

UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL MÉXICO MODERNO



RESUMEN EJECUTIVO

No. 09-2006

boletín técnico.

Del nivel de desarrollo que tenga la teoría de gobernabilidad depende el grado de avance que se pueda dar en la calidad del proceso de Gobierno Corporativo, para que éste sea significativo. Los códigos de Gobierno Corporativo que han surgido en muchos países están diseñados para prevenir y evitar conductas incorrectas, pero no se refieren a la naturaleza en sí de la gobernabilidad, y no proporcionan un fundamento teórico sólido. El Modelo de Políticas de Gobierno® desarrollado por el autor es la primera teoría de gobernabilidad aplicable universalmente. El modelo considera a la gobernabilidad como una función más cercana a la de los propietarios, que a la de los administradores (operadores). Un Consejo existe para generarle valor agregado a los propietarios, más que a los ejecutivos u administradores. El trabajo del Consejo se deriva de su responsabilidad de rendición de cuentas como representante de los propietarios, y de la necesidad de otorgar facultades a la administración.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE GOBIERNO CORPORATIVO**

Por John Carver, Ph. D

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozáin Rivera

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE GOBIERNO CORPORATIVO**

PRESIDENTE

Ing. Adalberto Palma Gómez

INTEGRANTES

Lic. Luis Roberto Beltrán Rivera

Lic. Francisco Carrillo Gamboa

Ing. Pedro Cedillo Lamoglia

Ing. Adolfo Cerezo Pérez

Lic. Alfonso Covarrubias Martínez

Lic. Alejandro Creel Cobian

C.P. Guillermo Cruz Reyes

C.P. Ángel Fernández Rodríguez

C.P.C. Juan Manuel Ferrón Solís

Ing. David Goldstein Weitzman

C.P. Rafaél Gómez Eng

Lic. Thomas Heather

C.P. Sergio Hernández González

C.P. Héctor Macías Noriega

C.P. Juan Morales González

C.P. Carlos Moreno Muñoz

Lic. Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

Ing. Raúl Obregón Del Corral

Ing. Adalberto Palma Gómez

C.P. Carlos Osuna Fernández

Lic. Sam Podolsky

L.A.E. Serafín Ramírez Dajuí

J. Antonio Reyes González Ph. D.

C.P. José Manuel Rincón Gallardo

Lic. James E. Ritch G.A.

Ing. Antonio Saldívar Fernández

Lic. Juan Carlos Sierra Boche

PRESENTACIÓN

Y, de repente la moda, el tema...el Gobierno Corporativo... Surgen los consultores, los expertos, los gurús... las firmas "especializadas". Se trata de montarse en el "sabor del mes". Los hay quienes nunca se han sentado en un órgano de gobierno, quienes nunca han tenido la responsabilidad ante propietarios o dueños, quienes nunca han dirigido una empresa. La mayoría, sin embargo, con una visión... contribuir a satisfacer la necesidad de cumplir con una norma; norma que se ha enfocado a regular el sentido común y, sobretodo, la Ética.

Pero, ¿cómo llegamos ahí?... los escándalos de Enron, Worldcom, los de Parmalat, los de..., los de... Con algo en común, no sucedieron en nuestro país. Entonces, porqué la "moda" en México: por necesidad, por precaución o, simplemente, por moda. Cualquiera que sea la razón, la nueva Ley del Mercado de Valores ha impuesto la necesidad (ante la posibilidad de severas penas) de analizar el esquema de Gobierno de las organizaciones sancionadas por ella. Más aún, allá donde sí surgieron los problemas (de agencia, principalmente y de Ética, definitivamente) se promulga la ley Sarbanes-Oxley y ésta tiene que analizarse, y sus preceptos normativos atendidos, por los emisores extranjeros (incluyendo, claro los mexicanos), so pena de sufrir sus inefables consecuencias.

Y, ¿a qué todo lo anterior?, pues a la necesidad de entender cómo llegamos a la paranoia (justificada?) de cumplir con la normatividad provocada por una moda que..., illegó para quedarse...!

Existe sin embargo, quien sigue el concepto desde otra perspectiva, no sólo la de la normatividad (compliance) aplicable a las entidades arriba descritas sino del funcionamiento y rendimiento (performance) útil para cualquier entidad ya sea pública, sin fines de lucro, familiar, etc. Uno de ellos es el Dr., John Carver,

quien ha desarrollado un Modelo único que, sin desatender a la normatividad en los casos que aplica, pone el énfasis en lo importante: la relevancia de los principios de Gobierno Corporativo y el papel sine-qua-non que en ellos juega el sentido común y la Ética... así como la confianza en el criterio del ser humano, para que las organizaciones cumplan con su destino (misión y visión dirían los gurús; fines y medios señala el Modelo de Carver)... la satisfacción de la razón última para la cual cada una ha sido creada... ¡Generar valor a los propietarios!

El Modelo de Políticas de Gobierno® aquí descrito, en un artículo adaptado para el ambiente mexicano por el Dr. Carver, contribuye a poner en perspectiva el que se puede ser transparente, se puede rendir cuentas y se puede cumplir con la normatividad mediante un Modelo que atiende al comportamiento basado en el sentido común, sin olvidar el propósito de la organización.

