



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

GOBIERNO CORPORATIVO: DEJE ATRÁS LAS PRÁCTICAS ANTICUADAS

El pasado del gobierno corporativo fue de informalidad, reuniones privadas con miembros de junta, acuerdos implícitos, poder excesivo del dueño; el presente y el futuro deben ser de formalidad, transparencia y cero conflictos de intereses

POR GONZALO GÓMEZ BETANCOURT

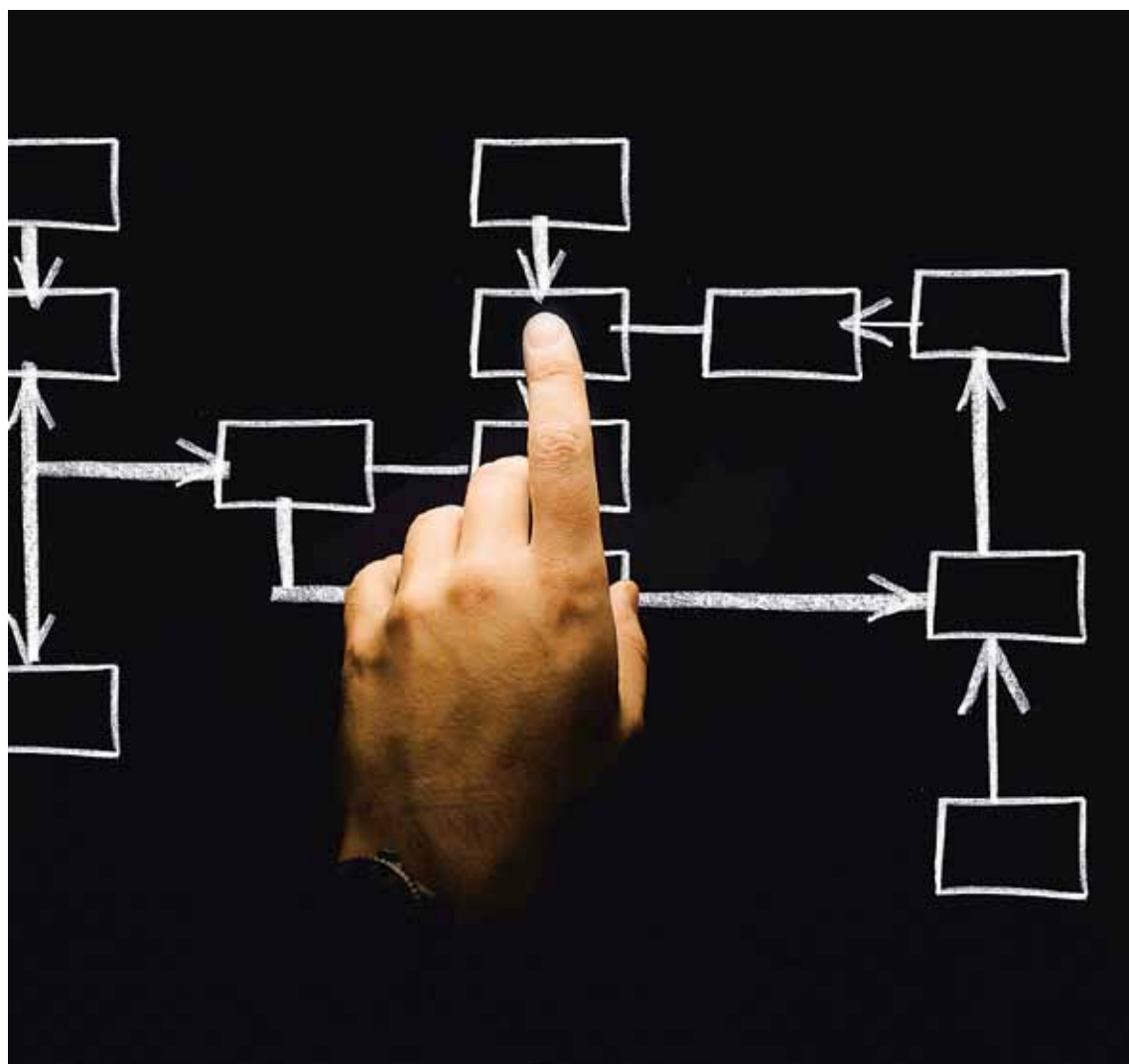
Un buen gobierno corporativo, entendido como las prácticas para dirigir y controlar la empresa, es el medio más eficaz para garantizar la transparencia y el mejoramiento de los resultados. Innovar no solo es crear nuevos productos o entrar en la era digital, también es identificar nuevas posibilidades en los procesos de todas las áreas de la organización.

