

# Gobiernos Corporativos: Mejorando su Performance

10



• Por Andrés Montero

Los recientes casos de corrupción, colusión, omisión y mala administración, en los que se han visto involucrados diversos grupos económicos e instituciones tanto públicas como privadas, nos llevan a analizar aspectos claves que deben ser incorporados en la definición y operación de los Gobiernos Corporativos.

### Definición de Gobierno Corporativo:

Es la instancia superior dentro de la organización, que determina la misión, la visión y los medios a través de los cuales se cumplen los objetivos definidos. Todo, dentro del marco de la legalidad, el respeto por los stakeholders y con una intención de permanecer en el tiempo.

### Estructura del Gobierno Corporativo:

La Junta de Accionistas elige al Directorio anualmente. Los directores son los responsables de la marcha de la sociedad y desde el momento que asumen su tarea, son responsables de sus actos, de manera individual y colectiva, independiente de dónde provengan los votos obtenidos para su nominación. Su responsabilidad es personal. Es recomendable que los directorios se conformen por números impares, con un presidente, un vice presidente y un secretario.

### Formación del Directorio

Es clave para que los directores puedan ser eficientes en su gestión, que éstos tengan la preparación, la reputación y las capacidades para ejercer su función de manera exitosa. En el pasado era común en los directorios, la presencia del abogado amigo o cercano de los controladores, cuestión cada vez más ausente. Los directores deben tener experiencia gerencial, deben ser en mi opinión generalistas, con experiencia en diversas materias y capaces de ir a fondo en tareas especialmente asignadas. En ocasiones se postula que es bueno tener especialistas en distintas materias, argumento que no comparto pues llegado el momento los directores tienden a lavarse las manos cuando surge un problema en el área que no es de su conocimiento. Es cada vez más frecuente que terceros -head hunters- intervengan en el proceso de reclutamiento de directores independientes, de probada trayectoria y dispuestos a asumir tareas con tiempo parcial. La razón que valida la

intervención de head hunters se basa en que la independencia de los directores es un aspecto clave en el éxito de su gestión. Al hablar de independencia, nos referimos a económica, de juicio y a ausencia de conflictos de intereses.

### Comités de Directores:

Actualmente, la mayoría de las grandes empresas operan con comités de directores, los cuales sesionan periódicamente y profundizan, por encargo del directorio, en materias específicas. Por ejemplo, RRHH, finanzas, auditoría, I&D, Ventas y marketing, etc. En esta instancia, es recomendable que las especialidades de los directores guarden relación con los comités a los que pertenecen.

### Remuneración de los Directores:

Los directores deben tener remuneraciones de mercado, no confundiendo su rol de director con el de accionista o ejecutivo. Deben tener una dieta fija y un variable razonable, siempre ligado a performance de la compañía una vez que los estados financieros estén aprobados por la Junta de Accionistas. Los directores no deben tener pagos disfrazados, asesorías escondidas u otro tipo de beneficios desconocidos por los minoritarios, por los ejecutivos superiores o por la Junta de Accionistas. No es conveniente, en mi opinión, que los directores dependan únicamente de la remuneración que obtienen por su gestión, salvo excepciones que requieren de directores full time, como bancos de gran tamaño u holdings de empresas que demandan tiempo completo.

### Conformación del Equipo Ejecutivo:

Como sabemos, bajo el directorio cuelga el equipo ejecutivo, liderado por el CEO o Gerente General, y bajo él los gerentes de área respectivos, cuyo número dependerá del tamaño de la empresa, el tipo de negocio y su cobertura geográfica. En esta instancia, nuevamente entran a tallar terceros, que deben colaborar con el directorio para identificar los mejores talentos que se acomoden más al tipo de negocio o empresa en que estemos insertos.

El background académico y laboral de los ejecutivos es clave, como asimismo sus valores, capacidad para decir que no, capacidad para contratar y para despedir, para vender y para

“Los resultados de la empresa están vinculados directamente a la calidad del Gobierno Corporativo, y éste a la capacidad de quienes dirigen la organización para armar buenos equipos”.

cobrar, para no aceptar malas prácticas SIEMPRE.

