

## **El rol del Directorio en las empresas**

Si intentáramos tipificar, las características funcionales que presentan los Directorios de las 1000 empresas más importantes de nuestro país, nos encontraríamos con un mosaico de situaciones muy diferentes.

El mismo estudio, en los Estados Unidos, nos señalará que, en la mayoría de los casos, el Directorio está constituido por un grupo de individuos, que representa los intereses de un gran número de accionistas, cuyo poder comúnmente está muy distribuido.

La asamblea de los accionistas de estas corporaciones, suele elegir a sus miembros de un modo tal que resulte una composición equilibrada, no solo con respecto a la representación accionaria, sino también en función de la imagen que se pretende brindar a Wall Street, y a grupos de opinión o de poder, relacionados directa o indirectamente con la empresa (Gobierno, Banca, Prensa, etc)

El Directorio elige a un vocero que lo preside (Chairman) y corresponde a este órgano de gobierno -o un subgrupo de éste - designar al máximo ejecutivo de la empresa (CEO).

Estos Directorios constituyen cuerpos colegiados, y por ende, la responsabilidad de sus integrantes es colectiva.

El CEO, por el contrario, tiene responsabilidades individuales, dentro de las restricciones que el Directorio le impone. Asimismo debe operar con un cierto grado de consenso por parte de su equipo de ejecutivos subordinados.

Como se puede apreciar, existe una diferencia en cuanto a la responsabilidad y las funciones de uno y otro rol. Sin embargo, en algunos casos - por motivos cuyo análisis escapa al alcance de este artículo - una sola persona ocupa los roles de Presidente del Directorio y CEO.

El objetivo principal de los Directorios suele ser asegurar la viabilidad a largo plazo de la organización.

Sin embargo, existen excepciones como por ejemplo cuando las empresas son adquiridas y operadas por compañías inversoras. El objetivo principal de estos Directorios podría ser el de incrementar rápidamente su valor para luego venderlas, desentendiéndose de sus circunstancias ulteriores.

El CEO, en cualquier caso debería elaborar la Visión de la Corporación en consulta con el Directorio, y establecer, sostener y/o modificar la Cultura de esa organización.

El Dr. Elliott Jaques, creador de la teoría de los Sistemas Estratificados, en su libro Executive Leadership, define a la Visión y al Cultura de una corporación del modo siguiente:

“Visión es la dirección para el crecimiento y desarrollo de los negocios proyectada con el máximo alcance temporal.

Cultura, comprende las formas establecidas de pensar y hacer cosas en esa organización, e incluye a sus políticas, normas y procedimientos; sus costumbres y prácticas; sus valores compartidos y sistemas de creencias; sus tradiciones y supuestos; y la naturaleza del lenguaje usado para comunicar a través de toda la compañía”.

El CEO debe concebir los planes estratégicos integrando la Visión y la Cultura de la empresa.

Estos planes, que incluyen aspectos que modifican sustancialmente el patrimonio y las actividades de la Corporación, tales como fusiones, adquisiciones, ventas de negocios, inversiones de gran envergadura, etc, se deben someter a la aprobación del Directorio.

Su implementación implica la presentación periódica del informe del estado de los negocios de la empresa, para su control por parte del Directorio.

Muchas veces estos reportes deben cumplir también con requisitos legales tales como los informes sobre los balances trimestrales a las Bolsas de Valores y organismos de fiscalización, la publicación del Balance anual, etc.

El CEO será entonces, dentro de este esquema, el máximo responsable por la gestión y los resultados de la totalidad de la estructura organizacional que lo acompaña.

Él será quien establezca los alineamientos funcionales - Compañías Operativas, Unidades de Negocios, Gerencias Corporativas, Gerencias Funcionales, etc - que entienda necesarios para alcanzar los objetivos corporativos.

Desde un punto de vista formal y a los efectos de nuestro análisis, no existen diferencias significativas entre por ejemplo, la estructura del cuerpo de gobierno de una corporación norteamericana y la correspondiente a una empresa argentina.