Como consultor y profesor en diferentes escuelas de negocios de Latinoamérica considero que hay tres malas prácticas de gobierno —entre muchas otras— que es necesario erradicar de las organizaciones. Estas son:

Contar con un presidente del Consejo de Administración poco efectivo en el cargo

Un alto porcentaje de presidentes de junta directiva o consejo de administración se limita a presidir la reunión bajo los parámetros de conceder la palabra a los demás miembros, manejar los tiempos, realizar las conclusiones y revisar el acta. Esto es el pasado. Un presidente innovador es aquel que gestiona para que su equipo funcione, está atento no solo a la sesión, sino a trabajar en equipo con el resto de los miembros en actividades posteriores como establecer agendas, conversar con la gerencia, incluso ser una figura visible hacia afuera y demuestra a otros partícipes la independencia de los órganos del gobierno.

Un buen presidente es aquel que siempre tiene claro que el objetivo del consejo de administración es aprobar la estrategia de la organización, hacerle seguimiento, encajarla con la estructura de responsabilidades y los sistemas de dirección, es decir, la compensación de las personas y la evaluación del desempeño de la alta dirección, la sucesión ejecutiva de los cargos críticos y claves, evidentemente los aspectos legales y



Un buen gobierno corporativo es el medio más eficaz para garantizar la transparencia y el mejoramiento de los resultados

de transparencia que debe tener toda compañía.

Si tiene claro que el Consejo debe abordar todos los aspectos mencionados, el presidente debe ser el guía, el capitán del barco.

Dar regalos o atenciones a los miembros del Consejo de Administración

El lobby o cabildeo se conoce como la forma de influir o presionar sobre decisiones políticas o económicas. La situación típica que se presenta en muchas empresas es la de una persona o grupo de la administración que, con el ánimo de influir en una decisión del consejo, invita a cenar a alguno de sus miembros de forma privada, o le ofrece algún tipo de beneficio para llegar a su objetivo de aceptación.

Para evitar que existan estas relaciones de poder, lo indicado es realizar comités formales de junta donde la administración o gerencia pueda exponerle a los miembros la conveniencia de los proyectos que presenta y dejar lo discutido en estos encuentros en actas formales, para no generar suspicacia de acuerdos privados.

Frente a este tema, muchos de mis alumnos que se desempeñan como gerentes dicen verse en la necesidad de hacer este tipo de lobby con aquellos miembros del consejo que son difíciles de convencer cuando se trata de aprobar proyectos presentados por la administración.

Por lo tanto, hice talleres para que los participantes calificaran la actuación de los administradores haciendo lobby “con atencio-

nes” versus la actuación de una administración con mecanismos formales de comunicación con el consejo de administración.

Los resultados fueron contundentes. En los consejos en los que los administradores hacían atenciones a sus miembros las percepciones generadas por los observadores fueron negativas porque reflejaban suspicacias, contrariamente a las percepciones positivas que generaron los administradores que hacían comités con actas y acuerdos formales.

Concentración del poder en el dueño o presidente de la empresa

Con base en el estudio “Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas”, realizado en 2016 por nuestro equipo de investigación, se encontró que en las empresas latinoamericanas hay una gran concentración de poder en el dueño cuando se trata de empresas familiares: no delega funciones primordiales a la junta directiva, no cuenta con una junta con buen nivel de profesionalización y con miembros independientes. Situación similar se presenta en las empresas no familiares en las que el presidente tiene gran poder sobre las decisiones.

La mejor manera de erradicar esta concentración de poder es que propietarios y presidentes entiendan la importancia de realizar asambleas de accionistas de manera real, establecer consejos de administración que desarrollen su verdadera función y contar con el apoyo de los comités del consejo y comités gerenciales.

Si deseamos innovar en materia de gobierno corporativo estos espacios de análisis y toma de decisiones deberán ser promovidos en la comunidad empresarial para que los implementen y puedan encontrar en ellos el apoyo para crecer y preparar la organización frente a los retos que impone el mercado. ●