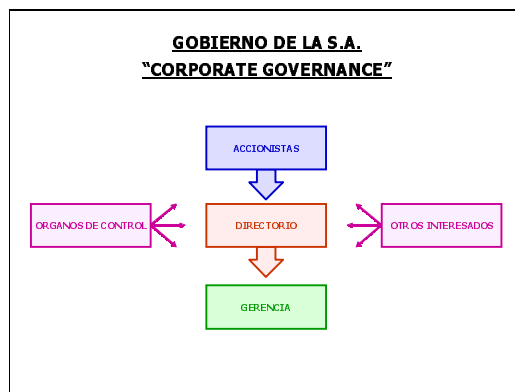


## EL ROL DEL DIRECTORIO EN EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES

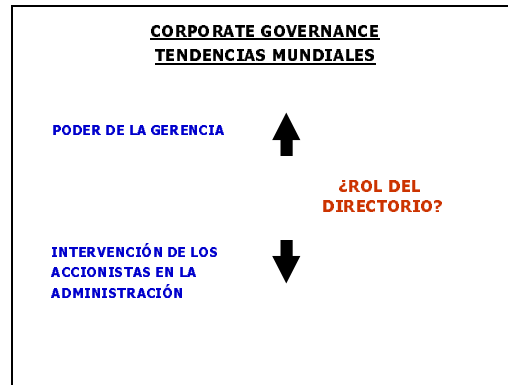
Santiago Lazzati

*Nota: Las “transparencias” empleadas por el expositor se han insertado en el texto justo antes del párrafo o los párrafos correspondientes a la transparencia.*

Muy buenos días a todos... Agradezco mucho su presencia y también agradezco al Instituto de Auditores Internos de Argentina la oportunidad que me brinda de referirme a un tema al cual me he dedicado a investigar en los últimos años, no sólo en la Argentina, sino también en otros países. Es el del “gobierno corporativo”. Ésta es una traducción literal, porque viene del inglés *corporate governance*; podríamos hablar del gobierno de la empresa o del gobierno de la sociedad anónima. Hoy en día es un tema crucial, que está muy en el tapete en el exterior y que también es muy importante en la Argentina.



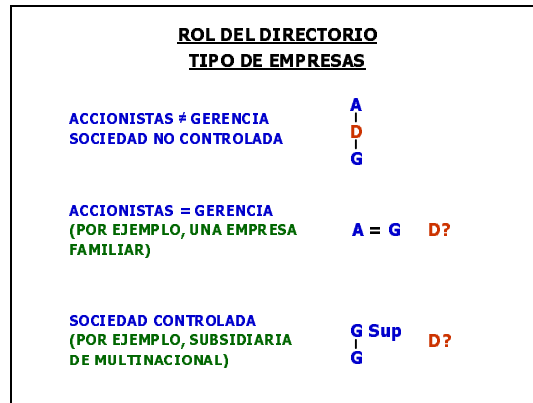
El gobierno corporativo, en realidad, desde el punto de vista global, comprende eso que pretendo reflejar con el gráfico que vemos en la transparencia: están los accionistas, el Directorio —que tal vez hoy sea la pieza cuyo rol está más en discusión— y la Gerencia. Por otro lado, tenemos los organismos de control y también otros interesados. Todo eso configura el espectro referente al gobierno corporativo.



Hoy voy a abordar en particular el rol del Directorio. Podría abordar un campo mucho más amplio, pero elegí dicho rol teniendo en cuenta los otros temas que van a tratar los demás expositores.

En el mundo ha crecido el poder de la Gerencia. Incluso hoy está en cuestión el dinero que ganan. Algunos gerentes perciben cifras espeluznantes —por ejemplo, en los Estados Unidos— y tienen un poder fenomenal. Y por otra parte, los accionistas —hablamos sobre todo de las grandes empresas— están cada día más lejos de la administración, por los fondos de inversión y por todos los demás fenómenos que estamos viendo. Y al estar más lejos, ¿cuál es el control sobre la Gerencia? ¿De qué manera se puede llegar a equilibrar ese poder tan grande que tiene? Esto es lo que ha dado lugar a plantear cuál es el rol del Directorio al respecto, tema que se ha debatido profusamente en los Estados Unidos y en Europa.

