos de sucesión involuntaria, que involucran el deceso del CEO, o de la plana gerencial, suelen plantear los mayores problemas de comunicación, que un directorio debe tener debidamente evaluados. Es una buena práctica corporativa tener pensado un plan alternativo para esos supuestos.

Todo lo anterior lleva a la necesidad de anticipar adecuadamente la gestión y manejo de crisis. Algunas de las preguntas a responder para ello incluyen quién debe conformar el comité de manejo de

crisis, quiénes deben ser los voceros que den la cara, qué canales utilizar en cada caso, etcétera. Algunas empresas tienen interiorizada la crisis por eventos catastróficos, por ejemplo, la industria aero comercial. Es una buena medida tener debidamente mapeados los eventos catastróficos que pudieran sucederle a la compañía y el curso de acción a llevar a cabo.

Una política de información debe contemplar la comunicación de doble vía, esto es, estar preparado para atender los pedidos de información que le formulen. Responder oportunamente las solicitudes que le sean planteadas es una manera de legitimar su accionar, para lo cual la sociedad requiere contar con procesos y responsables. A su vez, medir riesgos, generar acciones correctivas y rendir cuenta de las acciones implementadas son también actos de transparencia. El mensaje para la sociedad anónima en la actualidad es sencillo: debe informar, consultar, explicar y fundamentar. Y eso sólo lo puede hacer bien alguien que domina el tema y que actúa con transparencia. La importancia de la información para los negocios es manifiesta y constituye uno de los pilares sobre los que se basa el funcionamiento de una sociedad anónima moderna. Saber administrar la información al interior y exterior de la sociedad anónima es cada vez más un desafío para la alta dirección empresarial, que supone un manejo profesional.

Deber individual del director respecto de la información de la sociedad

Hasta aquí hemos analizado el deber colectivo del directorio de contar con políticas, sistemas y buenas prácticas de información y comunicación con sus accionistas y grupos de interés, incluyendo el público en general. Además de ese deber colectivo, un miembro de directorio de una sociedad anónima también tiene un deber individual de informarse y de guardar reserva. Ello comprende una obligación de hacer, que se materializa en informarse y en proteger la información obtenida para el ejercicio del cargo, así como una obligación de no hacer, que consiste en no revelar esa información.

1. Derecho y deber individual del director de informarse

Para ejercer su función, un director tiene que estar ampliamente informado sobre el quehacer de la sociedad, incluyendo la situación económico-financiera de la empresa, los riesgos de diversa índole que enfrenta y las alternativas de acción a encarar. Es un derecho y también un deber del director estar informado para poder contribuir con opiniones y análisis a la toma de decisiones en el seno del directorio.

Para descargar sus responsabilidades no basta que el director espere pasivamente a que la administración de la sociedad anónima le haga llegar la documentación para la sesión del directorio y le entregue información relevante. Es responsabilidad del director informarse, preguntar, efectuar sus propios análisis y recabar toda la data que considere necesaria para formarse una opinión y poder así proteger los intereses de la compañía. En tal sentido, el director debe estar atento a cualquier circunstancia que pudiese poner en riesgo los resultados esperados de la gestión, o que pudiesen representar un cambio en la estrategia de negocio o sobre el rumbo de los asuntos de la empresa.

El caso Fasa sentó precedente acerca del tipo de conducta y curso de acción que se espera de un director. La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) dejó en claro que, en el marco de la investigación por concertación de precios en el mercado de medicamentos, no estaba en juego la conveniencia o no de llegar a un acuerdo conciliatorio con la Fiscalía Nacional Económica de Chile. La SVS no objetó una decisión de negocios en particular sino el procedimiento seguido para adoptar este tipo de decisiones en una sociedad anónima. Recuérdese que en este caso, el directorio de Fasa no abordó en una sesión de directorio el tema de la investigación y posible acuerdo conciliatorio. Esa decisión fue liderada por el presidente del directorio y accionista controlador junto con la gerencia de la sociedad, la misma que le evitó a Fasa multas en primera instancia del orden de 19 millones de dólares. En la visión de la SVS, es deber de todo director ejercer el derecho de ser informado y aportar de esa manera

a una discusión al interior del seno del directorio para que éste, en tanto órgano colegiado, decida sobre los asuntos de la sociedad. Por omisión a este deber de preguntar –la investigación de la Fiscalía Nacional Económica había sido objeto de notas periodísticas que aludían a Fasa- e informarse adecuadamente, la SVS encontró que todos los directores de Fasa incumplieron sus deberes fiduciarios y los multó: como se expresó anteriormente, al presidente con 61 mil dólares, al CEO-vicepresidente ejecutivo con 82 mil dólares, y al resto de los directores con 12 mil dólares cada uno.

La resolución del caso Fasa destaca que el directorio es el órgano colegiado de administración consagrado por ley para las sociedades anónimas y que “es en el seno del directorio donde informadamente deben tratarse las cuestiones sociales de la empresa, de modo reflexivo, democrático y consensuado. Esta estructura y procedimientos, fijados por la ley, no son renunciables ni disponibles por la compañía ni sus ejecutivos”, según la SVS. Los directores de Fasa no ejercieron “debida y oportunamente su derecho legal a informarse, como debieron hacerlo en virtud de los antecedentes con que contaban, tanto públicos como internos, del proceso que culminó con la firma del Acuerdo Conciliatorio”, señala la resolución de la SVS del 31 de diciembre de 2009.

El deber de informarse de un miembro del directorio rige desde su nombramiento (si es que no incluso antes) hasta la conclusión de su designación. Es, se enfatiza, una obligación continua y no renunciable ni disponible.

2. La reserva de un miembro de directorio

El alcance del deber de reserva de un director es amplio. Puede ser analizado desde un ámbito objetivo, referido al contenido de la información que es protegida; un aspecto temporal, relativo al alcance de la obligación en el tiempo, y desde un punto de vista personal, referido a las personas obligadas a guardar reserva.

El deber de reserva abarca toda la información recibida con ocasión del ejercicio del cargo de director. No sólo comprende a las comunicaciones que la gerencia confía al director, sino al contenido y tenor de las discusiones en el seno del directorio, intercambios entre directores, sean estos presenciales o virtuales, así como a las evaluaciones que realiza el directorio, por ejemplo del desempeño del gerente general, de su presidente o de su propio accionar. Abarca toda información, situación fáctica o incluso proyecciones o deducciones que puedan hacerse en base a la pericia o conocimientos del director y que hayan sido obtenidas o conocidas a consecuencia del ejercicio del cargo.

El deber de reserva es perpetuo. No tiene fecha de vencimiento. Continúa después que la designación como director haya terminado.

No sólo alcanza al director, sino que el deber de reserva incluye también al personal que le asiste (secretaria, asistente, analista, etc.) en su oficina y sobre quienes tiene un deber de vigilancia. El director debe adoptar las medidas necesarias para salvaguardar la información confidencial de la empresa tanto dentro de su organización como cuando entra en contacto con terceros.

En esta línea, un director debe cuidar de no conversar con otros directores, ejecutivos de la compañía o sus asesores acerca de los asuntos de la sociedad anónima en lugares donde cualquier persona podría oír por casualidad la conversación; debe establecer un acceso restringido a los materiales electrónicos y documentales que contienen información confidencial; debe eliminar archivos electrónicos de manera confiable, es decir, suprimiendo los archivos de la papelera de reciclaje, destruir los documentos físicos totalmente antes de botarlos, entre otros.

Para algunos, el deber de reserva se flexibiliza cuando la información confidencial es conocida por la sociedad en general. Si la información dejó de ser reservada, sería un exceso exigir en toda situación que el

director guarde fielmente la reserva. Si bien según la Ley de Sociedades chilena, el conocimiento público de la información faculta al director a hablar sobre la información que dejó de ser confidencial, es recomendable que el director se abstenga de hacer comentarios sobre el particular. Especialmente porque muchas veces en nuestro medio existen “trascendidos” o se publican noticias “sin confirmar” u opiniones basadas en rumores y donde una frase de un miembro del directorio podría terminar confirmando esas suposiciones o incluso añadiendo información que no era de conocimiento público. En ese sentido, la buena práctica de gobierno corporativo privilegia siempre la prudencia, no siendo suficiente para un director el saber que la información es de conocimiento público para que éste pueda diseminarla sin discreción.

Un director puede revelar la información necesaria para evitarle un daño a la empresa o para impedir que ésta cometa un delito. El deber de reserva únicamente debe ceder ante la necesidad de evitar un daño a la sociedad. Para ello, un director debe influir primero en el seno del directorio, persuadiéndolo de seguir otro curso de acción. De no convencer a sus colegas, debe dejar sentado en actas su oposición al acuerdo que se va a adoptar.

La verdad en la sociedad anónima

Las principales empresas europeas y norteamericanas han aprendido a preocuparse y cuidar el medio ambiente. Cuentan con políticas, manuales, prácticas y sistemas de auditoria eficaces que les permiten mejorar sus estándares de gestión y exigírselos a sus colaboradores. La mayoría de esas empresas no tiene un dueño sino cientos de miles de pequeños ahorristas que invierten sus fondos de pensión en esas acciones, porque tienen confianza en la gestión del gobierno corporativo de esas compañías y en el rol regulador del Estado en sus países. ¿Cómo así logran esas empresas ganarse la confianza de los pensionistas? ¿Cómo puede una sociedad anónima generar confianza?

En la medida en que todos los grupos de interés de la empresa estén debidamente informados y sus percepciones y expectativas respecto de la misma estén colmadas, la sociedad anónima sentará las bases para forjar una buena reputación. La clave para todo ello es manifestar la verdad de forma oportuna a quienes tienen derecho a saberla. Comunicando la verdad, la sociedad anónima, como uno de los mayores empleadores en el país, principal creadora de valor agregado y centro de capacitación para el empleo, gestora de innovación e importante actor en la vida de la comunidad, tiene un rol clave que cumplir y una responsabilidad que encarar con nuestra sociedad.

Para discutir con el directorio

- 9.1. ¿Cuenta la compañía con un adecuado mapeo de sus grupos de interés? ¿Cuándo fue la última vez que éste fue actualizado?
- 9.2. ¿Ha aprobado el directorio la política de información de la empresa? ¿Cuándo fue la última vez que el directorio revisó esa política? ¿Ha adoptado la compañía las mejores prácticas en materia de información al público?
- 9.3. ¿Cuenta la sociedad anónima con un adecuado sistema de acopio, registro y reporte de información? ¿Ha sido auditado ese sistema?
- 9.4. ¿Protege adecuadamente la sociedad anónima el acervo de información y conocimientos que posee? ¿Cuándo ha sido la última vez que se han revisado la política y prácticas de la compañía para cautelar la información reservada de la misma?
- 9.5. ¿Distingue el mercado a la compañía y a sus ejecutivos y directores por la seriedad en el manejo de su información? ¿Destaca la compañía en materia de transparencia? ¿Ha amonestado alguna autoridad a la sociedad anónima por su falta de transparencia o han sancionado a algún ejecutivo por uso de información privilegiada de la compañía?
- 9.6. ¿Cuenta la compañía con voceros debidamente entrenados, con suficiente credibilidad como para inspirar confianza?
- 9.7. ¿Tiene la compañía debidamente mapeados los eventos catastróficos que pudieran sucederle y el curso de acción a llevar a cabo? ¿Se cuenta con un adecuado esquema de manejo de crisis? ¿Conoce el directorio a quienes integran el comité de manejo de crisis?
- 9.8. ¿Cuenta la compañía con un calendario (indicando día, hora y lugar) de eventos de difusión de información corporativa para sus principales grupos de interés?
- 9.9. ¿Cuenta la sociedad con estados financieros auditados por una firma de reconocida trayectoria y reputación en el medio? ¿Da a conocer la sociedad anónima sus estados financieros a sus principales grupos de interés?

- 9.10. ¿Cuenta la compañía con una memoria anual? ¿Se elabora la memoria institucional de la sociedad de acuerdo a estándares internacionales, por ejemplo GRI?

A nivel individual – autoevaluación

- 9.11. ¿Dispone como director de información clara, oportuna, suficiente y relevante para la toma de decisiones? ¿Recibe toda la información y documentación que requiere de la gerencia?
- 9.12. ¿Cuánto tiempo suele como director dedicarle a prepararse para cada sesión de directorio? ¿Con qué frecuencia el último trimestre siente que en su día a día identificó situaciones, noticias, o informaciones de interés para su gestión como miembro del directorio? ¿Siente que está alerta a lo que ocurre en el mercado respecto de la compañía?
- 9.13. ¿Qué medidas ha tomado respecto de la información que recibe de la compañía y, sobre todo, de los documentos referidos a la empresa? ¿Mantiene archivos separados y debidamente protegidos para los asuntos de la compañía?

TERCERA PARTE:
BUENAS PRÁCTICAS PARA DIRECTORIOS
EFECTIVOS

EL CEO CORRECTO, LA TAREA MÁS IMPORTANTE DEL DIRECTORIO

Eduardo Antunovic

CTPartners

Introducción

Más de 15 años lleva el autor del presente texto dedicado a la búsqueda profesional de ejecutivos, mayoritariamente en Chile, Brasil, España y Perú. La experiencia adquirida como head hunter, hoy le permite establecer que ninguna definición de cargo ejecutivo se acerca tanto a la descripción de cómo es una empresa específica, que la de su propio director ejecutivo o CEO (chief executive officer, en inglés); la empresa y su CEO se definen bajo características similares que condicionan su éxito.

En ese sentido, es que tal vez la tarea más importante para un directorio es asegurar que la empresa tenga el CEO adecuado para su realidad particular. Esa realidad o “momento estratégico” cambia muchas veces durante la vida de una organización, y es una función permanente del directorio garantizar a los accionistas que quien dirige ejecutivamente a la empresa sea el apropiado para ese momento específico. Por tanto, para maximizar las posibilidades de cumplir con los objetivos de largo plazo, la organización probablemente necesitará distintos CEOs para los diferentes periodos que enfrente.

Para cumplir con esa misión y definir qué tipo de persona es la adecuada, aún antes de pensar si el ejecutivo está dentro la organización o si debe ser buscado fuera de ella, el directorio debe ser capaz de responderse algunas preguntas básicas que permitan dar forma a la definición de su momento estratégico, temas que no resultan siempre obvios:

1. Objetivos de largo plazo
2. Estrategia
3. Contexto
4. Cultura

Sólo después de analizar los anteriores puntos, el directorio estará en condiciones de preguntarse cuál es el liderazgo adecuado para el momento estratégico que enfrenta la empresa, qué tipo de CEO necesita para liderar la estrategia dentro del ambiente creado por la realidad del entorno de negocios y también de su propia cultura. Eso permitirá definir cuáles son las necesidades (si las hubiera) de realizar cambios respecto del líder ejecutivo de la organización.

Son muchas las descripciones que se han acuñado acerca de cómo debe ser un líder. En la actualidad, y por razones relativas al contexto económico y social, se privilegia la flexibilidad para manejar los retos de un entorno cambiante, además de la habilidad para tomar decisiones rápidas y bien informadas.

A pesar de esa generalización, cada posición de CEO es única y dependerá de que el directorio haga correctamente su trabajo y se focalice en el escenario de mediano y largo plazo. En ese sentido, no es casual que una pregunta básica para cualquier candidato a CEO sea: ¿dónde visualiza usted este negocio en cinco años?

Portabilidad de los resultados

Antes de avanzar hacia una posible definición conceptual del líder ejecutivo requerido, es importante recordar que el talento en estado puro no es útil ni funcional a las organizaciones, sólo lo es en la medida en que genere los resultados esperados. El talento se manifiesta en su máximo esplendor dentro de ciertas condiciones y en un entorno que no siempre es replicable. No porque un ejecutivo sea exitoso en una empresa, lo será necesariamente en otra, por muy talentoso e inteligente que éste pueda ser.

Como analiza Boris Groysberg en su libro, *Chasing Stars*¹, los resultados generados por un ejecutivo en una organización determinada no son necesariamente extrapolables a otra.

Figura 10.1: Portabilidad del desempeño



Como muestra la figura anterior, Groysberg postula que el individuo sólo aporta una de las cuatro variables que son importantes para la portabilidad del *performance*. El éxito de una persona no es individual y está afectado por la cultura en que éste se dio, las redes, el equipo, los recursos particulares de su empresa anterior, y el entorno y cultura de la empresa nueva: nadie trabaja solo, todo es un conjunto.

Prepararse para encontrar al CEO

1. Claridad en el objetivo de largo plazo

La visión inicial de muchas organizaciones, particularmente de aquellas que tienen fines de lucro, está en que su objetivo consiste

1. "Chasing Stars, The Myth of Talent and the Portability of Performance", Boris Groysberg, Princeton University Press (c) 2010.

en maximizar el valor para el accionista y ser consistentemente rentables. Pero, ¿es éste el único objetivo de las organizaciones?, ¿Es ése el objetivo que les permite destacar?

¿Por qué no hacer otras preguntas que pueden reflejar más verdaderamente la intención del accionista, mas allá de la obvia búsqueda de la rentabilidad?

La abla a continuación no refleja necesariamente lo que estas empresas declaran, es sólo la opinión de un observador que las analiza desde la óptica de sus resultados:

Tabla 10.1: Percepción del autor sobre empresas

La mayor empresa de retail del mundo	Walmart
La mejor máquina generadora de conocimientos e ideas	McKinsey
La línea aérea con mejor servicio	LAN/Emirates
Los hacedores de magia y sueños para todos	Disney/Cirque du Soleil
Los que controlan el agua y alimentos envasados del mundo	Nestlé
Los productores del mejor espumante del mundo	Dom Perignon - LVMH
Los que aumentan la autoestima de las mujeres del mundo	L'Oreal

Es interesante observar que todas las empresas nombradas son exitosas, rentables y bien administradas (lo que espera el accionista), pero a la hora de construir el plan de ruta que facilite la definición de cómo debe ser el CEO de estas compañías, seguramente será más fácil hacerse la pregunta de *exactamente* cuál es el objetivo final de largo plazo de la organización, y no sólo enfocarse en la necesidad de ganar dinero. Si se responde en base a dos conceptos que establezcan las competencias básicas que se requieren para alcanzar los objetivos determinados para esas empresas, el cuadro se podría definir del siguiente modo:

Tabla 10.2: Competencias básicas de las empresas

Walmart	Operación	Disciplina
McKinsey	Intelecto	Estrategia
LAN	Eficiencia	Operación
Disney, Cirque du Soleil	Creatividad	Visión
Nestlé	Visión	Implementación
Dom Perignon LVMH	Pasión	Perseverancia
L'Oreal	Percepción	Creatividad

Al lector probablemente se le ocurrirán otras competencias, pero con esta lista comienza un acercamiento a elementos más concretos que, de alguna manera, definen ciertas capacidades que deben estar presentes en las empresas mencionadas para que éstas puedan ser exitosas en el largo plazo. Ello no significa que el CEO deba necesariamente tener todas las características delineadas, pero al menos se sabe que quien ocupe el cargo debe ser empático frente a ellas, capaz de gestionarlas de manera informada, y tener la capacidad para potenciar su eficiencia. La lista puede ser larga y el número de combinaciones enorme. Como dato práctico, no se recomienda escoger más de 5 ó 6 de ellas; se haría inmanejable.

- Visión estratégica
- Resolución de problemas
- Manejo de conflictos
- Capacidad financiera
- Orientación a clientes
- Capacidad analítica
- Gestión del cambio
- Innovación
- Capacidad negociadora
- Liderazgo comercial
- Energía
- Capacidad operacional
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Capacidad de supervivencia

- Actitud emprendedora
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo de personas
- Flexibilidad
- Creatividad, etc.

Fuente: CT Partners Competencies Dictionary

Sugerencia 1. El directorio es responsable de definir exactamente cuáles son las competencias básicas que la organización debe tener para cumplir con su objetivo de largo plazo, y ponerlas sobre la mesa al momento de discutir la selección de un CEO.

2. La estrategia que acerca al objetivo

Que la empresa tenga una estrategia clara, con objetivos como los anteriormente planteados y caminos estratégicos de mediano y largo plazo, es responsabilidad del directorio, no del CEO. Éste es responsable de proponerla, actualizarla y ajustarla, pero siempre con la aprobación de la mesa de directores, quienes nunca pueden delegar esa responsabilidad.

El directorio debería ser capaz de definir en no más de dos párrafos cuál es la estrategia. Si eso no es posible, si hay diferencias de opinión entre sus miembros o simplemente piensan que esa tarea incumbe al CEO, entonces ese directorio se encuentra ante un serio problema.

El *chairman* de LVMH, Bernard Arnault, quien es el mayor propietario de marcas de lujo en el mundo (Christian Dior, Moët Chandon, Hennessy, Luis Vuitton, Donna Karan, Hermes, entre otras), cree en lo referente a la estrategia, que las marcas estrella nacen cuando la empresa consigue hacer productos que “*hablan a tiempos pasados, a la vez que se mantienen intensamente modernos*”. Esos productos deben satisfacer las fantasías de sus clientes, ser atemporales, modernos, de rápido crecimiento y altamente rentables. ¿Cómo? Controlando directamente la calidad y la distribución, y creando magia alrededor de las marcas con innovación que –en la visión de Arnault– es el principal motor de crecimiento y rentabilidad.

La descripción de la estrategia constituye una fuente única para definir algunos conceptos y competencias complementarios a los que fueron identificados de manera general en el acápite anterior. La estrategia define competencias concretas para el liderazgo de la organización. Numerosas empresas reconocidas por su buena gestión tienen claridad respecto de cuáles son las competencias básicas clave (y de ahí se generan los hoy famosos KPIs) requeridas en sus líderes, las que normalmente fueron definidas a partir de un adecuado análisis de sus objetivos de largo plazo y de la estrategia. Las preguntas de prueba ácida para el directorio, antes de definir al CEO es apropiado, son las siguientes:

1. ¿Cuándo fue elaborada esa definición de competencias?
2. ¿En qué momento fueron revisadas por última vez?
3. ¿Reflejan actualmente el entorno estratégico de la empresa?
¿Y del futuro inmediato?

Sugerencia 2. El directorio es responsable de la estrategia de largo plazo, la cual agrega otras competencias a considerar, siempre y cuando éstas se encuentren actualizadas y sean relevantes para el momento estratégico de la organización.

3. El contexto de negocios

El entorno marca a las organizaciones. Son influidas por la industria en que actúan, su presencia geográfica, las decisiones de los reguladores, la situación particular de los mercados donde operan, la realidad y los movimientos sociales, las acciones de la competencia, sus canales de distribución y proveedores, entre otros factores.

Son incontables los elementos que afectan al contexto de negocios, siempre en condiciones competitivas, aún para organizaciones sin fines de lucro; las ONG compiten por la ayuda de los filántropos o gobiernos benefactores, y están igualmente en un ambiente sistémico.

El contexto de negocios debe ser analizado en el tiempo, sin privilegiar sólo la realidad en el futuro inmediato -no se debe olvidar que para

llegar al largo plazo hay que sobrevivir primero al corto-, pero también entendiendo cuáles son los cambios que pueden anticiparse para poder visualizar hacia dónde moverá el entorno a la empresa.

Es indudable la necesidad de un buen análisis de contexto, para lo cual existen herramientas simples que pueden ser útiles, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas).

Para ordenar y describir el entendimiento que se tiene del contexto, una buena parte del análisis fundamental provendrá de las oportunidades y amenazas que se hayan identificado. Es importante trabajar aquí nuevamente sobre los conceptos/competencias que complementarán los anteriores como muestra la Tabla 3, a continuación.

Sugerencia 3. El directorio debe entender en profundidad el contexto de negocios de corto y mediano plazo, las oportunidades y amenazas que existen y, en consecuencia, definir las competencias que la organización necesita para poder enfrentar dicho escenario.

Tabla 10.3: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacidad ociosa en las instalaciones productivas, competencia operando a plena capacidad y mercado chino con demanda no cubierta.	Controles fitosanitarios de los productos de nuestros competidores locales no han pasado las barreras en Asia; riesgo de cierre a las importaciones de Latinoamérica.
Todas las líneas de crédito están sin uso y se reciben constantes llamados del sistema financiero para apoyar los proyectos.	Cambio del marco tributario local, posibilidad de mayores controles a la recaudación y exposición de las provisiones de años anteriores.
Hay grandes posibilidades en Europa para que las regulaciones de entrada de los productos se relajen antes de tres años.	Productores de Norte América con sobre producción; las protecciones pre-acuerdo de libre comercio se liberan en un año.
Los dueños de los productos recién patentados en Alemania son buenos socios estratégicos y están dispuestos a conversar sobre América Latina.	El mayor productor de Brasil ha comprado a varios de los competidores en los países vecinos.

4. La cultura en el espejo

Hay estudios que demuestran que al 80% de los seres humanos, cuando se miran a sí mismos en el espejo, les gusta lo que ven. Se perciben más altos de lo que realmente son, más delgados, más atractivos, y eso parece ser muy humano. Es tal vez una forma de defenderse y de no agredir la autoestima.

Si bien esto puede resultar positivo en el ámbito personal, también se da en el campo profesional y, en este sentido, se debe aplicar la precaución pues la visión que tienen directores y accionistas sobre ellos mismos y la descripción que hacen de sus culturas, no siempre es fiel retrato de la realidad.

Ello no quiere decir que falten a la verdad; el problema está en que la mayoría de las veces, tanto en lo personal como en lo profesional, se tiende a describir lo que se quiere ser y no lo que se es. Sucede que se expone acerca de la cultura que se pretende construir y no sobre la que se tiene en la práctica.

Sin embargo, y continuando con la analogía, no se puede usar ropa de una talla muy diferente a la propia si se quiere lucir bien (no sólo en el espejo), ni comer alimentos que el organismo no es capaz de tolerar. Es importante comprender la cultura real de una organización para evitar que ésta se “indigeste” con un CEO que no sea el apropiado a su realidad interna, o el indicado para cambiarla, si eso es lo que se busca.

Es necesaria la sinceridad, en primera instancia, sobre cómo es la empresa en realidad y sobre cuál es su herencia. Ése es el punto de partida para obtener un CEO capaz de liderar eficientemente esos valores y costumbres comunes, o para modificar la cultura.

No obstante, se debe ser cuidadosos, pues muchas veces las organizaciones que quieren llevar a cabo un cambio cultural buscan

un CEO que funcione bien en un ambiente más ligado a la nueva cultura que aspiran tener, sin preocuparse de que sea capaz primero de sobrevivir en la antigua, para desde ahí comenzar a liderar el cambio.

Figura 10.2: Preguntas que ayudan a identificar unacultura empresarial

¿Qué conductas nos caracterizan?	¿Somos formales o informales?
¿Somos castigadores?	¿En la forma o en el fondo?
¿Premiamos?	¿Cómo tomamos decisiones?
¿Se permiten los errores?	¿Las tomamos rápido?
¿Se castigan?	¿Basadas en hechos?
¿Vemos el error como experiencia?	¿O somos instintivos?

Éstas son sólo algunas de las preguntas que se pueden hacer los directores para definir cuál es la verdadera cultura empresarial de la compañía que integran. Una buena fórmula es recopilar situaciones concretas que se hayan dado en la empresa, y evaluar cómo éstas fueron resueltas; probablemente eso será el mejor espejo de la organización.

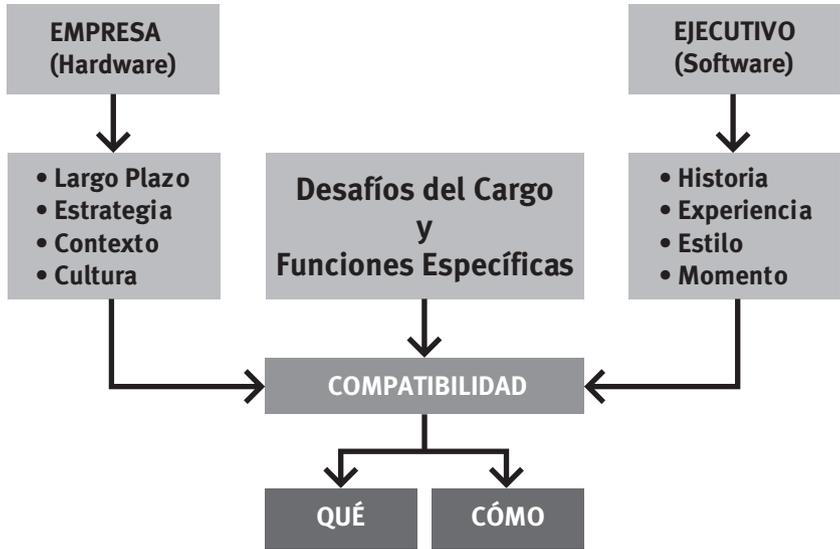
Sugerencia 4. El directorio debe ser sincero al describir la cultura, los comportamientos premiados y castigados, el cómo se interactúa en el día a día y cómo se comportan los individuos (y ellos mismos) frente a diferentes situaciones. Esta es la última fuente de información que se requiere para completar las competencias necesarias, que se derivan del tipo de conductas que la organización privilegia.

El modelo de compatibilidad

Intentando maximizar la posibilidad de éxito en la búsqueda de ejecutivos, hace unos años fue desarrollado un modelo en alianza con la empresa 80/20, especializada en cambio organizacional, que reúne y refleja la experiencia de varios profesionales expertos en la búsqueda de ejecutivos, muchos de ellos CEOs.

Dicho modelo, que con el tiempo ha probado ser muy efectivo para disminuir las posibilidades de error (no las elimina completamente, pues el factor humano no es del todo predecible), se puede resumir de la siguiente manera:

Diagrama 10.1: Modelo de compatibilidad



Modelo desarrollado por 80/20 para CT Partners

Juntando las piezas, los QUÉ y los CÓMO

A partir del análisis del esquema anterior, el directorio -bien orientado por sus asesores-, probablemente estará en condiciones de definir qué es lo que necesita la organización. Algunos de los elementos identificados como competencias son relativos a experiencia, conocimientos y entrenamiento; otros se refieren directamente a habilidades personales.

Los QUÉ

Son aquellas competencias específicas que el CEO precisa haber experimentado, tales como el conocimiento de una determinada

industria, áreas funcionales, tareas, entrenamientos específicos, exposición a ciertas situaciones, etcétera.

Normalmente, pero no en forma exclusiva, los QUÉ se relacionan con los objetivos de largo plazo, la estrategia y el contexto de negocios.

Estas competencias deben ser definidas de manera específica y concreta. También debe ser posible comprobarlas a través de referencias, y no deben ser más de cinco o seis. Resultará difícil encontrar un número muy superior de aptitudes, reflejadas en experiencias concretas, en un solo individuo. Además la teoría no siempre se cumple; los súper héroes no existen.

A continuación se presenta un ejemplo real de los QUÉ para un CEO:

Tabla 10.4: Ejemplo de competencias de un CEO

Experiencias comprobables	Peso en la decisión
Gerente general exitoso, con aumento de valor para el accionista, a cargo de un país de tamaño medio a grande.	30%
Buen manejo de P&L, entendimiento de cómo se construye rentabilidad.	25%
Experiencia práctica en la dirección de negocios en varios países.	20%
Posee experiencia en negociación y relación con proveedores, operaciones de trading y negocios distribuidos internacionalmente.	15%
Ha participado en operaciones de M&A, idealmente identificando oportunidades de negocios.	10%

Los CÓMO

Son las competencias que se relacionan con el estilo a través del cual se han obtenido los resultados (en otras palabras, CÓMO se han obtenido los QUÉ). Es la forma en que un profesional consigue comprometer al equipo, a los mismos directores, a sus proveedores, clientes y entorno.

Tienen que ver con los daños que un estilo pueda ocasionar como consecuencia de un liderazgo no adecuado al contexto, o con los beneficios desde el punto de vista de menores costos ocultos que pueda reportar para la organización un estilo de dirección apropiado.

En gran medida los CÓMO dicen relación con la cultura de la empresa, con lo que es aceptable en ésta, lo que produce los mejores resultados en ese ambiente particular o, incluso, como se mencionó anteriormente, con las conductas que no se quieren repetir.

Tal como en el punto anterior, deben ser definidos de manera específica y concreta, y alcanzar un número no mayor a cinco o seis.

Un ejemplo real de los CÓMO para un CEO, es el siguiente:

Tabla 10.5: Ejemplo de estilos de un CEO

Conducta comprobable	Peso en la decisión
Actitud, sentido comercial y espíritu negociador.	25%
Líder, con capacidad de entusiasmar y convencer.	25%
Orientado a resultados, autónomo.	20%
Hands-on, se involucra y está muy comprometido en la ejecución, es cercano al día a día del negocio.	15%
Le gusta trabajar en equipo, compartiendo un proyecto corporativo común.	15%

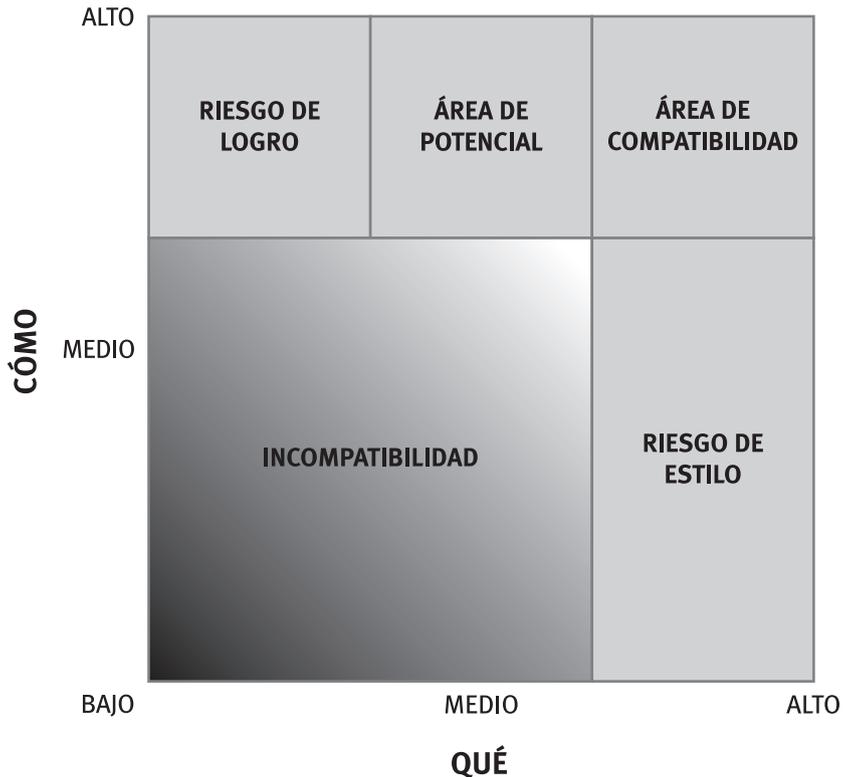
Hay algunos factores adicionales, que no se incluyen en los QUÉ y en los CÓMO, y que se relacionan con ciertas habilidades específicas que pueden ser necesarias, tales como una profesión determinada, estudios, idiomas u otros elementos similares. Esto se suma a otros componentes que no debieran ser siquiera parte de una descripción (por resultar obvios), como una ética intachable y el respeto a las personas.

Una buena manera de comparar gráficamente a los distintos candidatos para una misma posición, en este caso para el cargo de CEO, es

trasladar los resultados de la evaluación de los QUÉ y los CÓMO a un gráfico como el que se presenta a continuación. Éste permite apreciar claramente dónde se posicionan los ejecutivos de manera relativa.

Nadie que se encuentre fuera del área de compatibilidad debería ser candidato a CEO. No es ése un cargo para correr riesgos.

Figura 10.3: Mapa de compatibilidad de candidatos



Modelo desarrollado por 80/20 para CT Partners

La importancia del estilo

En general, salvo casos de suerte, el éxito de un CEO en una organización responderá directamente a su compatibilidad con ésta y es ahí donde

el estilo cobra una especial importancia. El estilo se expresa a través de dos vías, por un lado, la de la empresa y por otro, la del ejecutivo.

Por el lado de la empresa, el estilo está presente en su cultura e incluso puede ser parte del contexto y de su estrategia. Organizaciones como Disney, Cirque du Soleil o Enjoy –por ejemplo– todas ellas parte del mundo de la entretenición, tienen un marcado estilo alrededor de las características propias de dicha industria.

Por la vía del ejecutivo, para que éste sea capaz de liderar una de las compañías antes mencionadas, necesita por un lado, habilidades duras propias de numerosos CEOs que entienden sobre construcción de valor para el accionista o ROI (return on investment); pero además se requiere un estilo personal compatible con ese mundo, que pocos tienen, y que posiblemente resultará una característica imprescindible en ese tipo de industria.

Por tanto, el directorio debe dar al estilo una especial importancia; teniendo en cuenta el tipo de negocio en que la empresa esté inserta. Y no se puede dejar de analizar el impacto adicional que tendrá, sobre el negocio y los stakeholders, un CEO con el estilo apropiado a la empresa e industria.

Protocolos que ayudan

No cabe duda de que escoger al CEO correcto, sea interno o externo a la empresa, es la misión más importante del directorio si se quiere lograr un buen balance de la compañía. Y es que para que el directorio pueda pensar y ejecutar el largo plazo de la empresa, necesita una impecable ejecución de la estrategia y una gestión que garantice el éxito (o a lo menos la supervivencia) en el corto plazo.

Cuando el directorio tiene protocolos bien estructurados de actuación, normalmente ese estilo se proyecta en la búsqueda de su principal ejecutivo (y de los que le reportan inmediatamente al CEO),

actuando como una condición que ayuda a “encantar” a los posibles candidatos en su disposición a ser parte de esa empresa. Los ejecutivos prefieren reglas claras, que les garanticen que serán tratados de manera justa e informada:

- Comités actuando juntos (el de selección, ad-hoc; el de compensaciones).
- Programas de entrevistas bien planificadas.
- Criterios de evaluación consensuados y aplicados con rigor.
- Los miembros del directorio no deben pedir referencias sobre el candidato sin tener su autorización para preguntar por él. Con frecuencia, las referencias así obtenidas sólo entregan percepciones parciales y crean un ruido innecesario.

Afortunadamente, para la mayoría de las empresas la identificación de un nuevo CEO no es algo que ocurra con frecuencia. Por eso mismo y por el nivel de importancia que tiene para la organización, cuando se está en esa situación, el directorio debería darle a esta tarea la primera y absoluta prioridad.

¿Y si los candidatos a CEO son internos?

Nada cambia. La metodología propuesta y las condiciones descritas para garantizar el éxito del proceso de selección sirven de igual manera para la evaluación de candidatos internos.

Las exigencias de información y metodología son las mismas y la aplicación del modelo de compatibilidad es igualmente válido; sin embargo, al evaluar a los candidatos internos existen los siguientes riesgos:

1. La tendencia a no ser rigurosos en las definiciones de contexto, pues se pueden dar por obvias y conocidas.
2. Como consecuencia de lo anterior, puede suceder que se simplifique demasiado el proceso, lo que finalmente perjudica la calidad del análisis.

3. Descartar o, en algunos casos, favorecer de sobre manera a ciertos candidatos pues no sólo compiten con la descripción de lo que la empresa necesita, pero también lo hacen con su propia historia dentro de ella.

Por lo anterior, se recomienda que aún cuando sea para analizar a candidatos internos, se recurra a un evaluador externo a la empresa, quien no podrá saltarse etapas. Un proceso bien hecho de evaluación interna o búsqueda externa, puede parecer un gasto excesivo en principio, pero comparado con el costo para la empresa de equivocarse en la selección de su máximo líder ejecutivo –sea este CEO, gerente general o incluso varios de quienes les reportan– es un gasto irrelevante. Se trata de una inversión en el logro de los objetivos estratégicos.

Extendiendo la vida útil del CEO

En algunos países la duración de un CEO en el cargo puede ser muy corta, sin embargo, hay una fuerte tendencia, especialmente en Estados Unidos, a que esa situación cambie, incluso con presiones a nivel de gobierno.

El primer paso para maximizar la vida útil del CEO es que el directorio haya realizado bien su tarea principal. Esto implica que hayan sido estrictos y dedicados en el proceso de selección del CEO correcto:

1. Una correcta definición de lo que se espera del candidato escogido de acuerdo a los objetivos de largo plazo y la estrategia.
2. Un buen análisis y evaluación de las competencias del candidato para cumplir con la estrategia, dentro del contexto y la cultura de la empresa.
3. Una comunicación cercana con el CEO, en términos de cómo fue el proceso y por qué fue el escogido, con gran claridad respecto de las expectativas de resultados y conductas

requeridas. Sin temor a ser majaderos en la explicación de estos temas: los ejecutivos deben saber por qué serán condecorados y por qué serán castigados. En lenguaje aún más coloquial, “la cancha debe estar muy bien rayada”.

Procesos bien ejecutados, un análisis crítico y realista de sí mismos como empresa, y un alto nivel de comunicación son la clave del éxito. No son una total garantía, pero sí disminuyen la posibilidad de fracaso.

Para discutir con el directorio

- 10.1. ¿Tiene claro el directorio cuáles son las competencias básicas que debiera tener el próximo CEO de la compañía?
- 10.2. ¿Hay consenso sobre el contexto de negocios de corto y mediano plazo, las oportunidades y amenazas que existen? ¿Son diferentes de las que se enfrentaban hace cinco años?
- 10.3. ¿Cuáles son las preguntas fundamentales que debiera responder un director para entender a fondo la cultura de la empresa en la que se desempeña?
- 10.4. ¿Qué diferencias existen entre reclutar un CEO dentro de la compañía y fuera de ella?
- 10.5. Mencione entre cinco y seis características profesionales que debiera tener el líder de su empresa.

PANORAMA DE INCENTIVOS DE LARGO PLAZO PARA EJECUTIVOS

Pablo García
Mercer Chile

Introducción

Las empresas hoy enfrentan un doble desafío: deben, por un lado, desarrollar estrategias y planes de compensación alineados con los objetivos de negocios y que a su vez les permitan obtener un mayor retorno por sus inversiones orientadas a atraer, retener y desarrollar a los mejores ejecutivos. Por otro lado, esos mismos ejecutivos hoy tienen una conciencia cabal sobre la demanda que existe por sus habilidades y optarán por las compañías que les ofrezcan un mejor retorno por su desempeño. ¿Cómo equilibrar entonces estas dos variables? ¿Cuál es la forma correcta de pagar a los empleados por su desempeño?

La crisis económica mundial, que comenzó en 2008, llevó a numerosas empresas financieras a buscar apoyo gubernamental. La excesiva remuneración de sus ejecutivos y un enfoque en los objetivos de corto plazo a costa de la sostenibilidad a más largo plazo, fueron factores que contribuyeron a la crisis.

En vista de aquel panorama, la consultora Mercer realizó una encuesta a 61 organizaciones de servicios financieros en el mundo, con el fin de proporcionar una actualización sobre los cambios y las prácticas clave que se estaban desarrollando en los programas de incentivo a nivel corporativo.

La selección de organizaciones fue bastante equitativa entre aquellas con origen en América del Norte y Europa; y se encontró

que la mayoría de los participantes –especialmente entre las compañías de la industria de servicios financieros en Europa– habían modificado la combinación del sueldo, separando la compensación de los incentivos a corto plazo y a la vez aumentando los salarios básicos y la compensación diferida de los ejecutivos.

La obtención de apoyo gubernamental, por casi la mitad de los bancos encuestados, fue uno de los factores del cambio, pues se estableció un límite en la remuneración de los ejecutivos como requisito para la asistencia, y eso restringió la capacidad de las organizaciones para pagar bonificaciones anuales o para exceder determinados niveles de compensación.

Los participantes modificaron también el diseño de sus programas de incentivos. La mayoría incorporó un aplazamiento obligatorio de las bonificaciones. Además, el 42% de las organizaciones eliminó los llamados “contratos blindados”, que aseguraban grandes beneficios al ejecutivo en caso de despido.

Aplazamientos obligatorios de bonificaciones

Las instituciones financieras europeas incorporaron aplazamientos obligatorios de bonificaciones vinculados con el rendimiento de corto plazo, o bien incrementaron la suma del aplazamiento si el mismo ya existía. Con objeto de recuperar las bonificaciones pagadas, se establecieron los llamados acuerdos “*bonus-malus*”, en los que las bonificaciones anuales son mantenidas en un depósito de garantía y pueden reducirse de manera retroactiva en caso de pérdidas futuras.