El Dr. Carver no es ajeno a la realidad mexicana, por primera vez visitó profesionalmente al país, en Septiembre del año 2000, invitado para presentar su Modelo ante esperanzados funcionarios que vieron en su modelo una posible contribución al cambio. Desde entonces, ha regresado al país para participar en conferencias varias donde, con la gran sencillez que le caracteriza, ha compartido sus ideas y experiencias. He aquí, por primera vez en Español, y para orgullo del IMEF, la descripción de su Modelo de Políticas de Gobierno.

(Nota: el autor agradece a la Lic. Eliane Sales y al Ing. Adalberto Palma su contribución para traducir el artículo de referencia).

Como en otros países, en México existe un gran interés en el tema de Gobierno Corporativo. En los últimos años se han multiplicado los seminarios, conferencias y reuniones dedicadas a la discusión de este asunto. Un ejemplo del creciente interés que se tiene, es la reciente creación del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (institución promovida originalmente por la Universidad Anáhuac México Sur, la Universidad de Yale y Deloitte), y el establecimiento del Comité Nacional de Gobierno Corporativo del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

Es claro que el tema de Gobierno Corporativo no es nuevo. Desde su origen, las empresas siempre han contado con un órgano de gobierno, aunque por mucho tiempo sus funciones estuvieron íntimamente ligadas a las administrativas y de inversión. En el caso de las empresas familiares, ambas funciones están tan interrelacionadas que es difícil distinguirlas entre sí. De esta manera, se llegan a tomar decisiones de inversión, administrativas y definición de políticas al mismo tiempo, en una misma discusión, probablemente en una cena familiar.

Se está desarrollando un consenso a nivel mundial de que aún cuando las mismas personas tomen todas estas decisiones, es mejor separarlas en diferentes ámbitos de discusión, y si se puede, éstas deben ser tomadas por personas distintas. La entrada de capital externo es una de las condiciones que acelera esta diferenciación. Pero para separar estas funciones necesitamos aprender más sobre todo lo que lleva consigo el proceso de Gobierno Corporativo. ¿Qué significa?, ¿cuál es su relación con las otras funciones?, ¿cómo y quién debe llevarlo al cabo? Aún en aquellos países donde existe una larga tradición en la pulverización de la participación accionaria en las empre-

sas, estas preguntas no han sido respondidas completamente. México tiene la oportunidad de "saltarse" las duras etapas que otros países ya han experimentado. Pero antes de describir la forma en que en México puede desarrollarse el proceso de Gobierno Corporativo con base en la experiencia ya adquirida en otros países, describiré el estado que éste guarda en el resto del mundo (enfocándome particularmente en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido).

Drucker(1974) señaló que los Consejos corporativos poseén un elemento común, "no funcionan". Otros los han descrito como "en gran parte irrelevantes durante casi todo el Siglo XX" (Gillies,1992), "peones más que estrategias" (Lorsch,1989), "adornos" (Mace,1971) y, aún más pintoresco, "como hormigas sobre un tronco que en aguas turbulentas, creen que ellas lo están dirigiendo" (anónimo, citado por Leighton y Thain,1997). Históricamente, los Consejos en las empresas no sólo no han sido efectivos sino que ni siquiera han sido tomados en cuenta. El estudiar detalladamente lo que realmente sucede entre los miembros de un Consejo es un fenómeno reciente (Leblanc and Gillies,2005). Por mucho tiempo, el tema de Gobierno Corporativo le interesaba sólo a unos cuantos. Las escuelas de negocios le ponían muy poca atención al asunto de la gobernabilidad; lamentablemente, la bibliografía y artículos especializados en este tema eran muy pocos.

Casí al final del Siglo XX, el mundo del liderazgo corporativo se convirtió en un asunto público. Los mercados de valores y otros grupos interesados empezaron a emitir reportes y recomendaciones, y también empezaron a aparecer los códigos. En este momento, existen varios códigos de mejores prácticas alrededor del mundo. Los más conocidos son probablemente una serie de códigos del Reino Unido que inician con el Reporte Cadbury de 1990. En Estados Unidos, surge la, aún más reciente, Ley Sarbanes-Oxley, bien conocida por los líderes empresariales mexicanos. La gobernabilidad se ha convertido en uno de los temas de mayor interés en el ámbito de la administración de empresas, a juzgar por el creciente número de libros y artículos de distinguidos expertos en la materia.

La mayoría de los comentarios tienen que ver extensamente con la estructura de los comités, el equilibrio que debe establecerse entre los consejeros internos y externos, la asociación de los roles del Director General y el Presidente del Consejo, fusiones y adquisiciones, el papel de los consejeros como contactos, y muchos otros aspectos del papel de los Consejos. Sin embargo, lo que hace falta es una teoría de lo que es la tarea de la gobernabilidad en sí misma. El saber cómo llevar al cabo esta tarea es importante, claro, pero lo primero que hay que definir es en que consiste dicha tarea.

¿Será posible diseñar una responsabilidad de liderazgo de medio tiempo con la esperanza de que se atienda la gran carga de confianza y de rendición de cuentas que se espera de dicha función? ¿Cómo puede el Consejo dejar de ser un mero órgano de certificación del rápido flujo de las decisiones corporativas modernas, cuando no hay tiempo para una reflexión relajada? ¿Cómo puede un Consejo ejercer toda su autoridad sin invadir las prerrogativas de los administradores, dañando así la fuerza ejecutiva, que es crucial para el éxito de las empresas? ¿Cómo puede saber qué tanta información verdaderamente necesita conocer el Consejo para no saturarse? ¿Cómo pueden darle un

valor agregado a los propietarios y al mismo tiempo proteger los intereses de la sociedad en general? ¿Cómo pueden los Consejos llevar al cabo actos de autoridad con firmeza frente a la necesidad de ejercerlos ante una situación extrema como por ejemplo despedir al Director General?