Más tarde, el doctor Norte Sabino va a tratar los aspectos legales, pero déjenme hacer un comentario. Si ustedes miran la Ley argentina, la letra de la Ley, el Directorio tiene un rol primordial. La Gerencia casi no existe. Prácticamente, para la Ley es como si la administración estuviera en manos del Directorio, a pesar de que después dice que se debe reunir por lo menos cada tres meses. Se pueden reunir todos los días, pero el hecho de que diga por lo menos cada tres meses está indicando reunirse cada tanto. ¿Puede administrarse hoy una empresa reuniéndose cada tanto? Y, además, la Ley hace una referencia al pasar, que el Directorio puede delegar en la Gerencia. De todos modos, el Directorio es responsable. Entonces, tenemos una ley que dice que el Directorio es casi todo y la realidad es completamente distinta. Nuestra realidad está llena de Directorios “de palo”. Hay una brecha fantástica entre la ley y la realidad.

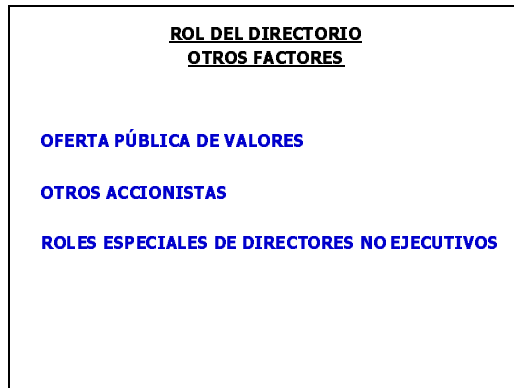


¿Cómo podemos salvar esa brecha de una manera razonable? En este punto cabe hacer cierta distinción respecto del tipo de sociedad. Es un dato de la realidad. Yo creo que el rol del Directorio es más importante y tiene más validez cuando existen accionistas distintos de la Gerencia y, además, la empresa no es una subsidiaria de otra sociedad. ¿Por qué digo esto? Porque, entonces, van a tener la trilogía de accionistas, Directorio y Gerencia, y el Directorio es el vértice del poder por debajo de los accionistas. De modo que su posición es neurálgica. Un ejemplo podría ser una empresa argentina no familiar.

Si, en cambio, ustedes toman una sociedad donde el accionista o propietario es también el gerente —como una típica empresa familiar de primera generación—, podemos hablar mucho del Directorio, pero ¿qué sentido tiene? Si accionista y gerente son prácticamente lo mismo, el Directorio ¿dónde está? Está subsumido ahí, en el medio. Pasa a ser un mero formalismo y por más que quiera poner normas y hacer cosas, no va a dejar de ser un formalismo. Por eso yo lo dibujé en esta transparencia como “Accionistas = Gerencia. ¿Directorio?”. En una empresa familiar esto va cambiando con las generaciones siguientes, cuando se pueden establecer normas sobre, por ejemplo, el rol de los hijos en el Directorio, etcétera.

Por otra parte, tenemos la sociedad controlada; por ejemplo, la subsidiaria de una multinacional. Estoy refiriéndome al Directorio en la Argentina. En este caso podemos decir cosas sobre el rol del Directorio. Sobre todo hoy en día, si hay Comité de Auditoría, hay que cumplir con una serie de requisitos. Pero la verdad es que si tomamos al *Chief Executive Officer* o CEO (o número uno, o Gerente General) de la empresa local, ¿a quién reporta? Al capo de él en la línea de mando. Entonces, el Directorio no es un vértice. Está a un costado. ¿El CEO, con quién va a discutir las decisiones cruciales? ¿Con el Directorio? No.

Por lo tanto, el tema del Directorio tiene realmente mayor importancia en la primera figura que vemos en la transparencia, donde realmente es una autoridad superior a la Gerencia. Es la autoridad sobre la Gerencia por debajo de los accionistas. Resulta importante tener en cuenta esta diferenciación.



