



¿Por qué hablar de Gobierno Corporativo?

Andrea M. Grobocopatel (*)

Antes que nada deberíamos ponernos de acuerdo en el alcance o significado de estos términos. Desde mi punto de vista, se refieren a las estructuras y procesos para el control, la dirección y el manejo de las relaciones entre los principales órganos de gobierno de las compañías y/o las instituciones. Se centran en tres elementos claves:

- **Dirección:** decisiones estratégicas de largo plazo, decisiones de inversiones de largo plazo, fusiones y adquisiciones, planificación de la sucesión y designación de ejecutivos claves.
- **Control:** acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas.
- **Relaciones:** entre los principales órganos del gobierno de la compañía o institución, accionistas, socios, directores y ejecutivos. Un elemento clave es la clara definición del papel, los

(*) Es Licenciada en Economía y estudió Administración Agropecuaria en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Es Vicepresidenta del Grupo Los Grobo y Directora P.G.E. (Programa de Gestión Empresarial) y del P.G.F. (Programa de Gestión de Empresas Familiares) de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina – UCA.

deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

MOTIVACIONES PARA SEGUIR ESTE CAMINO

- Acceder al capital o reducir su costo.
- Lograr mejores resultados operativos.
- Enfrentar y responder a las presiones externas del mercado.
- Garantizar la sostenibilidad de la empresa.
- Asegurar análisis de riesgos (mejor supervisión y control).
- Equilibrar los intereses divergentes de los accionistas (sobre todo en empresas familiares).
- Y, fundamentalmente, contribuir al desarrollo económico sostenible de las empresas, instituciones y de los países.

SU EVOLUCIÓN EN ARGENTINA

Una primera aproximación a los principios de Gobierno Corporativo y la adopción de sus buenas prácticas fue el “Régimen de Transparencia de la Oferta Pública” sancionado por el Poder Ejecutivo mediante el decreto 677/2001.

En 2002, la CNV, a través de distintas resoluciones, reglamentó dicho régimen. Entre sus medidas se destacan:

- Creación de Comités de Auditoría con mayoría independiente. (Medida que queda implantada recién en 2004 y se pone en vigencia el contralor de dicho comité sobre la designación y funcionamiento de las auditorías externas y sobre las situaciones de conflicto de intereses y operaciones entre partes relacionadas, etc)
- Medidas de protección a los derechos de información.
- Asistencia y voto en asambleas de todos los accionistas.
- Responsabilidades de los directores.
- Conflictos de interés, relaciones con partes interesadas, información privilegiada, etc.

En esos mismos años y por la excelente iniciativa y visión de los Presidentes y Directorios de dos Instituciones, IDEA y la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE), se creó el IAGO (Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones) con el principal propósito de “difundir los principios de buen gobierno corporativo”.

CERTIFICACIÓN DE DIRECTORES

Replicando la experiencia exitosa del IBGC (Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa), el instituto de Gobierno

Corporativo más importante de la región, se intentará que el IAGO pueda emitir una certificación a los directores que hayan satisfecho los requerimientos de capacitación y actualización pertinentes.

En la esfera académica, el IAGO dirigirá los proyectos y planes de capacitación de directores que procuren la certificación, ejerciendo asimismo un rol de supervisión sobre la currícula de los respectivos cursos y la calidad técnica de los instructores. El dictado concreto de estos cursos podrá ser terciarizado en entidades educativas (universidades, institutos) con los cuales el IAGO celebre convenios de cooperación institucional y profesional.

El IAGO, como custodio de tal esquema de certificación (que procurará sea refrendada por las entidades que agrupan a los profesionales en ciencias económicas y del derecho), velará por su recurrente revalidación, como reconocimiento a la “capacitación continua” del profesional certificado.

En los años subsiguientes el IAGO, y con la impronta del Sr. Marcos Bertin, en muchos casos acompañado por otras personas e instituciones y en ocasiones con gran esfuerzo propio e individual, fue desarrollando una importante red de contactos internacionales, tanto en entidades como con organismos comprometidos con la difusión de los principios y buenas prácticas de gobierno organizacional.