El reto que significa liderar y mantenerse en control sin intrrometerse en los asuntos que le han sido delegados a otros, no es nada nuevo. Pero las presiones de esta nueva era hacen que esta tarea no sólo sea más necesaria y más difícil, sino que es apremiante. El problema no es sólo que las prácticas sean inadecuadas, los conceptos de gobernabilidad no están a la altura de lo que esta tarea representa. Necesitamos nuevos paradigmas que re-examinen y re-diseñen la tarea fundamental de los Consejos actuales.

PREPARÁNDONOS PARA UN NUEVO PARADIGMA DE GOBERNABILIDAD

Durante veinte años he estado muy interesado en el desarrollo de una teoría de la gobernabilidad. El fruto de mi trabajo en esta materia es el modelo de Políticas de Gobierno®, que es un paradigma nuevo y razonable para los consejeros. El modelo no se refiere a una estructura determinada, sino que parte del establecimiento de una serie de principios. Estos principios tienen una aplicación universal, y están integrados de tal manera que pueden ser considerados como un "modelo", o, ciertamente, una teoría de la gobernabilidad.

Mueller (1996) afirmó "no hay una teoría de la gobernabilidad reconocida" (p.11). Evidentemente, no todo mundo está de acuerdo en que sea posible establecer tal marco de referencia. Por ejemplo, Leighton y Thain (1997) mencionan que no sólo "no existe una descripción, teoría o modelo del sistema de los consejos que sea generalmente aceptado" (p.29), sino que creen que "es imposible estructurar una serie de reglas del sistema de los consejos que sea universalmente válido"(p.64). Yo he puesto en duda esta postura en el caso de las ONG's (Carver,1997; Carver,2002; Carver y Carver,1997), y de las empresas públicas (listadas en mercados de valores) (Carver,1999a, 1999b; Carver y Oliver, 2002), y he propuesto al modelo de Políticas de Gobierno para ocupar el lugar de la aún lejana teoría. Que yo tenga conocimiento, no hay otro candidato.

De manera simple, el modelo de Políticas de Gobierno aplicado a los negocios responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede un grupo de semejantes, en representación de los accionistas, vigilar que un negocio alcance sus objetivos (normalmente relacionados con el valor agregado para los propietarios), y al mismo tiempo impedir que se presenten situaciones y acciones inaceptables?

De entrada, el modelo da por sentado varios supuestos: El Consejo representa, de hecho y no solo en retórica, a los propietarios. De tal manera que es una responsabilidad ineludible el ejercer la autoridad que conlleva este papel, para que los dueños no pierdan su forma de expresión. Así, éstos no pueden renunciar a sus prerrogativas o siquiera permitir que éstas sean definidas por los encargados de la administración.

Más aún, el Consejo no puede permitir que sus prerrogativas sean asumidas o definidas por algún sub-integrante del mismo, incluyendo al Presidente. Estas afirmaciones son tajantes, no puede ejercerse

ningún acto de autoridad en la empresa que no se genere inicialmente a partir del Consejo, ni por descuido. Como autoridad suprema (después de los propietarios), el Consejo debe tener control absoluto de su propia tarea antes de buscar controlar algo más. Es necesario que el Consejo, como grupo, sea responsable de sus propias acciones, omisiones, agendas así como de las acciones que delegue a otros.

Para poder ahundar en la explicación, debo enfrentar la dificultad de utilizar conceptos que conllevan en sí un significado previo. Como en otros ámbitos, el Gobierno Corporativo y la administración manejan sus propios términos y definiciones. Cuando es necesario cambiar paradigmas, pagamos el costo derivado de definiciones preconcebidas. Consideremos términos que son muy conocidos en México como Consejo de Administración, Consejeros, Presidente, Presidente Ejecutivo, y Director General o Ejecutivo. El término Consejo de Administración lleva implícito en sí mismo una posible participación en la administración, más que en la gobernabilidad. El término Junta Directiva se acerca al de Consejo Directivo "Board of Directors", en inglés, pero en ninguno queda claro que es lo que la denominación de "director" implica. En las ONG's el término Patrono tiene los mismos problemas de semántica. El término más descriptivo para la función de gobernabilidad usado en México es el de Junta de Gobierno, ya que se refiere claramente a la tarea de gobernabilidad, no a la administrativa. Así es que entre más necesitemos un cambio de paradigma que acalare la relación entre gobernabilidad y gobernabilidad-administración, más necesario será el contar con palabras y términos que refuercen sin ambigüedad alguna estos conceptos propuestos.

No puedo predecir como evolucionará el uso de títulos y términos en Estados Unidos, y menos aún en México. En este escrito tomaré prestados los términos de CEO(*Chief Executive Officer*) y CGO(*Chief Governance Officer*) del inglés, para referirme al líder de la administración y del Consejo, respectivamente. Así que cuando el Administrador/Director General se refiere al ejecutivo de mayor nivel, entonces se entenderá como referido al CEO. Cuando un Administrador/Director General se asegura de que el Consejo haga bien su tarea, entonces es el CGO. Debido a que estos cargos son completamente diferentes en su quehacer, me referiré a ellos como si fueran ejercidos por dos personas diferentes. Para poder mantener la misma claridad, traduciré el término en inglés de "Board of Directors" como Junta de Gobierno.