Otros factores a tener en cuenta en cuanto al rol del Directorio son, primero, si la sociedad hace oferta pública de valores, porque hay una serie de normas y de regulaciones que son cruciales, donde ya el Directorio adquiere características más complejas y mayor responsabilidad. Segundo, si hay otros accionistas; si hay accionistas minoritarios y, sobre todo, si hay conflicto. Por ejemplo, tengo relación con una sociedad donde interviene un accionista minoritario que tiene un porcentaje muy bajo —creo que menos del 1%—, pero está todo el día protestando. Esto complica terriblemente la situación, se pone más difícil el rol del Directorio. Y, tercero, también puede resultar conveniente que en el Directorio haya ciertas personas que tengan un *expertise* especial, vinculado al ramo de actividad u otras características de la empresa, con lo cual ese director adquiere un rol relevante por sus conocimientos particulares en relación con la organización. En síntesis, hay otros factores que uno debe tomar en cuenta además de los que señalé anteriormente.



Lo primero que uno debería plantearse respecto del Directorio es cuál es su misión. Y, dentro de la misión, ¿cuáles son los intereses que debe cuidar? Y aquí ya surgen cuestiones —hay incluso distintas corrientes— porque están en juego tres tipos de actores. Por un lado, la empresa misma, con sus objetivos de corto y largo plazo, que a veces están en conflicto. Por otro lado, los accionistas. Ustedes dirán: “Bueno, la empresa y los accionistas convergen en sus intereses”. Pero hay situaciones en las que, por ejemplo, los accionistas pueden pretender un dividendo por sus necesidades personales y, sin embargo, no es lo más

conveniente para la empresa desde el punto de vista de su desarrollo a mediano y largo plazo. Y ni hablar si hay accionistas minoritarios que no comparten plenamente los intereses de los otros accionistas. Es en esas situaciones en las que el Directorio tiene un rol de equilibrio: debe estar pensando no sólo en los objetivos de la empresa, sino también en los intereses de los accionistas. Es muy difícil establecer pautas apriorísticas que establezcan si tiene que ser una cosa u otra. No sé si comparten esto. De todos modos, ésta no es la zona que está más en discusión desde el punto de vista conceptual. Donde sí se plantea una gran discusión es en si el Directorio debiese tener responsabilidades o preocuparse por otros “*stakeholders*” o “interesados”: por ejemplo, clientes, empleados, etcétera. Aquí quiero hacer una distinción: una cosa es que uno se preocupe por los clientes como generadores de los ingresos de la empresa, o por los empleados como recursos de la empresa, y otra cosa muy distinta es que uno se preocupe por los clientes en sí mismos o por los empleados en sí mismos.

Hay, entonces, dos corrientes de pensamiento. Los anglosajones están muy orientados a que en el Directorio lo que interesa son los accionistas y la empresa, y punto, como interés primario. En Europa continental, en cambio, existen otras posiciones. Por ejemplo, por ley los Directorios de las empresas alemanas están integrados por representantes del sindicato. En un momento dado, Blair intentó plantear en Inglaterra este tema, instalar la cuestión de que el Directorio tenía que mirar más allá de la empresa y sus accionistas, y pensar en otros *stakeholders* y recibió muchas críticas por ello. Ésta es una cuestión importante para pensar. Tiene mucho que ver con la estructura del sistema capitalista. Lo cierto es que hoy predomina más la corriente anglosajona con respecto a los intereses que deben preocupar al Directorio. Se trata de un punto para tener en cuenta porque, en parte, define el resto.