En un mundo globalizado, el idioma inglés cada vez más es un “must”. No se concibe, en el mundo de hoy, un ejecutivo superior que no conozca el mundo, los mercados, otras culturas y otros negocios. El liderazgo y la capacidad para manejar equipos multidisciplinarios y multiculturales es otro atributo esencial. Ya no interesa si las personas trabajaron siempre donde mismo, tampoco aquellos que se cambian de trabajo anualmente. Se requieren hacedores, que tengan velocidad, que no sean “lateros”, pues en estos tiempos nadie está dispuesto a oír eternas historias pasadas. Aquellos que buscan como primera exigencia encontrar muy buena “calidad de vida” en una gerencia general y lo plantean sin tapujos desde la entrevista inicial, presentan un síntoma de que no es un candidato “guerrero”. Para ser gerente general o gerente de área se requieren guerreros, en el bien entendido sentido del término. La jubilación llegará algún día, pero la competencia no perdona, la autoridad fiscalizadora tampoco y menos los accionistas que buscan retornos a su inversión.

### Contraloría

La casa debe estar en orden y por esto el Gobierno Corporativo requiere de controles internos y, por supuesto, de auditores externos comprometidos con un trabajo ético y profesional. Es cada vez más frecuente que las empresas de tamaño mediano hacia arriba, incorporen un área de contraloría o auditoría interna que reporte al directorio y que se ocupe de cerciorarse de que la empresa cumple con las exigencias legales, de calidad, laborales, medioambientales y de cualquier otra naturaleza. La idea aquí es que no se exponga a la organización y a sus actores a contingencias que pueden ser letales para su futuro. Casos hay muchos y la lista es larga: fraudes generados internamente o desde fuera de la empresa, colusiones, coimas a clientes, proveedores o fiscalizadores, manipulaciones informáticas, venta de información a terceros, fórmulas que impiden o postergan recuperaciones de cobranzas, ausentismos laborales encubiertos, incumplimientos de estándares de calidad, manipulación de la contabilidad para aumentar utilidades y bonos por performance, entrega de información adulterada a las entidades fiscalizadoras, manipulación de inventarios, manipulación de fechas de vencimiento en productos perecibles, falsificación de títulos o

del curriculum vitae por parte de trabajadores, incumplimiento de covenants comprometidos con el sistema financiero, retiros o distribución de dividendos no acordados, pagos de bonos de manera adelantada, irregularidades en emplazamientos de instalaciones, prácticas monopólicas, incumplimiento de normas laborales, etc.

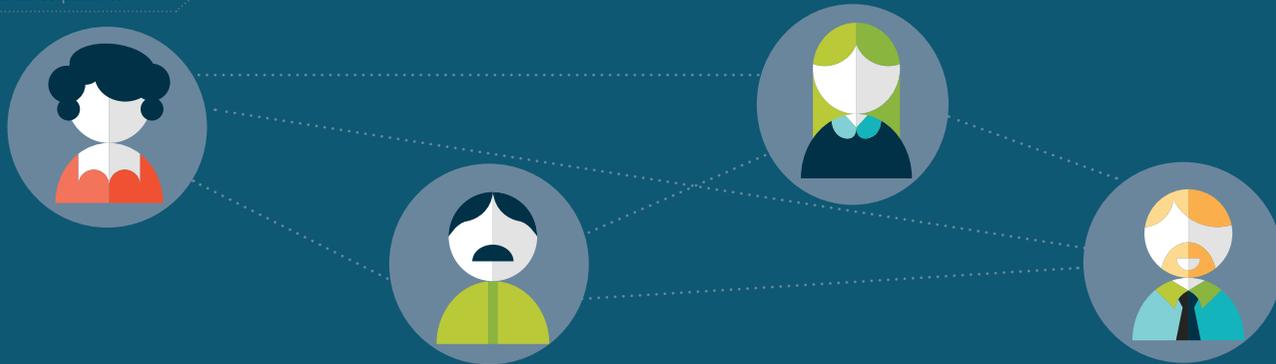
### Rotación y Movilidad del Gobierno Corporativo

La prudencia aconseja que exista una razonable rotación de los cuadros ejecutivos. Es más probable que cuando la administración no cambia y el directorio tampoco, se empiecen a generar estados de “confort” en que es más difícil que los entes contralores actúen. También la organización pierde dinamismo y se generan “amistades” que terminan deteniendo cambios necesarios para la buena marcha de la empresa. No hay normas exactas respecto de plazos sugeridos para cambiar equipos o cuadros ejecutivos. No obstante, es bueno que los cambios existan, sin afectar la estabilidad de los equipos. Es aconsejable que lleguen ejecutivos nuevos y que salgan ejecutivos de la empresa. Si nadie se va nunca, es porque el mercado no los quiere, o están sobre remunerados o son equipos tan antiguos, que los costos de despido atentan contra la movilidad.