Más allá de definir y controlar su propia tarea, el Consejo debe decidir qué tipo de autoridad otorgará y como rendirá cuentas frente a los demás. Las cabezas son el CGO y el CEO, que desempeñan papeles diferentes, independientemente de que sean ejercidos por la misma persona. Es importante reiterar que tanto el CGO como el CEO trabajan para el Consejo, ya que la integridad de la gobernabilidad se aniquilaría si en cualquiera de los dos casos la relación jefe-subordinado se invirtiera. Igualmente, el Consejo crea y controla cualquier comité que decida establecer para facilitar su tarea; el Consejo no puede supeditarse a ningún comité, ni siquiera al comité ejecutivo.

El Consejo existe para gobernar. Aunque nadie lo discute, la práctica generalizada sugiere que el Consejo existe primordialmente para asesorar. Los CEO's comúnmente usan a sus Consejos como asesores, así que los consejeros consideran que su tarea es más la de asesorar que la de supervisar. Aunque es cierto que los directores -como individuos- tienen muchos consejos que dar, debe reconocerse que el Consejo -como un órgano de gobernabilidad- no existe para asesorar al

CEO sino para formar un lazo de unión en la rendición de cuentas entre los propietarios y los administradores. Al ser ese lazo, el Consejo sólo cumple su función si define correctamente el alcance y logro de expectativas y demandas. Aún cuando su labor de asesoramiento sea de primer nivel, su tarea no se cumple si no define y demanda. Por otro lado, si el Consejo cumple exitosamente con su tarea de definir y demandar, el hecho de que no asesore no es relevante. El Consejo no puede permitir que su deseo natural de asesorar oscurezca su reto principal: ¿Cómo puede el Consejo mandar de tal manera que la administración se sienta impulsada y desafiada?

Me doy cuenta que la palabra "mandar" puede resultar anacrónica en la actualidad, por la fuerza que conlleva en sí y puede que no sea bienvenida por los CEO's. Pero la cadena de rendición de cuentas se vería debilitada si el Consejo desconociera que no sólo tiene la autoridad, sino la obligación de mandar. Después de todo, la empresa pertenece a los dueños, no al CEO ni al Consejo. El Consejo no tiene derecho a no ejercer las prerrogativas de autoridad que le pertenecen y corresponden. Claro que me refiero a "mandar" en el mismo sentido que el CEO tiene la facultad de mandar a su equipo; no infiere un estilo dictatorial.

Es muy importante que el Consejo sea concienzudamente explícito en la definición de la naturaleza de las funciones que delega; la claridad de roles es crítica para alcanzar un nivel de organización fuerte. ¿Cuál es la función del CGO? ¿Cuál es la función del CEO? ¿Para qué sirve el Comité de Auditoría? ¿Cuál es el papel de los funcionarios y de los comités? Estas pueden parecer preguntas simplistas, pero alguna variación por insignificante que sea, puede dar lugar a grandes diferencias en el proceso de gobernabilidad y en la certeza en el desarrollo de las funciones delegadas.

El Consejo necesita al CEO para que el negocio proceda exitosamente. El Consejo necesita al CGO para que el Consejo en sí proceda exitosamente. Así como la labor principal del Consejo, como representante de los dueños, es hablar en nombre de los propietarios

para definir y demandar el éxito operativo, tanto el papel del CGO como el del CEO son ingredientes importantes para que el Consejo sea leal a los intereses de los dueños. En ese sentido, permítanme hacer una descripción breve de esos papeles (aún cuando no sean ejercidos por la misma persona):

1. El Consejo debe rendir cuentas ante los propietarios respecto del logro de los objetivos planteados (como el retorno en la inversión, el valor de la inversión a largo plazo, etc.), y de la prevención de situaciones inaceptables (como un riesgo excesivo, ilegalidades, conducta no ética, desatinada elección de nuevos mercados, etc.). Entonces, el Consejo debe tener una relación lo suficientemente cercana con los propietarios para que pueda ser su vocero, definir el camino del éxito del CEO, y finalmente, asegurarse y cuidar su desempeño.
2. El CGO debe rendir cuentas ante el Consejo al encabezar el proceso, de tal manera que los directores cumplan con el compromiso de acatar la disciplina necesaria para llevar al cabo la tarea de gobernabilidad. Entonces, el CGO no es el "jefe" del Consejo, sino el empleado con la investidura especial cuya labor está relacionada con el desempeño del Consejo, y no del CEO. (Sí el CGO debe rendir cuentas sobre el desempeño del CEO -es decir, si el CGO se convierte en el jefe del CEO- de facto, el CGO se convierte en el CEO).
3. El CEO debe rendir cuentas única y exclusivamente ante el Consejo. Pero el CEO no debe rendir cuentas sobre el desempeño del Consejo; el CEO debe responder sobre el cumplimiento de los objetivos de negocio definidos por el Consejo, así como no incurrir en las prohibiciones señaladas por el Consejo. Aún más, el CEO no debe responder ante el CGO, ya que el CGO se convertiría en el más alto ejecutivo, transformando al CGO en una combinación de CGO/CEO.