Se observó que, en general, las organizaciones no suelen pagar intereses sobre las bonificaciones diferidas en efectivo, pero sí cancelan dividendos sobre los aplazamientos relacionados con las acciones.

Cambios en las bonificaciones anuales

En los últimos años, la mayoría de las organizaciones han realizado modificaciones en sus planes de incentivos; relacionando generalmente una proporción de sus pagos al rendimiento de la empresa.

Numerosos bancos, a su vez, han vuelto a calibrar las curvas de pagos de sus planes de incentivos. En general, las organizaciones han establecido un requisito de rendimiento mínimo para el conjunto de bonificaciones y para los pagos individuales, y muchas han señalado topes para los mismos.

Uso generalizado de los planes de incentivos de largo plazo (ILP)

La mayoría de las organizaciones encuestadas contaban con un plan de ILP, o bien, planeaban incorporarlo. Los más comunes resultaron ser los planes basados en acciones; mientras la minoría los ofrecía basados en efectivo. En una visión general, los planes de ILP son dependientes del desempeño, con vínculos a las medidas de nivel corporativo, y más de la mitad incluyen una medida relativa. Por ejemplo, el establecimiento de una meta superior, en un determinado porcentaje, al desempeño según un *benchmark* del sector.

La tendencia a futuro es que las compañías sigan ajustando la combinación de sueldo, incorporando una proporción aún mayor de ILP en la compensación, y otorgando un mayor énfasis a estos programas.

Del mismo modo, es de esperar que las compañías continúen reduciendo o eliminando ciertos acuerdos contractuales con los ejecutivos, como los “contratos blindados” y las garantías de bonificación.

ILP en América latina

El tipo de plan de incentivo a largo plazo dependerá del objetivo principal que busque la compañía con su implementación.

Generalmente, las empresas persiguen alguno de los siguientes objetivos en su plan de largo plazo:

- Alineamiento con los intereses del accionista.
- Atracción y retención del talento.
- Reconocimiento de las contribuciones.
- Pago por el logro de determinados resultados.

La mayoría de las compañías que cuentan con un plan de largo plazo otorgan el incentivo todos los años, principalmente por las siguientes razones:

- Enfocar a los ejecutivos, de forma permanente, en el logro de resultados en el largo plazo.
- Retención de personal clave.

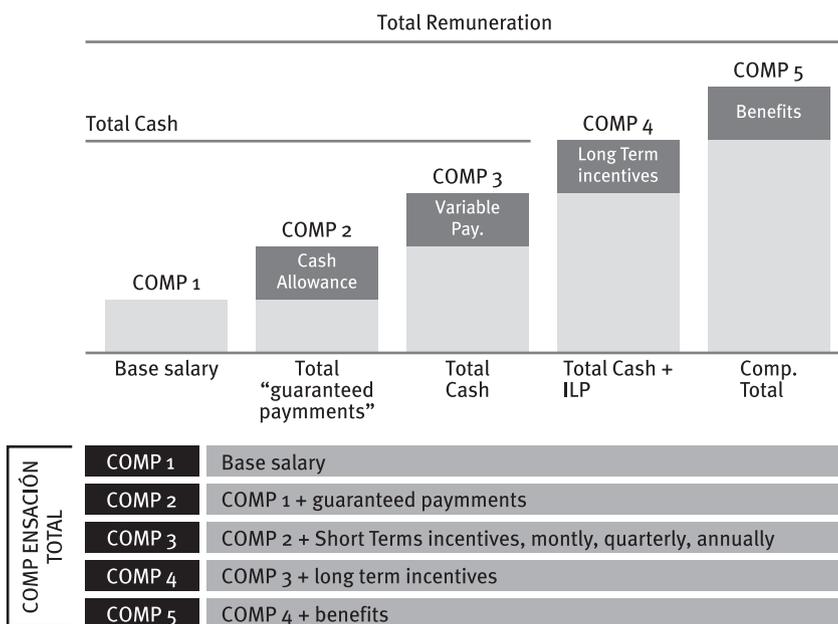
Cuando las empresas utilizan planes de largo plazo ligados a indicadores de desempeño, dichos indicadores deben, idealmente, cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser pocos (máximo 3) para lograr foco en los ejecutivos y para que su ponderación sea significativa.
- Medir resultados y no esfuerzos.
- Ser conocidos y que tengan historia (que la compañía los mida desde hace un tiempo).
- Que se vean influenciados lo más directamente posible por los elegibles al plan.

Estudios de Mercer en América Latina corroboran que las compañías requieren demostrar crecimiento, así como también retornos, para maximizar el valor de los accionistas. Sin embargo, muchas empresas están -en algunos casos sin intención- utilizando planes con foco en el margen de EBITDA, a expensas del crecimiento.

Como se observa en la Figura 1, a continuación, el peso relativo del desempeño a largo plazo en la compensación (comp 4) es débil en América Latina. El vehículo predominante que se usa para entregar remuneración a ejecutivos es el pago base (comp 1), seguido por incentivos anuales, beneficios y finalmente acciones.

Figura 11.1: Composición del paquete de compensaciones total



Los estudios llevados a cabo por Mercer demuestran que la combinación del pago para un CEO en Latinoamérica es propensa a estar compuesta en un 66% por sueldo fijo y un 34% variable, y la típica variable de *mix* de pago es 86% a corto plazo y 14% a largo plazo, con sólo un 26% de las firmas utilizando acciones.

En comparación, el sueldo de un CEO en Estados Unidos es alrededor de 23% fijo y 77% variable; con 24% de pago variable entregado a través de incentivos a corto plazo, y 76% de incentivo a largo plazo.

En las empresas latinoamericanas, el uso de acciones para compensar a los ejecutivos está mucho menos difundido que en Estados Unidos.

La pregunta es entonces, ¿cómo pueden las corporaciones de América latina utilizar las acciones para crear un *link* más potente entre pago y desempeño?

La apreciación del valor de las acciones siempre se puede considerar como una medida “ruidosa” de desempeño, más aún en Latinoamérica; los cambios en el precio de las acciones no sólo reflejan el actuar de la administración, sino también la dinámica de la economía global.

Desde la perspectiva de la administración, estos factores dinámicos son externos y azarosos. En la actualidad aún existen cuestionamientos en los Estados Unidos sobre el nexo entre precio de la acción y desempeño ejecutivo, y el estudio de Mercer indica que la correlación para las corporaciones latinoamericanas es aún más difícil de establecer.

Las fluctuaciones en el precio de la acción de cualquier compañía pueden ser relacionadas con tres fuentes diferentes:

1. Dinámicas generales del mercado.
2. Desarrollos en una industria particular.
3. Movimientos en el precio de acciones como resultado específico de actividades de la firma.

En términos financieros, las fluctuaciones en los precios de las acciones que emanan de las primeras dos fuentes son llamadas de “riesgo sistemático”, y las oscilaciones específicas a una firma son denominadas “riesgos no sistemáticos”. El riesgo no sistemático representa la parte de la fluctuación en el precio de las acciones que es resultado directo de la actividad de la administración, reflejando

cómo los inversionistas perciben la compañía independientemente del mercado más amplio y de las dinámicas de la industria.

Los incentivos para crear valor entonces, deberán ser reforzados cuando la recompensa esté directamente ligada al componente no sistemático de la fluctuación del precio de las acciones.

De este modo, se podría afirmar que la apreciación del valor de acciones no constituye una medida confiable de la performance de los ejecutivos en Latinoamérica. Usualmente se falla en diferenciar entre el esfuerzo del ejecutivo, los resultados de sus acciones, y los efectos del azar, como factores externos que afectan el funcionamiento de los precios de las acciones.

Los datos sugieren que podrían existir oportunidades de utilizar un mayor número de incentivos relativos al desempeño entre estas compañías. Estos esquemas podrían ayudar a incrementar la efectividad de la compensación basada en las acciones, filtrando fuera los efectos de factores generales de los mercados, domésticos o globales, en los que ejecutivos de América Latina tienen muy poco control.

Pero, ¿cómo asegurar que el pago ejecutivo sea apropiado a su nivel de desempeño? Para intentar responder a esta pregunta, Mercer condujo un estudio titulado “Research on Practice in Executive Compensation in Latin America”, que captura la prevalencia de prácticas compensatorias entre ejecutivos de grandes multinacionales latinoamericanas, en comparación con el desempeño de multinacionales estadounidenses.

El estudio incluyó a 30 de las más grandes compañías de la región, en países que incluyen Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. (Ver Gráficos 1, 2 y 3).

Gráfico 11.1: Perfil de respuesta por número de empleados

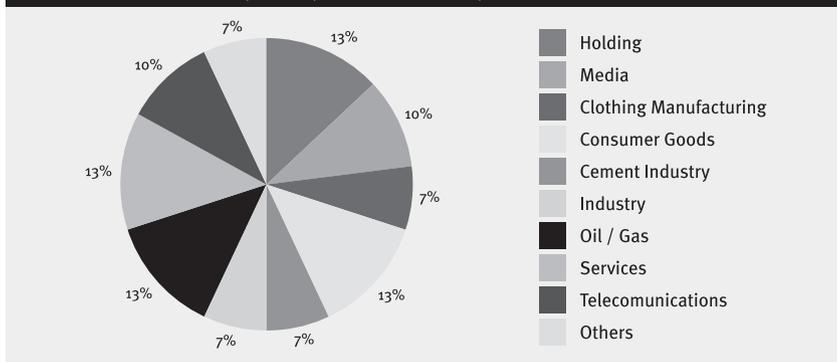


Gráfico 11.2: Perfil de respuesta por industria/segmento

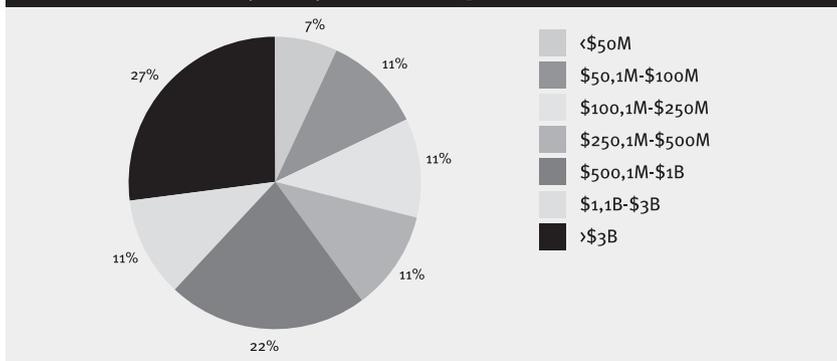
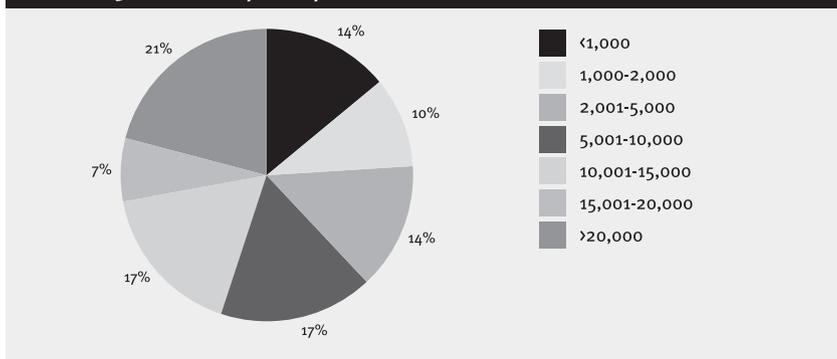


Gráfico 11.3: Perfil de respuesta por ventas netas



Referencia: Mercer Consulting

Estrategia de compensación ejecutiva

El objetivo central de los programas de compensación ejecutiva en Latinoamérica es gestionar *performance* y crear valor para los accionistas, similar a lo que buscan las firmas en Estados Unidos. Este manejo viene en reemplazo de la competitividad, que había sido el principal factor en juego a principios de la década.

En la perspectiva de Mercer, este cambio es consistente con una tendencia global de los accionistas hacia el uso de recompensas por *performance*, año a año, para enfocar a la administración en ejecutar exitosamente estrategias corporativas de negocio a largo plazo.

Desempeño anual e incentivos

La amplia mayoría de las empresas cuentan con un programa de evaluación de desempeño para ejecutivos *senior*, en el cual incluyen al CEO.

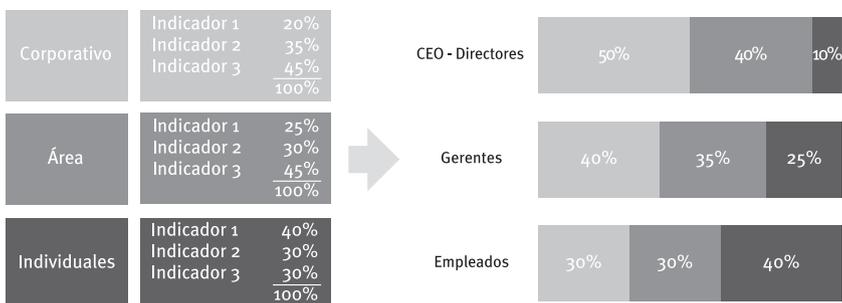
Las medidas más comúnmente utilizadas entre las firmas de Latinoamérica para evaluar el desempeño en función de los incentivos anuales son: el EBITDA, los ingresos netos y las ventas.

Los incentivos anuales están basados en la medición de desempeños a nivel corporativo, de unidad de negocio e individual, pero cada línea de avistamiento de *performance* está enfatizada según cada nivel ejecutivo. Algunas empresas de Latinoamérica incluyen criterios no financieros, como la satisfacción del cliente, para determinar los incentivos anuales de sus ejecutivos. (Ver Figura 2).

Plan de incentivo a largo plazo

Los planes de incentivo a largo plazo son un fenómeno relativamente nuevo en Latinoamérica, la mayoría de ellos implementados en los últimos diez años.

Figura 11.2: Indicadores por nivel de desempeño



Actualmente, el nexo entre pago y desempeño es débil entre las empresas latinoamericanas, siendo el salario base el vehículo predominante de compensación, seguido por incentivos anuales y beneficios. Es decir, una administración de corto plazo más que enfocada en los resultados a largo plazo.

Las tendencias actuales indican que las prácticas de compensación de ejecutivos en América Latina están gravitando lentamente hacia un estilo similar al de Estados Unidos, a pesar de las diferencias culturales y financieras. Así, la convergencia de las prácticas de pago será una cuestión de tiempo.

Un ejemplo claro de esto es Brasil, la economía más importante de América Latina. El pago variable y, particularmente los incentivos a largo plazo, están siendo cada vez más importantes en ese país, donde ocho de cada diez compañías que se han hecho públicas han implementado planes de incentivo a largo plazo para sus ejecutivos. Muchos de esos planes están basados en acciones de la compañía. En comparación, menos de la mitad de las firmas hicieron lo mismo en la década previa.

La principal causa para que lo anterior esté ocurriendo en Brasil es el llamado “Novo Mercado”. Lanzado a principios del 2000 por Bovespa en Sao Paulo, este nuevo sistema está reservado para

las compañías que voluntariamente se comprometen a mayores estándares corporativos que los legales dentro de su propio gobierno.

El motor de crecimiento que continúa impulsando la prosperidad y el optimismo a largo plazo en las organizaciones de Latinoamérica está llevando a economías como Brasil a nuevas alturas, con lo que se hacen necesarias, al mismo tiempo, estrategias de compensación ejecutivas alineadas con las realidades de un mercado competitivo para retener el talento, y que constituyen además una muestra de evolución del gobierno corporativo.

En Chile, este fenómeno de incentivos de largo plazo se viene experimentando desde principios del 2000 a nivel de directivos *top*, gerentes generales y CEOs de compañías multinacionales con base en el país, en muchos casos administradas desde una casa matriz o a través de entidades externas basadas en el extranjero.

El apogeo de compañías –en el pasado nacionales, y que con el correr de los años se han transformado en multinacionales chilenas en diferentes industrias y con un alcance de expansión inclusive más allá de Latinoamérica– condujo a la implementación de sistemas de incentivos a largo plazo para sus ejecutivos con variedad de modelos, desde los llamados *Stock Options* y *Restricted Stocks*, hasta los *Value Sharing Units*, que son utilizados como doble herramienta: performance de la compañía y plan de retención. (Ver Gráficos 4 y 5).

En síntesis, y en general, es posible afirmar que las políticas de incentivos de largo plazo son similares en todos los países en los que una determinada organización tiene operaciones. Las metodologías de entrega del ILP en empresas de capital abierto son generalmente *Stock Options* y *Restricted Stocks*. En cambio, en las compañías de capital cerrado las metodologías más usadas son normalmente las acciones/opciones fantasma o los planes de bono en dinero a largo plazo.

Gráfico 11.4: Stock options

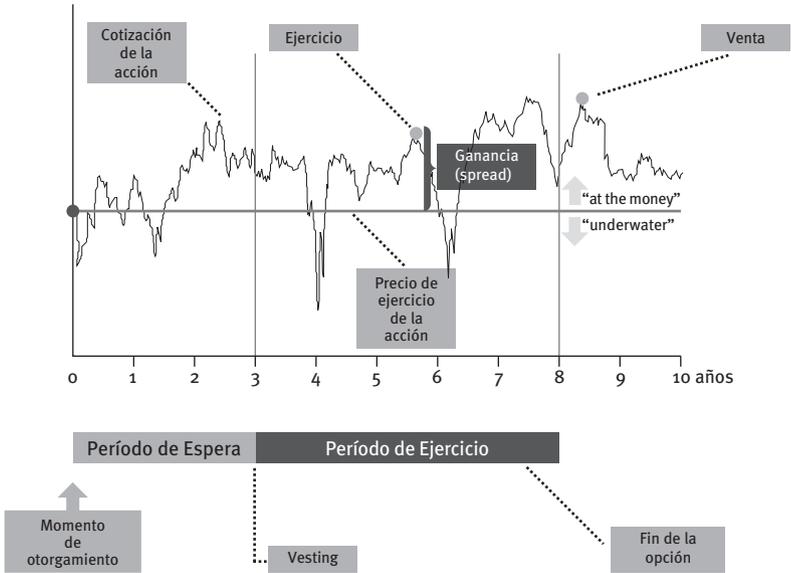
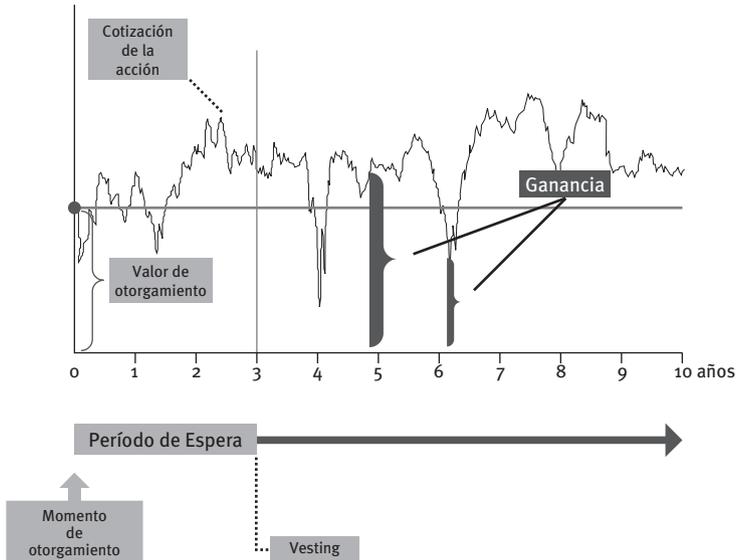


Gráfico 11.5: Restricted stock



Desde la visión de Mercer, el uso de sistemas de ILP debe ser considerado entonces no sólo como incentivos de largo plazo apuntando a generar y mantener una cultura de *performance* sostenida, sino como herramienta de blindaje para posiciones claves y también para retención de personas claves, ayudando con esto a la consecución de los planes de negocio de largo plazo.

Para discutir con el directorio

- 11.1. ¿La empresa cuenta con un programa de evaluación de desempeño para ejecutivos?
- 11.2. ¿Cómo es actualmente el nexo entre pago y desempeño en nuestra empresa en los diferentes niveles y en los cargo claves?
- 11.3. ¿Cuenta la empresa con planes de incentivo variables y de largo plazo para sus ejecutivos? ¿Con qué otros mecanismos de retención de talento cuenta la empresa?
- 11.4. ¿Cómo puede la compañía crear un vínculo más potente entre remuneración y desempeño a mediano plazo?

DISEÑO Y COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

Alfonso Mujica
Spencer Stuart

Introducción

La construcción de un nuevo directorio debiera siempre comenzar con un proceso de planificación detallada y reflexionada, que debe iniciarse antes de que comience la búsqueda de los candidatos.

Independiente de la situación que lleve a la configuración de un nuevo directorio –una profesionalización, una reorganización, una filial o una salida a bolsa– la base de este proceso es una comprensión profunda de la estrategia futura de la empresa, lo que permite determinar el conjunto de talentos y conocimientos que serán necesarios en el directorio para que éste pueda evaluar e impulsar la estrategia.

Sólo entonces estarán dadas las condiciones para la creación misma del directorio. Resultará fundamental pensar en forma holística sobre el reclutamiento del directorio en su totalidad, en vez de hacerlo en función de contrataciones individuales. Para ello se recomienda desarrollar una matriz de todas las experiencias y capacidades requeridas del directorio en su conjunto, para asegurar que las áreas básicas estén cubiertas cuando se lleve a cabo el reclutamiento. Tampoco se deben dejar de lado las dimensiones de diversidad que sería valioso incluir en un nuevo directorio, incluyendo representación geográfica.

Finalmente, deben establecerse y normarse muy claramente aspectos como el tamaño del directorio, su composición, el protocolo de operaciones y los comités relevantes que deberán funcionar.

Todo fluye desde la estrategia

Los directorios de empresas tienden a ser organizaciones bastante estables, generalmente con poca rotación de año a año, por lo que no es frecuente encontrarse en situación de diseñar completamente su composición. Sin embargo, hay escenarios en los cuales los directorios son creados esencialmente desde cero o tienen que ser reinventados en forma total, como ocurre cuando una empresa profesionaliza su administración, cuando pasa a ser sociedad anónima abierta, cuando se desprende una filial de una empresa matriz o cuando es necesario reconstruir una compañía después de una quiebra o crisis.

Estas situaciones proveen una oportunidad especial de diseñar la composición del directorio de modo de reflejar en él la dirección, los desafíos y oportunidades de esta empresa recién creada o relanzada. Estos nuevos directorios debieran ser construidos a conciencia y cuidadosamente, con un enfoque particularmente dirigido a que sea el más adecuado para guiar la compañía.

Para efectos de lograr el mejor directorio posible, vale la pena considerar lo siguiente:

1. Empezar siempre con la estrategia.
2. Asegurar los mejores líderes para el directorio.
3. Crear una matriz de experiencias y competencias deseadas para el directorio.
4. Considerar la cultura deseada por parte del directorio.
5. Organizar y generar un protocolo de operación del directorio.

La construcción de un nuevo directorio debe idealmente comenzar con un proceso de planificación detallada y reflexionada, iniciado antes de la búsqueda real de los candidatos.

Sin importar la situación específica que haga necesaria la configuración de un nuevo directorio –ya sea una profesionalización, una

reorganización, una filial o una salida a bolsa (OPA – Oferta Pública de Acciones)– la base de este proceso es una comprensión profunda de la estrategia futura de la empresa.

En todas estas situaciones, la comprensión de la estrategia permite el paso lógico siguiente: determinar el conjunto de talentos, antecedentes y conocimientos necesarios que permitirán al directorio evaluar e impulsar la estrategia.

Por lo tanto, es necesario partir desde una discusión profunda de la estrategia a seguir por la compañía, respondiéndose al menos las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es el mercado que pretende servir la empresa, tanto en su aspecto geográfico como del perfil de clientes? ¿Serviremos el mercado nacional o internacional, qué perfil de clientes, qué segmentos del mercado?
- b. ¿Cuál es la necesidad o el interés que buscaremos satisfacer en los clientes seleccionados?
- c. ¿De qué modo lo haremos, con productos, servicios o de qué otro modo?

Un liderazgo sólido

El presidente del directorio es absolutamente clave para el éxito de la entidad colegiada. El liderazgo es siempre una consideración importante, pero es aún más crítico cuando se construye un nuevo directorio, con el fin de asegurarle un comienzo sólido.

El primer paso es evaluar los requerimientos de liderazgo. Una consideración importante es determinar si los roles de presidente del directorio y gerente general (CEO) deben estar separados o combinados en una sola persona. Dadas las diversas responsabilidades asociadas al establecimiento de la nueva entidad –desde operativas hasta el trabajo con una amplia gama de temas internos y externos–

es común que ambos roles estén separados en los directorios, especialmente en los nuevos, para conseguir que tengan un buen comienzo.

En las empresas en crisis o económicamente vulnerables, la contratación de nuevos directores puede ser necesaria para recuperar la credibilidad de los inversionistas clave, acreedores, clientes y, en ocasiones, de los reguladores. En estas situaciones, el directorio debe supervisar la reestructuración de la empresa y puede ser necesario evaluar y potencialmente reemplazar al gerente general.

Por estas razones, es importante contar con un presidente sólido, que lidere la evaluación de la idoneidad de la gestión del negocio reestructurado y asegure que los hitos de dicha reestructuración se cumplan. El presidente de este directorio también sirve como una voz independiente de las partes interesadas y/o inversionistas. Como ya se ha dicho, a menudo en una reestructuración el primer trabajo del directorio es determinar si la empresa tiene el gerente general adecuado. El presidente, por tanto, debe tener el tiempo y las habilidades para liderar el proceso de búsqueda de sucesión de dicho gerente general y posiblemente servir como un gerente general interino.

El presidente

Se debe comenzar por determinar todas las características que requerirá la empresa en el directorio y en la gerencia general, en orden de prioridad. Luego, es recomendable evaluar cuáles de esos rasgos son aportados por el gerente general e identificar los aspectos complementarios que serían valiosos para el cargo de presidente.

Se debe buscar un ancla o una figura con carisma y magnetismo, que cumpla con algunos de estos rasgos complementarios para ocupar el rol de presidente, ya que esta persona puede ser una fuerza poderosa al momento de atraer a otros directores de valor.

De hecho, a este individuo puede asignársele parcialmente la responsabilidad de “vender” esta oportunidad.

La contratación de un líder fuerte e independiente para el directorio, dotado de experiencia y credibilidad, será un gran activo en la construcción de un directorio efectivo. Por estas razones, y debido al importante compromiso de tiempo, los presidentes de nuevos directorios son generalmente ex gerentes o presidentes de otras empresas.

Una empresa que se está preparando para una oferta pública, por lo general contrata directores con una importante experiencia en compañías abiertas, especialmente en lo relativo a gerencia de finanzas u otros con experiencia en compañías con financiamiento público.

Los deberes de un presidente incluyen:

1. Preparar la agenda y presidir las reuniones de directorio.
2. Organizar al directorio para hacer su trabajo, por ejemplo, liderarlo para determinar quién dirige cuál comité.
3. Liderar el proceso de gobierno y el protocolo de reuniones.
4. Liderar al gerente general y los procesos de evaluación del mismo y del directorio.

Presidentes de comités claves

La presidencia del comité de auditoría es otra posición de liderazgo prioritaria. Debido a que las responsabilidades del comité de auditoría se han expandido, la importancia de contar con un presidente idóneo no puede ser menor.

Dado el peso y complejidad de los deberes exigidos para este cargo, se requieren especialmente individuos con conocimiento y experiencia en finanzas así como en directorios de empresas abiertas, y con

tiempo disponible para dedicar a este rol. Una vez que esta posición está ocupada (en sociedades abiertas según la elección de los accionistas minoritarios), es más fácil reclutar al resto para servir en el comité de auditoría. Los individuos que sean reclutados subsecuentemente tendrán más confianza en que el comité funcionará bien, y todos estarán menos preocupados de que su cargo en el directorio implique exponerse a un alto riesgo.

Reclutar a un presidente del comité de compensaciones con las competencias y habilidades necesarias se ha convertido para muchos directorios también en una prioridad, dada la intensa competencia en el mercado y al fuerte escrutinio actual.

Lista chequeo para reclutar líderes sólidos:

1. Asegurar el mejor liderazgo en el directorio tan pronto como sea posible.
2. Considerar las mejores prácticas con respecto a los roles de gerente general y presidente, y determinar qué tipo de modelo –uno que combine las responsabilidades o uno que separe los roles– es más relevante para el directorio.
3. Determinar las cualidades y experiencias de más crítica importancia en un presidente para el directorio.
4. Priorizar el reclutamiento de presidentes de comité fuertes, empezando con el de auditoría y siguiendo con el de compensación.

Matriz de experiencias y competencias

Un modelo efectivo a emplear en el montaje del resto del directorio es pensar en términos de matriz de habilidades. Cada cuadrado de un eje de la matriz refleja un “debe tener” o “bueno tener” experiencia o competencia, como por ejemplo experiencia previa en directorios, en la industria, en comité de directorios específicos, especialización en áreas tales como negocios internacionales, marketing, tecnología

o finanzas; o capacidades de *lobbying*, de socialización, de negociación u otras. Una vez desarrollada, la idea es completar la matriz con los requerimientos prioritarios, colocando a los directores reclutados con sus cualidades en el otro eje.

Las matrices y prioridades, por supuesto, variarán dependiendo de la naturaleza del negocio, su estrategia y situación actual.

Por ejemplo, en una reorganización puede ser valioso para el directorio contar con alguien que haya pasado por la experiencia de una reestructuración o un ex banquero que pueda considerar una posibilidad de transacción. En una situación de Oferta Pública Inicial (IPO), lo que se necesita es un gerente de finanzas con experiencia fuerte en compañías abiertas o un banquero de inversión con extenso know how en financiamiento.

La diversidad es una categoría importante en la matriz. En lugar de considerarse un fin en sí misma, la diversidad es crecientemente vista como una dimensión o criterio subyacente cuando se buscan directores por sus competencias o experiencia. Más y más, los directorios reconocen que incluir diversas perspectivas –en ámbitos de edad, género, raza y origen geográfico– es importante. Actualmente, los directorios no incluyen la diversidad como un mero factor políticamente correcto o por presión externa, sino porque realmente expande sus puntos de vista sobre temas, opciones y soluciones. La variedad en el pensamiento es una importante ventaja en las discusiones y deliberaciones. La diversidad etaria es relevante porque permite una adecuada rotación, de manera de no perder a todos los miembros del directorio en el mismo año, cuando llegan a la edad de jubilar.

La matriz también debe considerar los requerimientos de los comités de directores. Adicionalmente al comité de auditoría, el directorio necesita miembros independientes con conocimientos para liderar y servir como miembros de comités de compensación y otros propios de

cada empresa. Para presidir y/o participar en el comité de compensación, el *background* deseado podría incluir a un ex gerente general de una empresa abierta con un buen legado de experiencia en directorios o alguien que ha servido ya como presidente de comité de compensación y otros con experiencia en dicho campo o en recursos humanos.

Lista de chequeo para desarrollar una matriz de habilidades

1. Pensar en forma holística sobre el reclutamiento de directores en vez de hacerlo como reclutamientos específicos.
2. Desarrollar una matriz de todas las experiencias y capacidades requeridas para el directorio. Usar la matriz para asegurar que las áreas básicas están cubiertas cuando se lleve a cabo el reclutamiento.
3. Pensar acerca de las varias dimensiones de diversidad que sería valioso incluir en un nuevo directorio, incluyendo representación geográfica.
4. Destacar los requerimientos específicos para la presidencia de los comités clave.
5. Considerar los temas concretos que serán importantes para el directorio y reclutar directores que estén familiarizados con ellos.

Un directorio cohesionado

Una de las características deseadas de un directorio efectivo es que sus miembros traigan una variedad de perspectivas a las discusiones en las reuniones de trabajo, y aún así trabajen bien juntos. Ellos saben por qué han sido reclutados y qué se espera de ellos, tanto en forma individual como en equipo.

a) Selección para un calce cultural

El trabajo en equipo es crítico para un desempeño efectivo del directorio. Aquellos que lideren la búsqueda deberán ser capaces,

o tener asesores capaces de apreciar el calce de cada candidato en el equipo. Lo primero es testear con los mismos candidatos qué piensan sobre el gobierno corporativo. Los candidatos debieran tener una visión contemporánea sobre gobierno, sin disminuir su importancia ni tampoco permitir que el rigor ensombrezca el rol más amplio del directorio en cuanto a estrategia y planificación. Se debe buscar directores que sean capaces de preguntar, discutir, escuchar, expresar una opinión y articular diferencias en una forma constructiva. Los mejores directores son aquellos que quieren tomar decisiones fuertes y ser responsables de ellas, al mismo tiempo que conforman un buen team player, y son capaces de participar como miembros de un equipo.

b) La partida correcta

Construir una cultura de directorio cohesionada es de importancia vital. Esto es particularmente relevante cuando un directorio está empezando de cero y, por tanto, no tiene cultura, tradición ni relaciones sobre las cuales construir. Muchos nuevos directorios comienzan el proceso de construir la cultura haciendo que sus miembros se reúnan a comer fuera en forma habitual antes de cada directorio. Un encuentro informal de esta naturaleza o una reunión social equivalente les permite establecer lazos antes de empezar a trabajar como grupo.

Adicionalmente, algunos directorios consideran valioso contar con una orientación sobre temas importantes del negocio o relacionados con el gobierno antes de la primera reunión formal de directorio. Los directores que acuerdan participar en sesiones de entrenamiento, ayudan al directorio a una partida más rápida una vez que sus responsabilidades formales comienzan. Por cierto no todo directorio puede darse el lujo de aclimatar gradualmente a los integrantes, particularmente en una reorganización. Pero, si es posible, la cohesión que se desarrolla entre los directores pagará dividendos con el tiempo cuando el directorio tenga que trabajar como equipo en temas difíciles y bajo presión de tiempo.

Lista de chequeo para poner atención al calce cultural

1. Definir el tipo de cultura y perfil de directores que se desea para asegurar congruencia.
2. Planificar eventos de iniciación para nuevos directores, incluyendo comidas sociales y una orientación del directorio, que modelará y reforzará la cultura.
3. Planificar entrenamientos en forma continua y sesiones informativas con el directorio, para asegurar que todos los directores reciban el conocimiento que necesitan sobre la compañía para llevar a cabo sus deberes en forma efectiva.

Protocolo de operación

Una tarea fundamental que debe hacerse temprano es determinar la estructura y parámetros de gobierno para el nuevo directorio y el potencial impacto en el reclutamiento de directores: el tamaño del directorio, comités, frecuencia y ubicación de reuniones, así como la compensación del directorio. Si no es posible de construir en base a políticas existentes de la casa matriz o del directorio actual, será preciso contratar un asesor que pueda proveer pautas.

Adoptar un gobierno y estructuras de compensación agresivos puede ser visto como una señal positiva, pudiendo ser forma de atraer a directores de primera clase. Puede resultar útil desarrollar un manual de reclutamiento que describa los elementos básicos de la compañía, incluyendo los negocios clave y el personal, la estructura corporativa y las ubicaciones, la historia relevante de la empresa y las políticas de gobierno que se aplicarán.

a) Tamaño del directorio

Cuando se crea un nuevo directorio se recomienda empezar con uno pequeño, tanto en términos de número de directores como de número de comités. Idealmente, el directorio debiera ser lo

suficientemente pequeño como para tener discusiones de alta calidad, activas; y lo suficientemente grande como para poblar los comités y asegurar quórum. Es más fácil expandir el directorio que disminuirlo una vez que las personas y las estructuras ya están en su lugar. Con el tiempo, las brechas en las habilidades del directorio y las necesidades del comité se harán evidentes y se podrán hacer las modificaciones necesarias. Entonces, ¿cuál es el número mágico? La experiencia señala que una buena cifra para partir es un grupo de cinco a siete directores, con los dos comités principales, auditoría y compensación.

b) Compensación

Desde su formación, el nuevo directorio deberá competir y retener a los mejores directores, por lo que la compensación debe ser enfocada de forma sistemática. Ello puede significar trabajar con un consultor externo especializado para establecer *benchmarks* por tamaño de la compañía e industria, de modo de asegurar que la compensación del director caiga dentro de los estándares aceptados. En el caso de reestructuraciones, puede requerirse pagar un poco más, sujeto a que la compañía tenga éxito. Si bien la compensación no es lo que primariamente atrae a los directores top, la forma en que se maneja el tema habla abiertamente acerca de cómo una compañía valora a sus directores, así como también el tiempo y esfuerzo que ellos deben dedicar.

c) Protocolo de operación

Un elemento importante para lograr un trabajo efectivo del directorio es el desarrollo de un protocolo de toma de decisiones que haga eficiente el tiempo dedicado a las sesiones de directorio. El mejor ejemplo de este protocolo lo constituyen las “Reglas de Roberts”, creadas por el general Henry Roberts en 1876 para la operación del Congreso de los Estados Unidos, pero la inmensa mayoría de los directorios de Norteamérica lo han adoptado para su operación.

Funciona más o menos de la siguiente manera: cada reunión comienza con el presidente proponiendo la moción de iniciar la sesión. De inmediato alguno de los directores levanta la mano diciendo “secundo” (de acuerdo a las reglas de Roberts, toda presentación de un tema debe iniciarse con las palabras “propongo la moción de...”, después de lo cual el presidente debe preguntar si alguien secunda, pues en caso contrario se pasa al tema siguiente y esta moción no se discute). De inmediato se procede de igual manera para aprobar la tabla (donde algunos podrían proponer incorporar otros temas) y comienzan a discutirse punto por punto los temas aprobados. Este método obliga a los directores a traer los temas a la reunión sólo si los han preparado y discutido con al menos un director más para que secunde, evitando improvisaciones y largas introducciones inconducentes.

Una vez secundada la moción, el presidente cede la palabra, siempre para proponer modificaciones argumentadas a la moción presentada y no para hacer meros comentarios. Finalmente, el presidente resume la versión final de la moción, habiendo escuchado todas la opiniones, y la somete a aprobación, primero levantando la mano los que están a favor y luego pidiendo el alza de la mano de los que están en contra (las reglas establecen que se debe someter a votación cada moción, haciendo pronunciarse a todos, a favor o en contra; puede ser levantando la mano, votando secretamente, o expresando a viva voz).

Existen otros protocolos, pero este es un buen ejemplo, pensado para hacer eficientes y productivas las reuniones. Las reglas son muchas más y constituyen un tratado completo, pero su esencia está en simplificar y conducir la reunión hacia la toma de decisiones.

Lista de chequeo para la organización y proceso

1. Determinar los parámetros de gobierno para el nuevo directorio y el potencial impacto en el reclutamiento de directores:

- tamaño del directorio, comités, frecuencia y ubicación de las reuniones y compensación de los directores.
2. Establecer las políticas de compensación que permitan atraer a los directores que se desea.
 3. Desarrollar un protocolo de operación de las sesiones de directorio que conduzca a una efectiva toma de decisiones.

Para discutir con el directorio

- 12.1. ¿Qué aspectos deben evaluarse en la reflexión previa a la conformación de un directorio? Si el actual directorio fuera repensado desde cero, ¿qué cambios deberían hacerse en su composición?
- 12.2. Enumere y explique las características que debe tener el presidente del directorio.
- 12.3. Si se aplicara la matriz de experiencias y competencias a su empresa, ¿qué conclusiones se sacarían?
- 12.4. ¿Qué pasos deberían darse para lograr un directorio consolidado?
- 12.5. ¿De qué manera las “Reglas de Roberts” se aplican a nuestro caso?

COMITÉS DE AUDITORÍA

Vivian Clarke

Presidente del Comité de Auditoría de la ACHS

Introducción

La principal labor de un comité de auditoría (CA) es definir cuáles son los riesgos del negocio en que participa la sociedad u organización. Idealmente, estos debieran estar definidos en el plan estratégico que guía el quehacer de la empresa, de manera que todas sus operaciones se desarrollen en un ambiente de control en que los deberes y responsabilidades estén claramente asignados. Si el plan estratégico no contempla quién y cómo es responsable del levantamiento, evaluación, mitigación y control de los riesgos, será tarea prioritaria del CA elaborar un sistema de riesgos junto al directorio y la administración y supervisar su elaboración e implementación detallada.

El directorio, a través del CA, es responsable directo, junto con la administración, de asumir la función de gestión de riesgos y control interno en la que se desenvuelven las operaciones de la sociedad, de manera de proteger de forma efectiva y permanente su reputación y patrimonio. Para ello, la entidad debe contar con procedimientos de control interno, con la función de auditoría interna y con asesoría de los auditores externos.

Además, como integrante del CA su responsabilidad es que la sociedad o entidad tenga normada, claramente, la conducta ética que debe cumplir cada persona como, asimismo, las responsabilidades civiles y penales que se derivan de la legislación que regula las transacciones con partes relacionadas y el uso de información privilegiada.

Temas principales

El directorio de una empresa y de cualquier organización es responsable de todas las operaciones en que participa y de mantener e incrementar su patrimonio y su reputación.

Dada la magnitud de estos deberes y responsabilidades, es imprescindible crear un órgano especializado, que se denomina comité de auditoría, y que será el responsable de analizar y evaluar la información que la administración le proporciona, así como la que no le informa.

El comité de auditoría es un órgano asesor del directorio, no tiene responsabilidad ejecutiva, pero quienes lo integran y son miembros de él y del directorio tienen las responsabilidades generales y particulares de la dirección de la sociedad o entidad y las que fija la ley.

Asimismo, el CA es un órgano obligatorio en la legislación de la mayoría de los países desarrollados y en Chile la normativa de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras lo contempla (véase Recopilación Actualizada de Normas, capítulo 1-15).

En la legislación de la Superintendencia de Valores y Seguros se establece en la Ley 18.046 Art. 50 bis y en lo normado en la Circular N° 1526 de la SVS que a partir del 1° de enero de 2001 las sociedades anónimas deberán designar un Comité de Directores cuando posean un patrimonio bursátil igual o superior al equivalente de UF 1.500.000. Algunas de las obligaciones que fijan estas disposiciones corresponden a un CA pero no cubren lo que deben ser las funciones de un CA efectivo.

El directorio, a través del CA, es responsable directo, junto con la administración, de asumir la función de gestión de riesgos y control interno en la que se desenvuelven las operaciones de la sociedad, de manera de proteger de forma efectiva y permanente su reputación y patrimonio.

A continuación se analizará cómo el CA lleva a cabo sus funciones.

Determinación, evaluación y gestión de riesgos

La encuesta internacional 2010 de “Miembros de Comité de Auditoría” confeccionada por la firma de auditoría KPMG, señala: “Menos de la mitad (40%) manifiesta que el sistema de administración de riesgo es fuerte y maduro”. La misma encuesta, frente a la pregunta “¿Qué áreas de supervisión plantean la mayor preocupación para su Comité de Auditoría?”, el 70% señala: “La gestión de riesgos en general”.

La principal y primera tarea de un comité de auditoría es definir cuáles son los riesgos del negocio en que participa la sociedad u organización. Idealmente, estos debieran estar definidos en el plan estratégico que guía el quehacer de la sociedad, de manera que todas sus operaciones se desarrollen en un ambiente de control en que los deberes y responsabilidades que conlleva su actuar estén claramente asignados. Si el plan estratégico no contempla quién y cómo es responsable del levantamiento, evaluación, mitigación y control de los riesgos, deberá ser tarea prioritaria del CA elaborar un sistema de riesgos junto al directorio y la administración, así como supervisar su elaboración e implementación detallada.

En el desarrollo de un sistema de gestión de riesgos se observan dos tendencias. El llamado sistema centralizado cuenta con una gerencia de riesgos responsable de esta función, como es el caso de los bancos en Chile. En el sistema descentralizado, en tanto, cada unidad de negocio es responsable de sus propios riesgos. Por ejemplo, en una compañía minera, los riesgos mineros los aborda la gerencia de producción, mientras que los riesgos de las operaciones de ventas a futuro de productos, coberturas de moneda y tasas de interés son responsabilidad de la gerencia de finanzas.

En los sistemas descentralizados es necesario que la metodología que se usa para levantar, evaluar y controlar los riesgos en las diferentes unidades sea la misma, asegurando mediante un grupo de apoyo que ésta sea transversal a toda la entidad.

No hay una sola forma de abordar este tema, lo importante es que la función exista y opere.