### La Ética en los Negocios

Lamentablemente se enseña poco de ética en las universidades. Los casos prácticos que ayuden a los alumnos a entender lo que se debe y lo que no se debe hacer son escasos. Nuestros ejecutivos en general son bastante contemplativos, rehúyen el conflicto sano, prefieren mirar para otro lado. Por su parte, los directores de empresas en Chile muchas veces no dejan en acta lo que piensan, tienen temor a perder la posición de director por “molestia” del grupo que lo nombra y no siempre se involucran en los temas en profundidad. Es importante recalcar, tras los últimos nefastos eventos empresariales, que no hay que rehuir las responsabilidades y hay que asumir el rol de director en propiedad, con sus costos incluidos. Nada es gratis en la vida y los directores y gerentes deben responsabilizarse de sus actos. En mi opinión, desde la falta de claridad en la enseñanza de los jóvenes, en que todo está permitido y la autoridad no es respetada, se arriba a comportamientos en que el fin justifica los medios.

La pérdida de legitimidad de muchas instituciones que no han



predicado con el ejemplo, lleva a que la sociedad como un todo se banalice, y los negocios se conciban como un fin en sí mismos, sin importar el rol que uno juega en la sociedad. La justicia, por su parte, es laxa a la hora de dictar sentencias o aplicar sanciones. Quienes legislan en nuestro país, tampoco han sido ejemplo de rectitud y de consecuencia, lo que lleva a un relajamiento de los estándares legales y sociales. Todos se sienten con “derecho” a defraudar, a no pagar, a no estudiar, a no trabajar y a no ser responsables de sus acciones.

### Empresas Familiares

El Gobierno Corporativo en aquellas empresas en las que los dueños son parte de la gestión diaria, requiere de una dedicación especial, toda vez que deben ser cauteladas las relaciones familiares. Las empresas familiares rápidamente han ido asimilando sus estructuras a las de las empresas comunes. Ya no basta con ser el hijo del dueño para dirigir una compañía. Las empresas familiares requieren de directores y de ejecutivos iguales o más capaces que aquellas empresas sin un socio controlador. En ocasiones, la primera generación, o generación fundadora, pretende que la propiedad permanezca en la familia “para siempre”. No es posible predecir lo que sucederá con los herederos, ni con sus capacidades o intereses. La empresa familiar requiere de un Gobierno Corporativo que resguarde el patrimonio de los socios y la haga competitiva y rentable. Es recomendable que en los directorios de empresas familiares participen un par de directores no familiares, quienes aporten nuevas ideas, independencia, experiencias de otras industrias, y además actúen como catalizadores de eventuales conflictos que normalmente aparecen en cualquier empresa.

### Protección para demandas gatilladas por terceros

Es recomendable que la empresa contemple eventuales demandas de carácter individual o colectivo contra miembros del Gobierno Corporativo, ya sean directores o gerentes. En un mundo complejo, puede haber ocasiones en que imponderables puedan afectar a terceros, quienes recurren por la vía legal al resarcimiento de daños. Existen mecanismos de protección que actúan como seguros, a efectos de proteger patrimonialmente y judicialmente a los miembros del Gobierno Corporativo. Muchas veces no hubo intención de dañar, ni siquiera negligencia,

pero no podemos predecir comportamientos ajenos, a veces generados por factores impropios.

### Consideraciones finales

Los resultados de la empresa están vinculados directamente a la calidad del Gobierno Corporativo, y éste a la capacidad de quienes dirigen la organización para armar buenos equipos. Los resultados de una compañía son relevantes, como lo es también la estabilidad de los mismos, el crecimiento de la empresa y el poder disfrutar de tranquilidad como accionista, director o ejecutivo. En palabras simples, los miembros del Gobierno Corporativo deben poder dormir sin sobresaltos, pues actúan dentro de la ley y además en un entorno ético que no de espacios para persecuciones, ataques o daños a la reputación corporativa. No es posible hacer negocios de mala forma, pues al final se transforman en pan para hoy y hambre para mañana.

#### SOBRE EL AUTOR



#### Andrés Montero

Master of Arts en Relaciones Internacionales en The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University. Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Director Ejecutivo, Intertrust Head Hunting.