Estos tres puntos se derivan lógicamente de la relación suprema existente entre propietarios y Consejo, que tiene una naturaleza de agente - principal. Aunque parezca una contradicción, esta relación requiere que en sus respectivos papeles, el CEO y el CGO, no respondan ante los propietarios (a pesar de que esta rendición de cuentas sea tratada frecuentemente en los escritos en materia corporativa), sino frente al intermediario oficial: el Consejo. Obviamente, el papel de representante de los propietarios debe ser asumido por el Consejo cabalmente, y no sólo de palabra, impidiendo cualquier intervención en la toma de decisiones entre el principal y el agente.

Estas afirmaciones no son suficientes para establecer un modelo de gobernabilidad. Se refieren únicamente a la forma como debe integrarse la cadena de mando. Aún cuando su integración sea transparente, resulta poco clara la manera en que el Consejo pueda traducir los intereses de los dueños y la conciencia social en decisiones que realmente gobiernen a la institución, al mismo tiempo que evite entrometerse en asuntos de la administración. Como introducción a este tema, me enfocaré en la relación Consejo-CEO.

Este es el dilema fundamental: Por una parte, un Consejo responsable debe mantener el control del CEO. Pero por la otra, un Consejo responsable busca que el CEO disponga de todo el poder administrativo y libertad posibles -sin que el Consejo abandone su responsabilidad. Así que el formato de las expresiones del Consejo hacia el CEO debe de alguna manera lograr que el Consejo alcance un nivel óptimo de control, al mismo tiempo que garantice una libertad óptima al CEO. Mientras que históricamente las críticas hacia los Consejos en el mundo corporativo se han referido a que éstos ejercen muy poca autoridad, en la actualidad un creciente número de factores sociales y legales presionan a los consejos hacia la microadministración y la "intromisión". Leighton y Thain (1997) lamentan que las presiones que tienen los consejeros en la rendición de cuentas los estén orillando a desempeñar tareas administrativas, y descubren -considero que con inútil pesimismo- que, "esta tendencia probablemente no se pueda revertir, y que no se puedan impedir los problemas y las confusiones involucradas". Piden que los consejeros encuentren "un nuevo equilibrio entre la participación inevitable y la separación necesaria de la administración" (p.101).

Ha sido difícil alcanzar este equilibrio, e irónicamente, puede dificultarse aún más. Conforme los códigos de gobernabilidad evolucionan, originan un mayor grado de involucramiento de consejeros no-ejecutivos en los asuntos de la empresa. En otras palabras, los consejeros pueden ser que no se conviertan en mejores gobernadores, pero sí mejoren en su intromisión, interfiriendo en la administración de la empresa. Esta triste posibilidad hace aún más importante que los Consejos desarrollen un modelo de gobernabilidad tan riguroso como sea posible, para que puedan ejercer el control sin microadministrar.

DISTINGUIENDO EL FIN DE LOS MEDIOS

Así que ¿cómo puede el Consejo tener todo el poder que requiere su tarea, y al mismo tiempo garantizar al CEO la mayor autoridad posible sin que sea demasiada? Para acabar pronto, ¿cómo pueden los consejeros intervenir sin pasarse de la raya? Valiéndonos del paradigma de las Políticas de Gobernabilidad, pueden lograrlo controlando los "fines" corporativos segura y convencionalmente, y controlando los "medios" limitativa y selectivamente. Me explico.

Yo defino a los "fines" corporativos como los resultados esperados por varios tipos de propietarios, de acuerdo a la prioridad que se les dé, esto es, los resultados que fundamentan la razón de existir de una empresa. Los fines describen, en palabras de Argenti (1993), lo que la compañía es, más que lo que hace. Por ejemplo, una empresa puede permanecer en el negocio para que los dueños tengan un retorno de la inversión a largo plazo, por encima del mercado. No existe para tener un equipo o sistema de distribución determinado estos son los medios. Yo defino a los "medios" corporativos como las decisiones o hechos que no son fines, es decir, a partir de una definición excluyente. Los medios incluyen las actividades, prácticas, métodos, tecnología, conductas, sistemas, y las múltiples decisiones que se toman en las áreas operativas. Nótese que los asuntos que se relacionan con los fines y los medios están definidos de tal manera que incluyen exhaustivamente todos los asuntos corporativos. Evito las palabras "metas", "objetivos", y "estrategias", porque se refieren comúnmente tanto a los medios como a los fines, confundiendo la distinción fines-medios.

- Para tener control de los fines en forma decisiva y por prescripción, el Consejo le manifiesta al CEO sus expectativas con respecto al retorno esperado, precio de la acción con relación al mercado, o todo aquello que a consideración del Consejo pueda acotarse para alcanzar el éxito corporativo bajo la perspectiva de los propietarios. En otras palabras, una organización es lo que sus dueños quieren que sea.
- Para tener control de los medios en forma limitativa y proscriptiva (encerrándolos, o aislándolos dentro de un área seleccionada, n. del tr.), el Consejo le señala al CEO qué fronteras deben existir alrededor de la toma de decisiones administrativas admisibles. Este acercamiento notablemente anormal proporciona una extensa gama de prerogativas administrativas, pero las mantiene dentro de los "límites aceptables" por el Consejo. Así que más que entrar en el terreno administrativo para indicarle al CEO cómo debe manejar el negocio, el Consejo construye una barda alrededor de dicho terreno, encaminado a que el CEO se mantenga dentro. El Consejo, entonces, no le dicta al CEO cómo debe hacer su trabajo, sino cómo no debe hacerlo. En otras palabras, dejando a un lado prácticas imprudentes o no éticas, lo que una organización hace (dictado por el CEO) es todo aquello que mejor sirva para lograr los fines por los que fue creada (dictados por el Consejo).

