

# LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA PYME ARGENTINA

En un contexto de crisis como el actual, el consejo, el *expertise* y la capacidad de intervención de un Directorio es de gran valor para los empresarios de las PyMEs. En este artículo, se presentan algunos resultados de la investigación que el IAE y ADIRAS llevaron adelante sobre el gobierno de las PyMEs argentinas.

Con el objetivo de analizar la realidad actual del gobierno de las PyMEs argentinas, los roles que habitualmente tienen sus órganos de gobierno y, fundamentalmente, el rol del Directorio como órgano de gobierno supremo, se llevó a cabo un trabajo conjunto entre el IAE y la asociación civil ADIRAS (Asociación de Directorios Asociados) sobre 59 PyMEs pertenecientes a Antiguos Alumnos del IAE.

Las PyMEs estudiadas provienen de diversos sectores (industriales, *retail*, informática, comunicaciones y construcción, entre otros), principalmente son sociedades anónimas y de responsabilidad limitada, y en un 40% de tipo familiar. De la muestra obtenida, solamente el 33% tiene un directorio operativo, el 32% no tiene directorio, y el 35% restante tiene un directorio, pero no es operativo.

El principal aporte de esta investigación radica en abordar la función del Directorio desde el valor que agrega a las organizaciones, a través de la ejecución de los roles que le competen, y la profundización de las características esperables y deseables de un Directorio por parte de las PyMEs argentinas.

## LOS ROLES DEL DIRECTORIO

El Directorio es uno de los elementos con los que cuen-



POR ALEJANDRO CARRERA

Profesor del Área

Política de Empresa del IAE

[acarrena@iae.edu.ar](mailto:acarrena@iae.edu.ar)

ta la empresa en su estructura formal que, bien utilizado, enriquece la tarea de la alta dirección. Tiene como misión asegurar la viabilidad de la empresa a largo plazo. Como órgano de gobierno, cumple diferentes funciones según sea el estadio de desarrollo y la situación particular de la compañía. No existen normas fijas, sino criterios en todo lo referente a sus objetivos y responsabilidades, su poder, su estructura, la función que cumplen, quiénes son sus integrantes, la frecuencia de sus reuniones y demás aspectos operativos.

El Directorio en la pequeña y mediana empresa no es ajeno a estas circunstancias. Sin embargo, presenta la particularidad de que la dirección de éstas, generalmente, no le ha prestado debida atención y uso. El empresario de la PyME, en solitario, no dispone de la oportunidad ni tiene el

hábito de analizar exhaustivamente y evaluar con objetividad los problemas con los que se enfrenta.

Podemos definir seis roles principales del Directorio: la supervisión y el control; dar acceso y contactos; el consejo, asesoramiento y *coaching*; liderar el proceso de formulación estratégica; la gobernanza; y el cuidado de la sustentabilidad. Cada uno de estos roles incluye una serie de actividades (*ver Cuadro*) que el Directorio debe atender para asegurar el buen funcionamiento y la continuidad de la empresa a “todo” plazo.

## CUADRO LOS 6 ROLES DEL DIRECTORIO Y SUS ACTIVIDADES

Supervisión y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• del CEO</li> <li>• de gestión</li> <li>• legal y regulatorio</li> <li>• estratégico</li> <li>• remuneración de la alta dirección</li> </ul>
Dar acceso / Contactos a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recursos</li> <li>• información</li> <li>• otras organizaciones</li> <li>• personas</li> </ul>
Consejo / Asesoramiento / Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• al CEO</li> <li>• al equipo directivo</li> <li>• para mejorar el proceso de toma de decisiones en la alta dirección</li> </ul>
Liderar el proceso de formulación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir la orientación estratégica</li> <li>• discutir y aprobar la estrategia competitiva</li> <li>• aprobar el presupuesto de operaciones</li> </ul>
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluar al CEO</li> <li>• evaluar al equipo directivo</li> <li>• atender y gestionar la sucesión del CEO</li> <li>• velar por la sucesión del equipo directivo</li> </ul>
Cuidar la sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velar por la unidad organizacional</li> <li>• impulsar la innovación</li> <li>• armonizar los intereses de todos los stakeholders</li> <li>• intervenir en situaciones de crisis</li> </ul>

Fuente: Zerboni, F., 2007. *Three essays on boards of directors and directorship action*. Tesis Doctoral, IESE Business School; y elaboración propia.

## EL USO HOY DEL DIRECTORIO

En la coyuntura actual mundial y argentina, el Directorio de las PyMEs debe enfocarse en aquellas actividades que ayudarán al empresario a sortear la coyuntura, pero dándole una perspectiva que no hipoteque la sustentabilidad de la empresa “el día después”. Estas actividades específicas para momentos de crisis son: la supervisión y el control estratégico y de gestión, el acceso a recursos claves, la involucración en los procesos de toma de decisiones con fuerte impacto en su coyuntura y en su futuro, y la aprobación de un presupuesto de operaciones que permita sostener el rumbo estratégico.