Veamos la siguiente transparencia. Acá el verdadero arte sería encontrar un rol del Directorio que sea significativo, que ejerza cierto control sobre la Gerencia; pero que, al mismo tiempo, deje operar a la Gerencia. La Gerencia es la que está desde la mañana hasta la noche. Si un Directorio no está —y, en principio, no lo está— en forma *full-time*, salvo algún puesto en particular, entonces, ¿cuál es ese punto de equilibrio de un Directorio que sea realmente significativo y que, al mismo tiempo, dé lugar a la Gerencia? Ésta es la cuestión. La respuesta va desde un Directorio que abdique por completo —como muchos Directorios: van a la reunión, firman y nada más; es lo que llamo “un Directorio de palo” —

hasta un Directorio que quiera dirigir todo, con lo cual anularía a la Gerencia y eso ya sería una deformación. Hay algunas propuestas de este tipo, pero me parece que son irrealistas. Es decir, ¿dónde está ese punto de equilibrio? Ésta es la gran cuestión. Yo voy a intentar brindar una propuesta de cómo podría ser un Directorio activo, responsable, pero al mismo tiempo que deje espacio suficiente a la Gerencia. Ésta sería, a mi juicio, la propuesta más razonable.



Hay otro tema también crucial, que es la diferenciación en cuanto a la composición del Directorio, entre los que se llaman “directores ejecutivos” y los “directores no ejecutivos”. Hay muchos gerentes que también integran el Directorio. Estos son directores ejecutivos. Si todos los directores son ejecutivos, el Directorio en definitiva casi no existe, porque hay un Comité Operativo o su equivalente, y el Directorio y el Comité Operativo son lo mismo. Ahora bien, pensemos en un Directorio donde no sólo hay directores ejecutivos. Vamos entonces a los directores no ejecutivos, que es lo que se está proponiendo hoy. El concepto moderno del Directorio es que esté compuesto por directores ejecutivos y no ejecutivos. Los franceses van más hacia el otro lado, donde prácticamente casi todos los miembros del Directorio no son ejecutivos. Mi preferencia es que esté integrado por miembros ejecutivos y no ejecutivos, algo más parecido al modelo anglosajón, porque es muy buena la interacción en el seno del Directorio de los que están todo el día manejando la empresa, las personas más relevantes, con directores no ejecutivos, que serían lo que llamaríamos “externos”. Pero, a su vez, dentro de los directores no ejecutivos podemos tener directores independientes y directores no independientes. No voy a entrar ahora en el tema de las pautas de independencia, pero independiente sería alguien que no es accionista, que no tiene intereses particulares con la organización, etcétera. Yo creo que hoy en día el punto medular de un Directorio moderno es que esté integrado por directores no ejecutivos independientes. Eso le da un carácter distinto, porque entonces se trata de un cuerpo diferencial de la Gerencia.



Pasemos a la siguiente transparencia. Pensado así, un Directorio con directores ejecutivos —o sea, miembros de la Gerencia— y directores no ejecutivos, ¿qué es lo que puede hacer como refuerzo de la Gerencia, como control de la Gerencia, pero al mismo tiempo dejándole a ésta espacio para que cumpla con su rol? Yo divido esto en cinco campos. Uno es lo que llamo la “arquitectura”, que ya voy a comentar qué es. ¿Qué puede hacer respecto de la arquitectura de la organización? Segundo, ¿cuál es su rol con relación a la alta Gerencia?. Tercero, ¿qué funciones de control puede tener? Cuarto, operaciones muy significativas. Y quinto, situaciones especiales de crisis.

Comenzaré por referirme a las operaciones muy significativas y las situaciones de crisis porque es más simple. Después voy a profundizar en los otros tres campos. Es obvio que si, por ejemplo, la empresa se compromete en un endeudamiento muy grande, el Directorio tiene que aprobarlo; lo mismo sucede si va a hacer una inversión por muchos millones de pesos. Más allá del planeamiento estratégico, cuando hay que aprobar la operación en sí, el Directorio tiene que intervenir. Esto está claro. En cuanto a las crisis, supongamos que, en determinado momento, hay que destituir al CEO y se viene una etapa de transición o hay un momento muy crucial: el Directorio puede tener que tomar las riendas con mucha más fuerza de lo que es normal en una situación donde la Gerencia está funcionando normalmente.