Permítanme reiterar que el Consejo en conjunto, como grupo le indica al CEO qué debe lograr (fines), y que debe impedir (medios inaceptables). Lo que cualquier consejero tenga que decir a este respecto es de interés para los demás consejeros, pero no necesariamente para el CEO. Ningún consejero, incluyendo al CGO, debe tener autoridad sobre el CEO. El Consejo cuida celosamente su entereza, integridad y su voz autorizada como grupo. El CEO no se enfrenta a una lista detallada de deseos individuales de cada consejero, sino a la voluntad del grupo.

Para llegar a este punto se requiere, por supuesto, que se dé una discusión abierta dentro del Consejo, y en muchos asuntos se requerirá de la opinión de otros (como los administradores, auditores, propietarios, abogados, banqueros, etc.). La administración está incluida en este nutrido diálogo, pero no debe dirigirlo o ser el responsable.

Así que el Consejo como grupo controla los fines corporativos y los medios es decir, todo. Así debe ser ya que debe rendir cuentas de todo también. Pero la forma inteligente de hacerlo es proscribiendo los fines , y sólo proscribiendo los medios. Los fines corporativos son relativamente sencillos y claros, y normalmente se refieren a enunciados breves en términos del valor accionario (o logros sociales esperados en entidades sin fines de lucro: n. del tr.; no se trata del plan estratégico de la empresa y quizás ni siquiera de los objetivos a largo plazo, excepto en aquellas partes donde en papel se reproducen las decisiones del Consejo. En corto, el proceso de planeación le corresponde a la administración, pero el Consejo fija los fines a partir de los cuales el plan debe establecer sus planes. Pero mientras que los fines son relativamente claros y sencillos, proscribir los medios es comúnmente un poco más difícil de entender, aunque no así el llevarlos al cabo.

El control de los medios se entiende mejor así: ¿Qué situaciones, actividades, o decisiones de la administración no serían aceptables para el Consejo aún cuando funcionaran? Esto es, aún cuando los fines se alcancen, hay ciertos riesgos, violaciones de tipo ético, e inconveniencias que estarían fuera de todo límite. Al levantar la voz frente a estas situaciones inaceptables, se cumple con la tarea.

SERIE APILADA DE DECISIONES CORPORATIVAS

Las decisiones sobre los fines y medios inaceptables pueden tomarse usando un lenguaje amplio y entendible, o particular y específico. El Consejo puede demandar un "rendimiento de la acción -ROE- mayor al del mercado", un "ROE mayor al de empresas de la construcción con un nivel de capitalización similar", o un "15% de crecimiento anual compuesto en las ganancias por acción". De igual forma, el Consejo puede pedir que el CEO evite "situaciones de liquidez riesgosas", o "un índice de liquidez menor al 1.7:1". En cada caso, el enunciado anterior está abierto a mayor interpretación, que el último. Debido a que el Consejo establece criterios para el desempeño del CEO, debe considerar la diversa interpretación que puede dársele a las palabras que use.

El Consejo debe de valerse de enunciados generales para asegurarse de cubrir todos los aspectos del negocio. ("Evitar situaciones de liquidez riesgosas" cubre un área de peligro potencial mucho mayor que "mantener un índice de liquidez menor al 1.7:1") Por otra parte, el Consejo debe asegurarse de que no generalice de tal manera que diga muy poco. Al referirse a asuntos más específicos, el Consejo tiene mayor riesgo de pasar por alto algo importante, es decir, dejar huecos en sus expectativas. (Evitar un índice de liquidez menor al 1.7:1 desatiende otras situaciones de liquidez riesgosas). Así, las generalizaciones del Consejo tienen la ventaja de no omitir ningún asunto; las decisiones más particulares o específicas tienen la ventaja de ser mas inequívocas para el CEO. Una visión completa es obligatoria, la responsabilidad del Consejo de rendir cuentas a los propietarios en todos los aspectos, requiere que éste "cobije" todo lo que está a su vista, de otra forma parte de las actividades corporativas no estarían bajo el control del Consejo. La especificidad es discrecional; qué tan específico y riguroso debe ser el Consejo en el ejercicio del control depende de su propio juicio circunstancias diversas y asuntos diversos demandan diferentes grados de control.

Un principio sencillo que se divide en tres partes en el proceso de toma de decisiones del Consejo puede ayudarlo a enfrentar este dilema, y al mismo tiempo, evitar que se entrometa

innecesariamente en prerrogativas de la administración. Primero, el Consejo toma decisiones en el nivel más amplio posible en cada categoría (fines y medios inaceptables). Segundo, el Consejo se dirige paso a paso a niveles inferiores, tomando decisiones más específicas. Tercero, el Consejo pone un alto en el nivel de detalle al que quiere llegar a partir del punto en el que esté dispuesto a aceptar alguna interpretación razonable de las palabras que haya utilizado. El CEO empieza donde el Consejo termina, lo que realmente significa que cualquier interpretación que el CEO elija se considerará como desempeño aceptable si puede demostrarse satisfactoriamente al Consejo que la interpretación fue razonable.