Nuestra investigación nos arroja un resultado preocupante, aunque previsible: el Directorio como órgano de gobierno de las PyMEs está claramente subutilizado. Las razones son múltiples, pero prima el desconocimiento, la falta de capacidades y de vocación en los dueños de las empresas en su no uso.

Exista o no un Directorio concreto, en las PyMEs analizadas hay tareas que no se llevan a cabo de ninguna ma-

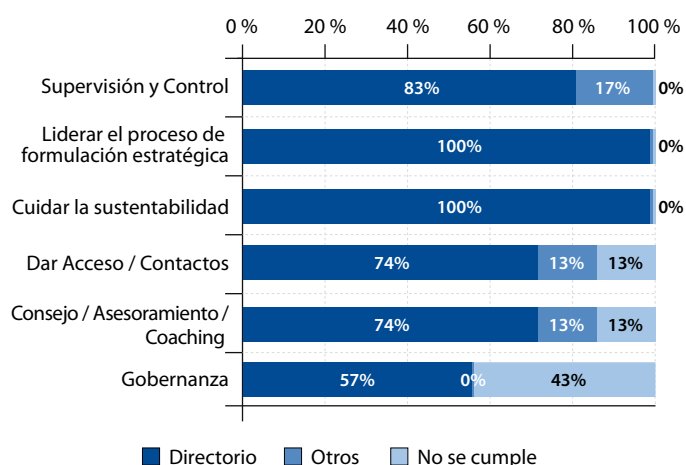
nera. El rol de la gobernanza es el más desatendido por las PyMEs que tienen un Directorio Operativo y es totalmente ignorado por quienes no lo tienen. Dicho rol promueve la continuidad de la organización en el largo plazo a partir de la evaluación del CEO y del equipo directivo, y la contribución a su sucesión.

Resulta interesante, entonces, analizar por separado los perfiles de las PyMEs con Directorio Operativo y aquellas que no lo tienen o poseen uno pero no es operativo, perfiles que surgen a partir de las distintas empresas evaluadas.

## PERFIL DEL DIRECTORIO OPERATIVO EN LAS PYMES ARGENTINAS

En ellas, el Directorio cumple fundamentalmente la función de dar soporte a la dirección y contribuir a evitar la soledad del empresario, apuntalando los procesos de toma de decisiones. El Gráfico 1 nos muestra el grado de cumplimiento de los seis roles del Directorio anteriormente mencionados y quién cumple dicho rol: el Directorio, otros (CEO, empleados, etc.) o directamente no se cumple.

GRÁFICO 1 CUMPLIMIENTO DE LOS 6 ROLES DEL DIRECTORIO. BASE REDUCIDA: QUIÉNES TIENEN DIRECTORIO OPERATIVO



Los Directorios suelen ser muy activos y están orientados hacia temas estratégicos, de innovación y armonización de *stakeholders*. La Gobernanza es el rol menos ejecutado debido fundamentalmente a que los propietarios, en muchos casos, no quieren ser evaluados ni llevar a cabo procesos formales de sucesión.

Son fundamentalmente Directorios “hands-on”, están preparados para actuar con celeridad durante tiempos de crisis, involucrándose y dedicando el tiempo necesario en la resolución de los problemas coyunturales que pueda sufrir la PyME. Están integrados básicamente por los accionistas y socios y, en menor medida, por los empleados y asesores. Sus miembros generalmente son remunerados y dedican más de 40 horas anuales a la empresa, realizan reuniones

mensuales o, en la mitad de los casos, con mayor frecuencia. Sin embargo, las reuniones no suelen prepararse con el tiempo suficiente, lo que fomenta la atención de temas cortoplacistas y se relegan los involucrados con la continuidad de la empresa en el largo plazo.

La principal autocrítica que realizan está relacionada con la informalidad en su funcionamiento y la falta de profesionalismo y coordinación; para evitarlo, sugieren la planificación de las reuniones, la profesionalización del Directorio y la incorporación de asesores externos.

#### PERFIL DE LA FORMA DE GOBIERNO EN LAS PYMES ARGENTINAS CON DIRECTORIO NO OPERATIVO O SIN DIRECTORIO

Entre las razones por las cuales dichas PyMEs no tienen un Directorio Operativo, se destaca el desconocimiento de sus funciones y del aporte de valor que esta institución le daría a la organización. En muchos casos, ni siquiera se plantearon el hecho de tener un Directorio, mientras que en otros lo perciben como un limitante para el desarrollo de la organización. Al no contar con un Directorio, la mayoría de las decisiones importantes son tomadas en soledad por el número uno de la empresa.