En la actualidad los sistemas de gestión de riesgos se encuentran bastante desarrollados y existen referentes y mejores prácticas, a nivel mundial, disponibles para quienes desean acceder a ellos y utilizarlos. La mayoría tiene como base la metodología COSO y COSO II (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission), un sistema integrado para evaluar y fortalecer dichos sistemas y manejar la gestión de los mismos.

COSO considera que un sistema integrado de manejo de riesgos que provea los principios generales, conceptos, lenguaje común, dirección y guía es indispensable y que la metodología ERM (Enterprise Risk Management – Integrate Framework), satisface esta necesidad.

Los detalles de la metodología COSO y sistemas ERM son analizados con mayor especificación en otro capítulo de esta publicación.

Existe, además, el modelo australiano-neozelandés y el ISO 30.001 recientemente emitido, que no es una acreditación sino, más bien, una metodología.

El Comité de Auditoría debe familiarizarse con estas metodologías u otras disponibles y conocer en qué riesgos centrar su atención y cómo controlarlos. El desarrollo de un mapa de riesgos y un panel de control le ayudará a cumplir con esta tarea.

Sistemas y procedimientos de control interno

Esta materia está muy relacionada con los sistemas de control de riesgos y generalmente un sistema ERM (por Enterprise Risk Management) los incluye, define y los cubre.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que la respuesta a los riesgos diseñados por la administración

se ejecute. Las actividades de control son transversales a toda la organización, en todos los niveles, y en todas las funciones. Incluyen una gran variedad de actividades, tan diversas como aprobar, autorizar, verificar reconciliaciones, revisión de rendimientos de operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

A modo de ilustración, en segregación de funciones se separaría la actividad de vender a crédito, de aprobar el monto del crédito y de registrar la transacción en deudores.

Como director integrante de un CA, no es necesario ser especialista en control interno, para eso están los expertos, pero puede ejercer su responsabilidad a través de los programas que realizan los auditores externos y los auditores internos o contraloría.

A los auditores externos, si bien están enfocados primordialmente en los controles contables que generan los estados financieros, puede solicitárseles adicionalmente que cada año revisen un área o ciclo de actividades de la empresa o entidad. En las páginas siguientes se analizará esta materia en profundidad.

Uno de los objetivos de los auditores internos o contraloría es la evaluación de control intrínseco; se verá más adelante cómo deben llevar a cabo esta función.

En síntesis, el integrante de un CA dispone de dos brazos expertos que le permiten desarrollar, a cabalidad, la función de formarse una opinión sobre la existencia y eficacia del control interno de la empresa o entidad.

Información financiera

Una buena parte de la comunicación que fluye de la empresa hacia los accionistas y diferentes *stakeholders* toma la forma de memoria anual, que incluye los estados financieros y sus notas explicativas.

Adicionalmente, cada trimestre la sociedad debe entregar a la Superintendencia respectiva (Valores y Seguros, Bancos e Instituciones Financieras y Administradoras de Fondos de Pensiones) la FECU (Ficha Estadística Codificada Uniforme) que contiene la información trimestral y acumulada de los estados financieros y hechos relevantes.

Los integrantes del CA deben revisar, detalladamente, la información que se entrega al mercado y a las superintendencias, de manera de que ésta refleje, fielmente, los hechos económicos y financieros acaecidos.

Las notas explicativas son para relatar, en forma clara, precisa y sin ambigüedades, la información adicional de la cual debe disponer el lector, sin que dé lugar a más de una interpretación.

Téngase presente que la contabilidad financiera se fundamenta en una serie de principios (empresa en marcha, ingresos y gastos devengados, importancia relativa o materialidad, contenido sobre la forma y prudencia, sólo por nombrar algunos) como, asimismo, en estimaciones que requieren ejercer el buen juicio o criterio y que tienen un grado de subjetividad (años de vida útil de los activos fijos, estimación de la provisión de indemnización de años de servicio).

Para lograr una revisión detallada es preciso reunirse con los auditores internos o contraloría, con el fin de revisar los programas que ellos llevaron a cabo; y con los auditores externos, para revisar su labor a lo largo del año y trabajo final al cierre de los estados financieros.

Los prospectos de emisiones de acciones o de oferta pública de valores también deben someterse a las mismas revisiones, ya que no debe olvidarse que está comprometida la fe pública.

Es conveniente, además, reunirse una vez al año con los clasificadores de riesgos, para tener coincidencia de dónde están los riesgos a su juicio y validar las cifras financieras con base a los análisis que ellos llevan a cabo.

Finalmente, es necesario tener siempre presente que existen responsabilidades civiles y penales por toda la información financiera que se entrega, la cual recae sobre los directores. Este punto se analiza en otro capítulo de este libro.

Normas de conducta y código de ética

Hasta aquí se han analizado sistemas y procedimientos que deben estar presentes en las empresas para asegurar un debido control, pero no puede perderse de vista que éstos son llevados a cabo por personas, la dotación completa de sus trabajadores. En consecuencia, es conveniente, en toda organización, tener normas de conductas que guíen el debido actuar de cada uno de ellos.

Estas normas deben apuntar a la probidad y conducta intachable en el desempeño del personal, anteponiendo el interés general sobre el particular y velando por la integridad ética y profesional en la administración de los recursos de la sociedad, como por su reputación.

Las normas de conducta y el comportamiento ético que se espera de todos los trabajadores deberían estar incluidos en el manual de personal, donde, además, se regulan los conflictos de interés, el uso de información privilegiada y la transparencia que debe seguir el actuar de cada persona.

Como integrante del CA su responsabilidad es que la sociedad o entidad tenga normada, claramente, la conducta ética que debe cumplir cada persona como, asimismo, las responsabilidades civiles y penales que se derivan de la legislación que regula las transacciones con partes relacionadas y el uso de información privilegiada.

Es conveniente convocar cada año a la gerencia de recursos humanos o de personal, y revisar la actualización que se hace de estas materias a la luz de las experiencias vividas y de los cambios en la legislación sobre la materia.

En estas normas se incluyen las disposiciones legales sobre información privilegiada, sobre posesión y transacción de acciones de la propia sociedad, transacciones con partes relacionadas, comunicación de hechos esenciales, períodos de silencio y de transar acciones, etcétera.

Auditoría interna o contraloría

La función de auditoría interna debe definirse en un estatuto en que el directorio de la sociedad o entidad especifique los objetivos y alcance de la función. Es una declaración de la política del directorio referente a la función de auditoría interna en sus atributos y desempeños, para permitirle dar soporte al gobierno corporativo ejercido por éste.

Este estatuto debe incluir, como mínimo:

1. Los objetivos y alcances de la función.
2. La posición o dependencia, siempre del directorio o CA, nunca de la gerencia general.
3. Su definición de independencia y autoridad, responsabilidades y rendición de cuentas al CA y directorio.
4. Adherir a las mejores prácticas definidas para la profesión, por ejemplo las de The Institute of Internal Auditors (IIA), que le ayudará a cumplir con sus objetivos mediante el aporte de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar sus procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.
5. Promover y difundir el control interno, la gestión de riesgo y la gobernanza (*governance*), bajo los principios éticos y valores de la entidad.

Las responsabilidades de la función deben incluir:

1. Formular un plan anual de trabajo con metas cualitativas y horas de trabajo de auditor para aprobación del CA.
2. El plan debe estar enfocado en una auditoría de riesgos y revisión de la información financiera y de los estados financieros.

3. Mantener una dotación de personal con requisitos profesionales de alto nivel de comprensión y experiencia, que combinen conocimientos de auditoría y cómo auditar sistemas de TI (Tecnologías de la Información).
4. Emitir informes periódicos y oportunos al CA y directorio.
5. Asistir al CA en el cumplimiento de sus objetivos.
6. Adherir a las mejores prácticas de The Institute of Internal Auditors (IIA) y de la Asociación de Auditoría y Control para los Sistemas de Información (ISACA).

Como integrante del CA puede solicitar una revisión independiente de la función de auditoría, que puede ser efectuada por una firma externa o el propio IIA.

Anualmente el CA deberá evaluar la función de auditoría interna. El AICPA (American Institute of Certified Public Accountant) proporciona cuestionarios guías para efectuar esta tarea, la que debe cubrir, a lo menos, los siguientes aspectos:

1. Independencia profesional e independencia de la administración.
2. Cumplimiento del programa anual y uso del tiempo.
3. Nivel de conocimiento técnico del equipo de profesionales.
4. Calidad de los informes emitidos.
5. Programa de entrenamiento y educación continuos.

Finalmente, es necesario discutir la evaluación con las jefaturas en forma clara y directa.

Audidores externos

En toda sociedad anónima abierta o que emite instrumentos de deuda pública, y en los bancos e instituciones financieras, existe la obligación de auditar los estados financieros anuales por parte de una firma de auditores externos inscrita en la superintendencia que corresponda.

La función de los auditores externos consiste en emitir una opinión independiente acerca de la razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros.

La preparación de los estados financieros es responsabilidad de la administración de la sociedad. La de los auditores externos es pronunciarse sobre si estos representan la situación financiera y los resultados de sus operaciones de acuerdo a principios contables generalmente aceptados.

Los auditores externos llevan a cabo su trabajo siguiendo un conjunto de procedimientos llamados “normas de auditoría”, determinadas por el Colegio de Contadores en conjunto con el Instituto de Auditores de Chile A.G.

El CA puede tener la responsabilidad de contratar, despedir y evaluar a los auditores externos.

Su relación con los auditores externos puede resumirse como sigue:

1. Contratación, que incluye solicitar un programa de trabajo detallado y cómo éste será efectuado, equipo de trabajo y honorarios.
2. Concurrencia de los auditores externos a las reuniones del CA para informar de los avances, enfoque de evaluación de riesgos, hallazgos y posibles debilidades de control.
3. Se debe tener presente que los auditores externos evalúan los controles internos contables que generan los estados financieros, pero no evalúan la existencia y eficacia de todos los controles internos.
4. Dada la limitación anterior, es recomendable solicitar que en un período de tres a cinco años complementen la auditoría seleccionando algunos ciclos de operaciones o proceso para que se pronuncien sobre la existencia y eficacia de los controles de ese ciclo o proceso determinado. En cinco años se deberían tener cubiertos los principales riesgos. A modo de ejemplo: la

seguridad de los sistemas informáticos en una compañía de alta dependencia tecnológica.

5. Revisar la información contenida en los estados financieros y las correspondientes notas explicativas. Esto comprende el trabajo que realizaron, los principios de contabilidad empleados, las estimaciones efectuadas por la administración y la razonabilidad de las cifras que contienen.

Evaluar a los auditores externos debe comprender:

1. Su independencia frente a la administración.
2. Si informaron de algún riesgo que no tuvieron considerado el CA y la administración.
3. Si el auditor entregó observaciones constructivas de cómo fortalecer el control.
4. Si estuvieron disponibles para asistir a las reuniones con el CA.
5. Competencia y experiencia profesional.

Existen cuestionarios en la web que facilitarán esta tarea. En base a ellos se sugiere confeccionar sus propios cuestionarios que incluyan, además, la opinión de la administración y de los auditores internos y contraloría.

El funcionamiento del comité de auditoría

Al considerar los temas anteriormente tratados, resulta más o menos evidente la variedad de tópicos a incluir en las reuniones de CA.

En primer término, será necesario desarrollar un estatuto que guíe las actuaciones del comité, el cual deberá contener los deberes y responsabilidades de sus integrantes como órgano asesor del directorio de la sociedad o entidad en materias de gobierno corporativo:

1. Informar al directorio acerca de la eficacia de los sistemas y procedimientos de control interno de la organización.

2. La preparación y contenido de los estados financieros y sus notas explicativas.
3. Revisar el contenido relativo a información privilegiada, posesión y transacción de acciones de la propia sociedad, transacciones con partes relacionadas, comunicación de hechos esenciales, períodos de silencio y de transar acciones.
4. Riesgos que enfrenta la organización en el cumplimiento de sus planes y objetivos, estrategias operacionales y administrativas.
5. Coordinar, aprobar y evaluar con la auditoría interna o contraloría sus planes de trabajo y su accionar.
6. Proponer al directorio la contratación de los auditores externos que deberán dictaminar los estados financieros.
7. Los integrantes del CA en el cual, a lo menos tres, deberán ser directores titulares. Adicionalmente, deberá concurrir el gerente general, el fiscal o abogado jefe y el auditor interno o contralor.
8. El CA invitará a participar en una o varias de sus sesiones, cuando lo estime necesario, a cualquiera de los ejecutivos superiores de la organización, como asimismo, a los auditores externos y las clasificadoras de riesgos.
9. El CA deberá reunirse, como mínimo, cuatro veces al año e inicialmente todas las veces que sea necesario hasta lograr un conocimiento acabado de las operaciones de la sociedad.
10. El CA deberá tener plena independencia y amplia autoridad para acceder al equipo ejecutivo de la sociedad o entidad y recabar toda la información que sea necesaria.
11. Podrá contratar asesoría experta para temas que excedan sus competencias y experiencia.
12. Luego de las sesiones se preparará un acta del trabajo realizado y los acuerdos adoptados.
13. El CA designará un presidente, que debería ser uno de los directores en ejercicio, quien tendrá la responsabilidad de preparar la tabla para las sesiones y servir de nexo con el directorio.

Para discutir con el directorio

- 13.1. ¿En qué radica la importancia del vínculo entre el directorio y el comité de auditoría?
- 13.2. ¿Por qué una empresa necesita un comité de auditoría?
- 13.3. Enumere y explique las funciones de auditoría interna.
- 13.4. Enumere y explique las funciones de los auditores externos.
- 13.5. ¿Cuáles son los deberes y responsabilidades del comité de auditoría?

EL DIRECTORIO Y LA ESTRATEGIA – REFLEXIÓN Y ACCIÓN EN UN CONTEXTO CAMBIANTE

Gonzalo Larraguibel

Virtus Partners

Introducción

El éxito de las estrategias de las compañías responde a las oportunidades y desafíos, al contexto que enfrentan y a su capacidad y liderazgo para estructurarlas y abordarlas en el tiempo. No sólo es necesario desarrollar una estrategia sólida, de acuerdo a mejores prácticas y que incorpore un trabajo de reflexión conjunto entre el directorio y la administración, sino que es igual o aún más relevante que dueños, directores y ejecutivos tengan la capacidad de accionar la estrategia acordada y “navegar” con ella, o adaptarla, a medida que se avanza en su ejecución y de acuerdo al contexto que se enfrenta.

Este capítulo da cuenta de las características comunes que presentan estrategias exitosas de empresas de la región, y que se materializan en cuatro puntos: la alta aspiración que poseen; la clarificación de la brecha entre la realidad actual y la aspiración que persiguen; la existencia de una estrategia explícita; y el hecho de que cuenten con un proceso de gestión y decisión que permita seguir y adaptar la implementación de la estrategia delineada.

Además, se subraya la importancia del ciclo de planificación anual, que contiene una serie de fases estructuradas con miras hacia el futuro de la empresa, y que permiten ir validando y actualizando la estrategia en pos de la aspiración declarada. También se establece la necesidad, dentro de ese ciclo de planificación, de un liderazgo activo desde el más alto nivel, así como del establecimiento de ciertos roles que deben cumplir tanto dueños como directores en la construcción de la estrategia

de manera conjunta y evolutiva. Es fundamental que se genere un proceso de discusión e interacción profunda entre los directores, dueños y administración, que permitirá ir fortaleciendo la estrategia de la compañía en forma gradual y con un consenso creciente.

El desafío estratégico en la región

La mayoría de los países de la región vive un gran momento de desarrollo económico y cambio social que ofrece oportunidades pero también importantes desafíos. Por ejemplo, Chile está hoy en un camino sólido al desarrollo, como dirían algunos “en el umbral de convertirse en un país desarrollado” o de “alcanzar un producto per cápita de 20,000 dólares en los próximos años”. Colombia fortalece su democracia e instituciones, afianza su economía social de mercado, firma un Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos y potencia sus recursos e industrias clave incluyendo minería, energía e infraestructura. Perú, por otra parte, continúa recibiendo importante inversión extranjera y sus empresas empiezan a invertir a su vez de manera relevante en otros países de la región, por ejemplo en Chile. Mexico y Brasil son dos potencias regionales que impulsan empresas globales y, particularmente en el caso de Brasil, no sólo ofrece un mercado interno “infinito” para estándares regionales sino que abre insospechadas puertas hacia y desde el oriente.

En todas estas naciones, al mismo tiempo se están produciendo cambios sociales profundos, que es necesario entender e incorporar en los análisis y estrategias. Esta situación regional, quizás única en nuestra historia, abre infinitas oportunidades de negocios y creación de valor a nuestras empresas pero, al mismo tiempo, obliga a repensar los modelos de negocio, de decisión, de gestión de la organización y del talento utilizados hasta ahora y adaptarlos a las nuevas necesidades de negocios de mayor complejidad y riesgo.

Consecuentemente, dueños y directores de compañías enfrentan hoy agendas estratégicas que, de abordarlas, resultarán en un “step change”

en creación de valor e impacto, pero ciertamente implican también profundos cambios en múltiples dimensiones de la organización, sus personas y su relación con el entorno. Podríamos sintetizar cuatro agendas estratégicas típicas, no necesariamente excluyentes entre sí, que enfrentan muchas de nuestras empresas:

- Capturar oportunidades de crecimiento, orgánico e inorgánico, local y muchas veces internacional. Por ejemplo, expansiones regionales, alianzas con nuevos socios locales y foráneos, aperturas de nuevos e importantes mercados, crecimiento del negocio aprovechando cambios estructurales en los segmentos de mercado, etcétera.
- Mejorar la eficiencia e impacto de los modelos actuales de negocio que, habiendo sido exitosos en el pasado, parecieran requerir cuestionamiento y modificaciones profundas para gestionar su complejidad creciente de cara al futuro. Esto puede ser originado por el crecimiento que conlleva pasar de operar en un país a varios, los constantes cambios en el entorno, las crecientes demandas de los clientes, una mayor presión regulatoria, una creciente competencia, requerimientos incrementales de “stakeholders”, etcétera.
- Responder a nuevas necesidades de liderazgo de las organizaciones. La captura de oportunidades o las mejoras de eficiencia tienen generalmente una implicancia estratégica adicional. El desarrollarlas y capturarlas requiere de nuevas habilidades de liderazgo y talento, al más alto nivel y en otros puestos clave de las compañías. Esto implica desarrollar nuevas formas de atracción y de retención del talento, nuevas formas de trabajo incluyendo, por ejemplo, mayor colaboración, horizontalidad y transversalidad entre áreas o unidades de negocio de la organización, mayor diversidad por la incorporación de nuevos ejecutivos y trabajadores de diferentes nacionalidades, culturas y/o mentalidades, muy

diferentes de quienes hoy lideran o son propietarios de estas compañías.

- Adaptarse a la realidad del cambiante contexto local, representado por múltiples grupos de interés que rodean a la organización. Es clave entender estos grupos y sus intereses, priorizarlos e incorporarlos explícitamente en el desarrollo de la estrategia.

Es importante destacar un elemento adicional en los países de la región, en que existe una estructura de propiedad con un dueño presente y generalmente con participación activa en la dirección de la compañía, y que se refiere a la transición generacional en la propiedad. Casos en que conviven diferentes generaciones de dueños, con visiones diferentes del negocio o de su rol, ya sea de manera implícita o explícita, generan tensiones al más alto nivel que, si no son oportunamente resueltas, causan impacto directo en la visión estratégica de la compañía y/o capacidad de ejecución de su estrategia, y en último término en la competitividad y sustentabilidad de largo plazo de la empresa.

En este contexto es que existen una serie de preguntas que se hacen dueños, directores y ejecutivos de empresas en Chile respecto a las estrategias de sus compañías, cómo desarrollarlas y ejecutarlas, y a su propio rol en este proceso. Entre otras, algunas preguntas clave que enfrentamos hoy en día en Chile son:

- ¿Qué elementos contiene una estrategia distintiva y sustentable?
- ¿Qué incluye un ciclo de planificación estratégica? – el Qué
- ¿Cuál es el rol del dueño, del Directorio y de la Administración? – el Cómo
- ¿Cómo hacer el seguimiento y ajuste de la estrategia? ¿Cambian los roles?
- ¿Cómo asegurar una implementación exitosa?
- ¿Cómo mantener una organización, en particular el talento, acorde al desafío estratégico?

Desarrollar una estrategia distintiva y sustentable

Cuando analizamos estrategias exitosas o mejores prácticas en algunas empresas de la región, nos encontramos con ciertas características comunes que están presentes en estas compañías, y entre las que podemos mencionar cuatro:

- Un primer elemento que encontramos en empresas destacadas es la existencia de una alta aspiración. Ésta debe ser ambiciosa, inspiradora, consensuada entre dueños y líderes de la empresa, traducida en objetivos cuantitativos y cualitativos simples, y compartida interna y externamente de una manera amplia y abierta. Un ejemplo de lo anterior es Lan Airlines, empresa que ya a finales de los años noventa declaraba de manera explícita que quería estar entre las mejores cinco aerolíneas del mundo. Por el contrario, la falta de una aspiración común y consensuada entre dueños y equipo ejecutivo, o poco ambiciosa e inspiradora, deja a la compañía no sólo sin un “norte” claro sino que además representa un elemento poco motivador para atraer talento distintivo en el camino de implementación de la estrategia.
- Un segundo factor es que exista una conciencia entre los dueños y líderes respecto a la brecha entre la realidad actual en cada dimensión o palanca relevante, y la aspiración deseada. Por ejemplo, respecto al modelo de negocios, la organización, los liderazgos, el talento en puestos críticos, los procesos y capacidades clave. ¿Cómo estamos en función de lo requerido para alcanzar la aspiración? ¿Es suficiente o falta algo? Clarificar y consensuar la brecha es clave ya que no sólo debemos saber dónde apuntar sino también tener la capacidad de autocrítica y priorizar lo que nos hace falta para llegar allí.
- Tercero, la existencia de una estrategia explícita, expresada en un número finito y priorizado de iniciativas estratégicas

clave con un modelo económico, financiero y organizativo que la sustente, a través de la cual se cerrará la brecha entre la situación actual y la aspiración. Este conjunto de iniciativas, cada una a su vez con sus planes específicos, metas realistas y concretas, hitos, recursos asociados y un líder y equipo de trabajo, constituye el plan estratégico de la compañía. Este plan debe ser común y claro para la administración y el directorio –estando ambos comprometidos con su contenido y con su ejecución– y comunicado de manera participativa a la organización, para asegurar su compromiso y liderazgo en el día a día. Es común encontrar que aunque la aspiración sea por ejemplo a diez años plazo, el plan de iniciativas concretas sea a un plazo menor, tres a cinco años por ejemplo, pero posee metas realistas y apunta en la dirección de la aspiración. La ventaja es que el logro de metas concretas, por ejemplo de “quick wins” estratégicos o iniciativas más cercanas en el tiempo, es una victoria importante para la compañía y un combustible emocional fundamental para mantener el impulso del programa de largo plazo.

- Por último, contar con un proceso de gestión y decisión que permita seguir y adaptar la implementación de la estrategia en cada momento del tiempo pero sin perder de vista el “norte”, la aspiración de largo plazo acordada. La clave, al más alto nivel de la organización, es mantener la capacidad de una mirada bifocal: observar lo “micro”, es decir, medir cada iniciativa en su mérito a través de un conjunto de métricas preestablecidas, y al mismo tiempo lo “macro”, que puede incluir los cambios externos que hacen corregir la estrategia o, los temas internos, por ejemplo talento o capacidades organizativas, resistencias a nivel de liderazgo y/o culturales, que obligan a navegar la misma estrategia pero con una táctica interna diferente a lo pensado originalmente. Esta “capacidad de navegación y adaptación”, un elemento crítico de las empresas exitosas, es uno de los factores más distintivos

en el éxito de largo plazo de una compañía y parte de una cultura donde reside la real diferenciación de la estrategia, ya que se utiliza no sólo como un corrector de desviaciones sino que también como fuente de comunicación, celebración y reconocimiento individual y grupal de los logros que se van alcanzando a medida que avanza el plan. Es en el “Cómo” y no sólo en el “Qué” en donde empresas exitosas desarrollan su ventaja competitiva más sustentable y en donde dueño y directorio tienen un rol clave de liderazgo.

El ciclo de planificación – el “Qué”

En muchas compañías exitosas hay un ciclo de planificación anual que permite mirar la empresa tres o cinco años hacia adelante, para validar y actualizar su estrategia, apuntando siempre hacia la aspiración declarada. Es un proceso sistemático de reflexión y análisis en que debería participar de una manera estructurada la administración, el directorio y los dueños de la compañía. Es posible distinguir cuatro fases diferenciadas en este ciclo anual si se imagina, por un momento, que se está en un año cualquiera de este proceso de planificación:

- La primera fase tiene como objetivo analizar el desempeño y los hitos logrados en el año recién transcurrido, versus lo que se había propuesto para ese año. Incluye entender los mayores logros, las principales desviaciones producidas, sus causas y las implicaciones para el plan estratégico en curso, incluyendo las acciones correctivas correspondientes. Aquí es clave analizar además, el desempeño de los liderazgos, el equipo, las formas de trabajo y definir oportunamente cualquier ajuste que se debiera hacer a éstos para asegurar el plan. Este segundo tema, por parecer más abstracto o ser la evaluación del desempeño y sus consecuencias un asunto culturalmente no tan transversal en nuestra sociedad, es que muchas veces es dejado de lado frente a la revisión de números, indicadores e iniciativas. Es el equilibrio entre

ambos temas y la dedicación de un tiempo adecuado por parte de dueños y ejecutivos, lo que permite un entendimiento integral de logros y desafíos. Por último, es relevante y realmente un deber, que el dueño lidere, junto a sus más altos directivos, un proceso de reflexión de cómo se está llegando a la meta. Es decir, evaluar si los logros obtenidos están dentro del marco de valores corporativos que declara el grupo y su propiedad y, si no, qué acciones correctivas son necesarias.

- El foco de la segunda fase consiste en identificar los principales cambios o “discontinuidades” ocurridos en el entorno y que implicarían ajustes fundamentales en los supuestos y principios en los cuales está sustentada la estrategia de la compañía. Elementos como un incremento en el nivel de competencia, cambios en el entorno macroeconómico, modificación de aspectos regulatorios, cambios estructurales en mercados y clientes, o nuevas tendencias en consumidores o grupos de interés clave, deben ser identificados y explicitados para entender por qué y dónde debería ser ajustada la estrategia. En particular, dados los acelerados cambios sociales que están ocurriendo en muchos países, es clave que las compañías presten atención y foco a estos desarrollos y los incorporen formalmente en su planificación y en la ejecución de sus estrategias.
- Tercero, la planificación a tres o cinco años propiamente tal. Habiendo validado la aspiración, la trayectoria de lo ya realizado y, en particular los avances del año anterior, unido a los cambios fundamentales producidos con respecto a condiciones que sustentan la estrategia actual, se debe determinar la carta de navegación con iniciativas concretas y priorizadas para los próximos tres a cinco años. Es decir, de las múltiples iniciativas posibles se deben elegir aquellas que de acuerdo a criterios de impacto, factibilidad u otro

discernimiento relevante al caso, permitan alcanzar las metas en el plazo estipulado. Esto es similar a un “rolling forecast”, en que siempre se va agregando un año más a la mirada estratégica y sus proyecciones asociadas, y que tiene la virtud de traer a un plazo más cercano la aspiración acordada y “bajarla a tierra” en metas claras, tangibles y consensuadas. Por ejemplo, en el caso de una institución financiera que tenía una aspiración de multiplicar por siete sus ingresos en una década, la meta a tres años era de multiplicar por cuatro estos ingresos.

- La cuarta fase de este ciclo anual es construir el presupuesto del próximo año en línea con la planificación efectuada para los próximos tres años. La clave aquí, mas allá de los compromisos financieros y operacionales, es que estén claramente identificadas las iniciativas clave de la estrategia a ser seguidas por el directorio, incluyendo las métricas e hitos que serán abordadas en el siguiente periodo, así como las capacidades internas y los liderazgos y talento necesarios para hacer una realidad este presupuesto anual.

Es a través de este “ciclo virtuoso” que la compañía, de una manera estructurada y permanente, desarrolla su plan estratégico en horizontes controlables e interrelacionados. El primero –de más largo plazo, por ejemplo a 10 años– representa la aspiración. Un segundo horizonte, a tres o cinco años, con metas concretas y un plan asociado en detalle. Y un horizonte inmediato, el presupuesto del próximo año, en línea con la aspiración y la estrategia, todo lo cual se actualiza y analiza de manera anual y continua. Es decir, el plan estratégico es un elemento vivo y dinámico que se va modificando y consensuando de manera permanente, no es algo estático en el tiempo.

Desde un punto de vista organizacional, muchas compañías cuentan con dos unidades, a veces separadas y otras unidas, que tienen responsabilidad directa en el desarrollo exitoso de este proceso:

planificación y control de gestión. Estas unidades son guardianes y responsables del correcto desarrollo y participación en el proceso de planificación, incluyendo su integración y seguimiento. En algunas organizaciones más desarrolladas, estas secciones funcionan a su vez como un apoyo permanente al directorio y a la administración en la identificación y monitoreo de tendencias en variables críticas del negocio, con el objetivo de alertar tempranamente de cambios o nuevos desarrollos y su impacto potencial sobre el rumbo de la estrategia. De cualquier forma, el contenido mismo de la estrategia es responsabilidad de cada ejecutivo y líder de la compañía. Existe una tendencia emergente de incluir además otra área estratégica, asuntos corporativos, con la capacidad específica de entender a los grupos de interés de la compañía, relacionarse con la comunidad de una manera integral e incorporarla de manera sistemática en el desarrollo y ejecución de la estrategia de la compañía.

¿Cuál es el rol de dueños, directorio y administración? – el “Cómo”

En este ciclo de planificación estratégico, existen roles muy importantes que deben cumplir dueños y directores, para no sólo levantar los temas clave sino también para generar consenso y compromiso en el seguimiento y ajuste posterior de la estrategia. Una estrategia robusta, enmarcada en un conjunto de valores corporativos explícitos y compartidos, se logra no sólo con un conjunto de iniciativas “técnicas” fuertes sino que además, y fundamentalmente, con un liderazgo comprometido, con convicción en lo que se debe hacer, y capaz de accionar la estrategia y adaptarse oportunamente a los cambios que vendrán en el camino.

Desde la perspectiva del dueño, y esto es especialmente relevante en nuestra región por la estructura de propiedad de las empresas, su rol debe incluir levantar temas estratégicos, generar oportunidades, proponer nuevas formas de pensar, así como definir y comunicar los valores corporativos que enmarcan la estrategia de la compañía y su razón de ser más profunda. Un dueño que es capaz de articular

esta razón de ser y los valores que la sustentan, enunciarla y, al mismo tiempo, sacar a directores y ejecutivos de su zona de confort, desafiar los paradigmas existentes y hacer las preguntas complejas para después ayudarlos a converger hacia temas concretos, es invaluable. En particular, liderar el cambio hacia una cultura de consecuencias por parte de la propiedad, en donde la meritocracia, la horizontalidad, la inclusión de la comunidad, la simpleza y la tarea bien hecha reemplacen a la lealtad, la jerarquía, la burocracia y la “tarea como salga”, es un elemento clave del éxito, sobre todo en empresas de carácter cada vez más internacionales y complejas. En general, en aquellas empresas de mayor éxito es frecuente encontrar dueños o directores dispuestos a cuestionarse los paradigmas tradicionales con los que han operado, tanto desde el punto de vista de modelos de negocio como de formas de trabajo y de liderazgo. Por el contrario, la sola presencia de ejecutivos innovadores pero que se estrellan una y otra vez con el “status quo” del directorio o la propiedad, sólo produce erosión en los liderazgos y un incremental sentido de frustración que termina por afectar el desempeño, aunque sea difícil de notar en el corto plazo pues se produce de manera gradual. El sólo hecho entonces de contar con la estrategia no asegura el éxito.

Por lo anterior, sobre todo en aquellas empresas en que varios dueños coexisten en la propiedad con un liderazgo compartido, donde hay áreas grises en el recambio generacional de la propiedad o, donde el dueño es representado por terceros –por ejemplo en empresas del Estado– es que el perfil de quienes cumplen el rol de dueños y las formas en que éstos interactúan entre sí debe estar alineado a las necesidades estratégicas de la empresa. Es desde el dueño individual o el comité de dueños, de donde se fomentan los valores corporativos y una estrategia exitosa y, si a este más alto nivel no existe la visión común, el coraje o la convicción sobre el futuro de la empresa o sobre qué se debe hacer para alcanzar la aspiración, es altamente improbable que se alcance el potencial real de la compañía.

Es importante que se construya –de manera conjunta y evolutiva– la estrategia entre dueños, directores y ejecutivos. Se trata de co-construir teniendo cada uno un rol específico y explícito a lo largo del ciclo de planificación. Es fundamental generar un proceso de discusión que permita que los ejecutivos traigan un primer esbozo de la estrategia, basado en su conocimiento y cercanía al negocio y, en las oportunidades y desafíos que ven. En base a esa primera aproximación, y de formas adecuadas e innovadoras, es que directores y dueños pueden aportar a través de interacciones profundas con la administración, para ir fortaleciendo la estrategia gradualmente. En estas interacciones, dueños y directores deben hacer las preguntas difíciles en base a su amplia visión externa, independencia de juicio y, en algunos casos, especialización. Muchas veces es valioso potenciar esta visión a través de un director “externo” –por ejemplo en compañías cerradas– que aporte una mirada fresca, que desafíe los paradigmas y, que con una mezcla de ingenuidad, distancia e independencia, plantee los temas que muchas veces a quienes están más cerca o comprometidos emocionalmente, les es difícil ver. No sólo una, sino varias interacciones pueden ser necesarias para ir dando forma conjunta a la estrategia con un consenso creciente, en donde la administración va creando y profundizando junto a una propiedad y dirección que cuestiona y desafía. La administración podrá volver con las respuestas y los escenarios estratégicos alternativos evaluados desde un punto de vista de impacto potencial, recursos y riesgos, de manera que todo el grupo vaya consensuando la estrategia preferida, conociendo el adecuado detalle y sintiéndose dueños de ella. Este proceso iterativo requiere tiempo y dedicación pero será de importancia fundamental durante la implementación, por el sentido de compromiso y convicción que genera, tema particularmente importante en grandes empresas o que están dispersas geográficamente.

Es elemental destacar la relevancia de estas interacciones, en que se pueden encontrar al menos tres formatos, todos ellos posibles de usar en un mismo proceso de planificación.

- Pequeñas sesiones entre dueños y directores para discutir la aspiración y alinear las perspectivas respecto a la compañía. Estas reuniones, de carácter anual o semestral, ojalá en un ámbito más íntimo, personalizado y fuera del día a día de la oficina, pueden incluir entre cuatro a seis personas y deben estar bien planificadas. El líder del grupo podrá haber entrevistado de manera previa a quien considere relevante, tanto interno como externo, para su preparación, de manera de levantar temas clave y generar un proceso de reflexión, individual primero y después grupal. Con ello es posible construir una agenda compartida y discutir, de manera abierta, los principales temas que enfrenta la empresa, aun aquellos más difíciles. Algunos tópicos esenciales de conversar en estas sesiones, más allá de las oportunidades de negocio específicas o la distintividad de nuestra oferta de valor a los clientes, están relacionados con los valores, las relaciones entre socios y sus roles, los desafíos en cada país presente, los cambios sociales, la relación con la comunidad y los grupos de interés, los liderazgos, los incentivos y el talento y capacidades críticas con que realmente contamos para materializar la estrategia de la compañía.
- Sesiones de trabajo conjunto, o “workshops”, en las que pueden participar dueños, directorio y administración. La administración trae el contenido y, a través de un proceso facilitado, la comparte con los dueños y los miembros del directorio presentes. Es necesario que la administración haya preparado y presente escenarios con una caracterización cuantitativa y cualitativa, de alto nivel, de cada uno de ellos y los potenciales impactos para la compañía en caso de seguirlos. Dado que es probable que uniendo a todos los participantes se llegue al menos a veinte personas, es valioso hacer “break-outs”, formar al menos tres a cuatro grupos de trabajo, mezclando de manera planificada a la administración con la propiedad. Así, y con cada grupo analizando de manera

rotativa cada escenario, al final se logrará no sólo el aporte de cada grupo sino que después todos, de manera unánime, serán “dueños” del escenario estratégico más adecuado para la compañía. Los planes específicos que permitirán después alcanzar ese escenario, será trabajo de la administración, para aprobación final del directorio. Sin embargo, asegurar los liderazgos necesarios para alcanzar la estrategia definida siempre será una responsabilidad ineludible de la propiedad y la dirección.

- Sesiones de 40 o más personas, por ejemplo llegando escalonadamente a los 40, 120 y 200 “top” de la compañía. En empresas grandes podría incluir hasta las segundas líneas y los responsables de redes regionales de venta o unidades de negocio asociadas, de manera de integrarlos en el proceso estratégico. Aquí es necesario utilizar técnicas de facilitación adecuadas a grandes grupos de manera de lograr extraer las opiniones y hacer que las personas realmente se sientan parte del proceso de planificación, ya que en su implementación posterior serán líderes clave por ser los más cercanos a los clientes y empleados de primera línea, es decir la trinchera donde se juega la estrategia en el día a día. En particular, la reunión de los 200 es un momento muy importante, por una parte para celebrar lo ya desarrollado y por otra, para juntos ponerse de acuerdo en los desafíos e iniciativas concretas futuras. A partir de ahí, y con un proceso estructurado de comunicación, estos 200 líderes “bajarán” la estrategia con convicción profunda y creíble a toda la organización.

El seguimiento de la estrategia – la acción con capacidad de “navegar y adaptarse”

Un elemento importante de destacar es el trabajo conjunto durante la ejecución de la estrategia. Es decir, una vez definida es preciso asegurarse de seguir el plan acordado en cuanto a hitos, tiempos e im-

pactos esperados. Es apropiado realizar reuniones periódicas entre la administración y el directorio, de acuerdo a una agenda preestablecida, para revisar el estado del programa global de implementación estratégico y, para aquellas iniciativas más importantes o pilares del programa, una revisión especial más enfocada y regular. Por ejemplo, en un caso reciente en que se piloteaba un cambio profundo en el modelo de negocios, cimiento de la estrategia acordada, se sostuvieron varias sesiones monotemáticas con el directorio durante un período específico de tiempo para analizar el impacto, sugerir correcciones y aprobar el modelo definitivo a implantar.

El seguimiento y monitoreo del programa de iniciativas estratégicas, a través de la definición de métricas e hitos clave, debe desarrollarse de manera periódica y más aún, integrado al área de control de gestión de la compañía.

Existen mecanismos formales, que pueden ser permanentes o temporales a nivel del directorio y la administración, que permiten monitorear y adaptar las acciones estratégicas en curso. Por una parte, a nivel de directorio se puede crear un comité de estrategia que, liderado por un director relevante e integrado por un pequeño subconjunto de directores y el gerente general, si fuera el caso, tengan un programa de reuniones y agendas sistemáticas –por ejemplo mensuales– para revisar iniciativas críticas, reunirse con líderes clave y hacer lo necesario para mantener la estrategia en curso e informar oportunamente al directorio de cambios o desafíos no previstos y posibles soluciones al respecto. A nivel del directorio también es necesario crear y gestionar el mapa de riesgos estratégicos de la compañía, es decir, identificar y monitorear aquellas variables clave cuyo cambio puede tener un impacto material en la estrategia definida para la empresa y sus resultados. En el comité de dueños del directorio y/o en el comité de riesgos, se debe hacer un seguimiento periódico de este mapa, de su evolución y del impacto de las acciones acordadas. Adicionalmente, y en muchos casos complementario o espejo a nivel de la administración, es frecuente encontrar una PMO o “Project Management Office”, entidad liderada

por un ejecutivo senior, que tiene una visión integral del proceso estratégico y su implementación, incluyendo todas las iniciativas con sus métricas, hitos, liderazgos, recursos e impactos reales versus los planificados. Es un guardián de las metas, recursos y talento adecuado para lograr el plan a nivel de la administración.

Respecto a la mantención de la capacidad de “navegar y adaptarse”, y en particular a la capacidad de sostener una cultura de desempeño y asegurar el talento requerido para lograrlo, es que el directorio junto al gerente general y al área de personas y organización de la compañía, debe asegurarse en todo momento que exista el talento necesario y con el desempeño adecuado, en todos los puestos críticos de la compañía, para llevar a cabo el plan estratégico acordado. Esto implica que se fomenten y “vivan en el día a día” los valores alineados a esta cultura de desempeño y, al mismo tiempo, contar con un proceso de gestión de talento del más alto nivel, no frecuente en muchas compañías de la región pero absolutamente crítico de cara al futuro. Este trabajo de gestión del talento debe atraer, desarrollar, potenciar, evaluar, incentivar, retener y renovar al talento necesario en cantidad y calidad para alcanzar el plan y, por otro lado, debe crear las condiciones organizacionales, valores y formas de trabajo adecuadas al desafío planteado y talento asociado al esfuerzo. Esta es una labor conjunta de dueños, directorio y administración, más allá incluso de la función específica de personas y organización, ya que al final cada líder debe ser parte activa y protagonista del proceso de gestión de personas.

Por último, está surgiendo de manera creciente otra función clave en la ejecución de la estrategia en muchas compañías de la región, sobre todo en aquellas de mayor tamaño o con carácter regional o multinacional: la de asuntos y comunicaciones corporativas. En empresas locales de menor tamaño son generalmente los dueños y algunos miembros del directorio, y/o el gerente general, quienes tienen una “antena” hacia la sociedad y los stakeholders, y que es fuente de información, conexión y entendimiento de tendencias relevantes a la empresa y su estrategia y muchas veces canaliza hacia

afuera algunos mensajes clave. Sin embargo, esta labor tradicional de la propiedad y del directorio se está profesionalizando producto de la sofisticación de las redes sociales y su capacidad creciente de influencia sobre las compañías y, debido al crecimiento de las empresas hacia nuevos países, negocios y sociedades con creciente presión regulatoria y diferentes sensibilidades y marcos legales y morales. Es necesario establecer mapas estructurados de grupos de interés, formas sistemáticas de interacción y seguimiento, y comunicaciones desde y hacia cada uno de ellos muy bien formalizados y con roles claros entre la propiedad, el directorio y la administración.

* * * *

En síntesis, la creación y ejecución de una estrategia corporativa es un tema de la más alta relevancia que involucra a dueños, directorio y administración, y que requiere liderazgo permanente, roles claros y bien definidos. Una estrategia exitosa y sustentable, que cree valor a accionistas y grupos de interés requiere reflexión conjunta, acción proactiva y adaptación permanente. Es el “Qué” –conjunto de aspiraciones, valores, modelos de negocio y organizativos, iniciativas, métricas y procesos–, unido al “Cómo” cumplir los roles de dueño, directorio y administración, formas de trabajo colaborativas y transversales, interacciones estructuradas e inclusivas a los niveles más críticos de la organización, así como una cultura de cuestionamiento, adaptación, desempeño y consecuencias constante, lo que dará origen a una estrategia no sólo técnicamente factible y económicamente de valor, sino viable de implementar, sustentable y de alto impacto en múltiples dimensiones para la compañía y la sociedad en general.

Para tener éxito no sólo es necesario desarrollar el ciclo de planificación de la manera propuesta, o de otra que considere más apropiada la compañía, sino que sus líderes –incluyendo dueños, directores y ejecutivos– deben alinear sus valores, liderazgos y formas de trabajo o conductas, individuales y grupales, a la aspiración deseada. Es este componente individual, el verdadero desafío en este “viaje estratégico”.

Para discutir con el directorio

- 14.1. ¿Se ha construido de forma conjunta y evolutiva la estrategia de la empresa entre dueños, directores y ejecutivos?
- 14.2. ¿Se busca que se den los espacios o instancias necesarias para que haya interacciones entre los miembros, en las que se hagan aportes, discutan y comenten temas, y que finalmente, redundarán en la elaboración de una mejor estrategia y ejecución de ella?
- 14.3. Una vez definida la estrategia, ¿hay un trabajo conjunto que garantice que se está siguiendo el plan acordado?
- 14.4. ¿Existe un seguimiento o monitoreo del programa de iniciativas estratégicas? ¿Están establecidos los mecanismos formales para ello?
- 14.5. ¿Se busca que día a día se vivan los valores alineados a la cultura de desempeño? ¿Existe un proceso de gestión de talento que permita alcanzar el plan trazado?
- 14.6. ¿Se han establecido los mapas de stakeholders, las formas de interacción y seguimiento, y también las comunicaciones desde y hacia cada miembro de manera formalizada? ¿Están claramente instaurados los roles entre la propiedad, el directorio y la administración?