En mi caso particular, y dada la importancia que me parece tiene el tema, me interesa en primer lugar sensibilizar a los distintos grupos de interés (Estado, Empresas y Entidades Financieras, entre otras) para que el tema se instale en las agendas y se comience inmediatamente a trabajar. Entiendo que si pensamos en estos puntos y establecemos reglas claras desde cada lugar en que participamos (sean Empresas, Cámaras o Cooperadoras), podremos luego trasladarlo a otras instituciones con el objetivo de fortalecerlas.





Participo activamente en estos temas desde diversos ámbitos, dando conferencias en universidades y foros empresarios, o ayudando en forma particular a empresas que quieren crecer de manera más sostenible, mejorando su desempeño. En el último año, traté también, junto a otros referentes de este tema, de crear algún instituto similar al que tienen Brasil y otros países de la región para fundamentalmente capacitar y certificar Directores Independientes. Es un trabajo arduo, porque implica instalar un cambio cultural en la manera de gobernar las empresas.

En este sentido, apuesto también a que sean las nuevas generaciones de empresarios y de ejecutivos quienes promuevan estas iniciativas e incorporen nuevas maneras de abordar la conducción de las empresas y organizaciones en todos los ámbitos de decisión. Creo que el mundo entero reclama una gestión responsable de las empresas, las instituciones de cualquier sector, los gobiernos y los mercados.

Esta demanda me llevó a fundar el CLOC - Centro de Liderazgos y Organizaciones en Crecimiento desde la Escuela de Negocios de la UCA, con el objetivo de promover formas de hacer negocios y de dirigir organizaciones de manera sostenible, a través de la formación de empresarios que tienen la visión de crecer y de convertir sus empresas en referentes de prestigio para la sociedad.

También trabajamos en la formación de una nueva generación de líderes capaces de comprometerse con el futuro de sus organizaciones, asumiendo la responsabilidad que implican sus decisiones y estando dispuestos a rendir cuentas en primera persona por el impacto de las mismas.

Cada uno de los programas de formación del CLOC, cada una de sus iniciativas, aborda la necesidad de instaurar buenas prácticas de gobierno corporativo como condición fundamental para el desarrollo de organizaciones capaces no sólo de ser rentables, sino también de contribuir positivamente al entorno en que se desempeñan.

También estoy, en nombre de Los Grobo, participando en el Company Circle, compartiendo las experiencias con otras empresas de la región.

CÍRCULO DE COMPAÑÍAS DE LA MESA REDONDA LATINOAMERICANA DE GOBIERNO CORPORATIVO

La Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) crearon el Círculo de Empresas en el 2005 a petición de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo, además de otras partes interesadas en la mejora del gobierno corporativo en la región. El Círculo reúne a un grupo de empresas latinoamericanas con el fin de incorporar la opinión del sector privado al trabajo de la Mesa Redonda, e intercambiar y divulgar públicamente las experiencias de aplicación de los principios del buen gobierno corporativo. El Círculo está compuesto por 14 empresas de cinco países que han demostrado su liderazgo y adoptado buenas prácticas de gobierno corporativo, contribuyendo al fortalecimiento de los negocios y las empresas.

Los miembros del Círculo son empresas que cotizan en bolsas locales e internacionales y poseen una gran presencia en sus mercados de capitales. Consideran que muchas de las medidas adoptadas respecto de los directorios, las relaciones con los accionistas y partes interesadas, los controles internos y la transparencia, constituyen lecciones importantes para empresas controladas por un número reducido de accionistas y que no cotizan en bolsa, incluyendo empresas familiares. Por ende, los esfuerzos de intercambio de experiencias con otras empresas de la región no se limitan sólo a grandes empresas que cotizan en bolsa.

Estas catorce empresas miembros del Círculo colaboran con el fin de:

1. Fomentar un buen gobierno corporativo en la región a través de una mejor comprensión del gobierno corporativo y prestar asistencia para el desarrollo de respuestas de políticas.
2. Fomentar un diálogo continuo sobre experiencias entre los sectores privado y público.
3. Monitorear y evaluar el avance del gobierno corporativo en la región.