Ahora me referiré a las otras tres cuestiones. Primero, la arquitectura. La arquitectura en la organización comprende la estrategia, la estructura y los sistemas. Con estrategia me refiero a la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, el posicionamiento de la empresa en el mercado, etcétera. La estructura organizativa es lo que normalmente resumimos en un organigrama. Uso la palabra “sistemas” en un sentido muy genérico, como la normativa de los procesos: las políticas, los procedimientos, los diseños, etcétera. Es decir, cómo deben hacerse las cosas. En materia de Directorio, más que hablar de sistemas voy a hablar de los grandes valores, de políticas muy importantes, como alguna política crucial en materia financiera o de recursos humanos, etcétera. Aquí podríamos plantearnos cuál es el grado de participación del Directorio para que tenga relevancia, para que sea un Directorio en serio, pero para que al mismo tiempo la Gerencia sea una buena Gerencia, con su espacio, su poder, etcétera. Éste es el desafío.

Voy a comenzar con el tema de la estrategia. Yo creo que la responsabilidad primaria de desarrollar la estrategia es de la Gerencia, no del Directorio. La Gerencia es la que tiene que organizar todo el proceso de planeamiento estratégico, hacer análisis estratégico, o sea análisis interno y externo (lo que llamamos el FODA —fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), después identificar las cuestiones clave y luego, sobre la base de eso, desarrollar los objetivos, las estrategias y el plan de implementación. Creo que eso es responsabilidad primaria de la Gerencia. Pero ¿cuál es el rol que veo en el Directorio? No el de liderar el proceso, sino el de intervenir en ciertos puntos del proceso. Y acá el Directorio puede hacer un aporte extraordinario. En inglés hay un término que me gusta: “*sounding board*”. Por ejemplo, respecto del análisis estratégico, sobre todo el externo. Es utilísimo someter el análisis externo que elaboró la Gerencia de la empresa al Directorio. Ahí es crucial el rol del director no ejecutivo: un director experimentado que no está dentro de la línea de fuego, que puede aportar ideas desde afuera. E incluso también en el análisis interno, donde puede dar visiones adicionales. Al Directorio lo veo más bien como a alguien que en determinado momento se reúne con la Gerencia para revisar el proceso de planeamiento estratégico, para aportar a la estrategia, para comprometerse con la estrategia. Si yo fuera gerente y realmente no quisiera ser el dueño exclusivo del poder, agradecería a un buen Directorio que me aportara en el planeamiento estratégico, aprovechando la experiencia de señores directores no ejecutivos, como debería ser. Quien ilustró esto muy bien es Jan Carlzon en un librito que ya tiene sus años, pero que a mí me encantó cuando lo leí. ¿Se acuerdan del libro *El momento de la verdad?* ¿De Jan Carlzon, el CEO de SAS? Él comenta cómo directores externos fueron importantísimos para él en el proceso que llevó a remontar a SAS; no sólo la Gerencia lo ayudó, sino que los directores le dieron un apoyo muy grande, una visión externa y una ayuda crucial, incluso en relaciones exteriores. Es ahí, en la estrategia, donde veo un aporte muy grande del Directorio. Sin embargo, repito: la estrategia, antes que nada, es responsabilidad de la Gerencia, pero cabe un aporte significativo del Directorio.

Yendo al tema de la estructura organizativa, cuando consultamos la literatura, incluso normas y mejores prácticas, no se dice mucho sobre el tema de la participación del Directorio al respecto. Es como si la estructura fuese un tema exclusivo de la Gerencia. Sin embargo, mi experiencia personal me ha demostrado algo: la soledad del CEO, en los temas de estructura. Cuando tiene que tomar decisiones serias acerca de la estructura, no puede discutirlos con su propia gente, porque son los afectados; por ejemplo, si se quiere pasar de

una estructura funcional a una divisional. Yo tengo un caso ahora: hay seis directores funcionales. Algunos van a perder poder; otros van a ganar poder; hay uno que no sé si va a seguir; van a traer uno de afuera. ¿Puede el CEO discutir esto con su plana mayor, con lo que se llama el *Executive Team*? Ahí, el CEO está en soledad. Yo opino que tal vez no el Directorio en pleno, pero sí algunos directores, sobre todo directores no ejecutivos con larga experiencia —algunos de los cuales son ex gerentes generales de otras empresas— pueden darle un aporte muy grande al CEO en el problema de la estructura organizativa. Me refiero a las cuestiones de primer nivel; no estoy hablando de una decisión de segunda línea. Es aquí donde veo un rol importante del Directorio.