DIRECTORIO Y RIESGO, UNA RELACIÓN NECESARIA

Iván Díaz-Molina

ESE Business School

Introducción

La reciente hecatombe financiera en Estados Unidos, que se ha expandido al resto del mundo, es sólo el último capítulo de una larga lista de empresas, instituciones y connotados hombres y mujeres de negocios que han ignorado el factor riesgo en la toma de decisiones. Para ejemplificar este argumento puede citarse la debacle de Enron Corp. en Estados Unidos, junto con la desaparición de Arthur Andersen, la banca Barings, WorldCom, Parmalat, entre otros.

¿El problema es acaso que no existe la capacidad técnica para estimar el riesgo inherente en los negocios e inversiones que realiza una organización? La respuesta es, categóricamente, no. Las herramientas técnicas para estimar con un grado de precisión aceptable los riesgos posibles están desarrolladas.

¿Será entonces que, conociendo los riesgos, las empresas no tienen los instrumentos para reducirlos o evitarlos? La respuesta también es negativa. El mercado asegurador está suficientemente avanzado como para aceptar la transferencia de la mayor parte de los riesgos operativos y no sistemáticos que puede encontrar una empresa, y los mercados financieros han creado instrumentos que permiten mitigar los riesgos financieros, de flujo de caja, tipo de cambio, precio de insumos, etcétera, comunes en toda compañía. Y, por sobre todas las cosas, existen prácticas gerenciales que, correctamente aplicadas, pueden efectivamente mitigar y transferir riesgos.

Entonces, ¿dónde está el problema? ¿Cuál es la dificultad que tienen los órganos de decisión como directorios o gerentes generales para evitar riesgos que pueden tener consecuencias tan desastrosas para sus organizaciones? Las razones son muy variadas y van desde la falta de conocimiento de los riesgos asociados a una decisión, a incentivos diseñados para tomar riesgos excesivos e inconsistentes con lo aceptable por los accionistas.

En toda actividad económica en que estén involucradas empresas o individuos siempre existirán riesgos. No existe premio sin un riesgo asociado. Lo importante es conocerlo lo suficientemente bien como para evaluar si el premio a obtener, ajustado por dicho riesgo, sigue siendo atractivo.

Esto, que parece tan obvio, deja de serlo en la vida cotidiana, cuando nos vemos obligados a tomar decisiones sin conocer toda la información relevante, y muchas veces la información que se omite es la referida al riesgo.

En este capítulo se incluyen conceptos y clasificaciones de los riesgos que se encuentran día a día en las organizaciones. Además se describirá la metodología recomendada para manejo de riesgo integral (Enterprise Risk Management, ERM), basada en las recomendaciones de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y el rol que debe cumplir el directorio en este contexto. El directorio, órgano máximo de administración de la compañía según la legislación chilena, debe asumir tareas y responsabilidades que son indelegables a la gerencia, y que se verán en detalle. Por último se describen en términos simples los pasos necesarios para la implementación exitosa de la mencionada metodología de manejo de riesgos.

La naturaleza del riesgo

Hay riesgos que son inherentes a una actividad como, por ejemplo, cruzar la calle. Al ser ésta una vía diseñada para que circulen vehículos,

existe el riesgo de atropello; puedo mitigarlo, pero no puedo hacerlo desaparecer. Además, no hay un aspecto positivo al haber tomado este riesgo: el cruzar la calle sano y salvo es lo que uno espera. Este se llama riesgo puro. Existe otro tipo de riesgo, llamado especulativo. Es aquel que existe como contraparte de una oportunidad: si invierto en acciones de alto crecimiento pero con alta volatilidad, tengo la oportunidad de ganar, pero también la de perder mi capital. Es el riesgo especulativo.

Es importante conocer la naturaleza del riesgo que se enfrentará para poder identificar adecuadamente la fuente o “causa raíz” que lo produce. Si se ataca la consecuencia del riesgo, no se logra que éste desaparezca a futuro. Es necesario modificar la “causa raíz” para que este riesgo desaparezca o se mitigue en forma permanente.

En su operación y en su relación con su entorno, las empresas no sólo enfrentan riesgos relacionados con sus actividades financieras, sino que también estratégicos o de largo plazo. Existen muchas clasificaciones de riesgo, y se incluye aquí una a modo de ejemplo (Figura 1), pero lo importante es la correcta identificación de todos los riesgos relevantes que enfrenta la empresa.

Figura 15.1



Los riesgos del negocio para una compañía son aquellos que surgen por la naturaleza de éste y sus operaciones. A su vez estos riesgos se dividen en estratégicos, que surgen de las decisiones y objetivos estratégicos de largo plazo que adopta una organización, y operacionales, más de corto plazo.

Dentro de los operacionales se distinguen los comerciales, aquellos que surgen de variaciones en el corto plazo de las condiciones del negocio, tales como debilitamiento de la venta, un aumento inesperado en remuneraciones, etcétera; y los de cumplimiento (*compliance*), que se refieren a la deficiente implementación de políticas, procesos y procedimientos en la organización.

Desde el punto de vista de la naturaleza de los riesgos, los del negocio son usualmente de doble vía y especulativos. Entre los de doble vía (aquellos en que el resultado es distinto, mejor o peor al esperado) se incluyen riesgo de producto, macroeconómico y tecnológico. Entre los riesgos del negocio especulativos se encuentra el riesgo estratégico. También entre los riesgos del negocio hay riesgos puros, por ejemplo riesgos de propiedad y accidentes.

Los riesgos distintos a los del negocio incluyen financieros y de eventos externos. Entre los financieros encontramos de crédito, de tipo de cambio, de tasa de interés, de liquidez, de mercado, precio de *commodities*, de apalancamiento, etcétera. Con respecto a riesgos de eventos externos, se pueden catalogar en riesgos de litigio o legales, de continuidad del negocio, regulatorio y político.

En el Anexo A se incluye una lista más detallada de posibles riesgos. Además de los incluidos aquí, se deben identificar riesgos que son específicos de una industria o actividad en particular.

¿Qué hacer con el riesgo?

Una vez identificados los riesgos, es necesario tomar acción sobre ellos. Las opciones son básicamente cuatro, llamadas las 4Ts:

- Tratarlo
- Tolerarlo
- Transferirlo
- Terminarlo

Tratar el riesgo incluye su identificación, determinar el impacto que tiene en la organización, estimar la probabilidad de ocurrencia del evento y diseñar medidas de mitigación, en caso que sea necesario. Tolerar el riesgo implica los pasos anteriores, pero, si se considera que la probabilidad de ocurrencia es muy baja o que su impacto es menor, se decide no tomar acción sobre éste.

La transferencia de riesgo es una práctica común en nuestra vida cotidiana, y tiene que ver con la contratación de seguros. Los seguros son una forma efectiva de transferencia de riesgos. Otra manera de transferir riesgos en negocios es a través de asociaciones estratégicas (*joint ventures*), donde los socios aportan conocimiento, habilidades o tecnología, que reducen la exposición propia a los riesgos del negocio que se enfrenta.

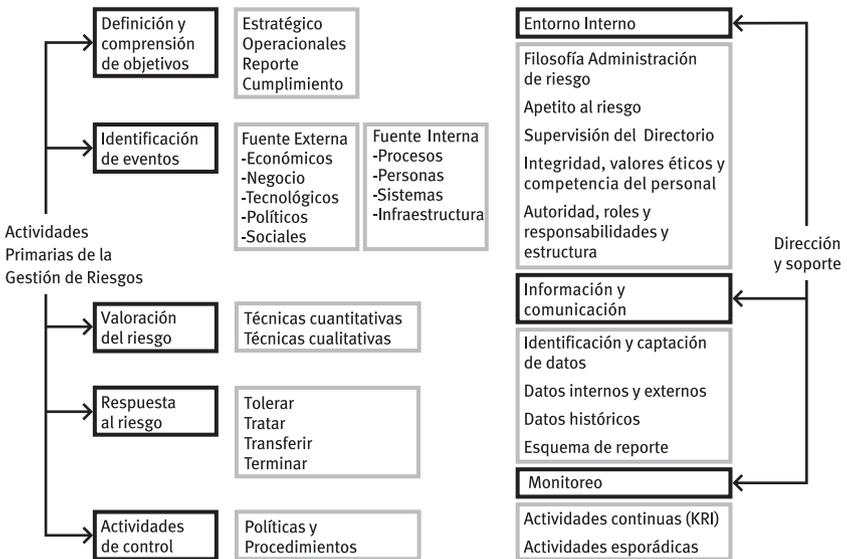
La terminación es una medida extrema a la que se recurre por diversas razones. Es posible que el riesgo que se enfrenta sea inaceptable desde un punto de vista estratégico, por ejemplo, riesgo de reputación, imagen, etcétera, o que no tenga la capacidad de mitigar el riesgo identificado a niveles tolerables. En estos casos se termina la actividad que genera el riesgo.

Estas acciones (4Ts) deben ser constantes, ya que, en general, los riesgos tienen un carácter dinámico, es decir, las condiciones internas o externas pueden cambiar y aumentar el impacto o

probabilidad de ocurrencia de un riesgo conocido, o pueden hacerlos desaparecer o aparecer nuevos.

El manejo eficiente de los riesgos implica un sinnúmero de tareas que se deben realizar en toda la organización de manera continua con la implementación de un sistema de gerenciamiento de riesgos. Existen diversos modelos, pero el más difundido es el llamado Enterprise Risk Management (ERM) basado en la metodología COSO¹ (Figura 2).

Figura 15.2



Manejo Integral del Riesgo en la organización (ERM)

Los objetivos de un ERM deben ser:

1. Integrar el manejo de riesgo en la estrategia y cultura organizacional.

1. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

2. Relacionar riesgos con objetivos y metas.
3. Establecer procesos estándares para identificación y manejo de riesgos.
4. Definir una metodología común de manejo de riesgos.
5. Evaluar continuamente la capacidad y efectividad de la organización en el gerenciamiento de los riesgos.

Las actividades principales del manejo integral del riesgo se resumen en las siguientes:

1. Definición de los objetivos principales en las áreas clave de la organización (estratégicos, operacionales, de flujo de información y de cumplimiento entre otros) y el nivel de apetito al riesgo en ellos.
2. Identificación de los riesgos potenciales en las distintas áreas en función de la clasificación antes descrita.
3. Valoración del riesgo, ya sea por métodos cuantitativos en la medida de lo posible, o cualitativos. Se deberá determinar probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto de cada riesgo identificado.
4. Respuesta al riesgo, aplicación de las 4Ts.
5. Actividades de control: verificación permanente de cumplimiento de las respuestas a los distintos riesgos y la identificación permanente de nuevos riesgos, particularmente no sistemáticos.

La implementación exitosa de un ERM depende de la solidez de los valores de la organización. Ésta no sólo debe tener un conjunto de valores perfectamente definidos, sino que debidamente difundidos en todos sus ámbitos. Además, se debe contar con un sistema de límites claros, precisos y también ampliamente divulgados. Los miembros de la organización deben poder contar con los valores y los límites como guías, ya que es imposible controlar todos los riesgos inherentes a las decisiones que ellos toman en forma permanente.

El mayor desafío de la implementación exitosa de un ERM es cultural. En general, los miembros de la organización creen que el manejo de riesgo es responsabilidad de otro, ya sea auditoría/control interno, la gerencia de riesgo, la oficina de higiene, seguridad y medioambiente (SHE por sus siglas en inglés), etcétera. En realidad, el manejo de riesgo es responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización, desde el directorio hasta el más nuevo de sus trabajadores. Si este cambio cultural no se da, en el mejor de los casos el ERM se implementará en forma parcial.

Es necesaria la concurrencia coordinada de múltiples participantes para la efectiva implementación de un ERM. Como se plantea en el párrafo anterior y se detallará más adelante, la participación del directorio es clave; también deben participar el grupo gerencial; el equipo de auditoría interna para la supervisión del cumplimiento del sistema de manejo de riesgo; el personal en general, que debe incorporar como suyo el manejo de los riesgos; los subcontratistas que realizan tareas tercerizadas; los auditores externos, y, en caso de actividades reguladas, los organismos de regulación.

Una mención particular merecen las tareas tercerizadas. En general, ha sido práctica habitual la tercerización de actividades no consideradas esenciales, a fin de ahorrar costos o lograr un mejor servicio. Esta decisión lleva implícito el supuesto que, por economía de escala, se recibirá al menos un servicio similar, es decir cumplirá con todos los estándares de la organización, a menor costo. Esta premisa no siempre es cierta. Muchas veces el contratista no cumple con dichos estándares y, en general, no se fiscalizan, aumentando el riesgo propio de dicha actividad a niveles que pueden ser inaceptables para la organización. Un ejemplo típico de esta situación es la tercerización de los sistemas de información (TI), almacenamiento de bases de dato críticas, acceso a sistemas operativos clave, etcétera, sin verificar si el riesgo operativo del contratista satisface los niveles de seguridad propios, con la posibilidad de un incremento en el riesgo de continuidad de operación, fraude, robo de información, entre otros.

Los beneficios de implementar un ERM son variados. Entre los principales podemos nombrar los siguientes:

1. Alinea la propensión al riesgo y la estrategia.
2. Relaciona el crecimiento, el riesgo y el retorno de la inversión.
3. Amplía las decisiones de respuesta al riesgo.
4. Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.
5. Identifica y administra riesgos a lo largo de toda la organización.
6. Proporciona respuestas integradas.
7. Toma ventaja de las oportunidades.
8. Mejora las asignaciones de capital.

El rol del directorio

El papel que el directorio debe cumplir en el manejo de riesgos de la compañía es absolutamente fundamental, y se puede dividir en dos grandes componentes: definir el marco de referencia para el comportamiento organizacional y supervisar el manejo de los riesgos organizacionales.

Dentro de la definición del marco de referencia para el comportamiento organizacional, el directorio tiene las siguientes responsabilidades:

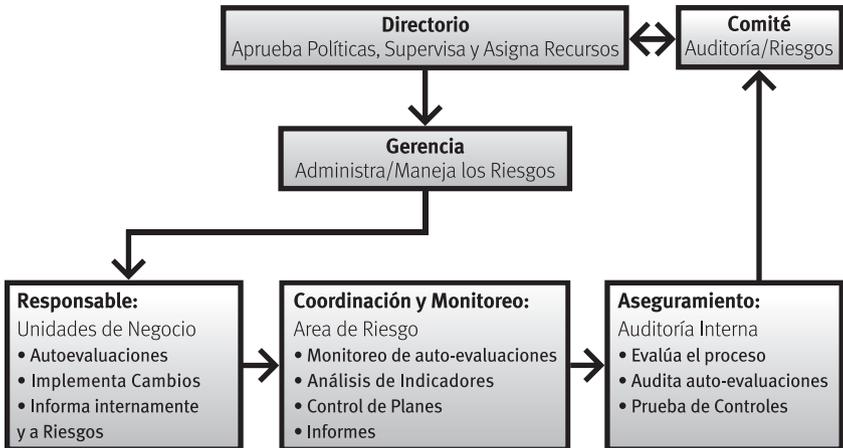
1. Definir los valores que guían la organización y comunicarlos de manera efectiva a todos sus miembros. No basta con la simple difusión de un decálogo, es necesario comunicar por qué, desde un punto de vista de negocios, se adoptan dichos valores. Esto se puede lograr con seminarios, reuniones, documentos que incluyan textos de apoyo, etcétera.
2. Establecer los límites de comportamiento de los miembros de la organización. Aquí el directorio tiene como misión producir un código de conducta. Además, deberá asegurar la adecuada comunicación y efectiva comprensión de su contenido. Para lograr esto último, será necesario establecer seminarios de capacitación en forma continua.

Una vez definido el marco de referencia, en su rol de supervisión del manejo de riesgo en la empresa, es tarea del directorio:

1. Definir el “apetito” al riesgo de la organización. Esto es, en términos generales, la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a tomar a fin de generar el retorno esperado.
2. Definir qué hacer con los riesgos de la organización (definición de políticas) y cómo hacerlo (ERM).
3. Supervisar la implementación de un ERM o un sistema similar de manejo de riesgos, asegurando los recursos necesarios.
4. Supervisar de manera periódica el control y manejo de riesgos en la organización. En esta instancia el directorio debe asegurarse que el portafolio de riesgos existentes sea consistente con el apetito al riesgo establecido.
5. Mantenerse informado permanentemente de los riesgos más significativos que enfrenta la organización y asegurar la respuesta apropiada de la gerencia. Esta debe presentar en forma periódica los Indicadores de Riesgo Clave (KRI por su sigla en inglés) actualizados.

La estructura de supervisión se describe en detalle en la Figura 3.

Figura 15.3



Es importantes destacar que el responsable final del manejo de riesgo en la organización son todos los individuos de cada unidad de negocio. La coordinación de los esfuerzos y el monitoreo del cumplimiento de los planes es responsabilidad del área de riesgo integral (ERM) y la verificación de su cumplimiento queda a cargo de la auditoría interna. La supervisión es de responsabilidad del directorio.

Desde un punto de vista práctico, es más eficiente que el rol de supervisión lo cumpla un comité del directorio, ya que es una materia específica que no requiere la atención de todos sus miembros. Lo ideal es seleccionar a quienes mejor aporten por conocimiento o experiencia en el tema. En el caso de Chile, se puede asignar este rol al comité de directores, que por ley debe ver algunos temas relacionados con riesgos de la compañía.

Implementación de un ERM y la participación del directorio

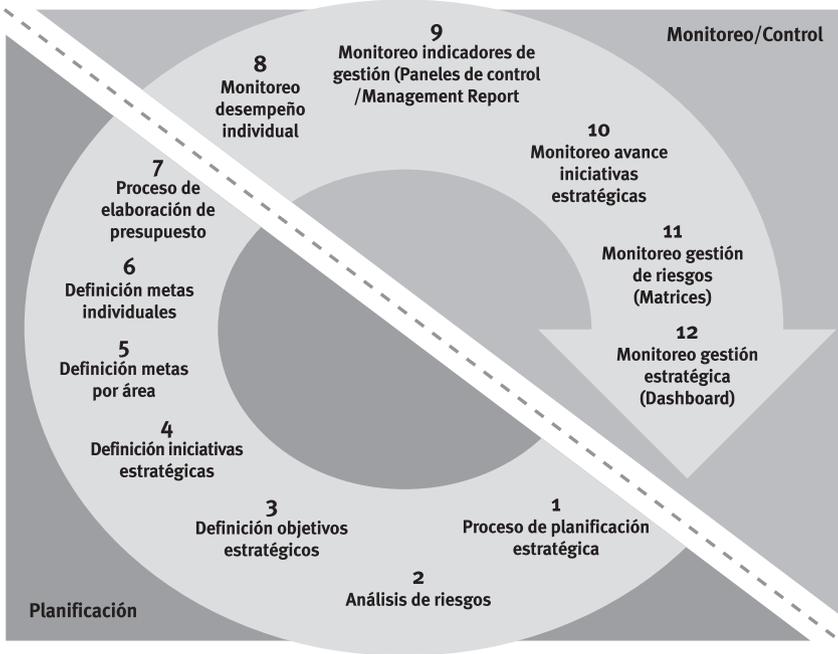
Temas clave en la implementación

La experiencia de numerosas empresas que han implementado el ERM indica que existen temas que son “claves para una exitosa implementación” y que deben estar presentes en cualquier esfuerzo de incorporación de una herramienta de manejo integral del riesgo. Estos son:

1. ERM es un esfuerzo *top-down*, el apoyo y convencimiento de la necesidad de tener un sistema integral de manejo de riesgo por parte del directorio y la alta gerencia es esencial.
2. Implementar el ERM en forma incremental. De esta manera evita la percepción de que es algo extremadamente complicado y que requiere un esfuerzo extraordinario para dejarlo operativo. Además, de esta manera se pueden obtener resultados tangibles de manera inmediata.

3. Enfocarse inicialmente en un número pequeño de riesgos importantes. Esto permitirá reforzar la obtención de resultados en forma inmediata y hará posible desarrollar procesos de monitoreo y *reporting* más efectivos.
4. Utilizar recursos existentes. Puede existir la percepción de que la implementación de un ERM requiere inversiones significativas en personal especializado, sistemas sofisticados o nuevas tecnologías. En general las organizaciones tienen el conocimiento de manejo de riesgos dentro de sus estructuras, en los departamentos de finanzas, de auditoría, prevención u otros. Es importante identificar estos recursos y apalancarse en ellos para iniciar el esfuerzo de ERM.
5. En sintonía con lo indicado anteriormente, es muy probable que ya existan esfuerzos aislados de manejo de riesgos en su organización, por ejemplo, seguridad industrial, prevención de accidentes, coberturas financieras, de seguros, etcétera. Aprovechar estos procesos en la implementación del ERM es muy importante, particularmente en la homogenización de la metodología en todas las áreas de la empresa y coordinando los recursos comunes.
6. Una clave para la implementación exitosa del ERM es asociar este proceso con los procesos esenciales y las estructuras organizacionales. Es recomendable incorporar el ERM en el proceso de planificación estratégica y de presupuestación. Se incluye en la Figura 4 un esquema de planificación y monitoreo estratégico que incluye el riesgo. En los pasos uno a siete de dicha figura se representa el proceso de planeación estratégico típico, que termina en la presupuestación. En este caso se incorpora una instancia de identificación y análisis de riesgos (etapa 2). En la fase de monitoreo, se incorpora una instancia formal de seguimiento e identificación de riesgos (particularmente no sistemáticos) como parte del proceso de control de gestión y seguimiento de la estrategia (etapa 11).

Figura 15.4: Esquema de planificación y monitoreo estratégico



7. Se debe capacitar y mantener al día en manejo de riesgo a los miembros del directorio y la gerencia.

Pasos prácticos para la implementación

1. El directorio fija el “tono” para la cultura de riesgo de la organización, definiendo con la gerencia el “apetito” al riesgo.
2. El directorio y la gerencia definen los objetivos iniciales, expectativas y beneficios esperados de la implementación de un ERM.
3. Seleccionar un líder fuerte para el proyecto. Este individuo debe tener un nivel jerárquico suficiente como para tener una perspectiva estratégica clara de la organización y de sus riesgos y también para ser considerado como par por la alta gerencia. Además el líder del proyecto debe ser capaz

- de comunicarse efectivamente y ser un facilitador. Es muy relevante que sea una figura que tenga credibilidad y que sea aceptada por la organización.
4. Se debe crear un comité de implementación del proyecto, o grupo de trabajo, que debe incorporar a gerentes clave de la organización. Esto permite hacer explícito para ésta el apoyo al proyecto y facilitar la coordinación de la implementación a través de las distintas áreas de la empresa.
 5. Identificar los riesgos que afectan a la organización. Una forma de hacerlo es a través de entrevistas top-down (del directorio hacia abajo) a personas clave de la organización. Estos riesgos se deben cuantificar y clasificar. El directorio debe participar en la decisión inicial de cómo tratar cada riesgo crítico a fin de definir el “apetito” en forma explícita. De esta actividad surgen los mapas de riesgo (inicial y mitigado, ver Figuras 5 y 6).

Figura 15.5: Mapa de riesgos inicial

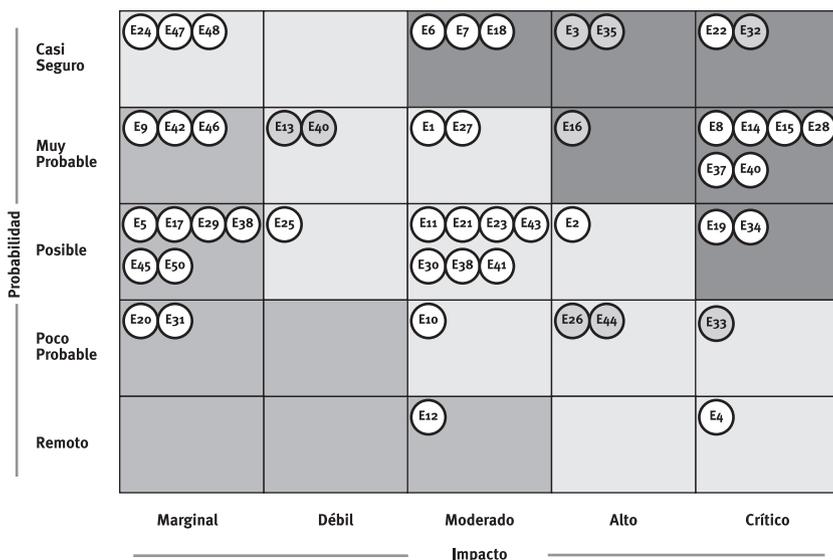
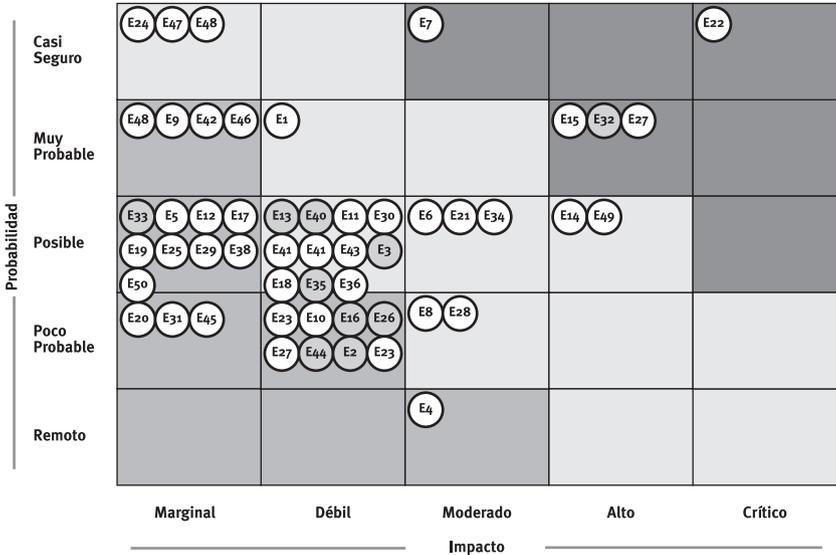


Figura 15.6: Mapa de riesgos final



El mapa de riesgos inicial muestra tres áreas de importancia o criticidad de los riesgos identificados, siendo el área roja la más crítica por combinación de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto. El mapa de riesgos final muestra los mismos riesgos pero luego de aplicar acciones de mitigación (4Ts). Se observa que algunos riesgos no pudieron ser removidos del área de alta criticidad. Estos deben ser monitoreados en forma constante para evitar su ocurrencia.

6. Asignación de los recursos necesarios para lograr la mitigación de los riesgos, esto es resorte del directorio y debe ser realizado en coordinación con la gerencia.
7. El monitoreo permanente de los riesgos críticos (en particular los no sistemáticos) por parte del directorio o del comité de directores y de los relevantes por parte del comité de manejo de riesgos, se puede hacer a través de los KRI y/o matrices de riesgo como muestra la Figura 7.

Figura 15.7: Matriz de riesgos

abr-07							Probable > 60%
							Possible 30%× 60%
							Remota < 30%
COD	Descripción Riesgo	Grupo de Riesgo	Descripción del Impacto	Probabilidad	Impacto Anual MMUSD	Provisión Contable	Plan de Mitigación
1	Riesgo por inestabilidad de proveedor XXX para entregar los servicios actuales	TI	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidad de plataformas y sistemas críticos para el negocio - Impacto en generación de información necesaria para estados financieros - Impacto en recaudación y ciclos comerciales críticos de la compañía - Bajo rendimiento de los sistemas - Indisponibilidad de aplicaciones críticas - Información financiera no disponible <p>El costo por hora de no contar con aplicaciones críticas es de US\$ 11.408 aprox. Mínimo 12 horas (US\$ 134,000) y Máximo 24 horas (US\$274,000).</p>	Posible	0,274		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el modelo de operación a presentar para los servicios que actualmente entrega XXX (Plan B) - 15 de Diciembre. (Hecho) - Aprobar e Implementar Plan B del Proyecto ALFA para terminar nuestra relación contractual con XXX. Sujeto a decisión del Directorio - Se reportará mensualmente el monitoreo de la calidad de los servicios prestados por XXX: - Software de herramientas se encuentra en proceso de acuerdo a planificación. Implementado en Marcha Blanca - Acordado informalmente con XXX cambio de site DRS. XXX debe entregar carta formal con el detalle de dicho acuerdo. - El nivel del servicio entregado por XXX (para el mes de Marzo fue de: Atención Llamadas: 96,8% (Mínimo 89%) Incidentes: 98,7% (Mínimo 85%) Operaciones: 99,4% (Mínimo 95%)

ANEXO A

LISTA DE POTENCIALES RIESGOS		
Del Negocio - Estratégicos	Del Negocio - Operacionales	Financieros
Alineamiento con Objetivos y Metas	Gerenciamiento de Activos	Informes Financieros y Contables Completos, Transparentes y Exactos
Ambiente de Negocio	Disponibilidad y Acceso a Suministro de Energía y Materias Prima	Aplicación de Principios Contables
Misión y Visión del Negocio	Continuidad de la Operación / Plan de Emergencias	Facturación y Cobranza
Asignación del capital	Relaciones de Negocio/Contratos	Disponibilidad de Capital
Cambios en leyes y regulaciones	Resultados del Negocio	Inversión de Capital
Reputación de la Compañía	Monitoreo de los Resultados del Negocio	Flujo de Caja
Competencia y cambios en la Industria	Actividades de Construcción	Gastos Corporativos
Mejora continua	Gerenciamiento de Contratos	Manejo de Costos
Actividades de due diligence	Duración de Ciclos	Desempeño de contrapartes
Aumento de valor para el accionista	Eficiencia y Eficacia de Procesos del Negocio	Crédito
Estrategias de Salida	Riesgo de Eventos	Delegación de Autoridad
Éxito/Fracaso financiero	Actividades de Mantenimiento	E-commerce
Proyecciones de Crecimiento	Indicadores de Desempeño operacional	Efectividad de Informes Gerenciales
Estrategia de cobertura	Seguridad Física	Instrumentos Financieros y Derivados
Alianzas (Joint Ventures)	Responsabilidades de Procesos Críticos	Procedimientos de Autorización de Transacciones Financieras
Liderazgo y Dirección	Falla de Productos /Equipos /Servicios	Financiamiento
Entorno Macroeconómico	Desarrollo de Productos	Manejo de Intangibles (Goodwill) Riesgos de Tipo de Cambio /Commodity/Tasa de Interés
Fusiones y Adquisiciones	Desarrollo de Proyectos	Liquidez
Nuevas Tecnologías /Productos /Servicios	Gerenciamiento de Proyectos	Confianza del Mercado
Desarrollo y Cumplimiento de Políticas	Control y Garantía de Calidad	Variación de Precios futuros de insumos clave
Temas Políticos/Culturales	Gerenciamiento de Información	Operaciones de Remuneraciones
ROI/NPV/IRR/SVA etc.	Seguridad en el Trabajo	Planificación y Proyecciones y Manejo de Caja
Manejo de Riesgo	Planeación y Ejecución	Prácticas de Abastecimiento y Manejo de Inventario
Planeación Estratégica y Fit Estratégico	Segregación de Actividades	Relaciones con Accionistas
	Condiciones Climáticas	Impuesto

LISTA DE POTENCIALES RIESGOS

Operacional - Comercial /Tecnológico	Operacional - Comercial/RRHH	Operacional - Comercial
Procesos de Backup y Recuperación de Información Procedimiento de manejo de errores Confiabilidad, Integridad, Seguridad y Acceso a la Información Controles de Input /Procesamiento /Output Nuevas Tecnologías Control de Cambios Adquisición de Sistemas Administración de Sistemas Desarrollo de Sistemas Implementación de Sistemas Interfaces de Sistemas Mantenimiento de Sistemas Infraestructura de Tecnología Procedimientos de Pruebas Verificación de Resultados de Sistemas	Disponibilidad de mano de obra calificada Beneficios de la Administración Claridad y Eficiencia en la Comunicación Interna Compensación y Reconocimiento Diversidad Gerenciamiento del Desempeño Desarrollo del personal y Entrenamiento Reclutamiento y Retención del personal Outsourcing	Reputación de Marca Imagen Pública Adquisición de Clientes y Retención Satisfacción del Cliente Servicio al Cliente Apoyo al Cliente Nuevos Mercados Participación de Mercado Política de Precios Disponibilidad del Producto Relaciones Públicas

LISTA DE POTENCIALES RIESGOS	
Operacionales - de Cumplimiento	Ambiental
Cumplimiento con:	Medioambiental
Leyes	Fuentes de Energía
Regulaciones/Reglamentos	Uso de recursos naturales
Políticas y Procedimientos	Contaminación
Códigos de Conducta e Integridad	Controles de emisión
Riesgos Contractuales	Sustentabilidad Ambiental
Gobierno Corporativo	Política
Riesgos de Contraparte	Contratos
Riesgos Ambientales	Grupos de Presión
Actos Ilegales/Fraude	Terrorismo y chantaje
Litigios Judiciales	Economías en Transición
Permisos	Social
Intervención Regulatoria	Educación - Nivel General
	Educación - Dominio de Idioma
	Movimientos Poblacionales
	Patrones socio-económicos
	Crimen
	Estilos de vida - actitudes sociales

Para discutir con el directorio

- 15.1. ¿Ha implementado el directorio un sistema de valores con su correspondiente código de conducta en la organización? De ser el caso, ¿está suficientemente difundido?
- 15.2. ¿Cuáles son los diferentes riesgos de la empresa? Intente ser lo más comprehensivo posible. ¿Cuál es el peso relativo de cada uno?
- 15.3. Tomando como base las 4Ts, ¿cómo se están aplicando en la empresa?
- 15.4. ¿Dispone la empresa de un sistema integrado de riesgos o ERM? ¿Cómo están avanzando en esta dirección?
- 15.5. ¿De qué forma el directorio participa en el manejo de riesgos?
- 15.6. ¿Disponen de una matriz de riesgos? ¿Cuál fue el rol del directorio en su elaboración? ¿Cuáles son las variables más importantes que se consideraron?

EL PRESIDENTE COMO JEFE DE GOBIERNO Y LÍDER DEL DIRECTORIO

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

En la época actual abundan las más diversas teorías, historias inspiradoras, y fórmulas sobre liderazgo. En este sentido, se dispone de una enorme cantidad y variedad de material sobre los perfiles, tareas y roles de los gerentes generales.

Resulta sorprendente entonces la escasez de trabajos dedicados al rol y las responsabilidades que caben al presidente del directorio. Quizás, se deba a que son tan pocos que no se genera investigación para tan exigua demanda, o tal vez sea porque se da por sentado que quienes llegan a ocupar este papel ya saben todo lo que necesitan para ejercerlo de manera efectiva.

Sin embargo, es preciso reconocer que los presidentes de directorio juegan un papel fundamental en las empresas. Podría argumentarse incluso que son las personas que potencialmente tienen la mayor incidencia en el éxito o fracaso de las mismas. Al final del día, son quienes conducen a los directorios, le dan forma a los procesos donde se toman las decisiones más importantes, y son quienes guían al líder de la empresa, el gerente general.

Al mismo tiempo, y en la experiencia del autor, los presidentes no vienen “genéticamente” programados para desempeñar su cargo. Además, este rol es complejo y difiere, a veces de forma significativa, de aquel de los demás miembros del directorio. Se aprende entonces “de oído”, extrapolarlo experiencias previas en liderazgo de

reuniones, pidiendo consejos e imitando modelos observados en otros directorios.

Vale la pena detenerse entonces en una reflexión sobre el rol y las responsabilidades del presidente del directorio. Pues, como señalara hace años sir John Harvey-Jones, entonces presidente de los directorios de Imperial Chemical Industries (ICI) y de The Economist:

“Cuando una empresa es exitosa será gracias al esfuerzo de todos los involucrados. Si fracasa será responsabilidad del directorio. Cuando fracasa un directorio será la responsabilidad de su presidente”¹.

El presidente como jefe de gobierno

En el primer capítulo de este libro se definió “gobierno corporativo” como un conjunto de mecanismos y reglas del juego establecidos entre los accionistas, el directorio y la administración, con el objetivo de crear valor sostenible.

El presidente del directorio es el principal responsable del sistema. Es el “jefe de gobierno”. En opinión del autor, si en inglés se define al principal ejecutivo como el CEO (*Chief Executive Officer*), el presidente debería ser llamado CGO (*Chief Governance Officer*).

Respecto de los accionistas, el presidente no sólo se relaciona con ellos en las juntas ordinarias, sino que muchas veces lidia de forma bastante más directa con sus inquietudes y visiones. Es también quien lidera al directorio y es responsable de su funcionamiento y efectividad. Finalmente, y a través del directorio, conduce a la administración y es personalmente un canal privilegiado de comunicación entre el gerente general y el directorio.

1. Señalado en el prefacio del libro de Adrian Cadbury (1990), “The Company Chairman”, Fitzwilliam Publishing Limited, Exeter..

En esta posición, el presidente debe velar porque estén presentes los fines y los medios para la creación de valor en la empresa. Debe también clarificar y hacer respetar las reglas del juego establecidas entre las partes y resolver las eventuales diferencias que puedan surgir entre ellas. En otras palabras, debe proveer de un marco y de un liderazgo para que los diferentes actores del gobierno empresarial puedan cumplir adecuadamente con sus respectivos roles.

Las responsabilidades del presidente del directorio son muchísimas y, por cierto, todas muy importantes. Tomaría varios volúmenes tratarlas en detalle y el espacio de este apartado es restringido. Consciente de estas limitaciones y con el costo de postergar temas fundamentales, este capítulo se centrará en el rol del presidente en cuanto a líder del directorio.

El liderazgo del directorio

El presidente es responsable del funcionamiento y efectividad del directorio. Debe asegurarse de que este órgano esté siempre cumpliendo de manera efectiva y oportuna con sus responsabilidades.

Para ello, y antes que nada, el presidente debe contar con una “agenda de gobierno” que posteriormente se vea plasmada en las estructuras, prioridades y tiempos del directorio. Debe comprender cabalmente entonces los desafíos trascendentes de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. ¿Cuáles son las materias que la empresa deberá enfrentar para su supervivencia y éxito en los próximos años? Seguramente incluirá algunos temas propios del entorno como, por ejemplo, político-económicos, regulatorios, de comunidades o de medio ambiente. Como es esperable, también habrá en la lista desafíos de negocio que surjan de la dinámica esperada en el sector industrial, acciones de competidores, proveedores o clientes. Por último, y al margen de grandes temas del entorno, también se presentarán asuntos internos como sucesiones en cargos claves, cambios en la propiedad o necesidades de ajustar la estructura directiva.

En términos generales, y tomando como base los capítulos anteriores de este libro, una agenda de gobierno debe, al menos, contemplar las materias que se describen a continuación:

- Asegurar que la empresa cuente con una estrategia que se haga cargo de las principales oportunidades y amenazas para la creación de valor a mediano y largo plazo.
- Asegurar que la compañía tenga al gerente general más indicado para la etapa de vida y a los desafíos estratégicos que vienen por delante.
- Asegurar que el largo plazo, los activos intangibles más valiosos y las dimensiones cualitativas del negocio (reputación, valores, cultura, innovación, talento, etcétera), estén incorporados de manera balanceada en la estrategia, en el control de los riesgos y en las decisiones clave de la empresa.
- Asegurar que los intereses de todas las partes afectadas por la empresa estén considerados en las decisiones que se toman: accionistas, fuentes de financiamiento, empleados, clientes, proveedores, comunidades, etcétera.

La línea gobierno-administración

En los primeros capítulos de este texto se describe la diferencia entre las responsabilidades de la administración y las de gobierno. Es responsabilidad del presidente que el directorio conozca y respete dichos límites.

No siempre es fácil distinguir la línea entre directorio y administración que, en realidad, es “ancha y borrosa”. Un gerente general con muchos años en el cargo, con una ganada reputación y credibilidad, y con resultados que lo avalen, probablemente se moverá con unos límites diferentes a los de un gerente nuevo en una situación de crisis. En el primer caso, el directorio delegará mucho más en el gerente que en el segundo.

En este sentido, el límite descrito dependerá de las circunstancias y puede variar en la misma empresa de un momento a otro. No existe una fórmula única y el presidente debe procurar que el directorio esté siempre en la situación que la empresa necesita.

Por un lado, el presidente debe evitar que los directores intervengan en materias que deben ser propias de la administración pues, de ser así, las potenciales consecuencias negativas son múltiples. Entre otras, desmotivará y minará la autoridad del gerente general; el directorio deberá asumir la responsabilidad sobre la decisión que fue “delegada hacia arriba”; generará incertidumbre en la organización; y si esto se repite con frecuencia, tendrá un efecto en el calibre y la capacidad de liderazgo del gerente general y su equipo.

Por otro lado, el presidente tampoco debe permitir que el directorio se aleje demasiado y abandone sus responsabilidades más esenciales. Existen tareas que son fundamentales y que el directorio no puede delegar en la administración. Por recordar algunas de las mencionadas en los primeros capítulos de este libro: afinar y aprobar la estrategia, evaluar la calidad de la gestión, definir los incentivos del gerente general, aprobar la arquitectura de riesgo, entre otros.

Planificación de las sesiones, información y uso de tiempos

Antes de cada sesión el presidente, en coordinación con el gerente general, debe definir cuáles son los objetivos que se buscan alcanzar en la reunión de directorio.

Típicamente, las sesiones abarcan tres tipos de temas: (1) aquellos respecto de los cuales el directorio debe estar informado; (2) aquellos sobre los cuales el directorio debe tomar una decisión, habitualmente propuestas o proyectos de la administración; y, finalmente (3) aquellas materias donde la administración tiene inquietudes y busca las visiones y contribuciones de los directores, como si fuera una especie de caja de resonancia.

El presidente deberá planificar la sesión en términos de los objetivos buscados. ¿Se tiene claro con qué se quiere terminar al final de la sesión? ¿Refleja la tabla las prioridades del presidente? ¿Se han asignado los tiempos dentro del horario establecido, para lograr dichos objetivos? ¿Tendrán los directores la suficiente, adecuada y oportuna información para llegar bien preparados a la sesión?

Como ha sido señalado con insistencia en este libro, los tiempos son tan escasos y valiosos, que la sesión debe aprovecharse al máximo para discutir y para decidir, más que para llegar a informarse.

La conducción de las sesiones

El presidente es responsable de hacer cumplir las formalidades necesarias dentro del órgano de mayor autoridad de la empresa. Aunque pueda parecer una banalidad, no contar con el lugar físico apropiado para el trabajo del directorio, o la falta de respeto a los horarios establecidos puede dañar seriamente la efectividad de incluso el mejor de los directorios.

El presidente debe orquestar la discusión y estimular el debate, asegurándose de sacar el máximo partido a los conocimientos y experiencias complementarias de los diferentes directores. Debe facilitar que los directores hagan preguntas, generen propuestas y manifiesten abiertamente sus posiciones. En este sentido, el presidente es responsable de disponer quién tiene la palabra en cada momento, evitando que alguien monopolice la discusión. Debe mantener el dinamismo de la sesión, ayudar a que no se pierda de vista el objetivo y saber cortar cuando los rendimientos son decrecientes y es momento de concluir y pasar a la siguiente materia.

El clima de la interacción es también responsabilidad del presidente. Debe proteger la formalidad para tomar la palabra, velar porque se

mantenga un adecuado uso del lenguaje, las formas y un trato respetuoso y constructivo hacia la administración. Desafortunadamente no es poco común que directores revisen sus mensajes en la sesión o incluso contesten llamadas telefónicas. Más grave aún es cuando el trato de un director hacia un gerente no está a la altura esperada. Al final del día, el directorio también genera cultura y las malas prácticas terminan siendo imitadas y replicadas hacia abajo.

Al mismo tiempo, cuando una discusión se torna acalorada o la situación es tensa, el presidente debe procurar identificar los malos entendidos, hacer preguntas y guiar la discusión para que se aclaren las diferencias. Un presidente experimentado sabe también que usar el humor en el momento apropiado puede ser la mejor válvula de escape para bajar la tensión.