El Consejo simplemente maneja una cuota de interpretación relativa a la claridad de sus palabras. Esto le da cierta libertad al CEO para usar su propio juicio, dependiendo del nivel de detalle que elija el Consejo. Es como si uno levantara una serie de cajas que estuvieran apiladas, tocando sólo la caja exterior, mientras que las otras más pequeñas sólo pueden moverse dentro de la caja que está controlada por medio del contacto directo. El Consejo puede, claro, decidir controlar la caja que le siga en tamaño, pero bajo las Políticas de Gobernabilidad se establece un punto en el que se le permite al CEO controlar a las demás.

Este enfoque permite que los documentos del Consejo se refieran a los niveles más amplios en el establecimiento de límites en los fines y los medios, al mismo tiempo que exitosamente abarca niveles más estrechos sin caer en la microadministración. Estos documentos son la única instrucción autorizada del Consejo al CEO. Así que en lugar de certificaciones y aprobaciones predecibles, existe una delegación extensiva regida por estándares explícitos de desempeño. De esta manera el Consejo puede controlar lo que debe (no todo lo que puede), cumpliendo con su responsabilidad de rendición de cuentas frente a los propietarios, además de impulsar a la administración. Definir y exigir como un enfoque a la gobernabilidad corporativa no sólo supera los efectos inútiles e impertinentes de hurgar en los asuntos de los demás, sino también lo irreflexivo que resulta solo certificar lo realizado.

RIGOR Y JUSTICIA EN LA EVALUACIÓN DEL CEO

La evaluación del CEO, para que sea tan significativa como lo son las evaluaciones en otros contextos, debe ser un proceso continuo basado en ciertos criterios pre-establecidos. Un criterio mínimo y claro establecido por el Consejo, como fue arriba explicado, permite un enfoque de "definición y exigencia" de parte del Consejo, frente al típico método de hurgar y probar. Este último parece pertinente (se le aconseja a los consejeros que "hagan buenas preguntas"), pero es problemático y débil como medio de control. Es como si un ejecutivo en vez de establecer objetivos para sus subordinados, se salta este paso y simplemente les hace "buenas preguntas" conforme se van desempeñando. Con base en criterios prestablecidos, la evaluación más útil del desempeño del CEO es el monitoreo sistemático del desempeño de la empresa frente a dichos criterios.

Claro, así como es de rigurosa esta comparación de la realidad con las expectativas, también debe de ser justa. Los consejeros deben superar cualquier tendencia de enjuiciar el desempeño del CEO con base en criterios que el Consejo no hubiera dictado. En otras palabras, si ciertas expectativas

no fueron sentadas por el Consejo como grupo, y no fueron incorporadas en sus políticas de delimitación de fines y medios, entonces no son admisibles en el monitoreo evaluativo. Mas aún, "cualquier interpretación razonable" debe significar sólo eso. Si se permite que se refiera a la interpretación del consejero mas influyente o que signifique lo que el consejo quería decir pero no dijo, el CEO se da cuenta que entonces al Consejo no se le puede tomar en serio.

Una apropiada evaluación del CEO es un proceso continuo, no un evento esporádico. Evita el fenómeno descrito por Lorsch (1989) en donde se mantiene un agradable ambiente como club hasta el momento en el que el desempeño es tan malo que éste se rompe en la sala de Consejo. El control del Consejo se vuelve un mito si para alcanzarlo o recuperarlo se impone un precio demasiado alto.

CONTROL DEL CONSEJO DE SUS REUNIONES Y RELACIONES

Parecería inútil decir que una gobernabilidad efectiva requiere que el Consejo esté a cargo de su propia tarea, pero comúnmente los Consejos no tienen el control del proceso de gobernabilidad. Actúan como si el CEO fuera el responsable de que ellos sean responsables. Los CEO's a menudo toman un papel protagónico en las sesiones de Consejo, por lo que las reuniones del Consejo no son tanto las propias reuniones del Consejo sino reuniones de la administración para el Consejo. Si el Consejo no puede gobernarse a sí mismo, entonces no puede gobernar una empresa.

Es importante que el Consejo codifique su papel en términos de valor agregado, el proceso para llevar al cabo este rol, la disciplina necesaria para apegarse a este proceso, y sus relaciones con otras entidades. Si no es así, la administración se encargará de que el Consejo trate los temas que los operadores indiquen, no el Consejo lo que difícilmente los distinguiría como un grupo que realmente gobierna. Parte de lo que implica que el Consejo tome control de su papel, es la definición por sí mismo del tipo de relación que tendrá con los demás. Es importante que el Consejo defina la relación que tendrá con "otros miembros importantes" para mantener la integridad del Consejo como grupo, y su legítima posición como representante de los dueños.

Propietarios. Los consejeros que se valen del modelo de Políticas de Gobernabilidad ponen su mayor atención en los propietarios -evitando lo que Monks y Minow (1996) desacreditan como "el fracaso para establecer un lazo entre los propietarios y el control". (p.93). Debido a que los consejeros representan a los propietarios, se intuye que los consejeros deben mantenerse cerca de las preocupaciones y deseos de los dueños. Aunque, como lo discute Brancato (1997), la verdadera identidad de los propietarios puede y debe ser determinada por medio del Consejo, son estos dueños de quienes el consejo es agente. Contrario al lenguaje anticuado e impreciso de las leyes corporativas, los consejeros tienen una obligación moral con los propietarios, no con la empresa especialmente- por que "la empresa" acaba refiriéndose a la administración en funciones, y en todo caso, puede acabar creando un conflicto con la obligación de uno frente al Consejo.