Igualmente consideran que un Directorio Operativo podría serles de utilidad, fundamentalmente en su rol de asesoramiento y *coaching*. Por ello, dentro de las características deseadas de un Directorio, los empresarios encuestados resaltan el hecho de que esté integrado por miembros con experiencia directiva. Buscarían directorios con carácter de *advisors*, aunque la información que les brindarían sería retaceada en algunos casos. No estarían dispuestos a que el Directorio tenga poder en la toma de decisiones, lo que restringe las posibilidades de actuar del Directorio y de cumplir con sus seis roles fundamentales.

El Gráfico 2 muestra que la mayoría de los roles del Directorio no son atendidos plenamente por las PyMEs sin Directorio o con Directorio no operativo. Esto significa una gran debilidad a la hora de analizar la posible continuidad a largo plazo de la empresa. Únicamente el cuidado de la sustentabilidad se ejerce en su totalidad.

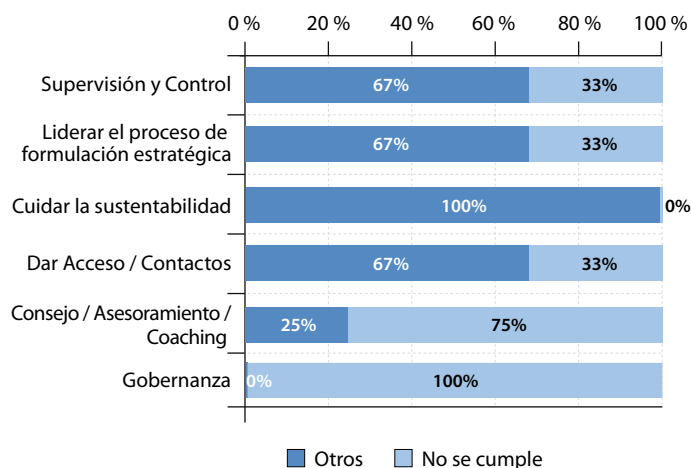
Al igual que en las empresas con Directorio Operativo, la gobernanza es desatendida; en este caso, se realiza en forma más enfática, pues nadie se ocupa de dicho rol. Las urgencias del día a día priman por sobre la continuidad, y esto lleva a postergar temas estructurales de fondo para el desarrollo sustentable de la organización.

Básicamente los CEO son quienes se ocupan de las actividades vinculadas a la definición de la estrategia, el control y la supervisión de la gestión.

#### DESAFÍOS DE LA PYME ARGENTINA

Es habitual en las PyMEs que el Directorio como órgano de gobierno no exista, o exista desde un punto de vista for-

**GRÁFICO 2 CUMPLIMIENTO DE LOS 6 ROLES DEL DIRECTORIO. BASE REDUCIDA: QUIÉNES NO TIENEN DIRECTORIO O NO ES OPERATIVO**



mal y adopte un carácter de mera ficción legal. Esto limita sus funciones a la aprobación y ratificación de las decisiones del propietario-ejecutivo de la empresa. De esta realidad, como surge de esta primera investigación, no es ajena la PyME argentina. Por otra parte, en los hechos, conviven en la PyME variadas formas de gobierno que toman las decisiones finales, de última instancia, y que cumplen en forma parcial –aunque no por ello necesariamente menos efectiva– los roles de un Directorio modelo.

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de formar y consolidar Directorios, y avanzar hacia una mayor profesionalización. Su utilidad y su amplio espectro de acción demuestran que son un órgano estructural de la empresa de vital importancia y un camino necesario si se pretende crecer y trascender como empresa. Su existencia y su accionar efectivo dentro de la compañía permiten su desarrollo organizacional y logran de una manera armónica la convivencia entre el corto y largo plazo.

Los Directorios deben mantener el foco en proveer continuidad a la organización sin descuidar lo urgente. En la medida en que no descuiden el corto plazo, estarán contribuyendo con la viabilidad de la empresa y en la medida en que no lo hagan con el largo, la estarán haciendo sustentable. Este es el camino de la continuidad de la PyME, que no todos están recorriendo hoy en la Argentina.

En este punto, el Directorio adquiere un rol fundamental en contextos de crisis como el actual. Su consejo, su *expertise* y su capacidad de intervención tienen un gran valor para el empresario, quien debe sentirse acompañado, apoyado y aconsejado para afrontar tiempos en que la coyuntura no es favorable.

No es lo mismo sortear la actual coyuntura internacional y local con un Directorio operativo que sin él. Aquellos que lo viven pueden dar testimonio de esta diferencia. ■