La forma en que se aprueban las decisiones

El rol del presidente es esencial. Él tiene la capacidad de influir en la manera en que el directorio toma las decisiones más gravitantes para la organización. La contratación de un nuevo gerente general, la definición de la estrategia o la fusión con otra empresa pueden marcar el destino de una compañía, y todas estas decisiones deberán pasar por la mesa del directorio.

Por lo anterior, el presidente debe incentivar a todos los miembros a contribuir al máximo de su potencial para luego, con esos aportes individuales, liderar al directorio para que se tomen las mejores decisiones de las que éste es capaz como colectivo.

Una manera clave de influir en la toma de decisiones es definiendo el nivel de consenso necesario para la aprobación de una determinación. En este punto el presidente tiene la llave. Puede promover un consenso total, persuadir para tomar decisiones por la mayoría del directorio o convencer de que se debe delegar la decisión en la administración. Cada alternativa tiene su lugar y su momento.

Como se ha demostrado en la teoría y en la práctica, cada una de estas formas de decidir tiene sus pros y sus contras. La unanimidad total fortalece “socialmente” las decisiones, genera más compromiso y, lo que es muy importante, evita mejor las “metidas de pata”. Sin embargo este tiene sus costos. La unanimidad es más lenta y difícil de alcanzar, se aprueban mucho menos propuestas y se dejan pasar muchas buenas oportunidades.

En el otro extremo, la delegación total al gerente general le da muchísima más velocidad a la toma de decisiones, se capturan más oportunidades, se motiva y empodera a la administración; pero a costa de invertir en más proyectos equivocados, con las posteriores “pasadas de cuenta”. El punto óptimo dependerá de la industria y del tipo de decisión.

Frente a algunas decisiones, el costo potencial de dejar pasar la oportunidad es mucho mayor que el de que la inversión no resulte ser la más adecuada (por ejemplo, invertir en un sistema de auditoría interna, comprar una opción en una nueva tecnología, etcétera); y en otras es al revés: el costo de hacer lo incorrecto es potencialmente más alto que el de dejar pasar la oportunidad (dar un préstamo, contratar un buen ejecutivo, etcétera).

El presidente debe entender estos costos potenciales y procurar que la forma de tomar decisiones se ajuste en beneficio de la empresa. En este aspecto, la receta única no funciona.

La relación del presidente con el gerente general

Anteriormente se señaló que el presidente del directorio es el líder de la agenda de gobierno. De la misma forma, el gerente general es el líder de la agenda de ejecución, del equipo que maneja los recursos y de los colaboradores de la empresa.

Para que el directorio agregue valor a través de la administración, es fundamental que la agenda del presidente y la del gerente general

estén alineadas. Esto requiere de un alto nivel de coordinación, confianza interpersonal, trabajo y tiempo compartido.

Para el autor, la forma en que se desenvuelve una sesión de directorio puede ser sintomática del grado de coordinación y alineamiento entre gerente y presidente. Cuando existe, la sesión fluye como una obra cuidadosamente coreografiada (y posiblemente bien ensayada). Quien propone una materia es el más indicado y el otro acude cuando es necesario para mantener el *momentum* y llevar la discusión donde se quiere. Por cierto, esto no implica que presidente y gerente deben confabular para manipular al directorio (esto terminaría siendo contraproducente). Simplemente quiere decir que deben trabajar juntos para que, al final de la sesión, se hayan logrado los objetivos en el mejor interés de la empresa.

Lo anterior no significa que el presidente y el gerente general tengan que estar de acuerdo en todo. De hecho, muchas veces no lo están. Sin embargo deben procurar resolver sus diferencias en discusiones privadas y avanzar sobre sus acuerdos. Al mismo tiempo deben generar las condiciones para que el resto del directorio conozca, discuta, aporte y recomiende lo que es más adecuado.

En una empresa donde el autor tuvo la oportunidad de trabajar como asesor del directorio, un alto directivo mencionó que allí el presidente y el gerente general trabajaban como una especie de matrimonio bien avenido. Mientras que el gerente era la figura paterna, que imponía altas expectativas, disciplina y exigencia, el presidente era su perfecto complemento, aportando una visión más reflexiva y calmada. Una perspectiva de más largo plazo, con atención en los valores y cultura de la empresa. La plana directiva sabía que no siempre estaban de acuerdo, pero nunca se les había visto contradiciéndose en público. Sus diferencias siempre se resolvían en privado.

Finalmente es importante destacar el rol del presidente como canal de comunicación entre el directorio y la administración. Es el líder

del directorio quien tiene las ventajas comparativas de posición y *status* para canalizar las inquietudes sobre materias delicadas que deben transmitirse desde la gerencia hacia el directorio y viceversa.

Como señaló un conocido presidente de directorio, con quien el autor ha tenido el privilegio de colaborar: “El gerente general y el presidente deben estar en sincronía, entenderse muy bien y tener un alto grado de confianza y empatía mutua. Cuando esto comienza a fallar, es el momento de cambiar a uno de los dos”.

Para discutir en el directorio

- 16.1 ¿Es capaz el presidente de asegurar que el directorio, sus comités y cada uno de los directores cumpla con su rol, procurando un buen funcionamiento y aplicando las buenas prácticas?
- 16.2 ¿El presidente contribuye a que el directorio trabaje como equipo, rescatando la diversidad de opiniones y manejando los conflictos?
- 16.3 ¿Es el presidente un efectivo líder del directorio y de la agenda de gobierno?
- 16.4 ¿Conduce el presidente adecuadamente la relación del directorio con el gerente general?

MEJORANDO LAS DECISIONES DEL DIRECTOR Y DEL DIRECTORIO - SESGOS DE DECISIÓN Y COMO MITIGARLOS

José Miguel Simián

ESE Business School

Introducción

Los directorios deben continuamente tomar decisiones en interés de la compañía y deben además -en su función de control sobre la alta administración- velar por la calidad de las decisiones que ésta toma. Es por eso que las resoluciones y el mejorar la calidad de éstas atañe muy directamente a los directores de empresa. Este capítulo tiene como objetivo dar algunas luces acerca de cómo mejorar las decisiones individuales de cada director, y grupales de todo el directorio, aprovechando el amplio conocimiento que se ha desarrollado en la literatura de *management* en los últimos años y que combina aportes de la economía, la psicología y la gestión. Las consideraciones de este capítulo acerca de cómo decidir mejor son por tanto de gran interés para los gobiernos corporativos.

Si el lector reflexiona un momento acerca de cómo toma una decisión, constatará que en la mayoría de los casos decide relativamente rápido. Con alta probabilidad, mirar un asunto y decidir no le toma más que algunos segundos. Al decidir reconoce un patrón, es decir, una situación tipo que le es familiar, y elige un camino a seguir. De manera inconsciente es muy selectivo en el uso de la información disponible, a muchas cosas no presta atención y decide por intuición, sin mayor reflexión. En infinidad de casos esta forma de decidir es la única posible debido a la presión de tiempo.

Sin embargo, cabe preguntarse cuán certera es esta manera de decidir. La investigación en este ámbito revela que cuando quien decide

tiene suficiente experiencia, dicha manera de decidir resulta muy certera¹. Malcolm Gladwell relata un ejemplo de esto en su libro “Blink”. El autor cuenta cómo el Museo Getty de California decidió, a mediados de los ochenta, adquirir por casi 10 millones de dólares una estatua griega de mármol del siglo VI AC. Antes de hacer la compra, el museo hizo un detallado análisis de la estatua misma y de los papeles que certificaban su origen e historia. El estudio duró más de un año. Una vez que la estatua estuvo expuesta en el museo, uno de los miembros del curatorio señaló que, si bien no estaba seguro, su impresión era que encontraba algo extraño en la estatua; ésta no le convencía. Luego fue una experta en arte griego a quién tampoco le convenció. Finalmente un ex director del MET de Nueva York y un experto de Atenas vieron la estatua y su impresión era que ésta no estaba bien. Estos episodios hicieron que el museo llevara a cabo una nueva investigación para entonces descubrir que los papeles habían sido falsificados y que el mármol no tenía más de diez años y había sido envejecido artificialmente. Los expertos que vieron la estatua conocían muchas obras griegas y les bastaron unos pocos segundos para darse cuenta, no siempre sabiendo explicar por qué, que les parecía “rara”. Los especialistas del museo, en cambio, no fueron capaces de descubrir esto en sus catorce meses de trabajo.

¿Se puede, entonces, confiar en la intuición para tomar una decisión? La respuesta es sí, pero se debe ser cuidadoso. La intuición puede jugar una mala pasada en primer lugar, cuando se extrapola la experiencia a ámbitos en donde no es completamente aplicable. En segundo lugar, hay sectores donde no se tiene experiencia y es muy difícil acumularla porque las decisiones no son suficientemente recurrentes o no es posible recibir un *feedback* claro que permita acrecentar la *expertise*. Por último, los “atajos mentales” o *heurísticas* que se usan al decidir por intuición pueden ser engañosos. Existen sesgos asociados a las heurísticas de decisión que hacen que sistemáticamente haya equivocaciones.

1. Véase Klein (2003) y Kahneman (2011). Este último discute largamente en el capítulo 22 de su libro la validez y las condiciones de cuándo la intuición funciona bien y cuándo no.

Este capítulo tiene el propósito de alertar acerca de los sesgos psicológicos que llevan a errores sistemáticos en las decisiones. Es valioso conocer estos sesgos también para juzgar cómo y cuándo otros pueden equivocarse al decidir. El capítulo contiene dos grandes secciones: en la primera se describen algunas heurísticas de decisión y los sesgos asociados a ellas, luego se sintetiza la psicología humana frente al riesgo, y finalmente el problema de exceso de confianza o *overconfidence*, muy presente en la mayoría de las decisiones que tomamos. La segunda sección aborda los problemas que aparecen en decisiones grupales, esto es especialmente relevante en el caso de directorios, y las condiciones para asegurar un buen proceso de decisión grupal. Por último, se resumen las principales ideas de este capítulo y se señalan algunas preguntas orientadoras. La sección de referencias contiene las fuentes utilizadas, muchas de las cuales pueden ser de interés para quien quiera profundizar en estos temas.

Decisiones individuales

1. Heurísticas de decisión y sesgos más comunes

Ante la pregunta de cuán probable es un accidente nuclear hoy (año 2014), posiblemente la respuesta estaría en algún grado influenciada por el accidente de Fukushima en Japón, ocurrido en marzo de 2011, y ese hecho haría sobreestimar la probabilidad de ocurrencia de un evento similar. Sin embargo, ante la misma pregunta formulada en 2010, es probable que el riesgo de ocurrencia del desastre se hubiera considerado mucho menor que hoy, siendo que la probabilidad es la misma antes que después del accidente (muy baja). ¿Por qué ocurre esto? Episodios recientes alteran nuestra percepción de cuán probable es el evento en cuestión ya que nuestra mente trabaja con un “atajo” o heurística que le hace asociar la probabilidad de un evento a la “disponibilidad” de éste en ella, generando un sesgo llamado “facilidad de recordación”.

Tres son las heurísticas de decisión más comunes: la heurística de disponibilidad o *availability*, la heurística de representatividad (ligada

a asociaciones comunes y estereotipos) y la heurística de perspectiva o *anchoring*. Estas heurísticas y los sesgos asociados a ellas se comentan en esta sección².

Una de las heurísticas más comunes es la ya mencionada “de disponibilidad” (*availability*), es decir, decisiones que se toman por disponibilidad en la memoria de situaciones parecidas o recientes que afectan, por ejemplo, la capacidad de las personas de estimar probabilidades. En cualquier decisión se presentan dos o más alternativas entre las cuales se debe escoger y los diferentes caminos presentan incertidumbres para las que se necesita estimar una probabilidad de ocurrencia de eventos. Un claro ejemplo de esto es el episodio de Fukushima, recién mencionado. Otra situación en la que esta heurística puede llevar a decisiones erradas, es cuando se evalúa el riesgo de eventos poco frecuentes (terremotos, cortes de luz, etc.) y al no existir recuerdo de situaciones parecidas en el pasado reciente, se subestima la probabilidad de ocurrencia.

La segunda heurística corresponde al uso de estereotipos en la toma de decisiones. Es lo que se conoce como la heurística “de representatividad”. Se hacen juicios por similitud o asociación. Si se piensa, por ejemplo, en las decisiones que se toman o los juicios que se realizan sobre una persona por sus estudios, la universidad a la que asistió, su apellido, etcétera; es posible que estas características no tengan ninguna importancia para evaluar el desempeño o elegir un candidato para una ocupación o cargo determinado y, sin embargo, sean gravitantes a la hora de tomar una decisión ya que sesgan sistemáticamente a quien decide. En este contexto, también sucede que se suele predecir el comportamiento futuro de variables, extrapolando su comportamiento en el pasado reciente. Por ejemplo, si las ventas de una empresa fueron especialmente buenas el año pasado, el dueño o la persona a cargo podría tender a pensar que eso se repetirá en el futuro, en vez de asumir que las ventas volverán a niveles más “normales”. Este sesgo puede hacer ver tendencias donde no las hay.

2. Un trabajo detallado y muy práctico sobre sesgos de decisión es el de Bazerman (2006).

Una tercera heurística es lo que se conoce como perspectiva o “*anchoring*”. Siempre se decide, evalúa y juzga a partir de algo. Resulta muy difícil poder estimar un precio o emitir un juicio cuando no se tiene ninguna referencia al respecto. Esto adquiere importancia cuando el punto de referencia que se posee es equivocado. Dan Ariely realizó el siguiente experimento³: le pidió a un grupo de personas que estimaran la disponibilidad que tenían a pagar por objetos sencillos (una caja de chocolates finos, una botella de vino, etcétera). Como parte del experimento, además les pidió a los participantes que anotaran los dos últimos dígitos de su número de seguridad social y que dijeran si estaban dispuestos a pagar ese monto por ellos. Luego, les preguntó cuánto estaban dispuestos a pagar por los objetos. Si bien, conscientemente, ninguno consideró que los dos últimos dígitos de la seguridad social guardaban relación con el precio de aquellos ítemes, el experimento de Ariely mostró que sí existía una enorme correlación entre ese número y la disposición a pagar en el estudio realizado. Ese número actúa como “ancla” en la mente.

El sesgo descrito puede ser muy importante, por ejemplo, en negociaciones, cuando se llega sin un precio premeditado o, en general, sin tener claridad de lo que se quiere obtener. Lo que la contraparte sugiera servirá de ancla y es probable que sesgue la negociación posterior. Es fácil que ocurra también, por ejemplo, en una reunión donde se discute un asunto cualquiera. Aquellos que no pensaron al respecto antes de la reunión se verán fuertemente influenciados por las opiniones vertidas, o bien por la visión de alguno de los presentes a quien se considere especialmente experimentado, o de quien lidere la reunión. Si se analiza desde la perspectiva contraria, quien lidera una reunión (como es el caso de un presidente de directorio) no debería expresar su punto de vista inicialmente ya que, con alta probabilidad, sesgará la opinión del resto del grupo.

3. Véase Ariely (2008).

2. Preferencia por riesgo

A continuación se pide al lector que piense en la siguiente elección y tome una decisión respecto de su preferencia antes de seguir leyendo: a) recibir un millón de pesos de manera segura o, b) tirar una moneda y obtener 2,2 millones por una cara y nada por un sello. ¿Por cuál alternativa se inclinará? ¿El millón seguro o la posibilidad incierta de obtener 2,2 millones? Piense ahora en la siguiente situación, similar a la anterior. Se debe elegir entre: c) pagar un millón o, d) tirar una moneda y pagar dos millones por una cara y no pagar nada por un sello.

En caso de que el lector haya optado por la alternativa a) en el primer problema y la alternativa d) en el segundo, ha elegido lo que la mayoría prefiere en este tipo de situaciones. ¿Qué ocurre aquí con la mente? En el primer problema se enfrenta a una situación de ganancia –ganar con seguridad versus ganar con incertidumbre– mientras que en la segunda se ve ante una situación de pérdida, perder seguro versus perder con incertidumbre. El tipo de situación, y el modo en que se presenta, altera la preferencia por riesgo. En las situaciones de ganancia, las personas suelen ser adversas al riesgo, incluso cuando el valor esperado de la alternativa incierta sea mayor que el de la segura. La ganancia incierta tendría que subir mucho para que se entusiasmen. ¡Como si en vez de 2,2 millones inciertos hubiesen sido 3 millones! Esto es al revés en la situación de pérdida, en la cual son propensos al riesgo. Las personas prefieren correr el riesgo de no tener que perder a perder seguro, aún cuando el valor esperado de la alternativa incierta sea bajo.

Esto explica, por ejemplo, el comportamiento de muchas personas en el casino. Mientras tengan dinero prefieren seguir apostando para “recuperar” lo perdido. Suponga que usted fue al casino con \$100.000 y ya lleva perdidos \$90.000. Podría volver a jugar con los \$10.000 que le quedan y ganar, con bajísima probabilidad, \$90.000. ¿Qué hace? El jugador suele plantearse esto como una situación de

menoscabo donde debe elegir entre una pérdida segura de \$90.000 (ya ocurrida) o una situación de riesgo donde puede, con bajísima probabilidad, no perder nada (recuperar los \$90.000) o perder los últimos \$10.000 y con eso, en total \$100.000. Puesto así, preferirá seguir jugando. El jugador no se plantea mentalmente esta situación como una elección entre una ganancia segura de \$10.000 versus una muy remota posibilidad de ganar \$90.000, en cuyo caso preferiría la ganancia segura. Emocionalmente no puede olvidar los \$90.000 perdidos. Los mecanismos de *stop-loss* de las mesas de dinero buscan detener precisamente esto: el comportamiento excesivamente riesgoso de los operadores cuando acumulan una cierta cantidad de pérdidas. Ellos no consideran todo lo que pueden llegar a perder sino que, mentalmente, comparan la pérdida segura que implica dejar de invertir con la posibilidad (muchas veces remota) de poder revertir las pérdidas realizadas y quedar en cero. Recuérdese en este contexto el episodio de Nick Lesson que llevó a la quiebra al Barings Bank en 1995 a través de operaciones con derivados desde Singapur para intentar revertir las pérdidas en las que ya había incurrido.

Este modo de pensar lleva a lo que se conoce como *sesgo de costo hundido*⁴. Racionalmente las pérdidas ya realizadas en una inversión o un proyecto no debieran ser relevantes para las decisiones. Debería decidirse sobre la base de lo que se gana o pierde desde ahora en adelante. Lo perdido ya se perdió. Sin embargo, la psicología humana lleva a considerar lo ya perdido y buscar una reversión en vez de detener proyectos o revertir acciones que, con altísima probabilidad, sólo llevarán a perder todavía más. Se está en una posición donde se quiere defender decisiones anteriores.

Una medida que ayuda a mitigar este sesgo es –para decisiones de seguir invirtiendo o darle continuidad a un proyecto que ya acumula pérdidas– consultar a personas que no estuvieron involucradas en la primera decisión y que no están emocionalmente ligadas al

4. Véase Hammond/Keeney/Raiffa (1999), pp. 191.

proyecto o inversión en cuestión. No es extraño que los consultados vean con claridad que el proyecto debe abandonarse, o que hay que “hacer la pérdida” y dejar de invertir.

Este comportamiento, muy arraigado en la actual forma de pensar, debe llevar a poner atención a aquellas elecciones que son producto de decisiones anteriores y buscan revertir errores pasados. Aquí se presenta un conflicto de interés de quien busca defender su actuar anterior e intentar enmendar los errores cometidos y, es especialmente relevante, en una cultura donde son más premiados los buenos resultados que las buenas decisiones.

3. Exceso de confianza

Considere, el lector, la siguiente situación: se pide a todos los presentes en un auditorio que cierren los ojos y evalúen por un momento si se suponen mejores conductores de automóvil que el promedio de los asistentes; que levanten la mano en caso positivo y abran luego los ojos. El resultado habitual es que más de la mitad del auditorio estará con la mano alzada. Esto refleja lo que, en teoría de decisiones, se conoce como exceso de confianza (*overconfidence*). Es habitual que las personas sobreestimen sus conocimientos y habilidades en muchos ámbitos y especialmente en aquellos donde se saben, o se creen, expertos. En referencia a proyectos es recurrente, incluso entre personas con mucha experiencia, subestimar plazos y costos. Equipos comerciales tienden a sobreestimar su capacidad de ventas. Gerentes generales fácilmente sobrevaloran su capacidad de generar valor al realizar adquisiciones.

La principal consecuencia del exceso de confianza está en subestimar los riesgos asociados a las decisiones que se toman. Las personas saben que el riesgo existe pero piensan que, debido a sus capacidades, no les afectará. Se sabe, por ejemplo, que los presupuestos de ventas casi nunca se cumplen, pero se considera que el propio sí se cumplirá. Aparece entonces un fenómeno que se ha llamado *ilusión de control*,

que implica el pensar que se tiene el control sobre los resultados de las propias decisiones y acciones, cuando realmente no es así. Los resultados surgen de una combinación de decisiones y acciones pero también de una buena o mala oportunidad o suerte. Malos resultados no son siempre fruto de malas decisiones. Tener en cuenta que las cosas pueden salir mal es lo que ayuda a tomar resguardos que mejoran la capacidad de reacción frente a situaciones adversas, lleva a hacer planes de contingencia o pensar en qué hacer si alguno de los riesgos inherentes a las decisiones que se toman se materializa. El exceso de confianza hace que el tomador de decisiones no aplique estos resguardos, al confiar excesivamente en sus habilidades.

El exceso de confianza tiene importantes consecuencias, por ejemplo, en el ámbito de las fusiones y adquisiciones. Malmendier y Tate (2008) usan una base de más de 400 grandes empresas norteamericanas para mostrar que los CEOs con exceso de confianza (aplican varias medidas para identificar esto) tienen una alta probabilidad de destruir valor en sus compañías, especialmente cuando pueden realizar adquisiciones sin necesidad de financiamiento externo y éstas implican una diversificación del negocio de la compañía que están adquiriendo.

Existe un delicado balance entre la seguridad personal y el exceso de confianza. Por un lado, se espera que los altos directivos tengan suficiente convicción personal y seguridad en sus planteamientos y en su actuar. Pero, por otro lado, pueden caer en un exceso de confianza que los lleve a tomar decisiones erradas para sí y sus compañías. Hayward (2007) plantea cuatro posibles fuentes de exceso de confianza y soberbia en los ejecutivos (*executive hubris*): en primer lugar, un exceso de orgullo que distorsiona el conocimiento de las propias capacidades y logros. Muchas veces los ejecutivos son exaltados por la prensa u otros medios, haciéndoles creer que el éxito de sus compañías es exclusivamente suyo y no de sus equipos e incluso a veces de circunstancias externas. En segundo lugar, hacer las cosas a su manera y por cuenta propia. De forma más o menos solapada desprecian la ayuda de otros (consejeros, colegas, superiores, consultores) para resolver sus

asuntos. En tercer lugar, la incapacidad de algunos directivos para recibir *feedback*, al presentar una baja capacidad de autocrítica que no les permite ver sus propios errores y falencias. En cuarto y último lugar, no ver la necesidad de planificar hacia el futuro. Esta actitud denota habitualmente exceso de confianza al pensar que los problemas venideros se podrán abordar sin dificultades y que no es necesario tomar hoy ningún resguardo. Estas cuatro fuentes de exceso de confianza pueden ser luces amarillas para detectarla en ejecutivos subordinados o colegas.

Decisiones grupales

En la tarde del 27 de enero de 1986 se realizaron varias teleconferencias entre el Marshall Space Center de la NASA en Houston, las instalaciones de la NASA en Cabo Cañaveral (Florida) y las oficinas de Morton Thiokol, en Utah. Estas conversaciones tenían por objeto decidir acerca del lanzamiento del transbordador Challenger al día siguiente. Éste se había pospuesto ya en varias oportunidades y había bastante presión para no retrasarlo más. Por su parte, los ingenieros de Morton Thiokol (fabricante de los cohetes propulsores externos de combustible sólido), tenían dudas. Los cohetes habían presentado fallas y los ingenieros suponían que existía alguna relación entre las bajas temperaturas del ambiente externo y los desperfectos, pero no podían demostrarlo, y se esperaba que el 28 por la mañana fuese relativamente frío. Finalmente, ya hacia la noche del 27 y, en parte bajo presión, el equipo de Morton Thiokol dio autorización al lanzamiento del día siguiente, con las consabidas desastrosas consecuencias. ¿Cómo es posible que un equipo tan calificado pudiera cometer un error así?

Muchas de las decisiones directivas son tomadas en equipos o grupos, sean estos equipos directivos o de gobierno, como es el caso de los directorios. Por otra parte, se sabe que en general los grupos tienden a decidir mejor que las personas individualmente. Gran parte de los sesgos mencionados anteriormente se mitigan o pueden ser subsanados

en decisiones grupales, donde además se utiliza más información. Sin embargo, y como muestra el episodio del Challenger, los equipos de decisión también pueden equivocarse.

Deben cumplirse algunas condiciones básicas para el buen funcionamiento de un equipo que decide. ¿Cuáles son estas condiciones? En primer lugar, los integrantes del grupo deben ser suficientemente independientes entre sí para poder plantear sus divergencias de manera libre. Lo anterior suele no darse en los equipos directivos, ya que los miembros tienen en muchos casos una relación jerárquica con el líder del grupo. Esto exige que quien lidera el equipo sea capaz de “forzar” a los miembros del grupo a manifestar sus opiniones, pensar por su cuenta, y no plegarse sencillamente a lo que él dice. En directorios esto ocurre más fácilmente, ya que cada director es autónomo, pero puede suceder también que se presenten dependencias de todo tipo, que dificulten un debate franco y abierto. Sin eso, el grupo no podrá tomar buenas decisiones. Un buen proceso de decisión implica alcanzar un cierto nivel de conflicto y debate, lo cual requiere la expresión de opiniones diversas. En caso contrario, se producirá el fenómeno llamado *Groupthink*.

El *Groupthink* es una tendencia a la conformidad que inhibe a las personas a dar una opinión contraria, o de algún modo contrapuesta, a la visión de otros. Sencillamente se suman a una opinión, visión o decisión de una mayoría o del resto del grupo. Típicos síntomas del *Groupthink* son que en el equipo se dé poco debate y conflicto, que las decisiones se tomen bastante rápido y que exista una ilusión de unanimidad, aunque en realidad pueda haber opiniones divergentes que no se están manifestando. Desde el punto de vista de la decisión grupal, este conformismo lleva a que el grupo tome una medida poco reflexionada y que ésta adolezca de un sesgo de exceso de confianza grupal, que habitualmente es más arraigado que a nivel individual. Al plegarse el grupo a la decisión, surge la sensación de que ésta se ha tomado bien, como ocurrió en el expuesto caso de la NASA.

Probablemente el lector ha pasado más de alguna vez por situaciones en que, por ejemplo en una reunión y al haber bastante acuerdo de los presentes en torno a un asunto, no se atreve a manifestar abiertamente sus dudas o incluso un eventual desacuerdo con la postura o decisión común que se está tomando.

Existen maneras de reducir la presión a la conformidad en los grupos. Los procedimientos para tomar decisiones pueden ser de gran ayuda, como por ejemplo, la entrega de información anticipada, el uso de subgrupos o comités más reducidos donde pueda darse más debate, y evitar que opiniones muy marcadas de alguno de los miembros del equipo sesguen la mirada del resto.

Además de la independencia de los miembros del grupo que decide, el equipo debe ser heterogéneo. Es importante que haya diversidad de opiniones y ésta nace muchas veces de la manera diferente que tienen las personas de ver las cosas: hombres y mujeres, estudios diversos, trayectorias profesionales diferentes, etcétera. Los grupos excesivamente homogéneos no suelen debatir lo suficiente y se alcanza un consenso demasiado rápido en torno a los asuntos, lo cual no ayuda a un buen proceso de decisión. Conseguir la heterogeneidad del grupo está en manos de quién lo conforma. Cuando en un grupo no se produce gran debate, puede resultar útil que quien lo lidere pida a alguno de los integrantes (o invite a un externo) que haga de “abogado del diablo” para incentivar una mayor discusión y evitar que el equipo alcance un consenso prematuro y poco reflexionado.

Una tercera condición para el buen funcionamiento de un equipo de decisión es que sea el mismo equipo el que decida. No puede existir la sensación de que la discusión no tiene sentido porque las decisiones las toma el jefe, el dueño o quien sea, o bien que las decisiones llegan ya tomadas y el debate es meramente cosmético. Tampoco puede haber la percepción de que sólo algunos miembros del grupo son escuchados y a otros no se les toma en cuenta. Esto frustra enormemente a los integrantes del equipo e inhibe su participación e involucramiento en

las decisiones a tomar. Es clave que el equipo tenga procedimientos claros y conocidos acerca de cómo se toman las decisiones: por mayoría, por vía del jefe o dueño, después de escuchar al grupo, etcétera. Esto es lo que se conoce como *fairness* del proceso⁵.

En general, los grupos deciden mejor que las personas individualmente, pero existen condiciones como la independencia, la diversidad y el *fairness* del proceso que son importantes para que las decisiones de equipos o de un directorio sean realmente buenas.

Resumen y conclusiones

En síntesis, si bien la mayor parte de las decisiones son tomadas por intuición, se sabe que pueden existir equivocaciones *sistemáticas* debido a sesgos psicológicos, inherentes a la forma de pensar. Estos sesgos se derivan, entre otras cosas, de asociaciones mentales que hacen las personas, de la facilidad (o dificultad) que tienen para recordar eventos, de anclas mentales –que incluso pueden no tener relación con lo que se está decidiendo–, de cambios en la preferencia por riesgo –que es mayor en situaciones de pérdida–, o cuando buscan defender decisiones o posturas adoptadas con anterioridad, además del exceso de confianza que les lleva a sobreestimar sus habilidades y a subestimar los riesgos asociados a las decisiones que toman.

Las decisiones en grupos o equipos, como es por ejemplo un directorio, pueden subsanar los sesgos individuales, ya que al compartir información resulta poco usual que todos los involucrados se vean afectados por el mismo sesgo y casi siempre hay alguno que puede alertar. Sin embargo, para que grupos o equipos tomen buenas decisiones, es necesario que exista independencia entre sus miembros y que éstos puedan expresar libremente sus opiniones. Esto permite un cierto nivel de debate. Es preciso además que existan diferentes opiniones, para lo cual ayuda que el grupo sea heterogéneo o diverso.

5. Respecto de esto véase Kim/Mauborgne (2003).

Por último, se requiere la existencia de *fairness* en el proceso, es decir, que esté claramente determinado cómo se toman las decisiones y que cada uno de los participantes en el proceso sienta que sus opiniones y posturas son consideradas para la decisión, aún cuando no la determinen.

Referencias

Ariely, Dan (2008): “Predictably Irrational. The Hidden Forces That Shape Our Decisions”. HarperCollins 2008.

Bazerman, Max (2006). “Judgement and Managerial Decision Making”. Wiley 2006.

Hammond, John; Keeney, Ralph; Raiffa, Howard (1999). “Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Life Decisions”. Broadway Books 1999.

Hayward, Matthew (2007): “Ego Check. Why Executive Hubris is Wrecking Companies and Careers and How to Avoid the Trap”. Kaplan Publishing 2007.

Kahneman, Daniel (2011): “Thinking Fast and Slow”. Farrar, Strous and Giroux 2011.

Kim, Cham; Mauborgne, Rénee (2003): “Fair Process. Managing in the Knowledge Economy”. Harvard Business Review. January 2003.

Malmendier, Ulrike; Tate, Geoffrey (2008). “Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market’s reaction”. Journal of Financial Economics 89, 1 (July 2008): 20–43.

Para discutir con el directorio

- 17.1. ¿He reflexionado sobre las decisiones tomadas en el último año? ¿Cómo las tomé? ¿Cuánta información utilicé? ¿Fueron correctas, independientemente de los resultados obtenidos? ¿Aprendí algo del proceso de *decisión* que me pueda ser útil a futuro?
- 17.2. ¿Al tomar una decisión, considero posibles escenarios de riesgo? ¿Tengo habitualmente un “plan b” por si las cosas no salen bien? ¿O actuó más bien según el principio: “echémosle pa’-delante no’ más” o “sobre la marcha se arregla la carga”?
- 17.3. ¿Inciden estereotipos en las decisiones que tomo, en mi modo de seleccionar o evaluar personas?
- 17.4. ¿Considero que, cuando alguien (o yo mismo) defiende una decisión tomada anteriormente y persiste en un determinado camino, puede estar incurriendo en demasiado riesgo?
- 17.5. ¿Expreso con libertad mi opinión en reuniones o me pliego fácilmente a la opinión mayoritaria?
- 17.6. ¿Cuán debatidas son las decisiones que se toman en los directorios en que participo? ¿Hay voces disidentes u opiniones distintas que se plantean y discuten? ¿Hay espacio para ellas?
- 17.7. En decisiones importantes, ¿cuánto trabajo previo hay por parte de los directores? ¿O las decisiones se plantean en el mismo directorio y se toma la decisión, considerando que ya otros hicieron suficiente análisis?

LAS REUNIONES DE DIRECTORIO SIN LA PRESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

La obtención de información de primera fuente con responsables de sistemas de control interno y externo; la existencia de temas sensibles para discutir con la gerencia, y el adecuado funcionamiento del directorio son las tres razones que desarrolla este capítulo con el objetivo de evidenciar la importancia que reviste para la compañía que su directorio se reúna con periodicidad y sin la presencia de la administración.

Estas razones sugieren que lo anterior debe constituir una práctica habitual de los directorios, dado que éstos requieren de espacios para ordenarse y establecer posiciones sobre los temas relevantes, para luego transmitir a la administración las conclusiones obtenidas.

Reuniones de directorio

Una práctica recomendable, y que incluso es obligatoria en algunas legislaciones, es que el directorio se reúna, con cierta periodicidad, sin la presencia de la administración¹. Costumbre que se justifica por tres diferentes razones.

1. Información de primera fuente con responsables de sistemas de control interno y externo

El directorio debe ser capaz de formarse una opinión propia, de

1. En EEUU, estas reuniones sin la presencia del CEO tienen curiosamente el nombre de “Executive Sessions”.

primera fuente, interactuando con diferentes personas o entidades, sin la intervención o veto tácito de la gerencia general.

A este respecto el directorio y/o el comité de auditoría debe reunirse con el contralor o auditor interno para obtener una visión directa de la aplicación de las políticas de riesgo y comportamiento establecidas. Es fundamental que existan espacios de conversación y canales inmediatos sin la intervención potencial de la gerencia general.

Al mismo tiempo, el directorio y/o el comité de auditoría debe reunirse con periodicidad con los auditores externos y las firmas clasificadoras de riesgo para conocer sus inquietudes, la facilidad o dificultad con que la administración se ha relacionado con ellos para los procesos y, especialmente para obtener su visión descarnada sobre los riesgos internos y externos que está enfrentando la empresa y las posibles fallas o exposiciones a fraude.

2. Temas sensibles para discutir con la gerencia

En los capítulos anteriores se estableció que recae en el directorio la responsabilidad de evaluar regularmente el desempeño del ejecutivo principal. Debe también instaurar las políticas y mecanismos de incentivos para la administración y cómo éstos se deben aplicar año a año en el caso del gerente general. Por último, el directorio debe establecer, impulsar y controlar un plan de sucesión de los cargos clave.

Todos los temas mencionados, más allá del natural conflicto de interés, incluso por mera cortesía requieren ser analizados sin la presencia del gerente general. Es posible también que se deba incorporar a la reunión a asesores externos.

3. Mejorar el funcionamiento del directorio

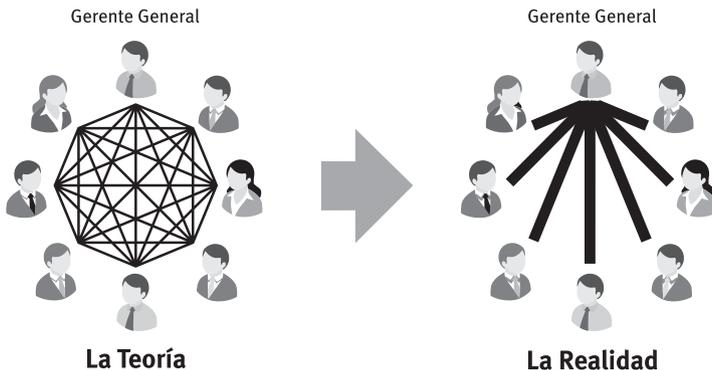
El directorio necesita reunirse sin la presencia del ejecutivo principal para tener un funcionamiento adecuado. Como se describió en

capítulos previos, el directorio es un grupo seleccionado de personas con diversidad de experiencias, conocimientos técnicos, relaciones interpersonales y, fundamentalmente, de perspectivas. Este verdadero crisol tiene un alto potencial de análisis pero también de creatividad e innovación. Para ello debe haber espacios de intercambio y perfeccionamiento de ideas, donde los aportes de uno sean recogidos, transformados y enriquecidos por otro. En teoría entonces, las sesiones de directorio son espacios para intercambiar visiones entre los mismos directores y también con la administración (ver figura 1 A).

Sin embargo, la presencia del gerente general produce un enorme impacto en la dinámica de las sesiones. En la práctica lo normal es que el gerente exponga datos, cifras e ideas. Como parte de la interacción con la administración, un director típicamente planteará alguna duda o cuestionamiento sobre la exposición. En el paso siguiente, el gerente se hará cargo de la inquietud y responderá al director en cuestión. A continuación, y en la medida en que avance la reunión, otro director planteará sus inquietudes para así, iniciar un nuevo ciclo.

La sesión de directorio se transforma entonces en un juego de *ping pong* donde el gerente recibe y devuelve las pelotas enviadas por los directores (ver Figura 1 B). Se pierde entonces la posibilidad de intercambios entre directores como parte del enriquecimiento potencial.

Figura 18.1: Teoría y realidad de la dinámica de discusión en el directorio



El directorio requiere de espacios para ordenarse y establecer posiciones sobre temas relevantes para luego ser transmitidas a la administración.

¿Qué se opina del gerente general y su desempeño? ¿Cómo se puede mejorar la interacción con el ejecutivo principal? ¿Qué aspectos son preocupantes de la empresa? ¿Cómo se puede hacer del directorio una instancia más efectiva?

Para responder estas preguntas se requiere de un análisis profundo y de una conversación cándida entre los miembros del directorio, que difícilmente se podrá sostener con la presencia de la administración.

Es primordial entonces que estas reuniones -sin la administración- sean establecidas formalmente como una práctica del directorio. Una obligación auto-impuesta como norma. En caso contrario se generan situaciones que a nadie sirven; nerviosismos y dobles lecturas en los involucrados, gerentes generales ansiosos por lo que pudiese ocurrir en una determinada sesión o directores que se puedan sentir violando la confianza del ejecutivo principal.

Para discutir con el directorio

- 18.1 ¿Está el directorio verdaderamente alineado en los temas importantes? ¿Hay una visión consensuada de objetivos y de cómo alcanzarlos?
- 18.2 ¿Existen espacios de conversación sin la intervención de la gerencia general?
- 18.3 Se pide hacer un recuento acerca de los temas sensibles, tales como la evaluación del desempeño de los principales ejecutivos o los mecanismos de incentivos para la administración.

ALINEANDO LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN EL DIRECTORIO: UNA GUÍA PRÁCTICA

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

En 1987, se llevó a cabo un estudio muy revelador con un grupo de 125 empresas¹. Se eligieron a los diez más altos directivos de cada una de ellas y se les hizo llegar una carta, donde se les pedía que especificaran cuáles eran los cinco objetivos estratégicos más críticos que perseguía la compañía. Debían colocar sus respuestas en un sobre y hacérselo llegar a los encargados de la investigación.

Los responsables del estudio recibieron entonces diez sobres por parte de cada empresa, y se dispusieron a contar el número de objetivos únicos encontrados en cada una de ellas. Como comprenderá el lector, si todos y cada uno de los encuestados de una compañía escribía las mismas ideas, la lista total de objetivos únicos de la empresa llegaría al número de CINCO. Por el contrario, si cada uno de los altos directivos escribía una lista de objetivos diferentes a sus pares, la lista contaría CINCUENTA.

Después vino lo más interesante: ordenaron las empresas desde la más rentable a la menos rentable. Aquellas empresas que se ubicaban en el tercio superior de rentabilidad tenían listas de entre 6 y 12 objetivos, mientras que entre las que estaban en el tercio inferior la lista de objetivos era considerablemente mayor, entre 26 y 43.

En otras palabras, los altos directivos de las empresas con peor desempeño no compartían una visión común de lo que trataban

1. Hardaker & Ward, 1987.

de hacer, mientras que lo opuesto ocurría en el liderazgo de las compañías más exitosas.

En la experiencia del autor, investigando y asesorando empresas sobre estas materias, la falta de alineación no sólo es un problema común en las planas directivas; por desgracia, también abunda en las salas de directorio. Las diferencias sobre cuáles son los objetivos que debe perseguir la empresa muchas veces se mantienen tácitas, hasta que un día emergen inexplicablemente, para el desconcierto del gerente o de los propios directores.

Esta falta de alineación no sólo constituye una fuente importante de frustraciones (reuniones improductivas, repetición de los temas, falta de compromiso, etcétera), sino que también es una causa de destrucción neta de energía entre los miembros de la gerencia. Al final del día, éstos se ven obligados a crear sus propias interpretaciones y formas de actuar –e incluso arbitrar– en medio de la ambigüedad que emerge desde arriba.

Por otro lado, si no existe un acuerdo sobre las prioridades de la empresa tampoco es posible evaluar el funcionamiento del directorio. ¿Cómo se puede saber si se tiene la información relevante? ¿Cómo determinar los comités de trabajo o el mismo uso del tiempo que se hace del directorio?

Alineando objetivos en el directorio

Si el lector es miembro de un directorio, se le recomienda relatar a sus colegas, y también al gerente general, la historia de más arriba, y luego pedirles que llenen el Cuadro 1.

Para esta tarea, puede resultar útil revisar las siguientes listas:

- Ejemplos de objetivos de crecimiento: crecer en ventas, crecer en nuevos segmentos de clientes, crecer e nuevas líneas de productos/servicios, desarrollar y potenciar marcas, desarrollar

Cuadro 19.1: ¿Cuáles son los cinco objetivos estratégicos más críticos de nuestra empresa.?

(Por ejemplo: crecer en ventas, crecer en nuevos segmentos de clientes, o en nuevas líneas de productos/servicios, aumentar margen de contribución, reducir gastos, mejorar la calidad del servicio al cliente, reducir necesidades de capital de trabajo, diversificar riesgo, mejorar clima laboral, atraer talentos, desarrollar y potenciar marcas, desarrollar canales nuevos de distribución, expansión geográfica, etcétera.)
1
2
3
4
5

- canales nuevos de distribución, expansión geográfica, etcétera.
- Ejemplos de objetivos de rentabilidad: aumentar margen de contribución, mejorar costos operacionales, mejorar eficiencia logística, reducir gastos administrativos, mayor productividad, mejorar calidad de servicio al cliente, reducir necesidades de capital de trabajo, etcétera.
- Ejemplos de objetivos de riesgo: diversificar riesgo de clientes, desarrollar proveedores, mejorar clima laboral, atraer talentos, entre otros.

Se debe recoger las opiniones y compartir los resultados. Agrupando los objetivos que sean parecidos y eliminando de la lista aquellos que, usando palabras diferentes, repitan en esencia la misma idea. Ante la duda, es mejor abstenerse de eliminar un objetivo. Luego se deben presentar los resultados al directorio y comenzará la que, seguramente, será una discusión interesante.