4. Identificar la demanda de asistencia técnica y fomentar la creación de oferta para responder a dicha demanda.

5. Informar a la comunidad internacional acerca de las iniciativas nacionales y regionales de reforma.

Actualmente, el Círculo también trabaja para ser reconocido como un grupo de expertos con un amplio conocimiento y vasta experiencia sobre prácticas de gobierno corporativo en América Latina.

APORTES DE LA RESOLUCIÓN 516/07 DE LA CNV Y EL IAGO AL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO SOCIETARIO

Funciones del Directorio: Definir la estrategia general, planes de acción, políticas de riesgo y objetivos de desempeño; como así también monitorear su implementación. Monitorear el desempeño de la gerencia y el logro de sus objetivos, como así también evaluarlos anualmente.

Independencia de los Directores: Inclusión de directores independientes y que éstos tiendan a ser mayoría en casos de

sociedades con capital más atomizado. Cuando el Presidente del Directorio no sea independiente, el Directorio debe designar un líder independiente.

Relación con accionistas: Fluida comunicación del Directorio con todos los accionistas (controlantes y minoritarios), proveyéndolos en forma íntegra e imparcial con toda la información relevante sobre la sociedad y su funcionamiento. Igualdad de tratamiento, posibilitando el pleno ejercicio de los derechos societarios.

Relación con la comunidad: Asegurar canales masivos de información y retroalimentación a/de todos los interesados (accionistas y otros grupos de interés), sobre aspectos pertinentes de la organización y su funcionamiento (por ej. una página web).

Comité de Auditoría: Designado por el Directorio, conformado por directores en su mayoría independientes, con responsabilidad de supervisar la integridad y exactitud de los estados contables; el cumplimiento de normas y regulaciones; la idoneidad del auditor externo; el desempeño de la función de auditoría interna; el funcionamiento del sistema de control interno y gestión de riesgos.



Comité de Remuneraciones: El Directorio debe pronunciarse expresamente sobre lo adecuado o inadecuado de contar con un Comité de Remuneraciones compuesto por directores no ejecutivos, que se ocupe de establecer políticas de remuneración de los directores, administrar el sistema de opciones de compra de acciones, informar las pautas para determinar los planes de retiro de los directores y gerentes de primera línea de la sociedad. El Comité deberá contar con al menos tres directores y tener mayoría independiente.

Comité de Nombramientos y Gobierno Societario: Este comité debe fijar las normas y procedimientos inherentes a la selección de directores y ejecutivos claves. Proponer los criterios para evaluar el desempeño del “top management”. Determinar las normas de gobierno societario de la compañía y supervisar su funcionamiento.

ENFOQUES HACIA MEJORES PRÁCTICAS

El gobierno corporativo es fundamental para el crecimiento sostenible y la creación de valor para todos los participantes de la cadena: accionistas, gerentes, directores, inversores y demás interesados que contribuyan a generar riqueza en las empresas.

La implantación voluntaria de Buenas Prácticas de gobierno corporativo requiere del convencimiento de que la adopción de estas Buenas Prácticas generará valor y que tales prácticas

deben ser percibidas por el entorno de modo de generar una ventaja diferencial a la organización.

Influye el tamaño, el contexto y, por supuesto, las personas que participan. Es como cuando hablamos de calidad, es un viaje, no un destino. Es una forma de hacer las cosas, es una forma de relacionarnos con los diferentes grupos de interés y siempre se puede hacer mejor, se puede innovar, adaptar a las necesidades de la organización.

Si bien en la Argentina las empresas están comenzando a incorporar este tema en su agenda, aún resta mucho por hacer tanto en las grandes como en las pequeñas y medianas empresas para que se desprendan de la problemática de la apertura al mercado de capitales.

Las políticas de gobierno y las iniciativas de las ONG's involucradas en el tema deben acompañar, estimulando prácticas de gobierno corporativo basadas en la responsabilidad y transparencia a la hora de tomar decisiones.

Es importante que el trabajo sobre el gobierno corporativo de la empresa se acompañe de iniciativas de profesionalización a todos los niveles, definiendo claramente responsabilidades y mecanismos de rendición de cuentas.

“La marea alta levanta todos los botes, pero cuando se vuelve, los inversores sólo buscan las bien gobernadas”.