CGO. El modelo requiere que el Consejo como grupo acepte su responsabilidad en conjunto en la gobernabilidad de la empresa. Es más fácil decirlo que hacerlo, sobre todo porque los conse-

jeros son escogidos con base en su antecedentes como individuos responsables. El CGO es un instrumento que le ayuda al grupo a ser exitoso en su responsabilidad en conjunto. El CGO es un medio que tiene el grupo y debe cuidarse que el grupo no se convierta en un medio para el CGO. El CGO existe para ayudar a validar la rendición de cuentas del Consejo, no para supervisar al CEO.

CEO. La relación del Consejo como grupo con el CEO es, sin imprecisiones, la de su superior, no de su asesor y menos de su socio. El Consejo, no el CGO, es el superior del CEO; por lo tanto, el CEO no es supervisado o dirigido por el CGO: (En forma individual, los consejeros pueden relacionarse con el CEO o sus subordinados en la manera que ellos consideren pertinente.

Fusión CEO-CGO. Cuando los papeles del CGO y el CEO están fusionados, la integridad de la gobernabilidad es más difícil de alcanzar, quizás imposible. No existe un camino más cierto hacia la dominancia del papel de los administradores, que cuando hay una fusión de estos roles. Desafortunadamente, la voz independiente de los dueños tiene poca importancia como cuando hace sesenta años Berle y Means (1932) destacaron el colapso que se da en la rendición de cuentas cuando el consejo es cooptado por la administración.

Comités. Los comités son una creación del Consejo, siempre bajo su control. No se les debe otorgar autoridad sobre el CEO, si se quiere mantener la relación Consejo CEO, y no debe permitírseles que fragmenten el sentido de responsabilidad que como grupo tiene el Consejo. Mientras que los comités pueden ayudar al Consejo en algunos aspectos de su tarea, se considera que interfieren con la administración cuando se les asigna la función de asesorar a ésta en algún tema específico. Así, a los comités únicamente puede asignárseles asuntos derivados de alguna área de influencia del Consejo. Por ejemplo, relaciones con los accionistas, auditoría, y esquema de compensaciones del CEO; no sería el caso de recursos humanos.

Consejeros internos (funcionarios). Existe un conflicto de interés cuando se es al mismo tiempo consejero y ejecutivo que trabaja para el CEO, que a su vez trabaja para los consejeros. Es difícil imaginar como un conflicto estructural tan obvio se ha convertido en una práctica aceptada, si los Consejos formados por consejeros externos (no-funcionarios) han tenido la capacidad y el deseo de cumplir su papel como representantes de los propietarios. El acceso que debe tener el Consejo al dominio y conocimiento que tienen los funcionarios de mayor nivel, no hace necesario que los convierta en consejeros. La composición interna-externa de los Consejos ha hecho necesario el surgimiento de la figura del "consejero en jefe".

Consejero en jefe. El rol no oficial de "consejero en jefe" (bien descrito por Ward, 1997) es un parche para la solución del dilema en el liderazgo del Consejo inherente a la fusión del papel de CGO-CEO. Cuando el Consejo más necesita de tener capacidades independientes y efectivas, la posición del CGO no emerge y debe ser complementada por un cargo que no es oficial. Es difícil idear el tipo de relación acorde con el Consejo que tendría esta figura, ya que no tiene razón de existir cuando la integridad de la gobernabilidad prevalece.

CONCLUSIÓN

Mueller (1996) se queja de las empresas "donde el liderazgo se apega al concepto ya obsoleto que establece que el Consejo es dominado por el Presidente y/o el CEO" (p.xiii). El demanda "un Consejo libre del dominio de sus consejeros, el CEO o el Presidente, formado por consejeros informados y calificados actuando en forma independiente, sin afiliaciones, y desinteresadamente" (p.xiii). Sin embargo, la práctica corporativa, y bastante literatura sobre Gobierno Corporativo sugieren que existe un largo y sinuoso camino para alcanzar la integridad en la gobernabilidad que los propietarios se merecen.

La evolución que los códigos sobre Gobierno Corporativo han tenido a nivel internacional, puede prevenir algunas de las conductas tan reprobables que han ocurrido. No es suficiente transformar la naturaleza del Gobierno Corporativo en un verdadero liderazgo del Consejo a favor de los accionistas. Podrán darse avances más significativos en la práctica de la gobernabilidad corporativa solo a partir de un nuevo paradigma, que sea lo suficientemente integral para que pueda constituir una verdadera teoría de la gobernabilidad, más que una mera colección de prácticas derivada de sucesos históricos. Las Políticas de Gobernabilidad es un modelo fundamentado en ello. Su aplicación general requiere únicamente del compromiso a la excelencia en la sala de Consejo, por parte de los inversionistas institucionales y los consejeros.

Se perdería una gran oportunidad si el Gobierno Corporativo en México -que está en el punto en el que puede madurar ejemplarmente- se limita a imitar lo que sucede en otros lados, y no se atreve a ocupar una posición de liderazgo.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

John Carver, Ph.D.

Presidente

Carver Governance Design, Inc.

e-mail: johncarver@carvergovernance.com