También me parece que el Directorio puede tener injerencia en el desarrollo de valores, en la definición de ciertas políticas muy importantes, por ejemplo en recursos humanos, en finanzas, en algún otro aspecto.

<b>CAMPO DE ACCIÓN DEL DIRECTORIO</b>		
<b>ALTA GERENCIA</b>		
	<b>EJECUTIVO Nº1</b>	<b>OTROS EJECUTIVOS</b>
<b>SELECCIÓN / SUCESTIÓN</b>		
<b>EVALUACIÓN</b>		
<b>COMPENSACIÓN</b>		

El otro tema es cuál es el rol del Directorio respecto de la alta Gerencia. En general, todas las empresas tienen un CEO (o gerente general o número uno). Es muy raro encontrar una Gerencia general compartida y, aunque esté compartida, no cambia la cuestión. Ahora bien, ¿quién controla al CEO? ¿Los accionistas? En muchos casos, están muy lejos. Entonces, tenemos tres aspectos centrales: uno es la selección y la sucesión. Los trabajos de investigación están indicando que, en general, cuando un CEO se va no suele elegir bien a su sucesor. Los estadounidenses estudiaron mucho esto. Otra función es la evaluación de su gestión. Y el otro aspecto es la compensación: ¿quién aprueba la compensación del CEO además de los accionistas? En general, hoy hay acuerdo acerca de que el Directorio debería intervenir por lo menos respecto del CEO. Podemos discutir si corresponde al Directorio el rol de intervenir cuando se trata de otros ejecutivos importantes. Algunos dicen: ‘Los otros ejecutivos son más materia del propio CEO. Dejemos a éste que arme su equipo’. Pero, por lo menos, con respecto al CEO, el Directorio tendría que intervenir, y probablemente sería bueno que hubiese entre los comités que componen el Directorio uno que lo hiciera.

Y aquí surge otro tema —muy discutido hoy en día— sobre el que podría haber agregado una transparencia: si el CEO, debe ser también el Presidente del Directorio, lo que se llama el “*Chairman of the Board*”. Para la corriente norteamericana, que está en una línea muy de ejecutivo número uno fuerte —si bien ahora está cambiando—, en la mayoría de los casos

el CEO es también el *Chairman of the Board*, es también el Presidente. Y esto está trayendo críticas, porque lo que están encontrando es que, aunque vengan directores independientes, el que tiene la manija en el propio Directorio es el CEO. Entonces, se establece una relación de confianza. Y con los años, ¿qué pasa? El director independiente pierde independencia. El modelo inglés, en cambio, hace hincapié en que el *Chairman of the Board* o Presidente sea distinto del CEO. Entonces, él primero es el que maneja las reuniones, etcétera. En Inglaterra, la mayoría de las empresas ambos puestos están en manos de personas diferentes. Los americanos están migrando: está dándose más ahora que el *chairman* o Presidente sea distinto del CEO. A mí me gusta más el Presidente separado. Tiene algunas otras ventajas, además, desde el punto de vista operativo. Pero eso también depende de la empresa. Cuando el Presidente es distinto del CEO, el primero puede también cumplir con muchas funciones, de relaciones públicas. Entonces, el segundo tiene más tiempo para ocuparse de la gestión del negocio y no entretenerse tanto con cuestiones de relaciones públicas.