Se recomienda plantear, al menos, las siguientes interrogantes:

- ¿Cuántos objetivos hay realmente diferentes? Si hay dos o tres que se parecen, se debe pedir a quienes los escribieron que expliquen qué querían decir, para aclarar así la duda. Lo ideal es acordar el enunciado que mejor resuma la idea. Se puede acortar la lista, si entre todos deciden que se pueden fundir dos o tres objetivos en uno.
- ¿Aparecen objetivos que no se entienden o que sorprenden? En ese caso, se debe pedir a los autores de las ideas que las expliquen de la manera más precisa posible, incluyendo la explicación de por qué les parecen tan relevantes como para incluirlos en la lista. La premisa es que se debe escribir el enunciado de forma que pueda ser entendido por alguien que no asistió a la reunión.
- ¿Cuáles de estos objetivos de la lista son fines en sí mismo y cuáles son medios para alcanzar un fin diferente? Por ejemplo, crecer es un fin en sí mismo o la razón de fondo es que creemos que la escala será clave para competir a costos razonables. ¿Cuál es el valor del tamaño? ¿Costos competitivos? ¿Poder de negociación? La clave es dilucidar el modelo y las relaciones causales que están detrás de los objetivos.
- ¿Qué diferencias se encuentran entre la lista del gerente general y la de los directores? Que sean diferentes no es de por sí una mala noticia. Por el contrario, es una gran oportunidad para hablar de temas verdaderamente importantes para la empresa. En esta situación, se debe pedir al gerente que explique libremente el por qué de su elección. Es importante que se facilite un diálogo franco y constructivo. Lograr un acuerdo demasiado rápido probablemente evidencia un intento de salir del paso y postergar la verdadera discusión. Por lo tanto, es preciso insistir en que se genere

un intercambio de ideas. Finalmente, lo que se busca es salir de la reunión con un verdadero consenso en torno a los objetivos de la empresa.

- Si la lista es de más de cinco (y es probable que así sea), ¿cuáles son realmente los 5 más importantes? ¿Con cuáles nos quedamos? Se recomienda iniciar con una votación simple, dando a cada uno de los directores cinco votos para distribuir y luego considerar cuáles son los más votados. Antes de desechar los menos escogidos, se debe insistir: ¿Son éstos menos importantes que los otros? ¿Por qué? La clave es no abandonar esta discusión aunque todos estén cansados.
- Discutir si existe un orden lógico en el logro de los objetivos. Si bien todos acordaron que éstos eran los cinco más importantes, ¿se deben perseguir todos al mismo tiempo o bien parece más lógico dar un orden temporal a la lista?
- Es positivo darle una segunda y una tercera vuelta: ¿Si tuviésemos que elegir TRES? ¿Cuáles serían? ¿Por qué? Y si ahora tuviésemos que elegir UNO para este año, ¿cuál sería y por qué? Siempre es más fácil quedarse con diez objetivos que con tres (aunque en la ejecución es justamente al revés). Insistir en este punto.

Una vez que la lista de los objetivos prioritarios esté clara, hay que prepararse para una segunda etapa. Se debe pedir a los directores que llenen el Cuadro 2 donde deben evaluar, en una escala de 0 a 100%, el grado de avance que tiene actualmente la compañía en términos de cada objetivo estratégico.

A continuación, se registran las respuestas para cada objetivo en una recta como la que se ilustra en el Gráfico 1, donde se encuentran representadas las evaluaciones de siete directores (en negro), y el gerente general (en blanco). En la experiencia del autor, los resultados

Cuadro 19.2

Para cada uno de los objetivos estratégicos que se han definido, indique por favor, en una escala de 0 a 100%, cuál es el grado de cumplimiento del objetivo respecto de la meta planteada. En la escala, 0% indica que prácticamente no ha habido ningún avance y 100% significa que el objetivo ha sido plenamente alcanzado.	
Objetivos	Grado de cumplimiento (de 0% a 100%)
1	
2	
3	
4	
5	
6	

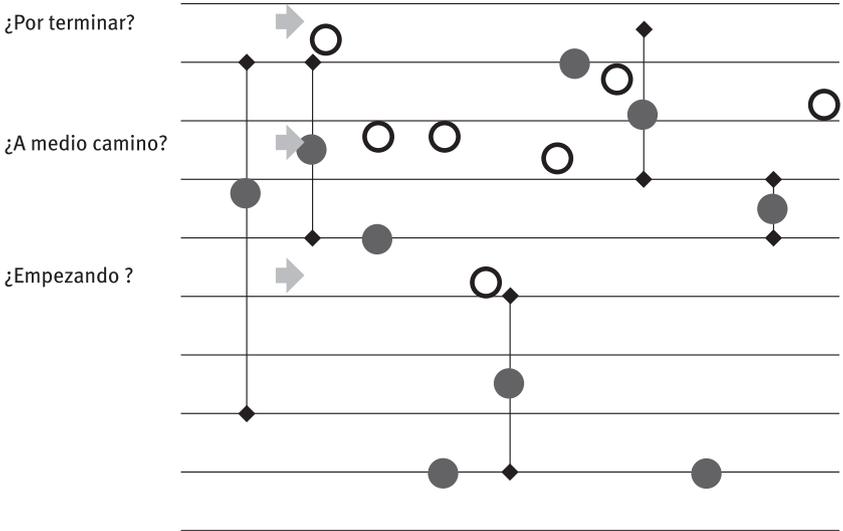
pueden ser muy variados. Desde altos grados de consenso, que incluso sorprendan a todos, hasta verdaderas nubes donde cada uno tiene una opinión diferente. En el citado ejemplo, aunque el resultado puede parecer confuso, se refleja una clara oportunidad de mejora al interior del directorio.

En primer lugar, se puede apreciar que la opinión del directorio está dividida. Hay cuatro directores que están bastante alineados con la perspectiva del gerente en cuanto a que se ha avanzado mucho y se está cerca de alcanzar la meta, mientras que otros tres notan muy poco avance. Claramente no ven lo mismo y es importante que se aclare el por qué de su posición. Así, el gerente y los demás directores tendrán la oportunidad de conocer las dudas y reparos, y eventualmente proporcionar información y argumentos que permitan alinear las opiniones.

Discutir uno por uno los objetivos permitirá llegar a un consenso razonable. Al final, los participantes deberán ser capaces de dar una

Gráfico 19.1: ¿Cuál es el grado de avance en los objetivos estratégicos?

Ejemplo



señal inequívoca de hacia dónde deberán concentrarse los esfuerzos del gerente general y su equipo.

Es posible que alinear al directorio en la lista de objetivos y su grado de avance sólo tome una hora. En otros casos será una tarde o un día completo. Este ejercicio incluso puede formar parte del “retiro anual de reflexión” del directorio, en el cual los directores se alejan de la rutina y de las cuentas mensuales por un par de días, para concentrarse junto con el gerente general en discutir y definir en dónde están en el presente y hacia dónde avanzan en el mediano y largo plazo.

Lograr un consenso entre los directores en cuanto a los principales objetivos de la organización es un esfuerzo que, sin duda, vale la pena:

- Motiva a los miembros del directorio y del equipo gerencial en torno a la existencia de una unidad de propósito que da sentido al esfuerzo y a la atención individual.

- Cuando se tienen los objetivos a la vista, el análisis de la contingencia tiene altura de miras y permite que las diferencias y potenciales conflictos se puedan tratar constructivamente. Facilita asimismo la comunicación.
- Contribuye a entender y asumir los roles y responsabilidades que tiene cada uno en alcanzar los objetivos. ¿Quién es el dueño del objetivo? ¿Cómo desde el directorio puedo contribuir activamente al logro de este objetivo?
- Permite medir el progreso y motiva la perseverancia. En este sentido, ayuda al directorio a identificar la información necesaria para conocer y evaluar los grados de avance de los objetivos estratégicos.
- Hace posibles pequeñas victorias, en puntos escogidos. Esto genera credibilidad en el proceso y la estrategia. Genera *momentum* y motivación en el equipo a cargo.

Es la intención del autor cerrar este capítulo compartiendo un enfoque: la mayoría de los directorios que la ha tocado conocer y evaluar están compuestos por gente muy competente, experimentada y bien intencionada. Sin embargo, uno de los mayores riesgos que se corre dentro de los directorios (y que de hecho lamentablemente ocurre en la práctica), es no poder sacar partido a esos talentos y visiones diferentes.

Una de las causas detrás de este problema es la tendencia a converger demasiado rápidamente hacia los consensos, no otorgando el espacio para que alcancen a emerger la variedad de perspectivas y opiniones. Pero es justamente en estas diferencias donde está el valor y la riqueza que se quiere para el diagnóstico de los problemas y la búsqueda de soluciones.

La herramienta descrita en este capítulo es una, entre muchas formas posibles, de aprovechar este valor para luego avanzar en unión hacia el logro de los objetivos planteados.

Para discutir con el directorio

- 19.1. ¿Estamos realmente convencidos de que el accionar del gerente general refleja nuestras prioridades como directorio?
- 19.2. ¿Sentimos a veces que le dedicamos mucho tiempo en el directorio a cosas de poca importancia?
- 19.3. ¿La agenda de trabajo del directorio y el funcionamiento de los comités, refleja claramente las prioridades de todos los directores?

CLAVES PARA SESIONES DE DIRECTORIO MÁS PRODUCTIVAS

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

Varios son los factores que los directores de empresas deben tomar en consideración al momento de participar en las sesiones de directorio para lograr instancias más productivas.

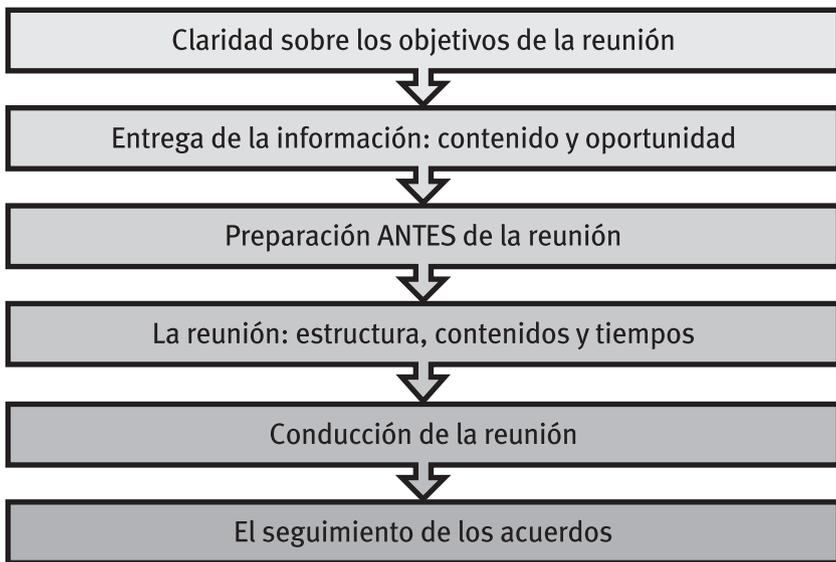
Lo que pretenden las páginas de este capítulo es dar a conocer en forma breve pero eficaz, ciertos factores o elementos que no se deben olvidar dentro de las compañías y que resultan esenciales para evitar las fallas al momento de las reuniones de directorio. Se advierte acerca de lo primordial que resulta la existencia de un plan anual o una hoja de ruta que contribuya al trabajo que el directorio debe realizar a lo largo del año. Para ello describe de manera sucinta la forma en que dicho plan debiese ser elaborado y los aspectos que debe incluir, de modo que entregue al directorio una visión global de la compañía, de los objetivos que se pretenden cumplir y de las metas que se busca alcanzar. Junto con ello, el texto desarrolla las etapas en que generalmente se suelen dividir las reuniones y que están determinadas por la introducción, el cuerpo y el cierre.

El presente capítulo también recalca la importancia de la oportuna entrega de información al directorio, que incluya un resumen ejecutivo con todos los antecedentes pertinentes. Asimismo, la necesidad de que los datos se hagan llegar a los directores en un lapso de tiempo que les permita analizar el contenido con la dedicación que se requiere para lograr el buen rendimiento de cada sesión.

Dónde concentrar la atención y las energías

Las reuniones de directorio pueden fallar por variedad de razones. Por ello, no se debe contemplar las sesiones como un hito, sino como etapas dentro de un proceso en el cual hay actividades que ocurren antes, durante y después de celebrada la reunión de directorio. Todas estas actividades o etapas requieren ser abordadas con la misma reflexión y rigurosidad (ver Figura 1).

Figura 20.1: Seis etapas claves para reuniones efectivas



La primera etapa fundamental consiste en tener definidos, con anticipación, los objetivos de la sesión de directorio. Son tantos los temas potenciales y las urgencias, que la elección de la tabla del día es un asunto de gran impacto. ¿En qué aspectos se fijará la atención y energía del directorio? ¿Cuáles puntos quedarán postergados para otra oportunidad?

En una sesión típica y convencional, el orden de la tabla suele ser el siguiente:

- Aprobación del acta de la sesión anterior.
- Presentación y discusión de EEFF y resultados del periodo anterior.
- Seguimiento de algunas iniciativas y proyectos clave.
- Propuestas de la administración.
- Varios.

Avanzar sobre los temas de la tabla anterior puede tomar la mayor parte, si no todo, el tiempo destinado al directorio. ¿En qué momento entonces los directores dedicarán su energía a los temas indispensables señalados en los capítulos anteriores, como la estrategia, las marcas, el talento directivo o la evaluación del gerente general? Al igual que en muchos otros afanes humanos, si no existe una estricta sistemática de trabajo, las buenas intenciones se diluyen y lo urgente atenta contra lo trascendente.

Para evitar que eso ocurra, el directorio debe contar con un Plan Anual; una hoja de ruta que permita guiar el trabajo del directorio durante el año. ¿Cómo se elabora este plan?

Objetivos: plan anual y tablas de las reuniones del directorio

El presidente, en conjunto con el gerente general, deben identificar y listar cuáles serán las cuestiones más relevantes que debe abordar el directorio durante el año. En este inventario de temas importantes, habrán dos tipos de materias. Por un lado las materias permanentes, que deben ser abordadas en todas las sesiones, y con el mismo grado de profundidad; y, aquellas no permanentes, que pueden programarse para ser tratadas unas pocas veces en el año.

1. Temas permanentes: las materias que rutinariamente deben ser abordadas en todas las sesiones de directorio. Típicamente en este acápite corresponde ver asuntos como:
 - a. Aprobación del acta de sesión anterior.
 - b. Formalidades, poderes y trámites que corresponden a la

- regulación y que son de fácil despacho.
- c. Revisión en profundidad de indicadores claves de gestión.
 - d. Propuestas de la administración.
- 2) Temas programados o no permanentes:
- a. Profundización de temas permanentes: si bien el directorio es responsable de la integridad de la información financiera, así como de numerosas políticas, es poco eficiente que se revisen todos los temas con la misma extensión en todas las reuniones. Dependiendo de la naturaleza del negocio, hay materias que deben necesariamente ser tratadas en todas las reuniones y otras que pueden ser vistas con profundidad entre una y cuatro veces en el año, liberando una cantidad importante de tiempo para otros temas. Así por ejemplo, aspectos como cuentas por cobrar, políticas de riesgo de tipo de cambio, clima laboral o el presupuesto para el periodo siguiente, deben ser analizados en detalle pocas veces en el año.
 - b. Plan estratégico y principales iniciativas del año para la administración: el plan estratégico y el presupuesto anual no son sólo cifras. Son planes de acción con actividades, proyectos e iniciativas. La administración y el directorio deben definir los principales hitos esperados y los momentos en los cuales el desempeño de los proyectos puede requerir de decisiones que alteren la trayectoria del plan original.
 - c. Responsabilidades del directorio: en los capítulos anteriores se describe una larga lista de tareas y responsabilidades del directorio. Todas ellas son valiosas, importantes e indelegables. La elección de la estrategia, los incentivos, evaluación y sucesión del ejecutivo principal, el clima laboral, la innovación, la estrategia reputacional, las marcas, entre otros. El directorio debe asegurarse de que estos temas sean abordados adecuadamente en el transcurso del año.

Una vez elaborado este primer inventario de temas, se deben asignar las fechas y los tiempos que se dedicarán a cada materia. El presidente debe someter el plan resultante al directorio para su discusión, perfeccionamiento y aprobación.

De esta manera, el plan anual del directorio podría quedar establecido de la siguiente forma (ver tabla 19.1 en página siguiente):

El diseño del plan anterior dará al directorio una visión global, con una agenda para trabajar en forma ordenada y sistemática durante el periodo. No tendrá que re-pensar mes a mes qué temas se deben revisar y al mismo tiempo, se asegurará de que tanto ellos como toda la organización se haga cargo de los temas que deben necesariamente ser tratados durante el ciclo. Por último, también contará con una meta concreta respecto de la cual juzgar sus grados de avance y su propio desempeño.

Ahora bien, y sin perjuicio del plan anual de trabajo, en la medida que avance el periodo aparecerán contingencias y las prioridades pueden verse afectadas. En consecuencia el presidente, en conjunto con el gerente general, deben definir anticipadamente la tabla de cada sesión haciéndose cargo también de los temas emergentes.

Con todo lo anterior, el presidente debe establecer los objetivos de la reunión. En otras palabras, qué es lo que desea lograr al final de la sesión citada. Cada reunión, al margen de las tareas propias de cualquier sesión ordinaria, debería tener dos o tres objetivos concretos.

Los objetivos pueden ser de diferente naturaleza. Por ejemplo, iniciar un proceso, definir parámetros, aprobar, ejecutar o simplemente ser informado, aunque por regla general, el directorio no debería ser el lugar para informarse. Por el contrario, los directores deberían contar previamente con los antecedentes necesarios para llegar debidamente preparados y utilizar la sesión para resolver dudas, plantear alternativas y/o decidir.

Tabla 20.1: Plan anual del directorio

	Ene	Feb	Mar	Abrí	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Fecha fijada	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes	3º-martes
TEMAS DE REVISIÓN PERMANENTE												
Aprobación del acta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión de indicadores de gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tema 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tema 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Varios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TEMAS PROGRAMADOS												
Plan estratégico	Retiro directorio Trabajo de Aprobación directorio											
Presupuesto	Input directorio Trabajo de Aprobación directorio											
Iniciativa 1	X			X			X			X		
Iniciativa 2			X					X				
Política 1		X					X					X
Política 2	X				X						X	
Tarea del directorio 1		X				X				X		
Tarea del directorio 2				X				X				X
etc.												

También es importante señalar que, al elegir los objetivos, el presidente debería tener en cuenta que la reunión no debería ser la instancia para comunicar temas donde un reporte escrito o una llamada telefónica podrían ser suficientes. Al mismo tiempo, tampoco deberían considerarse asuntos donde el objetivo no esté completamente claro, o si la información o la persona clave para el análisis no están presentes.

Los objetivos deben ser enunciados explícitamente por el presidente antes de cada reunión y estar reflejados en la tabla de la sesión citada. Dicha tabla no sólo debe indicar los temas, sino también los tiempos que se dedicarán para la discusión y análisis de cada uno de ellos. Adicionalmente, los objetivos deben estar sustentados en el paquete informativo disponible para que el directorio estudie y se prepare con anticipación.

Información para la preparación del directorio: contenidos y oportunidad

Un viejo chiste contaba que un científico teórico buscaba sus llaves bajo un farol en medio de una calle muy oscura. Después de buscar por largo rato, un colega que se había incorporado a la pesquisa le pregunta al primero si estaba seguro de haberlas perdido en la zona iluminada por el farol. Para su sorpresa, el dueño de las llaves le dice que estaba seguro que se le habían caído en otro lugar. Desafortunadamente esa zona estaba oscura, por lo que no tenía sentido buscar ahí.

Cualquier director o gerente experimentado entenderá que, al igual que el chiste, el directorio trabaja en las zonas “iluminadas” por la administración y, en general, no es inquisitivo sobre las “áreas oscuras”.

Son muchos los directores que se lamentan de la información que reciben de sus empresas, tanto acerca del contenido como de la oportunidad de dichas informaciones. Algunos objetan que reciben reportes muy escuetos sin mayor detalle, otros que son “sepultados”

con enormes carpetas que contienen cientos de páginas llenas de cifras complejas. La mayoría dice recibir esto con poco tiempo para estudiar los antecedentes con suficiente profundidad. Algunos incluso llegan al extremo de enfrentarse al informe el mismo día de la reunión.

El directorio es responsable, y tiene por cierto todas las atribuciones, para definir qué zonas se deben iluminar. No puede limitarse entonces a trabajar bajo el marco iluminado por la gerencia. ¿Quién, si no el directorio, puede establecer qué antecedentes desea recibir, en qué formato y en qué oportunidad?

En este sentido, es relevante mencionar que es el directorio, en conjunto con la administración, quien debe construir un resumen ejecutivo que ayude al lector a informarse rápidamente del cuadro general y, al mismo tiempo identificar las temáticas que merecen mayor profundidad.

Sin perjuicio de todos los anexos y antecedentes adicionales, el paquete de información para el directorio debería contar con un resumen ejecutivo que incluya los siguientes elementos:

1. Acta de la sesión anterior para ser aprobada.
2. Una página con la tabla de la reunión citada, con los temas y tiempos asignados y con los objetivos que persigue la reunión.
3. Una página con los principales acuerdos, encargos y pendientes de la reunión anterior.
4. Tres a cuatro páginas con un resumen de los principales parámetros e indicadores de gestión (financieros y no financieros), acompañadas de un análisis “razonado” de la administración¹ sobre los principales hitos y desviaciones del último periodo (holding y filiales),

1. En EEUU los estados financieros incluyen entre sus contenidos el “Management Discussion and Analysis”. Allí, la gerencia entrega su visión de cómo la entidad se ha desempeñado en el último periodo, su condición financiera y sus prospectos de futuro. Dado el carácter público de esta información, la administración busca dar una visión imparcial y equilibrada que ayude a los inversionistas a tomar su decisión de salir o continuar con su posición en la empresa. Esta sección describe la evolución del periodo y algunos factores especialmente incidentes en los resultados (liquidez, evolución de las operaciones, tendencias y riesgos de mercado, etc.)

explicando las razones y eventuales acciones correctivas detrás de estas desviaciones.

Finalmente, el directorio debe también definir la oportunidad en que recibe la información. Considerando que la mayoría de los directores tiene otras obligaciones, para llegar adecuadamente preparados, necesitan recibir la información con varios días de anticipación. Dependiendo de la extensión y complejidad de los datos, es recomendable que los antecedentes estén en manos de los directores con, al menos, tres días de antelación. Una buena práctica es asegurarse de que el directorio cuente con los antecedentes el día viernes de la semana anterior a la sesión de directorio.

Cabe señalar que muchas veces el tema de la fecha de entrega de los antecedentes despierta innecesarias tensiones en la administración. La necesidad de consolidar numerosas unidades de negocios, a veces en otros países, puede hacer difícil cumplir con las demandas del directorio. En este sentido, los directorios pueden elegir la fecha de la reunión para un momento del mes en que haya certeza de poder contar con toda la información necesaria (por ejemplo, la cuarta semana).

Estructura de la reunión

La reunión del directorio puede dividirse en tres partes. Cada una con un propósito y un desarrollo diferente (ver figura 19.2).

La primera parte se podría llamar “Introducción” y, por lo general, no debería superar los 15 minutos. Su propósito es establecer una conexión con la sesión anterior y las temáticas y tiempos proyectados para ser tratados en la presente reunión.

Además de los correspondientes saludos y conversaciones protocolares, en esta parte es donde debería aprobarse el acta de la sesión anterior, y es también la instancia para despachar trámites legales propios de la regulación.

Es el momento para que el presidente exponga la tabla, con los temas y tiempos asignados a cada uno, aclarando la hora de término de la reunión, así como los objetivos buscados. Aquí el presidente debe hacer especial énfasis en los temas que a su juicio merecen la atención y energía del directorio y los resultados que se espera obtener al final de la sesión.

Por último, en esta fase introductoria, el presidente debería dar espacio a los directores y a la propia gerencia para sugerir temas de especial urgencia y que, por diferentes razones, no han sido considerados en la tabla inicial. La tabla resultante será la que el presidente deberá poner en práctica.

A continuación se inicia la segunda parte o “cuerpo” de la reunión. Aquí se tratarán los temas definidos en los objetivos para la sesión, que se irán desarrollando uno a uno respetando las horas de inicio y término para cada cual.

El presidente debe usar su criterio para elegir el orden y duración de cada tema. Los asuntos más relevantes recibirán la mayor cantidad de tiempo. Además, debe considerarse que normalmente los temas que alcanzan el mayor grado de profundidad son los tratados al inicio y, a *contrario sensu*, aquellos que quedan para el final son los que se ven más superficialmente. Por este motivo, el presidente debe procurar que las materias centrales de la sesión y los objetivos principales sean tratados idealmente en la primera parte de la reunión y nunca queden para el final. Los temas más importantes quedarán subrayados en ese sentido de tres formas: porque el presidente los señala como tales al inicio de la reunión, por los tiempos asignados y, por el orden en que son tratados.

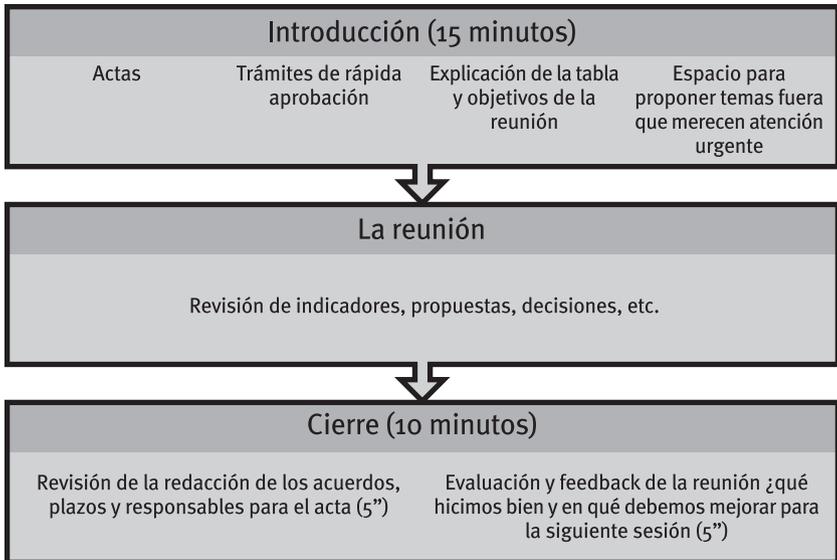
Por último, la tercera parte de la reunión, el “cierre”, es breve; pero no por ello menos importante.

Aquí el presidente debe asegurarse de resumir los acuerdos y pendientes, además de pedir al secretario del directorio que lea cómo éstos quedaron

reflejados para el acta. Es fundamental que esto se haga antes de concluir la reunión para estar seguros de que todos comprendieron cabalmente lo pactado y están de acuerdo con su redacción.

Por último, deben dejarse cinco minutos finales para analizar qué aspectos del funcionamiento de la reunión podrían haber funcionado mejor y establecer algún propósito concreto para las siguientes sesiones de directorio. Es un proceso breve y simple, y no es necesario que abra una discusión profunda. Este tema será tratado en el punto siguiente sobre conducción del directorio.

Figura 20.2: Estructura de la reunión de directorio



Conducción de la reunión

Las reuniones deben tener un líder, típicamente es el presidente del directorio, pero también puede darse el caso de que este rol esté delegado en otra persona. El director líder tiene las siguientes responsabilidades:

- Revisar los estados de avance de los encargos que hubiesen quedado pendientes en la reunión anterior.
- Definir el contenido final de la tabla y asignar los tiempos.
- Conducir la reunión.
- Informar anticipadamente a los directores sobre temas sensibles que vayan a ser tratados en la reunión.
- Promover la discusión entre los asistentes y dar a conocer su posición sólo una vez que los demás hayan opinado.
- Resumir en diferentes etapas de la sesión para asegurarse de que todos estén de acuerdo con lo decidido.
- Ser firme y claro en cuanto a los encargos y responsabilidades asignadas.

El presidente (o director líder) debe conducir la sesión muy atento a lo que está ocurriendo en cada momento, cortando las discusiones que hubiesen entrado en una etapa de rendimiento decreciente, identificando los malos entendidos y usando el sentido del humor cuando la tensión sea excesiva. Por este motivo, es aconsejable que el presidente se apoye en dos directores que le ayuden en tareas específicas.

El primero, además de participar activamente como director en la reunión, deberá ayudar al presidente a controlar los tiempos, advirtiéndolo con cortesía cuando quedan pocos minutos para pasar al siguiente tema y es preciso ir cerrando (o bien corresponde replantear la agenda completa).

El segundo director debe ser alguien experimentado, con capacidad de síntesis y un espíritu constructivo. Su tarea es observar la reunión e ir registrando aquellos aspectos en los cuales el directorio podría mejorar. Este director entregará su feedback al final de la sesión señalando las que, a su juicio, son oportunidades de mejora. Registrará los comentarios y procurará acordar una o dos iniciativas o propósitos para ser implementados en las siguientes sesiones.

Después de la reunión

Al concluir la sesión deben darse algunos pasos que contribuyan a la ejecución de los acuerdos adoptados, así como de la continuidad del trabajo del directorio.

A este respecto, el acta de la reunión debería hacerse circular en los no más de tres o cuatro días posteriores a su celebración. Esto contribuye a que la memoria esté fresca sobre lo recién ocurrido y, de la misma forma, los directores deben hacer sus comentarios tempranamente.

Respecto del contenido de las actas hay opiniones divergentes. Las hay extraordinariamente detalladas que son verdaderas transcripciones de las reuniones. Por otra parte también proliferan las actas escuetas que, en definitiva, no dicen mucho.

Más allá de las exigencias legales, el acta debe ser vista como una herramienta para el directorio; una ayuda de memoria que permita a éste reconstruir los argumentos, el contexto imperante y otros considerandos de una decisión tomada. El acta debería reflejar los siguientes temas:

- Fecha, hora, lugar y asistentes.
- La tabla de temas tratados.
- Los acuerdos tomados.
- Los antecedentes aportados por la administración y los argumentos en pro y contra analizados para las decisiones.
- Las opiniones en disidencia que solicitaron que éstas quedaran en acta.
- Los encargos (con plazos y responsables) y temas que quedaron pendientes.

Para discutir con el directorio

- 20.1. ¿Tiene el directorio un plan anual de trabajo para asegurarse de que los temas importantes no quedan relegados? ¿De qué manera este plan está articulado con el objetivo trascendente de mediano/largo plazo? ¿Este plan anual se refleja en las tablas de las reuniones?
- 20.2. Antes de cada reunión, ¿tienen los directores claros los objetivos que se persiguen (informarse, aprobar, opinar, etc.)?
- 20.3. Las tablas de las reuniones, ¿tienen claros los tiempos para cada tema? ¿Reflejan estos tiempos la importancia relativa de cada tema? ¿Hay espacio para discusiones en profundidad sobre las materias importantes?
- 20.4. ¿Reciben los directores la información necesaria para prepararse adecuadamente, y en forma oportuna?
- 20.5. ¿En qué aspectos podría mejorarse la conducción de la reunión y el uso del tiempo?
- 20.6. ¿Lleva a cabo el directorio un seguimiento riguroso de los acuerdos y pendientes de cada reunión? ¿De qué forma las actas ayudan al directorio en esta tarea?

LA EVALUACIÓN DEL DIRECTORIO

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

Los directorios, como muchas otras estructuras humanas, están sujetos a una serie de rutinas y ritos que contribuyen a establecer y reforzar su figura de autoridad. Sin embargo, por la misma razón son víctimas de una enorme inercia y resistencia al cambio.

Los patrones de interacción entre los directores, el formato y contenido de las presentaciones, los roles asumidos y hasta el lugar físico en la mesa donde se sienta cada uno de los miembros del directorio pueden permanecer inmutables por muchos años.

Contar con diagnósticos acertados para identificar y corregir malas prácticas, así como la capacidad para adoptar nuevas rutinas, requiere entonces de un esfuerzo consciente, sistemático y riguroso de revisión por parte del directorio.

Una práctica emergente

La evaluación del directorio es una práctica relativamente nueva, pero que ha logrado una creciente difusión en todo el mundo. En 1992, el Código Cadbury recomendaba la evaluación como una “buena práctica”. Más tarde en el mismo Reino Unido era incorporada como elemento central del Código Combinado. En las recomendaciones sobre gobierno corporativo de la OECD se establece que la evaluación es una responsabilidad del directorio. Por último, desde el año 2003, la Bolsa de Nueva York (NYSE) requiere que todas las empresas transadas realicen anualmente una evaluación del directorio y sus comités.

En la mayor parte de Latinoamérica no es una práctica obligatoria, y son sólo unas pocas las empresas que realizan estos ejercicios de revisión. Sin embargo, y a partir de los importantes efectos que genera, es razonable pensar que se irá difundiendo gradualmente hasta transformarse en una práctica dominante. En el caso particular de Chile, donde la Superintendencia de Valores y Seguros ha obligado –desde el año 2013– a los directorios de las empresas abiertas en bolsa a informar sobre sus prácticas de autoevaluación¹, la adopción de estos procesos se está acelerando significativamente.

A juicio del autor, que ha participado en casi un centenar de evaluaciones en los últimos doce años, el factor más relevante para el éxito o fracaso de este tipo de ejercicio en países emergentes es la motivación del líder del directorio, típicamente el propio accionista controlador. La evaluación puede ser percibida por esta persona como una amenaza a su autoridad, un mero trámite para cumplir con algún estándar o bien como una poderosa herramienta para llevar al directorio a su máximo potencial de efectividad. Esta visión podría condicionar seriamente la forma de conducir el proceso, así como la manera en que el directorio se hará cargo de los hallazgos para implementar mejoras.

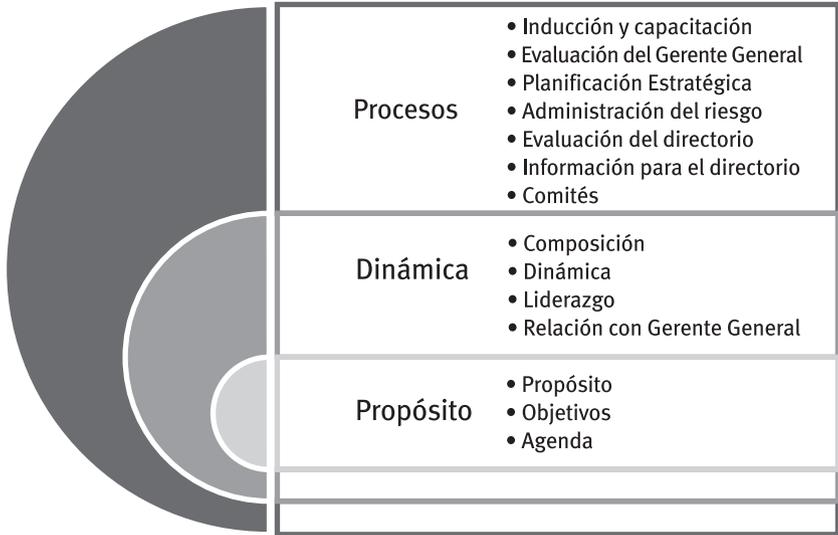
Para realizar cualquier evaluación es necesario contar con un modelo, un patrón de medida. ¿Qué constituye entonces un directorio altamente efectivo?

Un modelo de referencia

En términos generales es posible plantear como modelo de referencia una serie de factores que pueden ser agrupados en tres grandes categorías: propósitos, personas y procesos (ver Figura 1).

1. El 29 de noviembre de 2012 la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) emitió la Norma de Carácter General Na 341, cuyo objetivo principal es proveer al mercado de información respecto de las prácticas de gobierno corporativo con que cuentan las sociedades anónimas abiertas.

Figura 21.1: Claves para un directorio efectivo



1. Propósitos

El propósito trascendente

En el corazón de un directorio efectivo debe existir claridad sobre sus propósitos. Sobre cuáles son sus responsabilidades y tareas, pero más importante aún, cuál es el “proyecto trascendente” al que está intentando contribuir. ¿Dónde están las claves para la creación de valor sustentable por parte de la organización? El desafío estratégico puede ser de diferente naturaleza. En ese sentido, ¿se trata de capturar oportunidades y dar “un salto”, de alcanzar eficiencias, o procesos de transferencia y transformación de los liderazgos?

El directorio debe asegurarse de que todos sus miembros, así como la administración, tengan claro este objetivo común. Es un punto de partida básico en el cual un gran número de directorios fallan. A veces se debe a que quedó establecido en forma tácita o bien, con los años, el proyecto fue mutando y no se volvió a tratar explícitamente.

Objetivos

Con este proyecto trascendente a la vista, se debe asegurar de que el directorio y la administración cuenten con un conjunto acotado de objetivos de diferente naturaleza, que permitirán a la organización alcanzar su visión. Habrá objetivos financieros, pero éstos sólo se lograrán en la medida en que la organización cuente con las capacidades, tenga una eficiencia operacional y satisfaga adecuadamente las demandas de los clientes. Por tanto, esta cadena de relaciones causa-efecto se debe reflejar en un conjunto equilibrado de objetivos financieros y no financieros. Además, estos objetivos deben tener indicadores para su seguimiento y para lograr establecer metas de corto y mediano plazo respecto de cada objetivo.

La agenda

Con los objetivos a la vista, el directorio debe diseñar una agenda de trabajo que le permita utilizar de manera efectiva el limitado tiempo disponible. Como se señala en el capítulo de este libro sobre sesiones efectivas, debe existir una agenda anual donde se asegure la inclusión de los temas clave; y asimismo, las tablas de cada sesión deben exhibir un balance entre los tiempos dedicados a las presentaciones y aquellos destinados a la reflexión y el debate. Por último, es importante que esta agenda no “cruce la línea” e intervenga en materias administrativas sobre las cuales el directorio no tenga los conocimientos, malgastando así el tiempo y la energía de la gerencia (además del riesgo de desautorizar y desmotivar).

2. Personas

Composición

Como ya se mencionó en el capítulo sobre diseño y composición del directorio, escrito por Alfonso Mujica, el directorio –siempre con el desafío estratégico a la vista– debe contar con un grupo variado

de personas que reúna en su conjunto las necesarias experiencias, conocimientos y perspectivas que puedan complementar y reforzar aquellas de la gerencia.

Dinámica

Un buen equipo es aquel que cumple simultáneamente con tres requisitos: logra los resultados previstos; permite a sus miembros desarrollarse y aprender; y, finalmente, promueve un círculo virtuoso donde la repetida interacción les lleva a desempeñarse cada vez mejor. Mientras más juegan como equipo, mejor juegan. El conjunto se adapta y aprende como tal².

El directorio, además de cumplir con sus deberes (y no todos lo logran), debe promover un clima de respeto pleno de “energía positiva”, donde las ideas fluyan constructivamente, pero también se tomen decisiones.

Liderazgo

El liderazgo del presidente del directorio es extraordinariamente importante. Tal como describe Domingo Cruzat en el capítulo XXX, el presidente es responsable de generar y proteger el ambiente constructivo, promover la discusión y marcar un “tono” en la relación entre el directorio y la administración.

El presidente es responsable de establecer e implementar las agendas, manteniendo a los directores enfocados en los temas relevantes y aprovechando el tiempo al máximo.

Relación con el gerente general

El directorio debe cumplir dos roles esenciales en relación con el gerente general. Por un lado debe ser el “guardián”, asegurándose de

2. Hill, Linda (2002) “A Note on Building and Leading Your Senior Team”, Harvard Business School, Note 9-402-037.

tener a la persona correcta en el liderazgo ejecutivo, motivando y recompensando adecuadamente sus logros. Los directores son los llamados a plantear los temas difíciles y enfrentar constructivamente los posibles conflictos y tensiones que surjan.

Por otro lado, el directorio también debe ser “la caja de resonancia” de las inquietudes de la administración. Actuar como asesor y aliado del gerente general. Planteando temas complejos y preguntas que le ayuden a descubrir puntos ciegos, mantener el foco estratégico y mejorar sus procesos de decisión.

La clave está entonces en mantener un equilibrio entre estos dos roles sin que uno se vea exacerbado en desmedro del otro.

3. Procesos

Establecer metas claras y contar con las personas correctas no es suficiente para lograr un directorio efectivo. El órgano de gobierno debe poner en práctica procesos que contribuyan al cumplimiento de su rol.

Los procesos clave de planificación estratégica, evaluación del gerente general, administración de riesgos y evaluación del directorio son tratados in-extenso en varios capítulos de este libro. De la misma manera, en la sección que trata sobre sesiones efectivas del directorio se describe el valor de contar con la información correcta y cómo se puede abordar su mejora. En consecuencia, este apartado se remite a dos procesos importantes para el funcionamiento del directorio.

Inducción y capacitación

Como fue descrito en el capítulo 3 de este libro, los directores tienen una enorme asimetría de conocimientos en relación con la administración. Dedicando unas horas por mes implica que un director promedio tardará años en interiorizarse de aspectos no triviales de la empresa y tener así la posibilidad de hacer aportes verdaderamente significativos.

En una oportunidad este autor consultó a una decena de directores de diferentes empresas sobre cuánto habían tardado en entender el negocio y la empresa como para poder hacer un aporte. En promedio, a estos experimentados hombres de negocios ello les había tomado alrededor de dos años.

Sin perjuicio de que es necesario y conveniente ir renovando la composición del directorio , también resulta evidente que es improductivo tener personas que tardarán dos años en ponerse al nivel del conocimiento del resto del equipo. Es responsabilidad entonces de la empresa (y de su directorio), el establecer procesos formales de inducción para aquellas personas que se incorporen a este órgano de gobierno.

El curso debe ser cuidadosamente diseñado y debería contener, al menos, las siguientes materias (ver Tabla 1).

Tabla 21.1: Contenidos sugeridos en un programa de inducción para directores nuevos
Contenidos de un programa de inducción para directores nuevos
Historia de la empresa
Valores y cultura organizacional
Productos y servicios proporcionados por la empresa
La industria y competencia relevante
Estrategia y modelo de negocio
Estrategia comercial, políticas de precio, canales y distribuidores
Organización, estructura y principales ejecutivos
Políticas de RRHH, incentivos, sindicatos y relaciones laborales
EEFF y principales indicadores en los últimos 5 años
Proyecciones para los próximos periodos
Principales clientes y proveedores
Principales instalaciones productivas, fábricas o filiales
Principales riesgos y los sistemas de control
Funcionamiento, comités y políticas del directorio

1. Historia de la empresa
2. Valores y cultura organizacional
3. Productos y servicios proporcionados por la empresa
4. La industria y competencia relevante
5. Estrategia y modelo de negocio
6. Estrategia comercial, políticas de precio, canales y distribuidores
7. Organización, estructura y principales ejecutivos
8. Políticas de RRHH, incentivos, sindicatos y relaciones laborales
9. EEFF y principales indicadores en los últimos 5 años
10. Proyecciones para los próximos periodos
11. Principales clientes y proveedores
12. Principales instalaciones productivas, fábricas o filiales
13. Principales riesgos y sistemas de control
14. Funcionamiento, comités y políticas del directorio

Estos contenidos deben ser entregados de manera formal, en un programa donde se combinen presentaciones de altos directivos y entrevistas con personas clave, así como visitas a terreno.

Podrá parecer curioso, pero en cada oportunidad en que al autor le ha tocado involucrarse en la implementación de un proceso de inducción, se han incorporado también los directores “antiguos”. Resulta una magnífica oportunidad para generar lazos de confianza entre los miembros (antiguos y nuevos) pero también para actualizarse. En este sentido, el directorio debe establecer una política de capacitación permanente. Los rápidos cambios tecnológicos, competitivos y regulatorios justifican que los directores se formen de manera periódica para reducir el riesgo de obsolescencia.

Comités de directorio

Muchas veces el directorio se enfrenta a temas que son muy complejos o numerosos para ser abordados con suficiente profundidad en las sesiones ordinarias. En este sentido, los comités de directorio son

una herramienta muy utilizada para garantizar que las materias que el directorio identifica como claves sean tratadas como corresponde.

Dependiendo de la naturaleza del tema en cuestión, los comités pueden ser permanentes o *ad-hoc*. Éstos últimos cesan en sus funciones cuando la tarea o hito se ha completado.

Los comités hacen uso de todos los conocimientos, tiempo y compromiso de los directores, pero su rol es esencialmente el de asesor. No suplantán ni liberan de la responsabilidad al directorio. Por el contrario, los comités buscan analizar y “digerir” antecedentes y propuestas para informar y recomendar decisiones que deben ser tomadas a nivel del directorio en pleno.

Al igual que el directorio, los comités deben tener objetivos explícitos, un estatuto que indique sus responsabilidades y su forma de funcionamiento. Deben tener minutas que reflejen las deliberaciones y recomendaciones que surjan de cada reunión.

Deben también contar con un presidente que lidere la actividad del comité, se haga responsable del desempeño del mismo, evalúe en forma regular su funcionamiento e informe periódicamente al directorio sobre los encargos asumidos.

Los comités funcionan a nivel del directorio pero pueden incorporar como invitados regulares o *ad-hoc* a otras personas. Éstas pueden ser de la administración (por ejemplo, el contralor y el comité de auditoría) o asesores externos (por ejemplo, auditores externos).