Sin embargo, la minoría de las grandes empresas locales, incluyendo a las que cotizan en la Bolsa de Buenos Aires, se caracterizan por contar con un Directorio cuyas funciones se restringen exclusivamente a las descritas anteriormente. De manera correspondiente, es bajo el porcentaje de empresas que cuentan con un CEO con las atribuciones ya mencionadas.

Esta situación se debe, más que al tamaño, a que muchas de estas empresas tienen origen familiar, y sus accionistas pertenecen en general a la segunda o tercera generación, y todavía mantienen el control directo y total de las sociedades.

El crecimiento de la empresa, y la ampliación del número de los integrantes de las familias accionistas provoca que la cuestión del gerenciamiento y el control de las sociedades sea mucho más compleja y problemática que en el pasado, cuando los destinos de las compañías eran regidos por sus fundadores.

Dentro de la variedad de este tipo de casos, existen algunos ejemplos arquetípicos. Describiremos dos a modo de ejemplo:

El primero se trata de una compañía cuya primera línea gerencial reporta al Directorio. Éste está directamente involucrado en la operación del negocio. Están dadas todas las condiciones para que sea muy difícil para los integrantes del resto de la empresa identificar a responsables individuales frente a la toma de decisiones. Se invoca al Directorio cuando se requiere darle prioridad a la realización de algún trabajo.

Por otra parte, cuando se intenta analizar el resultado de los negocios, o las consecuencias de determinados cursos de acción, las responsabilidades individuales de los Directores y de los Gerentes suelen diluirse.

La inexistencia de un único responsable por la marcha del negocio provoca la generación de un campo propicio para la "Política de Empresa", y es común que exista una cultura de alianzas en función del poder que detentan determinados miembros del Directorio. Los empleados suelen usar la metáfora del sol para ilustrar el caso: No conviene estar demasiado cerca, para no quemarse, ni demasiado lejos para no morir de frío.

El segundo ejemplo, es el caso de una empresa familiar cuyo Directorio está compuesto exclusivamente, por miembros de la familia propietaria. Se ha

contratado los servicios de un Gerente General (CEO) que depende del Directorio. Algunos integrantes del Directorio son exclusivamente Directores, otros a su vez son Gerentes que reportan al Gerente General, y un tercer grupo ocupa posiciones de un nivel aún mas bajo que el de los Gerentes.

Dado que el Gerente General reporta al Directorio, se da aquí la paradójica circunstancia en la cual el Gerente General es el superior jerárquico de quienes a su vez le dan directivas. El Gerente General se convierte en el jamón del sándwich. Es obvio que esta es una situación de autoridad ficticia, que más pronto que tarde provocará efectos negativos en el funcionamiento de la compañía.

Existe un sinnúmero de situaciones organizacionales como las ejemplificadas que surgen como consecuencia de una estructura organizacional inadecuada para el desarrollo armónico de las actividades del negocio.

La comprensión integral de estos fenómenos es de significativa importancia, en virtud de la incidencia que este tema tiene para la continuidad de la organización a través del tiempo.

Temas complejos como el descrito requieren de claridad conceptual para abordarlos, y precisan soluciones creativas que abarquen tanto los aspectos estructurales de la empresa, como aquellos relacionados con las aspiraciones, motivaciones y capacidades individuales de sus integrantes.

Los aspectos políticos, las personalidades involucradas y sus experiencias previas son, entre otros, factores inevitables cuando se analiza esta problemática. Sin embargo creemos que dentro de lo ambiguo de estos cuadros y de la cantidad de restricciones que suelen presentarse, es imprescindible modelar roles y funciones que permitan, concebir formas alternativas de dirección y operación que satisfagan adecuadamente las expectativas de quienes tienen la responsabilidad de decidir como será conducida su empresa.

Buenos. Aires, Julio de 1996.

Ing. Pablo M. Kanterewicz  
Consultor de Empresas y Profesor Universitario  
Teléfono: (5411) 4544 – 8655  
E-mail: pkant@ciudad.com.ar