Recuerdo haberles dicho que la intervención de Directorio en cuanto a la arquitectura implica cierta participación en la estrategia y en grandes temas de estructura organizativa y de políticas o valores. Después hablé del monitoreo del CEO y de la relación de éste con el Directorio. Y ahora resta el campo del control. Dentro de este campo, yo distingo cuatro aspectos. Uno, todo lo relacionado con el suministro de información; por ejemplo, los estados contables de publicación y mucha otra información que hoy tienen que suministrar las empresas, sobre todo al exterior, particularmente si están en la oferta pública de valores, etcétera. El segundo es el control interno, y me refiero en particular al control interno llamado “contable”. Hoy, si bien se hace la distinción entre el control contable y el operativo, cuando hablamos de control interno estamos pensando más bien en el contable, el que asegura la validez de la información y la protección del patrimonio, y que es como el basamento de la información que se brinda.

El siguiente aspecto es algo que está teniendo mucho desarrollo y auge en los últimos años: el tema de riesgos, lo que se ha dado en llamar “*risk management*”. En realidad, tanto la auditoría externa (en general, sólo contable) como la auditoría interna (en general, contable y operativa) abarcan una parte del risk management en sus respectivos campos de acción. El agregado principal que trae el enfoque moderno de risk management es la atención a los

riesgos estratégicos. Ésta es una zona importante donde el Directorio tiene que tener una responsabilidad fundamental.

Luego, tenemos el cumplimiento de la normativa: del Código de Conducta, de las normas legales, reglamentarias y estatutarias. El Directorio tiene que tener una cierta responsabilidad de vigilar que se cumpla con ello. Opino también que el Directorio debe tener cierta intervención en cuanto a lo que llamaría el “control de gestión”; no una intervención muy grande, pero sí reuniones periódicas en las que, sobre la base de información de gestión —por ejemplo, indicadores de desempeño—, vaya pulsando la marcha del negocio. Y a esto lo veo muy enganchado con su participación en el planeamiento estratégico. Yo creo que si uno en una empresa, desde el Directorio o de lo que sea, no interviene en el planeamiento estratégico, después no puede ejercer bien el control de gestión. Y viceversa: si periódicamente no interviene algo en el control de gestión para ver la marcha de la empresa, no está preparado después para intervenir en el planeamiento estratégico. Estos dos aspectos se retroalimentan, porque gran parte del control de gestión es la implementación de la estrategia. De manera que creo que debe haber una cierta intervención, una reunión mensual o algo similar.

Hay también otras intervenciones que puede tener el Directorio. Por ejemplo, vigilar ciertas operaciones con empresas vinculadas o partes interrelacionadas, etcétera. A propósito, permítanme hacer una aclaración: lo que hoy las normas le dan como responsabilidad al Comité de Auditoría para las sociedades que hacen oferta pública de valores está precisamente en la información de control interno, riesgos, en Códigos de Conducta, en normas legales y estatutarias y en algunas otras, y no en el control de gestión. Hoy en día, el Comité de Auditoría realmente no tiene responsabilidades del control de gestión. Pero aunque no se le asigne al Comité de Auditoría una responsabilidad directa del control de gestión, mal creo que puede cumplir su función si no mete un poco las narices en dicho control. Esto lo sabe cualquiera que trabajó en auditoría: uno a veces detecta problemas de auditoría no tanto ejerciendo los procedimientos de auditoría, sino sabiendo lo que está pasando en el negocio, ya que de ahí vienen los riesgos que después le abren a uno los ojos para ver lo que tiene que verificar.

Con esto, pretendí dar un pantallazo sobre lo que yo creo que debería ser el rol de un Directorio en serio. No un Directorio que haga todo, porque para eso está la Gerencia, ni un Directorio “de palo” que no hace nada pero tiene mucha responsabilidad y, entonces, vive feliz hasta el día que le pasa algo. Y ese día está perdido. El Directorio debe tener ciertas intervenciones fundamentales, actuar como un monitor de la Gerencia y, al mismo tiempo, dejarle espacio a la Gerencia. Ésta sería la idea y esto es hacia donde está apuntando el concepto moderno de *corporate governance*. Puede haber discusiones: algunos sostienen que tiene que haber más intervención; otros, que debe haber menos. Pero por esa línea estamos planteando el rol del Directorio. Y con esto finalizo la presentación.