Algunos de los comités “permanentes” más utilizados son los siguientes:

Auditoría (ver capítulo 13)

Gobierno corporativo: se ocupa del mejor funcionamiento del directorio, sus procesos, estructuras y roles. Apoya al directorio en su autoevaluación.

Organiza “retiros” de reflexión estratégica. Es responsable de diseñar y recomendar procesos de inducción a nuevos directores así como de la capacitación permanente de sus miembros. Recomienda sobre el desarrollo de nuevos comités (o eliminación de alguno existente).

Evaluación e incentivos: entrega recomendaciones sobre metas de desempeño y políticas de compensación e incentivos para la plana mayor. Apoya en el proceso de evaluación del gerente general. Asesora al directorio en los planes de sucesión ejecutiva. A veces también apoya al gerente general en temas de liderazgo y administración de su equipo.

Ejecutivo: supervisa la operación del directorio. A menudo actúa ante temas urgentes en representación del directorio, en el lapso entre sesiones ordinarias, para luego presentar estos actos y acuerdos para su revisión y ratificación por parte de la plana directiva. Típicamente, este comité está integrado por el presidente, algunos directores y altos directivos.

Comunicación y asuntos corporativos: este comité se relaciona directamente con el gerente de asuntos corporativos. Es responsable de analizar y recomendar sobre las políticas de comunicación y relacionamiento con los diferentes *stakeholders*. Debe examinar y proponer sobre las acciones que afectan la imagen y reputación corporativa, así como actividades de relaciones públicas y comunicación con la prensa.

Metodología: ¿cómo abordar el proceso?

Dependiendo del objetivo perseguido, del tiempo y presupuesto disponibles, el proceso de evaluación del directorio puede abordarse de diferentes maneras.

En caso de que el propósito sea meramente cumplir con la regulación, la recomendación es usar cuestionarios pre-diseñados. Por el contrario, si lo que se busca es un análisis profundo de las oportunidades de

mejoras, el ideal es combinar diferentes metodologías. Se recomienda llevar a cabo un riguroso proceso de entrevistas individuales a los directores, a miembros clave de la administración y algunos asesores externos que interactúen regularmente con el directorio. Las entrevistas deberían ser conducidas por un asesor externo con amplia experiencia en este tipo de materias.

Es importante subrayar que normalmente el mayor valor de este tipo de ejercicio y la posibilidad de levantar temas sensibles, está en el “conjunto unión” de las opiniones individuales. Los ejercicios conducidos por miembros del directorio y las entrevistas colectivas corren el riesgo (y normalmente lo hacen), de caer en el “conjunto intersección”. Incluso los más experimentados evaluadores rara vez lograrán indagar más allá de aquellos temas que los directores creen que tendrán eco en el resto (ver Figura 2).

Figura 21.2: El mapa mental del directorio



Con el riesgo ya señalado, si el tiempo y el presupuesto son limitados, la recomendación es combinar una o dos entrevistas (por ejemplo al presidente y al gerente general), la realización de un *focus group* con tres a cuatro directores, y luego la aplicación de un cuestionario que combine materias generales propias de cualquier directorio, con otros temas específicos que surjan de las actividades precedentes.

Otros elementos a considerar como fuentes de información pueden ser también la asistencia a sesiones de directorio, la revisión de actas y entrevistas con los accionistas controladores o líderes de la “casa matriz”, responsables de elegir a la mayoría de los miembros del directorio.

En cualquier caso, y como un punto de partida que no involucre la contratación de entes externos, el propio directorio siempre puede abordar un pequeño proceso de autoevaluación que resulte útil. El directorio podría establecer primero los temas que quiere evaluar y luego solicitar a sus miembros que traigan por escrito algunas de sus ideas de mejora. Se pueden elegir ciertos temas básicos como información, uso del tiempo o los riesgos. Las preguntas planteadas deben ser sencillas, pero que no puedan ser contestadas con un simple sí o no.

Por ejemplo, en lugar de plantear: ¿se está aprovechando bien el tiempo? O, ¿tenemos la información necesaria? Se deberían proponer preguntas como: ¿A qué aspectos se debería dedicar más tiempo y a cuáles menos? ¿Por qué? ¿Sobre qué materias necesitamos mas información para ejercer nuestra tarea en el directorio?

Algún miembro del directorio puede ser el encargado de recoger las respuestas escritas, resumirlas, identificar puntos en común y divergencias.

¿Qué hacer con los resultados de la evaluación? (¿Y para quién?)

Es fundamental tener claro que el único y principal “cliente” de este proceso de evaluación es el propio directorio. La información que aquí

se recoge es sensible y confidencial y no debe fluir a entes externos. Si el cliente fuese alguien diferente (por ejemplo una junta de accionistas o, peor aún, el mercado), las conclusiones tendrían un sesgo de deseabilidad que invalidaría cualquier conclusión y posibilidad de mejora más allá de aspectos puramente formales (por ejemplo ¿existe un comité de auditoría?).

Al final, este asunto debe ser abordado como un proceso de autoevaluación para la mejora continua.

Una vez frente a los resultados del ejercicio, el directorio debe dar tres pasos concretos:

- Analizar los resultados a fondo e identificar dónde están las principales fortalezas del directorio (sobre las cuales apoyarse para construir), y dónde están las principales áreas de mejora.
- Discutir: el directorio debería dedicar dos o tres horas para discutir los resultados. Al final debería poder identificar de dos a cinco áreas clave de mejora donde enfocar su atención para el periodo siguiente.
- Generar un plan de acción: el directorio debe definir un conjunto de dos a cinco iniciativas concretas a ser implementadas durante el año siguiente para abordar aquellas áreas problemáticas.

Evaluación colectiva o individual

El directorio se desempeña y logra resultados como un equipo. Los directores no lo son sino en sala debidamente constituida. No toman decisiones ni mandan, si no es por el acuerdo del directorio en pleno.

Además, las mejoras de gobierno corporativo deben ser vistas como procesos graduales, de mejora continua, no rupturistas. En este sentido, y teniendo en cuenta que la amplia mayoría de las empresas en Latinoamérica no realizan procesos de evaluación del directorio, la recomendación es que se inicie la evaluación al grupo como un

todo. Las dudas, los temores y los conflictos políticos pueden ser un obstáculo imposible de remontar si lo que se pretende es imponer un modelo de evaluación de directores (y no del directorio).

Sólo una vez que exista un alto grado de madurez, confianza interpersonal y experiencia en procesos de evaluación, podría considerarse la posibilidad de evaluaciones individuales.

En síntesis, la administración de empresas se basa en muchas premisas. Una de ellas es que “lo que no se mide no se controla”, y por ende no se puede mejorar. Curiosamente el máximo órgano de administración según la ley, el directorio, hasta ahora se ha mantenido al margen.

Actualmente, el directorio está en la mira y requiere rendir al máximo potencial. Su evaluación periódica es entonces un proceso fundamental para alcanzar dicha meta.

Para discutir con el directorio

- 21.1. ¿Dónde están las principales oportunidades de mejora para el directorio? ¿Qué debería cambiar para considerarse altamente efectivo?
- 21.2. ¿Qué pasos concretos se han dado en el directorio para realizar una autoevaluación e identificar estas áreas de mejora?
- 21.3. ¿Cuenta el directorio con procesos de inducción para directores nuevos? ¿Existe capacitación continua para el directorio? ¿Cuándo fue la última vez que se llevó a cabo?
- 21.4. ¿De qué manera ha definido el directorio el contenido, extensión, formato y oportunidad en que recibe la información? ¿Cuándo fue la última vez que se discutió el tema?
- 21.5. ¿Cuenta el directorio con un resumen ejecutivo “razonado” que le permita identificar rápidamente los temas relevantes?

CUARTA PARTE:
GOBIERNO CORPORATIVO EN OTRO TIPO
DE ORGANIZACIONES

LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Domingo Cruzat

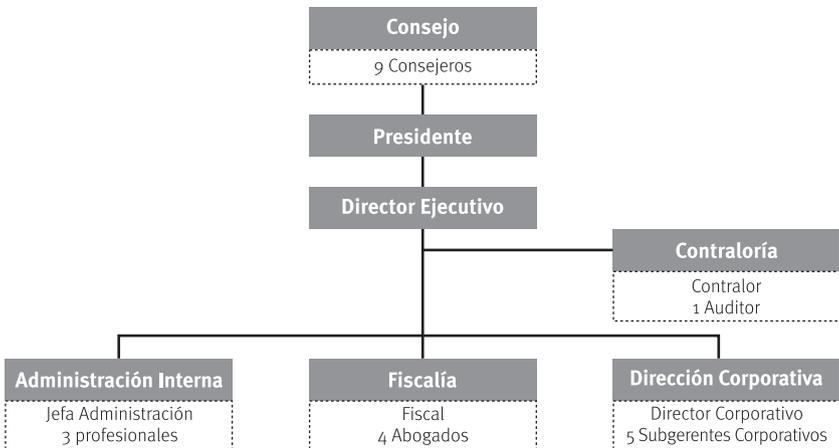
Sistema de Empresas Públicas – SEP

Introducción

El Sistema de Empresas Públicas –SEP– es un comité CORFO, encargado de la administración de 21 empresas públicas. Si se realiza una analogía con el sector privado, se diría que el SEP es un holding de empresas públicas y su consejo, es decir, el directorio de éstas.

Como institución, el SEP está compuesto por un consejo y un área de administración bastante liviana, y un sector más fuerte, conformado por un director corporativo y 5 ejecutivos, quienes controlan y hacen seguimiento a las empresas a modo de supervisión.

A continuación se presenta un organigrama del SEP:



Staff del SEP: 18 profesionales + apoyo (secretarías y administrativos)

En la actualidad, el SEP está compuesto por las siguientes empresas: diez puertos estatales, Metro, Efe, Zofri, Casa Moneda, Correos, Polla, Cotrisa (sociedad comercializadora de trigo), Sasipa (administradora de servicios de Isla de Pascua), Enacar (en liquidación), Sanitaria Lago Peñuelas y Econssa (concesionario sanitario).

El presente capítulo tiene como objetivo, por una parte, explicar cómo funciona el SEP y su relación con las empresas públicas anteriormente señaladas, y por otra parte, exponer cómo trabajan los gobiernos corporativos (directorios) de las mismas, que tienen distintas realidades entre sí y sobre todo diferentes a las de una empresa privada, cuyo fin es maximizar utilidades.

El rol del SEP y su manejo del directorio

En su calidad de holding de empresas públicas, el SEP actúa en representación del dueño de las mismas, ya sea que pertenezcan a CORFO o al fisco de Chile; empresas creadas por ley o sociedades anónimas.

El SEP debe velar por cumplir los objetivos de cada una de las empresas, para lo cual es su labor administrarlas a través de sus respectivos directorios. En ese sentido, es su primera y principal tarea nombrar a los directores de dichas empresas y remover a quienes no cumplan con sus funciones según lo esperado.

Para normar y controlar la gestión de los directorios, el SEP descansa en tres elementos:

1. El código SEP¹, que consiste en una guía respecto de cómo deben operar las empresas y sus directorios en particular.
2. Las guías de gobiernos corporativos, que indican cómo deben

1. El Código SEP reúne el conjunto de normativas y políticas de gestión emanadas del SEP para sus empresas, que junto a principios éticos y de buenas prácticas de gobierno corporativo, establece en un cuerpo armónico, las conductas esperables de quienes ejercen la conducción de las empresas públicas y del sector estatal.

operar y qué deben hacer los gobiernos corporativos en 13 materias consideradas de la mayor importancia y, por último;

3. Evaluaciones anuales de desempeño del directorio, que se hacen con la ayuda de auditores externos.

Los consejeros SEP tienen tres instancias de reunión en el mes. El consejo al cual asisten los nueve miembros; el comité de transportes, que analiza las empresas portuarias, Metro y Efe; y el comité que analiza el resto de las compañías. Hay otro comité, que sesiona tres veces al año, el cual se preocupa de las nominaciones de directorios. A estos comités asisten el presidente del consejo y cuatro o cinco consejeros, según sea su área de conocimientos y experiencia.

En paralelo al seguimiento del cumplimiento de las guías de gobiernos corporativos, el director corporativo recibe, de parte de cada una de las empresas, reportes mensuales de gestión, los que son analizados por los cinco ejecutivos que dependen de él. En cada consejo, el director corporativo reporta la evolución de las 21 empresas, sin perjuicio de que se ahonde en alguna en particular. En efecto, durante cada consejo o comité de empresas, se invita al menos a una empresa a exponer sus avances en general, o bien a presentar un proyecto en particular.

El nombramiento de directores

Un tema no menor es el nombramiento de directores, ya que se debe velar por elegir a las personas más idóneas para el cargo, sorteando dos problemas potenciales. El primero es que las dietas suelen ser bajas y en algunos casos éstas no guardan relación con los riesgos y la exposición que debe asumir un director. Más aún, el candidato debe hacer una declaración de actividades y de patrimonio, que no siempre está dispuesto a hacer. Y lo segundo, es que se deben evitar potenciales presiones que pueden haber para la designación de personas de un perfil más político y que no cumplen con las competencias requeridas.

Afortunadamente, se puede constatar que existe mucha gente de gran capacidad que quiere servir a su país y por lo tanto están dispuestos a ser directores de empresas públicas, a pesar de los inconvenientes indicados.

Diferentes empresas estatales y sus objetivos

Para comenzar a explicar el trabajo de los directores de empresas públicas, se debe entender en primer lugar, las diferencias entre éstas y las empresas privadas, así como las distinciones existentes entre las mismas empresas públicas.

Una empresa privada tiene por objetivo el maximizar sus utilidades. Por supuesto, ello no puede ser a cualquier costo, deben ser instituciones que respeten a todos sus stakeholders, partiendo por sus empleados, el Estado y la sociedad. Es decir, la empresa no puede dejar de ser un buen ciudadano.

Las empresas públicas, en cambio, tienen que cumplir variados roles y, por tanto, sus objetivos difieren. Una estratificación tentativa de las mismas es la siguiente:

1. Empresas que deben cumplir un fuerte rol social

Son empresas que deben servir a una comunidad, o a la sociedad como un todo, y su función no va por el lado de las utilidades. Por ejemplo, Cotrisa, la cual crea un poder comprador de trigo para los pequeños agricultores, a fin de que éstos cuenten con un precio mínimo, el que a su vez induzca a los molinos privados a pagar precios iguales a su costo alternativo de importación. Esta empresa es, por lo tanto, un ente regulador de precios y no genera ganancias. Otro ejemplo es Sasipa, que tiene por misión proveer de agua, luz y carga/descarga naviera a Isla de Pascua. Dados los precios que cobra y los subsidios implícitos, Sasipa es deficitaria y en el mejor de los casos llegará a operar en el punto de equilibrio.

2. Empresas con objetivos mixtos

Éstas cumplen con un rol social, pero también generan utilidades. Aquí destacan los puertos, que deben ejercer una función de supervisión de las concesiones privadas y, en ciertas ocasiones, operar terminales estatales. En ambos casos ganan dinero, pero su rol principal es facilitar el transporte marítimo y el comercio exterior. Otro ejemplo es Correos de Chile, que debe cumplir una responsabilidad social cuando reparte una carta en una comuna abandonada o en una ciudad limítrofe, en que el ingreso es menor al costo pero, por otra parte, distribuye correspondencia entre puntos urbanos que sí dejan una utilidad, ya que no se requiere subsidiar aquel servicio, por la existencia de privados. Como consecuencia de lo anterior, esta empresa es de baja rentabilidad privada y de muy alta rentabilidad social. En esta categoría caben, de alguna forma, Efe y Metro.

3. Empresas más enfocadas a generar utilidades

El Estado también tiene empresas que se comportan como privadas y buscan maximizar sus utilidades. Un buen ejemplo es Polla Chilena de Beneficencia, la que debe tratar de maximizar sus beneficios y así tener el máximo monto de “dinero para beneficencia”. Otro ejemplo, algo distinto por su carácter estratégico, es Casa de Moneda, la cual también busca generar utilidades, pero a su vez tiene una misión estratégica.

La relación del SEP con los directorios y el control de gestión de las empresas

Tal como se ha señalado, el SEP actúa como un holding de empresas en representación del Estado de Chile, y su principal función es nombrar los directorios de las mismas y controlar que éstos hagan bien su trabajo.

Se mencionó que el nombramiento de directores es sumamente profesional y que se buscan los mejores. Se indicó también que hay un sistema de evaluación del funcionamiento del directorio y de los directores.

Falta detallar cómo se controla la gestión de estos directorios en el día a día. Y se puede decir que hay tres formas de hacerlo:

Por una parte, se invita a los presidentes de directorio acompañados (no siempre) de su gerente general u otro director, a presentar la evolución de la empresa al menos una vez por semestre. Esta invitación puede ser a un comité o bien al consejo SEP.

La segunda forma de control ocurre cuando se llama a la empresa a dar cuenta de un proyecto o problema particular. Esto puede ser el avance de una licitación portuaria, un tema laboral, el desarrollo de una inversión como las líneas férreas o del metro, etcétera.

Por último, se hace referencia a un reporte escrito que elabora mensualmente cada una de las empresas, detallando los indicadores de su gestión y los avances de los diferentes proyectos e iniciativas, y que es presentado en forma de resumen al consejo cada mes.

La siguiente tabla de los resultados de las empresas, entregada a principios de 2013 -para el período 2009 a 2012-, es un ejemplo de lo que se presenta al consejo (ver tabla 1).

Sin perjuicio de lo anterior, entre los ejecutivos del SEP y personal de las empresas se mantiene una conversación bastante cotidiana, con el fin de analizar temas de negocios, legales, laborales o de cualquier otra índole.

Entre las empresas SEP, como se indicó, hay una gran variedad en términos de objetivos y roles que éstas deben cumplir. Los problemas que tienen que resolver los directorios son muy diversos y en ese sentido,

Tabla 22.1: Resultados Empresas Sep. 2009 - 2012 en MMS

EMPRESA	INGRESOS				EBITDA				UTILIDAD NETA			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
E.P. Arica	2.855	2.562	3.167	3.323	1.360	838	930	948	1.331	383	1.573	1.191
E.P. Iquique	7.272	7.228	8.617	8.741	5.018	4.930	6.563	6.564	2.398	2.108	2.698	2.444
E.P. Antofagasta	7.847	8.250	9.880	16.620	5.293	5.433	6.500	13.449	2.513	2.733	3.790	4.335
E.P. Coquimbo	1.175	899	1.390	1.398	536	334	165	762	119	85	155	263
E.P. Valparaíso	18.620	17.445	23.140	18.444	12.080	10.574	15.314	9.946	4.209	3.297	7.878	5.727
E.P. San Antonio	21.383	22.690	29.121	34.388	17.269	17.688	20.405	29.095	7.455	6.950	12.520	12.192
E.P. Talchahuano - San Vicente	11.387	9.306	4.479	6.385	9.029	7.027	3.030	30.009	4.362	3.105	2.387	16.671
E.P. Puerto Montt	2.683	2.445	3.095	3.982	1.560	1.177	1.793	2.273	827	200	779	922
E.P. Austral	2.881	3.240	3.850	4.458	1.667	1.755	2.191	1.458	753	755	1.288	734
SUBTOTAL PUERTOS	77.603	75.313	88.240	99.298	54.634	50.250	57.534	104.124	24.328	19.720	33.367	44.686
Metro	197.515	213.842	228.962	238.396	67.847	72.745	82.438	83.072	66.607	-11.988	-97.728	-25.109
EFE	29.767	26.526	34.142	41.152	-34.467	-33.890	-25.703	-18.840	-43.347	-115.687	-150.029	-72.295
Correos	76.225	71.928	71.179	77.257	8.720	-696	4.961	7.088	3.078	-5.766	562	1.857
ZOFRI	19.112	20.377	22.357	24.331	9.513	9.759	10.659	10.748	7.488	8.166	9.282	8.832
Polla	86.943	106.688	111.029	92.616	868	2.955	2.904	2.075	1.094	3.167	2.792	1.709
Casa Moneda	16.852	29.497	25.216	36.842	1.137	1.732	3.958	3.139	512	1.019	2.350	1.911
COTRISA	881	850	877	689	-302	-182	-476	-547	208	399	408	147
SASIPA	2.037	2.459	2.438	2.528	-603	-541	-1.090	-1.399	-118	-178	-441	-142
ECONSSA	20.360	21.730	29.085	29.786	19.729	20.606	27.248	27.707	3.054	3.149	7.884	16.378
ENACAR	2.084	366	68	-	-1.176	-719	-914	-974	-5.275	672	-812	-915
Lago Peñuelas	177	152	24	13	-27	-43	-85	-108	6	-30	22	69
SUBTOTAL OTRAS EMPRESAS	451.927	494.415	525.377	543.609	71.239	71.727	103.899	111.961	33.306	-117.077	-225.711	-67.557
TOTAL	529.530	569.727	613.617	642.907	124.873	977	161.433	216.085	57.634	-97.357	-192.344	-22.871

también lo es la función del SEP. Este punto se ilustrará mas adelante, pero se menciona aquí para subrayar que las instancias de reunión con las empresas suelen ser muy frecuentes y, a veces, urgentes.

Los desafíos y problemas que enfrentan los directorios de las empresas SEP

Los desafíos y problemas que enfrenta el directorio de una empresa pública son distintos de aquellos que afronta una empresa privada, debido a que los objetivos de las mismas son diferentes y, especialmente por el hecho de ser públicas.

Objetivos difíciles de cumplir

Las empresas públicas tienen objetivos distintos del de maximizar utilidades y, desde ese punto de partida, ya se producen diferencias notables. En el caso de los puertos, por ejemplo, éstos deben hacer cumplir las normas del tráfico marítimo y de las faenas de carga y descarga naviera, es decir, ejecutar la reglamentación. Además, las empresas portuarias deben controlar la gestión de los concesionarios privados y en algunos casos operar directamente, cuando el muelle es estatal. Hay operaciones en los canales del sur en que el rol de estas empresas está en proveer atracaderos para que se efectúe un correcto flujo de personas y cargas en los lugares aislados, y ello es a ingreso cero.

Las empresas, Metro y Efe, cumplen un rol social principalmente en transporte de pasajeros y, en el caso de Efe, éste tiene un objetivo económico en la carga, es decir tiene un rol mixto. Otras que tienen una función más ambigua son, como se mencionó anteriormente, Correos de Chile y Casa de Moneda, a las que se pide cumplir roles sociales y estratégicos, sin perder de vista la rentabilidad.

Lo que se quiere hacer notar con estos ejemplos, es que en las empresas públicas a veces se presentan objetivos difíciles de compatibilizar. En efecto, y tomando el mismo ejemplo anterior, repartir una carta en Visviri -en el extremo norte de Chile- tiene una rentabilidad

negativa y, en cambio, transportar la misma carta entre Santiago y Providencia sí presenta rentabilidad.

Solución

La solución está en que se debe ser muy claros en la definición de los múltiples objetivos de cada empresa y en la cuantificación de los mismos. Es decir, se debe poner valor a los subsidios, a las utilidades esperadas y al rol de contralor, como en el caso de los puertos. Si los objetivos son claros y medibles, no habrá problemas.

El tema político y la continuidad

Otro problema serio que enfrentan las empresas públicas es la discontinuidad de sus directores y, a veces, de sus gerentes generales. Suele ocurrir que con los cambios de gobierno, incluso del mismo signo político, se producen demasiados cambios en los directorios y en la administración de las empresas. Esto causa retrasos en los proyectos, discontinuidad de los mismos y, lo que es muy costoso, la necesidad de volver a estudiar y analizar en detalle proyectos que ya estaban avanzados. Todo lo anterior hace que el manejo de las empresas sea muy lento, pues se avanza a tirones, y a veces se retrocede.

Solución

La nueva ley del SEP le da continuidad a al menos dos de los nueve consejeros, de manera que éstos se renuevan a mediados de cada gobierno. Esto genera continuidad en el conocimiento que tendrá el consejo respecto de lo que se maneja en cada empresa. Por otra parte, es esperable que la cierta continuidad de los consejeros ayude a mejorar la prolongación en sus cargos de los directores de las empresas. Bastaría que uno o dos directores se mantengan en cada empresa para que éstos le den continuidad a los proyectos y hagan el traspaso necesario de conocimientos.

La longitud del período

El tema anterior tiene que ver también con el hecho de que el período presidencial de cuatro años se hace corto para iniciar y terminar

proyectos de mediana o gran envergadura. Esto no se refiere a una línea de Metro o de FFCC, que de por sí son muy largos, sino a cualquier proyecto tecnológico o que conlleve un cambio mayor de administración de la empresa, el cual no siempre se alcanza a cumplir en ese lapso de tiempo. Si, por lo tanto, el directorio cambia al cuarto año, muchos de estos proyectos quedarán inconclusos.

Solución

Mantener a los directores por períodos más largos y, de haber renovación, siempre conservar a un par de ellos para dar continuidad.

Los incentivos económicos

Salvo en las empresas portuarias, donde hay premios por resultados, las dietas de los directores son bajas a la luz de la cantidad de trabajo y de la responsabilidad que éstos deben asumir. Este tema está bastante generalizado a nivel de país, y no sólo en las empresas públicas, como resultado de los efectos que han tenido escándalos bien conocidos y que han afectado directamente el patrimonio de los directores y, a veces, su prestigio. Esto podría dificultar la disposición de buenos profesionales para ser directores de empresas públicas. Sin embargo, aún no ha habido mayores problemas, dado que la gente toma esta opción como una oportunidad de apoyar y aportar al país. Ciertamente, no ha habido escasez de postulantes cuando se abre una vacante, pero también ha ocurrido que a veces no ha sido posible contar con personas que se han querido para el cargo.

Solución

La nueva ley SEP considera mejores dietas para los consejeros de la institución y la posibilidad de remunerar a los directores con criterios que se acerquen a los valores del mercado privado.

Conclusiones

El gobierno corporativo o directorio de una empresa pública es muy diferente al de una empresa privada, dada la distinta naturaleza

de ambas, así como la diversidad de sus objetivos. Sin embargo, administrar bien una empresa pública es posible en la medida en que los objetivos estén claros y sean medibles; y en la medida en que haya continuidad en sus directores y se les otorguen incentivos adecuados. Todo ello se podrá llevar a cabo más fácilmente una vez sea aprobada la ley SEP, que se encuentra actualmente en la Cámara de Diputados, ya que dicha ley se hace cargo de buena parte de estas dificultades y las soluciona adecuadamente.

Sobre el código SEP²

El código SEP es aplicable a las empresas chilenas del sector estatal que están bajo el control de gestión del Sistema de Empresas Públicas –SEP, y está destinado principalmente a los directores, gerentes, abogados y auditores de tales empresas; orientando su toma de decisiones, la gestión, los compromisos y acciones, facilitando el cumplimiento de la normativa aplicable y vigente.

El SEP dicta normas y políticas de gestión generales y homogéneas para las empresas SEP y realiza acciones específicas orientadas a su aplicación, con el objeto de generar una gestión eficiente, eficaz, proba y transparente de las empresas del sector estatal bajo su control.

El actual código entró en vigencia en abril de 2008. El documento, organizado en torno a tres secciones, define en su primer apartado al sistema de empresas SEP, su misión, visión, funciones y atribuciones; establece en su segunda sección un código de ética para las mismas, y por último, puntualiza los principios de gobierno corporativo para las empresas SEP.

Código de ética para empresas SEP

Se trata de un conjunto de valores y principios éticos que deben inspirar las decisiones, el proceder, la cultura y las normas de las

2. Fuente: Código SEP, 2008.

empresas SEP, cuya aplicación le corresponde tanto a los directores y gerentes de dichas empresas como a sus trabajadores. Los puntos que revisa el código son los siguientes:

1. Gobierno corporativo y orientación preferente a la generación de valor.

Las empresas SEP deben aplicar un adecuado gobierno corporativo, conducente a una gestión de calidad, eficiente y eficaz, orientada a la creación sustentable de valor y a maximizar los excedentes y la rentabilidad de los activos bajo su administración.

2. Probidad y confiabilidad.

Los directores, ejecutivos y trabajadores de empresas SEP deben ser honestos y dignos de confianza en todas sus actuaciones, negociaciones y contrataciones, sin buscar el beneficio propio o de terceros a través del uso indebido de su posición, información privilegiada o de contactos de la empresa. Deben declarar y evitar cualquier conflicto de intereses.

3. Apertura y transparencia.

Las empresas SEP deben actuar en forma clara, transparente y accesible para todos. Escuchar, dialogar y tener un enfoque de cooperación. Por ser estas empresas públicas, que pertenecen a todos los chilenos, éstas deben informar públicamente de manera inmediata y por medios de fácil acceso, toda información relevante, que no tenga carácter reservado.

4. Respeto por la Constitución política y la ley.

5. Respeto por los derechos humanos.

Las empresas SEP deben orientar su actuar en función de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, tratando a todos sus colaboradores de

manera justa e imparcial, sin discriminaciones arbitrarias asociadas a género, edad, etnia, religión, ideología política, etcétera.

6. Respeto por los trabajadores y sus organizaciones.

Las empresas SEP deben hacer partícipes a sus trabajadores de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias de la empresa, fortaleciendo su compromiso y entusiasmo por compartirlos. Deben hacer un cumplimiento cabal de las normas legales relativas a los derechos de los trabajadores, la legislación laboral vigente y los contratos y convenios colectivos e individuales del trabajo. Asimismo, en función de las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo.

7. Respeto por el medio ambiente.

Se refiere al compromiso de las empresas SEP con el desarrollo sustentable y la protección del medio ambiente, evitando o minimizando cualquier impacto negativo de sus proyectos, operaciones y actividades en el entorno; cumpliendo las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de carácter ambiental.

8. Responsabilidad social empresarial.

Las empresas SEP deben establecer relaciones fluidas y transparentes con las comunidades en las que se insertan, en forma consistente con los objetivos de la empresa y el bien común.

Principios de gobierno corporativo para las empresas SEP

El código define también los límites de acción de las empresas SEP. En cuanto al marco legal, delimita las prácticas operacionales y de negocios comunes y de mercado; la separación de los roles de estado como empresario y como regulador; las condiciones competitivas de

acceso a financiamiento; y la necesidad de transparencia en el rol de interés público y la rentabilidad social.

Establece el ámbito de influencia de las empresas SEP, la aplicación de los valores y principios contenidos en el código de ética para estas empresas; así como las relaciones con los trabajadores, en cuanto al establecimiento de criterios claros de capacidad, competencia y méritos técnicos o profesionales para la selección, contratación, formación y promoción de los trabajadores.

En cuanto al ejercicio de la propiedad, el documento señala que el Estado de Chile ha delegado en el SEP las funciones y decisiones que le competen como dueño de estas empresas, permitiendo a éste establecer políticas de gestión homogéneas y actuar sobre el conjunto de sus empresas entregando normas y orientaciones comunes.

Sobre el estado empresario, indica la necesidad de consistencia y prudencia en el ejercicio de la propiedad; la facilitación de las labores del SEP para el ejercicio de los derechos del Estado como dueño; y un adecuado acceso a la información, con el establecimiento de canales permanentes entre la administración de las empresas y el SEP.

Asimismo, se indica la importancia del tratamiento equitativo a los accionistas, el respeto de los derechos de los accionistas minoritarios, asegurando un trato igualitario; y se explicita además que se debe permitir y facilitar la participación de los accionistas minoritarios en las juntas de accionistas, así como en las decisiones fundamentales de la empresa.

El texto establece el deber de cuidado del directorio en cuanto a sus responsabilidades, como son: ser un guía estratégico de la empresa; examinar y aprobar el presupuesto anual; seleccionar, designar, evaluar y remover al gerente general; supervisar la gestión y monitorear a la administración, entre otras. Recomienda, asimismo, el uso de comités especializados, particularmente en relación con las auditorías, riesgos

y litigios, y sistemas de remuneraciones y compensaciones para ejecutivos y trabajadores; y la auditoría interna, que el directorio deberá supervisar; así como la apropiada identificación de los riesgos del negocio y la administración.

En cuanto al deber de lealtad del directorio, los directores de una empresa SEP deben cumplir con las obligaciones, deberes y responsabilidades establecidas en la ley, actuando con la suficiente autoridad, competencia, independencia y objetividad en el mejor interés de la empresa y todos sus accionistas. El directorio deberá establecer también procedimientos formales para administrar y resolver los conflictos de interés. Los directorios de las empresas SEP deberán definir e identificar lo que constituye información privilegiada y establecer directrices en relación a su análisis, discusión y uso por parte de los directores y todos quienes tengan acceso a ella en función de su cargo.

Relativo al funcionamiento del directorio, señala la importancia de definir y utilizar indicadores de gestión del desempeño de la empresa en todos sus ámbitos: estratégico, financiero, de riesgo, productividad, etcétera; lo referente al proceso anual de auto-evaluación del directorio; los roles y responsabilidades del presidente del directorio; los roles de los comités especiales y del comité de auditoría; la necesidad de preparación de las sesiones y las actas de las reuniones.

Sobre transparencia e información, se indica que las empresas SEP deben aplicar los más altos estándares de calidad, periodicidad y difusión de la información relativa a la empresa. Señala también la necesidad de crear procedimientos eficientes de auditoría interna y externa monitoreados por el directorio; así como la recopilación, organización y publicación de la información agregada relevante proporcionada por las empresas SEP.

Para discutir con el directorio

- 22.1. ¿Cuáles son los desafíos más relevantes en la gestión de empresas públicas? ¿Qué tipo de conflictos de interés pueden surgir en esta realidad?
- 22.2. ¿De qué forma se pueden prevenir y resolver estos desafíos?
- 22.3. ¿De qué manera un código de autorregulación contribuye a la puesta en ejercicio de mejores prácticas de gobierno?

EL DIRECTORIO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Jon Martínez

ESE Business School

Introducción

Una empresa familiar compite en el mercado como cualquier otra y en ese sentido está sometida a los mismos desafíos. Sin embargo, tiene algunas particularidades que la hacen especial. Por ejemplo, este tipo de compañías son un sistema compuesto de tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, que se traslapan entre sí, lo que genera oportunidades y ventajas pero también conflictos, por lo que resulta imprescindible que los tres grupos de interés tengan muy claro los límites entre ellos. Por otra parte, gobernar una empresa familiar no sólo consiste en conducir bien sus negocios, sino preocuparse del sistema completo, lo que se consigue con un órgano de gobierno para cada uno de esos subsistemas: la junta de accionistas, el directorio y el consejo de familia.

Los elementos que hacen diferente a una empresa familiar

El gobierno corporativo, y el directorio en particular, son piezas fundamentales en una empresa familiar. Pero ¿qué hace diferente al directorio cuando se trata de una empresa familiar? Esta es la pregunta de fondo en este capítulo.

Es importante recordar siempre que, ante todo, una empresa familiar es una empresa, y por tanto debe competir de igual a igual con otras empresas familiares, no familiares, estatales, multinacionales, etcétera. En otras palabras, el hecho de ser familiar no le confiere ningún privilegio especial ante el mercado y debe buscar ser competitiva y

eficiente, como cualquier otro actor dentro de su sector o industria. Por tanto, gran parte de las cosas que se han dicho en este libro respecto del directorio y gobierno corporativo son también aplicables a la empresa familiar.

Sin embargo, la característica de “familiar” hace que la empresa tenga varios elementos que la hacen diferente y que hay que tener presentes al momento de diseñar y hacer funcionar su directorio y gobierno corporativo en general.

En este punto conviene preguntarnos qué es una empresa familiar. Definimos empresa familiar como aquella cuya propiedad es controlada por una familia, incluyendo el caso de una familia con varias ramas, donde dos o más miembros de la familia influyen directamente en la dirección de la empresa¹.

De este modo, la empresa familiar se caracteriza por:

1. La propiedad o el control de la misma están en manos de una familia o sus ramas.
2. Uno o más miembros de esa familia conducen sus negocios ocupando cargos ejecutivos o directivos.
3. Normalmente tienen el deseo de continuar la obra del fundador en el tiempo a través de las siguientes generaciones².

Los tres círculos de la empresa familiar

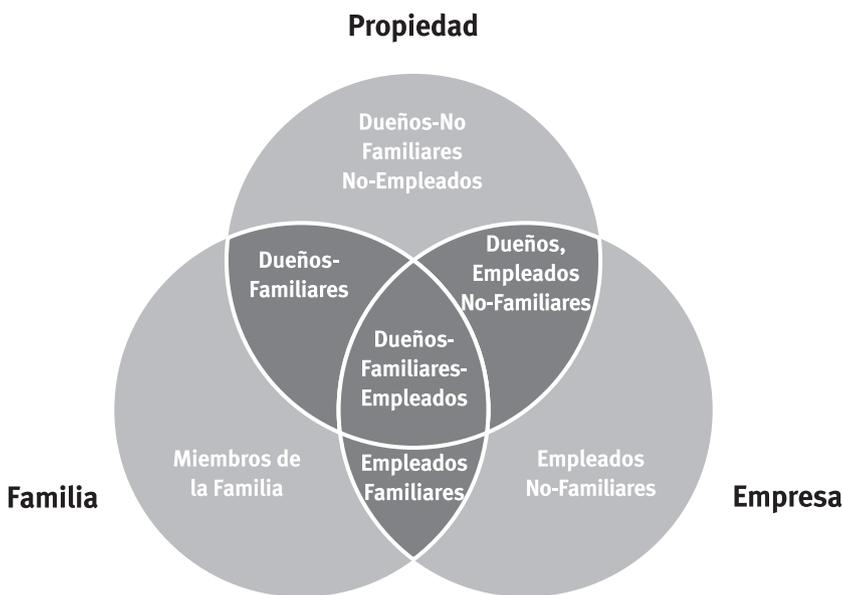
La empresa familiar es un sistema compuesto de tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, que se superponen entre sí, tal como aparecen en la Figura 1. Los círculos representan a los tres grupos de interés que participan en una empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios o accionistas. Hay personas que pueden estar simultáneamente en los tres círculos, como es el caso

1. Esta es la definición que utiliza el profesor John Davis de la Harvard Business School.

2. “Empresas Familiares: Reto al Destino”, Jon Martínez Echezárraga, ediciones Granica S.A., 2010.

del fundador de una compañía, quien a su vez suele ser su único dueño y su gerente general. Otras personas pueden estar en dos de esos tres círculos, como sería el caso de un hijo del fundador que trabajara en la empresa (familia y empresa). Por último hay otros que sólo están en un círculo, como gran parte de los empleados de la compañía (empresa) o aquellos que son familiares pero no trabajan ni participan de la propiedad (familia).

Figura 23.1: El Modelo de los Tres Círculos y el Sistema de la Empresa Familiar



Fuente: Tagiuri y Davis, 1982

Los traslapes o intersecciones entre los tres círculos son zonas de ventajas y oportunidades para las empresas familiares, pues la familia suele incorporar una combinación muy especial de energía, motivación, tradición, valores y cultura, que es difícil de conseguir en una empresa no familiar. Pero también las intersecciones entre los círculos aportan confusión de roles y suelen ser áreas de conflictos y debilidades. Así, las empresas familiares son organizaciones empresariales complejas

porque el círculo familia también introduce elementos emocionales y humanos que pueden complicar la interacción con los demás círculos y hacer que las relaciones de trabajo y propiedad se mezclen con las de familia.

Es fundamental que los tres grupos de interés tengan muy claros los límites entre ellos. Identificar los límites de los tres círculos ayuda a separar bien los roles que cada uno debe cumplir en la organización, evitando así confusiones, y a relacionarse correctamente con los demás.

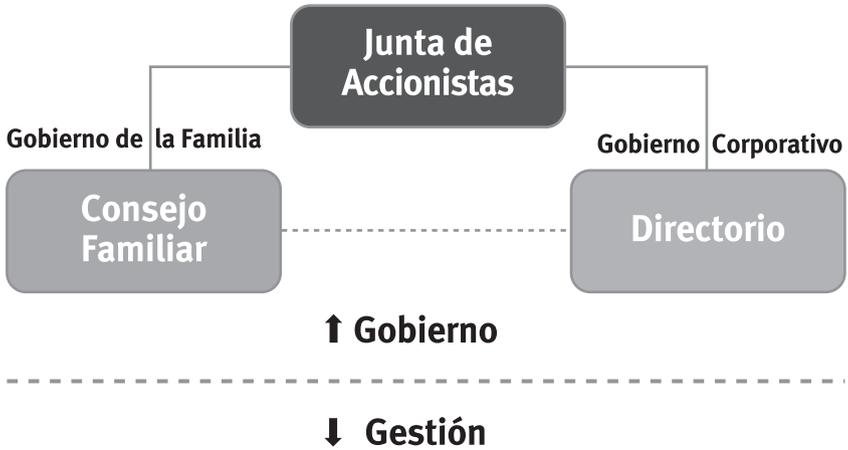
El gobierno de una empresa familiar

Gobernar una empresa familiar no solo consiste en conducir bien su compañía y sus negocios, sino preocuparse del sistema completo, es decir, de los otros dos círculos: la familia y la propiedad. Si no se presta suficiente atención a estos dos círculos, la empresa familiar puede enfrentar conflictos de todas formas. Por ejemplo, un hermano puede ser un gran administrador de la empresa, pero sí no informa adecuadamente a sus hermanos socios, no es suficientemente transparente con ellos, y se niega de manera permanente a la posibilidad de repartir dividendos, lo más probable es que haya un conflicto societario que termine con el hermano administrador fuera de la gerencia general. Por eso se dice que manejar bien los negocios de la empresa es condición necesaria, pero no suficiente. Más allá de administrar bien la empresa familiar, hay que aprender a gobernarla y eso se consigue con órganos de gobierno para cada círculo.

La Figura 2 muestra los tres órganos de gobierno de la empresa familiar. En primer lugar está la junta de accionistas, en caso que la empresa sea una sociedad anónima abierta o cerrada, o la reunión de socios si la empresa es una sociedad de responsabilidad limitada. Si es lo primero, tiene obligación de reunirse como mínimo una vez al año en la junta ordinaria de accionistas. Independiente de esto, es

conveniente que los accionistas o socios se reúnan dos o tres veces al año para informar, en general, acerca de la marcha de la empresa y sus proyectos, conversar acerca de asuntos societarios, etcétera.

Figura 23.2: Organos de Gobierno de la Empresa Familiar



El consejo de familia es el órgano encargado de velar por los intereses de la familia en relación con la empresa. No toma decisiones de negocios ni de propiedad. Estas últimas son facultad de la junta de accionistas o reunión de socios, mientras que las primeras son territorio del directorio, como veremos más adelante. ¿Qué hace, entonces, el consejo familiar? Las tres grandes tareas del consejo son:

1. Buscar la unidad y armonía en la familia, previniendo posibles conflictos.
2. Formar a la familia, especialmente a la siguiente generación, en los asuntos de la empresa, y particularmente en las complejidades de una empresa familiar para preparar dueños responsables a futuro.
3. Legislar o normar la relación de los miembros de la familia con la empresa, lo cual se aconseja realizar mediante lo que se conoce como el “Protocolo de la Familia”. El protocolo constituye lo que podríamos llamar el “rayado de cancha”, es decir, lo que los

familiares acuerdan, voluntariamente, para el buen manejo y gobierno de la empresa, y la unidad y armonía en la familia. Dentro de estas reglamentaciones estarían, por ejemplo, los requisitos de entrada para cualquier miembro de la familia, especialmente los de la siguiente generación, que tengan intenciones de trabajar en la empresa familiar. Así, entonces, el consejo de familia sería el órgano de gobierno encargado de redactar y perfeccionar en el tiempo el “Protocolo de la Familia”. Este documento no es de naturaleza legal (sino moral), como podría ser la escritura de constitución o estatutos de la empresa, o un pacto de accionistas, pero puede ser un gran marco contextual que inspire algunos elementos de este último.

El directorio

El directorio es el tercer órgano de gobierno de la Figura 2, y es el que corresponde a la empresa. Estrictamente hablando, es el que vincula a la empresa con la propiedad, pues su misión es velar por los intereses de largo plazo de los accionistas o socios, procurando que el valor de sus acciones o derechos en la empresa sea el máximo posible.

Desgraciadamente, aunque cada vez menos, hay empresas familiares que no cuentan con un directorio, y si lo tienen, éste no es muy activo. Suelen tener uno para cumplir con los efectos legales, pero éste no cumple un rol decisivo e importante en el presente y futuro de la compañía. Algunos directorios ni siquiera se reúnen y suelen simularse reuniones y actas, mientras otros se reúnen una o dos veces por año, y en esas breves reuniones el presidente del directorio informa a sus integrantes –normalmente otros miembros de la familia– acerca de los estados financieros, sin mucho detalle, y luego les comenta algo acerca de los planes futuros.

En lo que sigue de este capítulo se analizarán las buenas prácticas para crear un directorio que sí aporte y sea activo en las decisiones más importantes de la compañía.

Tipo de directorio

Lo primero que hay que decidir al diseñar el directorio de una empresa familiar es qué tipo de directorio desean tener los dueños de la empresa. Es probable que si se trata de un solo dueño que es a su vez el fundador y el gerente de la empresa, éste prefiera un directorio más asesor o consejero, con quien se reúna tres a cuatro veces al año para “pinponear” sus grandes preocupaciones estratégicas. Si la empresa familiar es una sociedad de hermanos, lo más probable es que se escoja un directorio más estratégico, que ayude a crear valor, en conjunto con la gerencia. Cuando la empresa se encuentra en una etapa del consorcio de primos, lo esperable es que se opte por un directorio que no solo cree valor sino también ayude a supervisar y controlar la gestión, muchas veces en manos de la tercera generación y gerentes no familiares.

Decisiones del directorio

El directorio de una empresa familiar debe decidir los temas más importantes que atañen al gobierno corporativo o gobierno de la empresa. Una lista no exhaustiva de estas grandes decisiones es la siguiente:

1. Grandes lineamientos o directrices respecto de la estrategia de la empresa. Con estos lineamientos o guías, la gerencia desarrolla el plan estratégico a tres o cinco años, normalmente.
2. Aquellos proyectos que comprometen el patrimonio de la empresa y su imagen en el mercado, tales como expandirse hacia otros países, fusionarse con otra empresa, establecer una alianza estratégica, etcétera, además de otros temas clave, como realizar una reestructuración financiera de la empresa y su deuda.
3. Evaluar la marcha general de la compañía y sus negocios. El día a día operativo le corresponde a la gerencia, pero la marcha general de los negocios, los resultados agregados de su gestión mes a mes, debieran ser analizados y evaluados por el directorio.

4. Hacer un seguimiento de la relación de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores y comunidad en general.
5. Designar y evaluar el desempeño, y eventualmente remover, al gerente general y al equipo directivo superior.

Composición del directorio

Es lógico e indispensable que en el directorio de una empresa familiar haya miembros de la familia, normalmente accionistas o socios, o hijos representantes de ellos. No obstante, es muy recomendable la presencia de miembros externos y ajenos a la familia y a la empresa. Los directores externos representan una gran contribución para la empresa pues aportan una perspectiva de largo plazo y, metafóricamente, “ayudan a ver el bosque más que los árboles”. Además, contribuyen con una visión objetiva y sin prejuicios, plantean preguntas clave, ayudan a pedir cuentas a la gerencia, aportan una red de contactos, y colaboran en fijar la remuneración de los ejecutivos principales.

Es fundamental que los directores externos sean elegidos por consenso de los accionistas o socios de la empresa familiar, de acuerdo a un perfil que se explica más adelante, y que no sean representantes de determinadas personas o ramas. Deben buscar el interés de la empresa por encima de los intereses individuales.

Rol de los directores externos

Es recomendable que los directores externos, aunque miembros activos del directorio, adopten el rol de consejeros de los propietarios, que normalmente también participan en el directorio. Especialmente en aquellas empresas donde el fundador está todavía presente, o en las primeras instancias de una sociedad de hermanos, desde luego los miembros externos del directorio tienen claro que quienes arriesgan su capital, patrimonio e imagen en el mercado, no son ellos sino los socios o accionistas de la compañía. Por tanto, aunque cuenten con plenos poderes, su papel es más propiamente el de consejeros que

el de directores que ejercen su derecho a voto sin restricción, como ocurre en una típica sociedad anónima que cotiza sus acciones en la Bolsa.

Es importante que los directores externos puedan aportar ideas frescas y creativas tomadas de otros sectores y de otras experiencias que ellos hayan visto o vivido. Deben contribuir con experiencia, profesionalismo y ayudar a separar los negocios de la familia, pues su sola presencia y participación en el directorio, inhibe cualquier conversación familiar y hace que los miembros de la familia se aboquen a trabajar profesionalmente en los grandes temas de la compañía, sin detenerse en temas familiares, ni involucrar a los directores externos en ellos. No es recomendable que éstos intervengan ni se involucren en asuntos familiares, pues para eso está, como ya se analizó, el consejo de familia.

Tampoco es aconsejable que los directores externos entren en el detalle pequeño del negocio ni se hagan cargo de operaciones del día a día. Esto debido a que no poseen conocimientos técnicos sobre el negocio ni es su rol resolver asuntos muy específicos. Para eso están los ejecutivos de la empresa, pues ellos sí poseen conocimientos técnicos y están insertos en el día a día. Es más valioso que los directores externos se concentren en los temas más estratégicos.

Perfil de los miembros externos

Usualmente, al seleccionar directores externos para sus empresas, los dueños piensan inmediatamente en las personas que conocen. Sin embargo, el asunto fundamental no es a quién conocemos, sino más bien a quién buscamos. Esta es la pregunta que verdaderamente se tienen que hacer los accionistas o socios y por eso, antes de comenzar a lanzar nombres sobre la mesa cuando se diseña el nuevo directorio de la compañía, lo que hay que hacer es pensar en el perfil buscado. Más allá de la edad, el género, estudios y características “demográficas” de los directores externos, la clave está en escoger

personas que puedan ayudar a que la empresa consiga los objetivos estratégicos que se ha propuesto. Así, por ejemplo, si entre los objetivos a cinco años figuran penetrar mejor los canales de distribución nacionales, expandirse a dos países vecinos, y diversificarse hacia el área inmobiliaria, sería aconsejable que se pensara en un director externo con conocimientos y experiencia en distribución, otro con experiencia en negocios internacionales y un tercero con experiencia en temas inmobiliarios.

Sin duda, también es conveniente preguntarse: ¿quiénes no tienen el perfil correcto? En primer lugar, los ejecutivos, pues al pertenecer simultáneamente al directorio, serían juez y parte de su propia gestión. Aquí la excepción sería el propio dueño-gerente en las empresas familiares que se encuentran en esa etapa, o los hermanos que conducen la compañía. Es preferible que el o los dueños sean administradores y directores al mismo tiempo, sabiendo que es una anomalía que en cuanto sea posible se debe corregir, a no tener un directorio activo. No es bueno mezclar la gerencia con el directorio, pero es peor no contar con éste.

También son juez y parte de su propia gestión todos aquellos que prestan servicios a la empresa de manera externa y que deben ser evaluados por el directorio, como por ejemplo, el abogado de la empresa, el contador, el consultor y, en general, todos los que prestan algún tipo de asesoría o servicio a la compañía. Por otra parte, no tienen el perfil correcto todos aquellos que no reúnan los rasgos empresariales que hemos enunciado anteriormente, es decir, todas aquellas cualidades o características de las personas que buscamos.

Estructuración del directorio

Como todo directorio, el de una empresa familiar es, por encima de todo, un equipo de trabajo y, por tanto, debemos velar porque tenga una buena dinámica de grupo. El número apropiado parece estar entre cinco y ocho miembros. Cuando hay menos de cinco,

parece faltar “masa crítica”, y más de ocho pueden ser demasiados, salvo excepciones.

¿Par o impar en el número de miembros? Normalmente los directorios tienen un número impar, para evitar el empate en las votaciones. Sin embargo, esta no debiera ser una regla rígida por dos razones. Primero porque en el directorio que estamos proponiendo las decisiones se suelen adoptar por consenso y no por votación. Por otra parte, tampoco es necesario que el directorio tenga número impar para evitar el empate, porque es posible que el presidente tenga voto doble, o dirimente.

Otro punto importante al estructurar el directorio es la proporción de miembros externos de la que se habló antes. Es muy importante que nunca haya menos de dos miembros externos. Como se suele decir, “uno es ninguno”, porque no tendrá el ambiente adecuado para hacer valer sus argumentos ante una mayoría de familiares o ejecutivos de la empresa. Dos es un número razonable, pero el ideal es tres o más.

La frecuencia de las reuniones del directorio es otro punto a comentar. La experiencia dice que los directorios suelen reunirse normalmente cada mes o cada dos meses. No obstante lo anterior, para aquellas empresas que nunca antes han tenido reuniones de directorio activas y formales, o para aquellos fundadores que les cuesta asimilar la idea del directorio, la recomendación es comenzar con tres o cuatro reuniones al año, para luego ir incrementándolas en el tiempo.

En cuanto al período de los directores en el cargo, normalmente, las empresas lo tienen fijado en sus estatutos. Lo habitual es que sean dos o tres años, lo cual parece un tiempo prudente. Sin embargo, para aquellos directores externos que recién se están incorporando, es mejor que su primer período sea más breve, digamos uno o dos años.

Finalmente, respecto de la remuneración de los directores, es importante decidir si pagar un monto fijo o adoptar un sistema

variable. La principal virtud del sistema fijo es el hecho de que los directores pueden contar, luego de cada reunión, con una remuneración conocida. Su principal defecto, en tanto, es que los directores son remunerados con independencia de los resultados de la empresa. Lo opuesto ocurre con el sistema variable. El ideal es un sistema mixto, con una parte fija y otra parte variable, pues combina las virtudes de los métodos anteriores y tiende a eliminar sus defectos, pero hay que evitar que su cálculo sea complicado. Los directores externos suelen preferir contar con una remuneración fija, o al menos una parte fija, por cada reunión. No les gusta que todo se juegue a una remuneración variable, a menos que ésta sea muy atractiva y relativamente estable.

Cómo conseguir directorios efectivos

Hay una serie de consejos y recomendaciones que se pueden ofrecer para que el directorio de una empresa familiar sea efectivo y contribuya realmente a crear valor para los dueños.

He aquí algunos de ellos:

1. Tener una agenda claramente planificada de la reunión. Ésta debe ser preparada por el presidente del directorio con la ayuda del gerente general, quien conoce en detalle cuáles son los temas que requieren decisión. El presidente del directorio establece el orden de los temas a tratar y los tiempos que se debiera destinar a cada uno para ser eficientes. Es importante que esta agenda o tabla sea enviada a los directores con anterioridad a la reunión.
2. La duración de las reuniones es también fundamental para sacar el máximo provecho del directorio. La experiencia indica que las reuniones que funcionan mejor tienen una duración de unas cuatro horas, o medio día de trabajo, con una pausa de cinco o diez minutos. Estas reuniones son suficientemente largas como para discutir con tiempo los distintos temas y, al mismo tiempo, no resultar demasiado agotadoras.

3. Las reuniones deben ser formales y con un tono muy profesional, como corresponde a un directorio, pero a la vez muy dinámicas y activas. La idea es que todos los miembros puedan tener derecho a intervenir en los temas que se están tratando, pero en la medida que esto no altere el orden de la reunión y siempre que no dilate innecesariamente las decisiones. Es deseable, además, que las reuniones tengan la suficiente informalidad dentro de la formalidad de la que hablábamos, para generar un ambiente grato y de colaboración mutua que promueva la creatividad e innovación.
4. Mantener conversaciones entre reunión y reunión por teléfono, correo electrónico y/o por cualquier otro medio -con una frecuencia razonable- es fundamental para que los directores externos se mantengan conectados con la empresa. Esto es especialmente válido para aquellas empresas que tienen reuniones de directorio poco frecuentes.
5. También es importante definir quiénes deben asistir a las reuniones del directorio, aparte de sus miembros regulares. El gerente general debe asistir a toda la reunión para informar y rendir cuentas, plantear los temas de la agenda o tabla, defender sus puntos de vista y recibir las instrucciones que se deriven de las decisiones tomadas en la reunión. En las sociedades anónimas, el gerente general tiene derecho a voz pero no a voto, y actúa como secretario del directorio para tomar acta de la reunión. Todos los demás ejecutivos de la empresa o asesores de la misma, deberían concurrir a la reunión sólo por invitación, y deberían entrar y salir conforme se tratan los temas indicados en la tabla.
6. Preparar bien las reuniones, dedicar tiempo a organizar una buena agenda o tabla y aprovechar el tiempo que está destinado a cada tema. El presidente del directorio debe asegurar la buena marcha de la reunión, así como lograr acuerdos acerca de los principales temas. Es aconsejable que ceda la palabra a los distintos directores e intervenga una vez que los demás hayan dado su opinión, pues así podrá extraer conclusiones y buscar el consenso.
7. Es fundamental “vender la idea” del directorio al resto de la empresa. En otras palabras, los ejecutivos deben tener conciencia

de que la reunión de directorio es clave y que el directorio es el órgano supremo que en representación de los accionistas toma las decisiones más estratégicas. En consecuencia, los ejecutivos deben llegar muy bien preparados y premunidos de todos los números, datos e información relevante para las decisiones que se estén analizando.

8. Finalmente, si alguno de los externos no está cumpliendo bien su tarea porque no asiste regularmente a las reuniones, no se prepara adecuadamente o no aporta a la discusión, es importante hacérselo saber. La remoción y reemplazo de directores externos es una tarea ingrata, pero hay que asumirla si es necesario. La forma más adecuada es conversar privadamente y con tiempo, y hacerle ver el descontento que existe con su desempeño.

Para discutir con el directorio

- 23.1. ¿Cuáles son las características particulares de la empresa familiar?
- 23.2. ¿Cuál es la función de la junta de accionistas y del consejo de familia en este tipo de compañías?
- 23.3. ¿Cuál es el rol del directorio y cómo se relaciona con la junta de accionistas y con el consejo de familia?
- 23.4. ¿Quiénes se recomienda que integren el directorio de una empresa familiar?
- 23.5. Según lo descrito en este capítulo, ¿cuál podría ser su aporte en calidad de director externo en una empresa familiar?

TRES DESAFÍOS EN EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Alfredo Enrione

ESE Business School

Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) son agentes relevantes en las sociedades contemporáneas, y lo son crecientemente en Latinoamérica y en Chile. Las OSFL son en el país un sector significativo en términos de fuerza laboral y de flujos financieros. Estudios recientes estiman que en Chile, este sector emplea alrededor del 5% de la población económicamente activa, y su gasto representa más del 1.5% del PIB¹. Estos órdenes de magnitud lo sitúan como uno de los sectores sin fines de lucro más grandes de Latinoamérica.

Las OSFL están investidas de una valoración y responsabilidades que las ubican en una posición importante y decisiva en nuestras sociedades. En su rol como organizaciones “intermedias”, éstas se ocupan de necesidades y anhelos sociales que el Estado, las empresas y que, incluso los individuos o las familias, no están capacitadas o dispuestas a tomar en sus manos.

En este capítulo se revisarán los tres principales desafíos que enfrentan este tipo de organizaciones en relación con su gobierno corporativo: la definición de a quién y cómo deben rendir cuentas; el riesgo de perder de vista su misión fundacional en el intento por obtener el financiamiento necesario para sus operaciones, y; la captura por parte de quienes las dirigen, con el peligro de

1. Irrarázabal et. al, 2006.

desviarse hacia intereses particulares. Además se hace mención a la necesidad que tienen las OSFL de fortalecerse y aumentar sus niveles de autonomía económica en relación al Estado.

Características y situación de las OSFL

Se puede definir a las OSFL a partir de las siguientes características: (1) son organizaciones privadas, no gubernamentales; (2) no tienen ánimo de lucro, salvo como medio para reinvertir en sí mismas; (3) poseen autonomía para normarse y dirigirse; y, finalmente, (4) son de formación y participación voluntarias, nadie está obligado a pertenecer a ellas.

En Chile, el sector de las OSFL tiene una larga historia que se remonta a los orígenes de la república. Sin embargo, es de notar que durante las últimas dos décadas se ha ido reconfigurando como un sector diverso en su composición de rubros (educación, salud, medio ambiente, etcétera), y heterogéneo en su naturaleza (fundaciones, asociaciones, ONG, entre otras).

A pesar de este importante crecimiento y expansión, las OSFL sostienen un gran desafío en cuanto a su fortalecimiento y autonomía, pues la estrecha relación de dependencia que usualmente mantienen con el Estado en su financiamiento y actividad, dificultan su propicio desarrollo y mayor consolidación a futuro². En este sentido, es justamente el Estado el principal financista del sector de OSFL que, en ocasiones, les transforma en meras proveedoras de servicios, incluso renunciando a sus misiones fundacionales.

Es larga la lista de desafíos que enfrenta este sector, donde el financiamiento y la relación con el Estado se sitúan en un lugar prioritario. Sin embargo este capítulo se concentrará en algunos de los retos más propios de su gobierno.

2. Irarrázabal et. al, 2008.

En la experiencia del autor³, los desafíos en este plano se centran en cinco grandes frentes:

1) La rendición de cuentas ¿Qué? ¿Cómo? ¿A quién?

En el caso de las empresas privadas (o públicas) existen propietarios, directores designados por éstos y administradores. Existe una cadena de mando, delegación y reporte muy clara. Los propietarios quieren rentabilidad, los directores deben designar una administración y ésta debe obtener resultados. Las medidas de éxito de una empresa son relativamente pocas y bastante consensuadas para los implicados. Se trata de maximizar el valor de la compañía, dentro de un conjunto de restricciones legales, éticas, culturales, y en diferentes horizontes temporales. En el caso de empresas que se transan públicamente, existe día a día una valorización por parte del mercado y se entregan reportes financieros en forma regular.

Por otro lado, en el caso de las OSFL, no está siempre claro a quién se deben en cuanto a su misión, a quiénes corresponde rendirles cuentas por su desempeño, ni tampoco cuáles son las medidas más adecuadas para evaluarlo.

¿De qué formas se debe medir el desempeño de la organización? ¿Cobertura? ¿Tamaño? ¿Participación de mercado? ¿Volumen de excedentes para reinversión? ¿Calidad de servicio? ¿Número de beneficiarios? ¿Inversión/gasto por beneficiario? Es claro que no se podrá evaluar de la misma manera el desempeño de una institución educacional que el de una de salud, pero incluso entre dos instituciones del mismo rubro con misiones diferentes las medidas del ejercicio pueden variar. El directorio y la administración deben entonces invertir tiempo y energía en la definición de las medidas de desempeño que, más allá de la eficiencia y efectividad,

3. Ha trabajado con los directorios de un número importante de estas organizaciones, incluyendo algunas de las más grandes del país, en términos de los recursos administrados, el número de sus empleados, el volumen de beneficiarios y su impacto a nivel país.

sean capaces de aportar luces sobre el cumplimiento de la misión fundacional de la organización.

¿A quiénes se deben y a quiénes deberían rendir cuentas de su ejercer? ¿Se deben a sus fundadores? ¿A sus financistas? ¿Sus socios aportantes? ¿Sus voluntarios? ¿A sus beneficiarios? ¿A las familias de sus beneficiarios? ¿A sus empleados? ¿Al Estado? La respuesta no es trivial y va más allá de “todas las anteriores”. No hay en este caso una cadena clara de responsabilidad, delegación y posterior reporte. Muchas veces los fundadores iniciales ya han fallecido o traspasado la gestión a terceros. Nuevamente el directorio y la administración deberían hacer ingentes esfuerzos por transparentar la gestión a la sociedad, más allá de los meros requisitos legales.

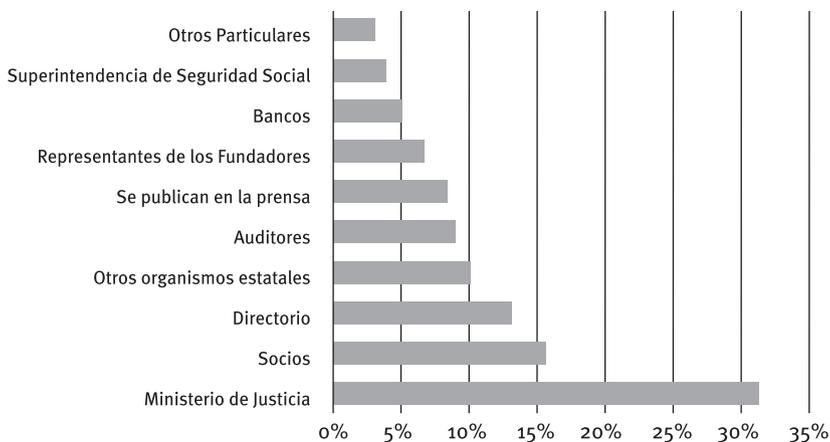
En una encuesta reciente, realizada por el autor y dos investigadores asociados, se consultó a más de 200 directores de los más diversos tipos de OSFL. Sorprendentemente un 33% declaró que no se entregaban los estados financieros a ningún tercero y un 7% dijo que simplemente no sabía si aquello se hacía o no⁴.

Del 60% restante que sí entregaban en forma regular sus estados financieros, también resultó asombrosa la falta de consistencia sobre quiénes eran los receptores de la información (ver Gráfico 1).

En una entrevista realizada por el autor al presidente de una de las organizaciones más reconocidas en Chile, éste destacó especialmente los esfuerzos realizados por transparentar la gestión usando todos los medios y tecnología disponibles y a todos los *stakeholders* (incluyendo el público en general). En su visión, este notable trabajo de transparencia tenía varios efectos positivos: una mayor exigencia en la administración, un mayor grado de confianza de los socios aportantes, una mejor relación con las autoridades regulatorias y, un enorme grado de autodisciplina en su misión

4. Enrione, A., M. Venezian y M. Torres (2012) “Cinco Desafíos en el Gobierno de las Organizaciones sin Fines de Lucro”, Revista de Egresados ESE Business School.

Gráfico 24.1: ¿A quiénes entrega la organización sus estados financieros?



Fuente: Encuesta realizada a directores de OSFL por A. Enrione, M. Venezian y M. Torres, en el año 2012.

fundacional debido a la presión ejercida por la sociedad, entre otros beneficios.

2) El riesgo de perder de vista la misión fundacional

Como se ha destacado en varios capítulos de este libro, el buen gobierno de una empresa se inicia definiendo los objetivos trascendentes de la organización, que serán los que aporten las luces necesarias sobre las agendas de trabajo de un directorio, la información requerida, la composición, etcétera.

Es virtualmente impensable que exista una sola OSFL que no haya sido creada con un claro y, por cierto, nobilísimo propósito: la protección de niños en riesgo social, el cuidado de ancianos, la cura de enfermos con cáncer, la defensa de los derechos de la mujer, entre una larga lista.

Sin embargo, y como se mencionó anteriormente, la gran mayoría de las OSFL luchan por sobrevivir y compiten entre sí por obtener el financiamiento necesario para sus operaciones.

En la ya citada⁵ encuesta se consultó a los directores sobre los cinco objetivos estratégicos más relevantes para la organización. Aquellos asociados al financiamiento alcanzaron la primerísima prioridad con un 84%. Seguidos por gobierno corporativo y calidad de servicio con un 49% y 40%, respectivamente. Al mismo tiempo, los encuestados señalaron que el financiamiento resultaba ser el tema que más se repetía en las sesiones de directorio.

Lo anterior significa que, en la práctica, una parte significativa del tiempo y la energía de quienes dirigen y trabajan en estas organizaciones se invierte en la obtención de recursos para la supervivencia. Se buscan nuevas fuentes, que a veces provienen del desarrollo de actividades comerciales complementarias, como la venta de productos y servicios (a veces proporcionados por los mismos beneficiarios, sus familiares o socios voluntarios).

De esta forma, los medios se van transformando gradualmente en fines. No son pocas las OSFL que se estructuran y organizan sus actividades para satisfacer al Estado que las financia, lo cual implica intentar cumplir con variados (y a veces contradictorios) requerimientos de sus diferentes ministerios. La exigencia para sobrevivir se convierte en la lógica dominante y los sueños de los fundadores se van perdiendo de vista.

Algunas organizaciones, por su parte, descubren actividades muy lucrativas, capaces de generar recursos muy significativos. De forma lógica, estas áreas van creciendo dentro de la OSFL, reforzando sus equipos profesionales, captando recursos técnicos y poder político. Progresivamente los pequeños apéndices crecen para ocupar el lugar central en la vida de las organizaciones, eclipsando de paso la misión para la cual fueron fundadas.

Esta pérdida del horizonte es una lucha diaria de las OSFL. Cada proceso de planificación estratégica es un ejercicio de autodisciplina

5. *ibid*

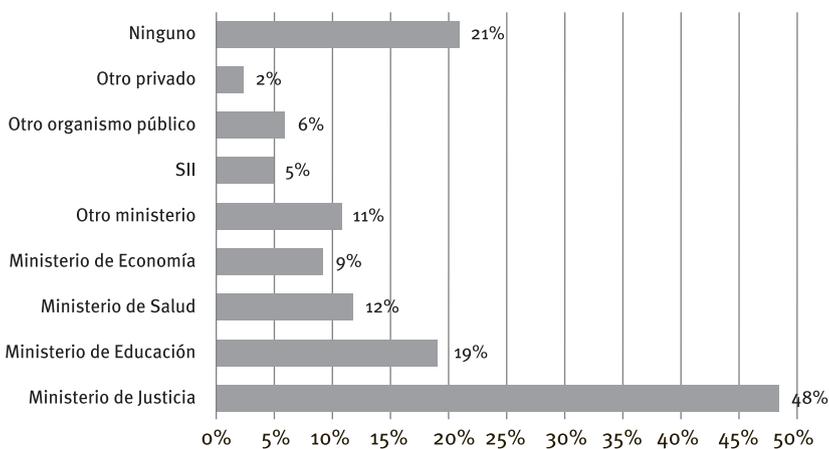
donde la creatividad para generar ingresos y asegurar la supervivencia representa una fuerza centrífuga respecto de la misión fundacional. Los directorios de estas organizaciones son los guardianes por excelencia de las misiones fundacionales y los encargados de proteger los activos intangibles esenciales (como se menciona en el capítulo 3 de este libro). Son ellos quienes deben animar a la administración a no perder de vista –en su día a día– la razón de ser de la organización.

3) La captura por parte de quienes las dirigen

Como ha sido señalado, estas organizaciones en general no tienen “dueños”, y en muchos casos, si tuvieron a sus fundadores en el origen, hace tiempo que se han alejado. Tampoco tienen medidas claras de desempeño que permita comparar la calidad de la gestión consigo misma o con otras OSFL.

Además, los organismos que fiscalizan estas organizaciones son de ámbito muy limitado y no indagan mucho más allá de dimensiones específicas (financieras o técnicas), alejadas de la calidad del gobierno corporativo (ver Gráfico 2).

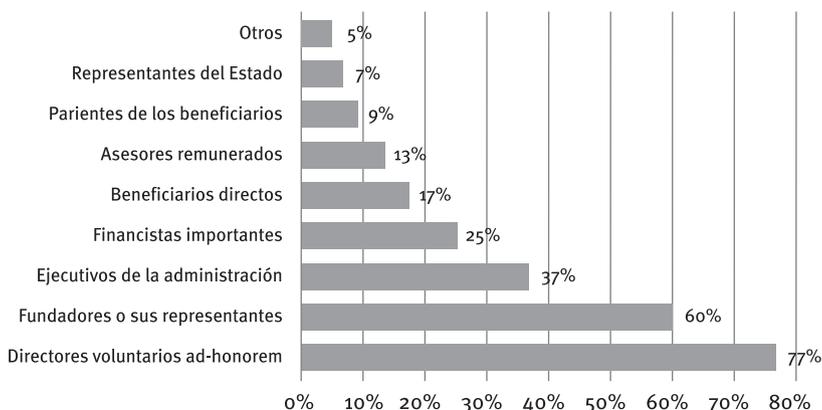
Gráfico 24.2: ¿Quiénes fiscalizan a su organización?



Fuente: Encuesta realizada a directores de OSFL por A. Enrione, M. Venzian y M. Torres, en el año 2012.

La composición de los directorios tampoco ayuda a reforzar la calidad de los gobiernos corporativos y la resolución adecuada de los eventuales conflictos de interés (ver Gráfico 3). Hay personas que ocupan diferentes y, a veces, múltiples roles (financistas, directores, ejecutivos, asesores y beneficiarios), cada uno defendiendo sus legítimos, pero no siempre compatibles, intereses. Tampoco existen políticas de rotación y no son pocos los casos donde los cargos se ocupan casi en forma vitalicia. ¿Y quiénes son los llamados a resolver los conflictos de interés? En su mayoría directores *ad honorem* que aportan las horas que pueden, a veces con mucho sacrificio personal. En otros casos, son los propios conflictuados.

Gráfico 24 .3: ¿Qué tipo de directores están presentes en su organización?



Fuente: Encuesta realizada a directores de OSFL por A. Enrione, M. Venezian y M. Torres, en el año 2012.

Si no hay rendición de cuentas, ni medidas objetivas de desempeño y la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno no está bien resuelta, no es entonces de extrañar que estas organizaciones sigan el camino trazado por quienes las dirigen, incluso si éstos pierden el rumbo y se desvían hacia intereses particulares: económicos, políticos, reputacionales o simplemente egoístas.

Se dejan así planteados al lector estos tres desafíos y estas tres preguntas, para ser analizadas y respondidas por el gobierno corporativo de la organización sin fines de lucro.

Para discutir con el directorio

- 24.1. ¿A quiénes debemos rendir cuentas de nuestra gestión?
¿Cómo podemos mejorar la transparencia de nuestra organización ante la sociedad?
- 24.2. ¿Cuáles son las medidas más adecuadas para medir nuestro desempeño en relación a nuestra misión fundacional?
- 24.3. ¿Cómo podemos mantener un foco estratégico en la organización y no distraernos ante la natural creatividad que surge en el intento por sobrevivir?
- 24.4. ¿Cómo se podría mejorar la composición y funcionamiento del directorio para prever futuros conflictos de interés como los descritos en este capítulo?

Anexo:

CUESTIONARIO DE AUTO-EVALUACIÓN DEL DIRECTORIO

Alfredo Enrione

ESE Business School

En las páginas siguientes se despliega un cuestionario para la autoevaluación del directorio, que ha sido desarrollado a partir del trabajo con más de 100 directorios a lo largo de más de una década. Recoge elementos de experiencia personal del autor, así como las mejores prácticas internacionales que se pueden aplicar a la realidad local.

Se recalca que un debido análisis de las respuestas generadas a través de este cuestionario debe permitir recoger tres medidas importantes:

1) La nota promedio obtenida en cada aspecto por el directorio en su conjunto

Una nota alta (mayor a 6) significa que el directorio considera que en esa materia el desempeño es más que satisfactorio. En consecuencia, es un aspecto en el que no merece la pena detenerse.

Al mismo tiempo, una calificación baja (menor a 5), implica una oportunidad de mejora y, por tanto, una materia donde el directorio debería considerar la puesta en marcha de una iniciativa para el perfeccionamiento en el corto plazo.

2) La dispersión de las notas al interior del directorio

Cuando la calificación respecto de una materia exhibe un alto grado de dispersión al interior del directorio (hay notas altas y bajas simultáneamente) es probable que éste necesite analizar el tema en profundidad.

¿Hasta dónde estamos verdaderamente alineados? ¿Por qué puede alguien mostrarse tan crítico cuando otro está satisfecho? ¿Estamos usando distintos parámetros de medida? ¿Cuán diferentes son nuestras percepciones? ¿Contamos acaso con distintos antecedentes?

Para conocer las respuestas a las preguntas anteriores es necesario que los directores intercambien sus impresiones, así como las razones y supuestos detrás de las mismas.

El hecho de que el directorio se encuentre alineado respecto de la información es tan importante como el alineamiento en los objetivos perseguidos, y analizar las razones detrás de las dispersiones puede contribuir significativamente a sesiones más efectivas.

3) La dispersión entre las notas del directorio y las del gerente general

Identificar oportunamente si existen desviaciones significativas entre el gerente general y el directorio resulta valioso tanto para el primero como para el segundo. Para el directorio es información que le ayuda a ser más efectivo y a contribuir más valor. Para el gerente general significa poder entender mejor la percepción y preocupaciones del directorio a quien reporta. Para ambos es una manera de comprender desviaciones y prevenir futuros conflictos de visión.

Si el lector prefiere responder estas preguntas en formato electrónico a través de su computadora, *tablet* o *smartphone*, así como obtener los análisis descritos más arriba de manera automática, se le recomienda usar el SEAD (Sistema Estandarizado de Autoevaluación del Directorio), ingresando a la página web: www.sead.cl.

Este sistema fue desarrollado por el profesor Alfredo Enrione, director de la cátedra PwC de Gobierno Corporativo del ESE Business School, siendo utilizado y probado por más de 30 empresas durante el año 2013.

Los antecedentes y respuestas proporcionados son encriptados con los más altos estándares de seguridad, certificados por la empresa PwC. Los reportes conteniendo el análisis a las respuestas son generados automáticamente, sin intervención humana, y no se mantiene ningún registro que permita asociar las respuestas con quienes las han emitido.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTORIO

A continuación se presenta un cuestionario para la autoevaluación del directorio. Contestarlo tomará unos 30 minutos.

Algunas preguntas son abiertas y otras cerradas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Se trata de poder identificar, de manera ordenada, materias donde los directores puedan manifestar inquietudes y facilitar un diálogo constructivo para la puesta en marcha de eventuales medidas de mejora.

PRIMERA PARTE

Aspectos formales

1.- FORMALIDADES

Indique su grado de acuerdo (en la escala del 1 al 7) con las siguientes afirmaciones:

- Las sesiones de directorio se inician con puntualidad.
- Los directores llegan puntualmente a las reuniones.
- Las sesiones terminan a la hora acordada.
- El directorio tiene claridad desde el inicio de la sesión sobre los temas prioritarios y los tiempos requeridos para su discusión.

1.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación

2.- CLIMA INTERNO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Creo que hay un buen clima de trabajo al interior del directorio.
- Hay confianza en el directorio para disentir, no existen temas tabú.
- Me siento parte de un equipo bien cohesionado.
- Se puede expresar libremente la voz en relación a todos los temas, generándose una tensión constructiva al interior del directorio.
- Se aportan ideas frescas y creatividad a las discusiones.

2.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación

3.- AGENDA DE TRABAJO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio ha acordado previamente una agenda anual para organizar su trabajo y focalizarse en los temas más importantes.
- En general, estoy de acuerdo con la manera en que estamos priorizando los tiempos y la energía en el directorio.
- La agenda anual, en general, es respetada y resulta útil para el trabajo del directorio.
- Cada sesión de directorio cuenta con una tabla, previamente diseñada, que indica claramente los temas a ser tratados.
- Los directores llegan a las sesiones con los materiales bien preparados.
- Los temas se tratan con la suficiente profundidad.
- El directorio se reúne con regularidad, sin la presencia de la administración, para comentar sus inquietudes y preocupaciones, alinear posiciones y definir direccionamiento al equipo gerencial en determinadas materias.

3.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

4.- INFORMACION PARA EL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El informe para el directorio se recibe con anticipación y contiene los elementos necesarios para llegar bien preparado a las reuniones.
- La forma en que se presenta la información permite focalizarse rápidamente en las cuestiones importantes.
- La información se recibe con suficiente antelación.
- El directorio cuenta con indicadores financieros que le permiten hacer un seguimiento de la estrategia de negocio.
- El directorio cuenta con indicadores no-financieros que contribuyen al seguimiento de las dimensiones cualitativas más importantes del negocio.
- El directorio está bien informado de la marcha de la empresa y sobre los principales riesgos estratégicos.
- Existe una base de información histórica con los documentos, actas y minutas del directorio y de los comités, que permiten revisar la historia para facilitar que un nuevo director se incorpore rápidamente.
- Se recibe información balanceada que incluye una mirada de operaciones, clientes, empleados, que cubre los "drivers" de valor importantes y categorías de información consideradas como claves en los negocios de la empresa.
- El directorio vigila y asegura el cumplimiento de los objetivos de desempeño y metas, financieras y no financieras, motivando en forma efectiva a la administración, generando un sano nivel de tensión y exigencia.
- El grado de detalle y la extensión de las actas de directorio son adecuadas.
- Las actas de directorio son herramientas útiles para reflejar los argumentos tenidos en cuenta en las decisiones, articular los acuerdos y hacer seguimiento a los temas pendientes.

4.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

5.- COMPOSICION DEL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

- El directorio reúne, en conjunto, todos los perfiles, experiencias y competencias necesarios para dirigir adecuadamente la empresa.

5.1.- ¿Cuáles perfiles, experiencias o capacidades cree usted que faltan o no están presentes en la medida suficiente?

SEGUNDA PARTE

Responsabilidades del directorio

6.- EL DIRECTORIO Y LA ESTRATEGIA

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio es una contraparte eficaz en la discusión de la estrategia frente a la administración, aportando perspectivas, visiones, opiniones y análisis al proceso.
- La elección de la estrategia de la empresa es responsabilidad del directorio.
- El directorio conoce a todos los responsables de las áreas claves y tiene una opinión formada sobre cada uno de ellos.
- El expertise, perspectivas y opiniones del directorio son valoradas por la administración.

- El directorio se asegura de que las discusiones sobre planificación estratégica ocurran dentro de un marco de tiempo y lugar físico asignados, con los participantes y la preparación previa que asegure un trabajo efectivo.
- Se debate en forma asertiva y constructivamente la estrategia propuesta al directorio. Se asegura de que el proceso estratégico sea suficientemente robusto, y que considere varias opciones y opiniones.
- Se evalúan, con posterioridad, los éxitos y fracasos de las decisiones estratégicas con suficiente profundidad para aprender lecciones.
- Se acuerdan con la administración medidas de desempeño alineadas con drivers de valor claves y objetivos estratégicos.
- Se involucra tempranamente y lo suficiente al directorio en transacciones y decisiones de gran envergadura.
- El directorio se asegura de que la empresa cuente con las capacidades y competencias internas requeridas para asumir los desafíos de la estrategia aprobada.

6.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

7.- EL DIRECTORIO Y LOS STAKEHOLDERS

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio tiene un buen diagnóstico de las expectativas y visiones de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a la empresa.
- La compañía tiene un adecuado plan de posicionamiento con cada uno de estos grupos de interés relevantes.
- El directorio tiene una responsabilidad directa en la aprobación de la estrategia de posicionamiento ante los stakeholders.

- El directorio se asegura de dar un trato justo y equitativo a los distintos grupos de interés.

7.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

8.- EL DIRECTORIO Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio cuenta con indicadores financieros que le permiten hacer un seguimiento de la estrategia de negocio.
- El directorio es un garante de los valores de la empresa.
- La compañía cuenta con mecanismos para asegurar que las malas noticias suban rápidamente al directorio.

8.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación

9.- EL DIRECTORIO Y EL EQUIPO GERENCIAL

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El actual gerente general es la persona correcta para enfrentar los desafíos actuales de la empresa.
- La estructura de incentivos del gerente general lo motiva a perseguir la creación de valor a mediano y largo plazo.
- El gerente general es evaluado y recibe feedback en forma regular a través de criterios y métodos establecidos y conocidos con anticipación.

- El gerente general aprende del directorio, escucha y procura tener contacto individual con los directores para asesorarse en materias o temas de la competencia de cada uno de ellos.
- El directorio ha desarrollado una relación cercana, de confianza, con el gerente general y los principales ejecutivos.
- Existen procesos formales establecidos para la sucesión de los cargos claves.
- El directorio ha determinado criterios de desempeño claros y amplios, vinculados a la estrategia y a los ejes de creación de valor.

9.1.- Si desea hacer algún comentario o sugerencia respecto del punto anterior, utilice este espacio.

10.- EL DIRECTORIO Y LOS RIESGOS

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio está satisfecho con la arquitectura de gestión de riesgo de la empresa y ésta abarca todas las dimensiones relevantes.
- El directorio se asegura de que el proceso de administración de riesgos esté alineado con la estrategia y los objetivos.
- El directorio se cerciora de contar con un área de auditoría interna capacitada y que cumple con el rol esperado.
- El directorio recibe información oportuna y adecuada sobre los riesgos importantes y debilidades de la empresa, y se siente cómodo con la forma en que la administración los gestiona.
- Existen los canales adecuados para escalar oportunamente al directorio la información sobre eventuales infracciones al código de conducta/ética.

10.1.- Si desea hacer algún comentario o sugerencia respecto del punto anterior, utilice este espacio

TERCERA PARTE

Procesos en el directorio

11.- CAPACITACION E INDUCCIÓN DEL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Los directores tienen un buen entendimiento de los aspectos técnicos de la empresa (financieros, contables, operacionales y regulatorios, entre otros).
- El directorio cuenta con un procedimiento para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informa respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y sobre el marco jurídico relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.
- Existen procesos programados de capacitación y actualización para mantener al día a los directores sobre los cambios relevantes en la industria y la empresa (tendencias, regulación, tecnología, etcétera).
- El directorio cuenta con procesos formales para evaluar su desempeño al menos una vez al año.
- Los procesos de evaluación del directorio conducen a la generación e implementación de iniciativas de mejora concretas.

11.1.- Por favor indique en qué aspectos cree usted que el directorio requiere de capacitación

11.2.- Por favor indique en qué aspectos usted, en lo personal, siente que una capacitación le ayudaría a desempeñar mejor su rol como director (por ejemplo, en relación a la empresa, la industria, la regulación, etcétera).

12.1.- Por favor indique los comités del directorio en que participa.

12.2.- Indique su grado de satisfacción con el desempeño de los comités de directorio.

12.3.- Si desea hacer algún comentario o sugerencia respecto del punto anterior, por favor utilice este espacio

13.- EL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El presidente asegura que el directorio, sus comités y cada uno de los directores cumpla con su rol, procurando un buen funcionamiento y aplicando las buenas prácticas.
- Contribuye a que el directorio trabaje como equipo, rescatando la diversidad de opiniones y manejando adecuadamente los conflictos.
- El presidente es un efectivo líder del directorio y de la agenda de gobierno.
- Conduce adecuadamente la relación del directorio con el gerente general.

13.1.- Si tiene algún comentario o inquietud sobre el presidente del directorio, por favor utilice este espacio

CUARTA PARTE

Visión estratégica y proyecto de mediano plazo

14.- A continuación se presentan una serie de preguntas abiertas sobre la estrategia y el futuro de la empresa. Una compañía puede tener muchos objetivos estratégicos diferentes (por ejemplo, crecimiento, diversificación, eficiencia, rentabilidad, atracción de talentos, posicionamiento de marca, etc.).

¿Cuáles diría usted que son los CINCO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS más importantes para la empresa en los próximos tres años? (ordene desde el más importante al menos importante).

15.- ¿Cuál es el grado de avance (de 0 a 100%) que tiene la empresa en cada uno de los objetivos anteriores, respecto de la meta a tres años?

16.- ¿Cuáles cree usted que son los principales obstáculos internos para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de mediano plazo?

17.- ¿Cuáles cree que son las principales amenazas externas que pueden impedir el logro de los objetivos de mediano plazo en la empresa?

18.- Utilice el siguiente espacio para comentar cualquier otra inquietud que le parezca relevante sobre la empresa y/o su gobierno corporativo.

AUTORES

Alfredo Enrione (editor)

Profesor titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo, ESE Business School

Eduardo Antunovic

Socio y Regional Managing Partner de CTPartners

Jorge Awad

Director del Banco de Chile y presidente de la Asociación de Bancos

Beatriz Boza

Socia de EY Perú y Presidenta de Ciudadanos al Día

Vivian Clarke

Presidente del Comité de Auditoría de la ACHS y ex socio principal de Langton Clarke.

Germán Concha

Socio de Schweitzer & Cía. Coordinador del Centro para el Gobierno de la Empresa

Domingo Cruzat

Presidente del Sistema de Empresas Públicas – SEP

Iván Díaz - Molina

Profesor de Dirección General en el ESE Business School. Ex presidente para América Latina de PPL Global

Pablo García

Gerente general de Mercer Consulting Chile

Gonzalo Larraguibel

Socio fundador de Virtus Partners

Jon Martínez

Profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, ESE Business School

Alfonso Mujica

Senior partner de Spencer Stuart

Eduardo Opazo

Profesor de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile

Álvaro Pezoa

Profesor titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, y Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE Business School

Darío Rodríguez

Profesor titular de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Diego Portales

José Miguel Simián

Profesor de Economía y Análisis de Decisiones, Director Académico del ESE Business School