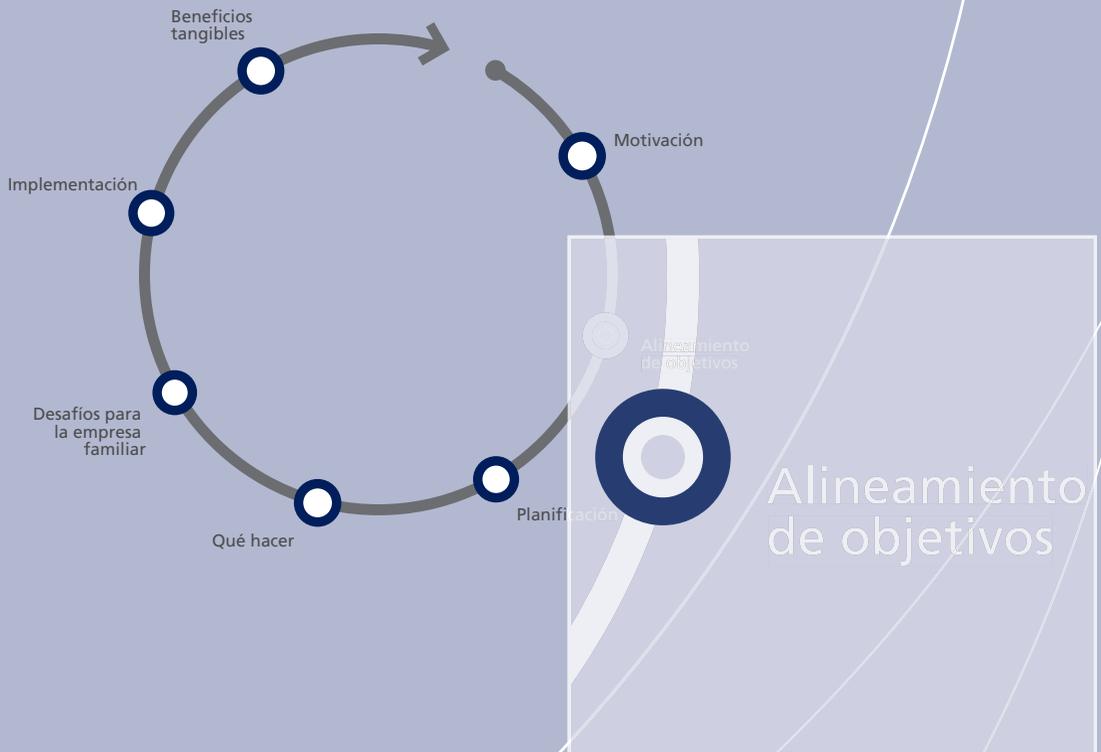


# 2

## ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS: MODIFICANDO ACTITUDES Y GENERANDO COMPROMISO





## Capítulo 2

# Alineamiento de objetivos: Modificando actitudes y generando compromiso



### MENSAJES CLAVE

**Consensúe una estrategia común.** Después de que los líderes de la empresa identifiquen una visión compartida sobre las mejoras del marco y las prácticas de gobierno, adopte medidas para lograr el consenso de todos los interesados respecto de su estrategia de gobierno corporativo.

**Identifique puntos de resistencia y comunique claramente objetivos, estrategias y resultados previstos.** Los cambios de gobierno corporativo pueden afectar a todas las partes vinculadas con la empresa —en todos los niveles. Asegúrese de identificar la posible resistencia a los cambios y comunique claramente los objetivos, las acciones específicas y los resultados esperados, para que todos asuman su responsabilidad.

**Haga uso de los “promotores” internos.** Los promotores del gobierno corporativo pueden desempeñar un rol importante al abordar preocupaciones existentes y potenciales, cambiar las actitudes y generar compromiso con la mejora de las políticas y las prácticas de gobierno.

A veces, al decidir mejorar sus políticas y prácticas de gobierno, las empresas cuentan con una motivación definida. Sin embargo, la mayoría tiene dificultades para alinear la visión y los intereses de todas las partes involucradas y para lograr los cambios de actitud que permitirán cumplir los objetivos fijados.

Este capítulo explica cómo los líderes de las empresas pueden generar cambios de actitud dentro de sus organizaciones, creando el impulso para ir en busca de una nueva estrategia de negocios y guiar a sus empresas hacia mejores prácticas de gobierno. Aquí presentamos a los actores principales de este proceso de transformación: los “promotores”, que perseveran e inspiran a los demás, garantizando que todos trabajen por un objetivo común.

Por supuesto, cambiar actitudes y extirpar creencias y prácticas arraigadas para lograr el éxito de la empresa, requiere mucho más que un plan innovador. También es necesario fomentar la voluntad de las personas. El buen gobierno corporativo es un proceso doble, que implica definir un contexto e implementar mejores medidas. Exige un cambio de actitud que debe incorporarse a la estrategia general de la empresa.

Los miembros del Círculo de Empresas señalan que, al principio, asumieron riesgos, ya que adoptaron cambios de gobierno corporativo sin tener garantías de recompensa o de estar apostando a una estrategia ganadora. En este capítulo, los miembros explican cómo lograron cambios en las actitudes y las creencias, y describen cómo se vieron recompensados por sus esfuerzos, logrando una ventaja competitiva respecto de otras empresas.

# 1 Acuerdo sobre visión común. Alinear intereses

Dicho de manera sencilla: uno de los principales desafíos, al iniciar un proceso de mejora del gobierno corporativo, es alinear los intereses de todos los participantes que desempeñan un rol clave en el gobierno de la empresa.

No todos comprenden la necesidad del cambio de la misma forma. Algunos dudan de la utilidad de la transformación propuesta. Pueden existir opiniones diversas sobre cuál es la mejor forma de implementar los cambios. Otros pueden ofrecer resistencia por razones personales.

Por consiguiente, quienes lideran la iniciativa dentro de la organización, tendrán que invertir mucho tiempo en crear una visión común que responda las siguientes preguntas:

- › ¿Qué cambios se implementarán?
- › ¿Cómo se implementarán los cambios?
- › ¿Cuándo se implementarán?
- › ¿Qué beneficios aportarán a la empresa?
- › ¿Qué riesgos pueden impedir que los resultados previstos se obtengan en los tiempos esperados?

Esto se aplica a todas las empresas, desde las empresas familiares, relativamente pequeñas, hasta las grandes organizaciones con complejas estructuras de propiedad.

El alineamiento requiere que todos los participantes clave (propietarios, directores, gerentes y demás interesados) estén unidos desde el principio, para poder desarrollar un interés y un propósito comunes. Estas partes suelen tener intereses esencialmente diferentes, lo que dificulta aún más consensuar la estrategia para mejorar el gobierno corporativo.

¿Cómo pueden asegurarse los accionistas de que los gerentes dirigirán las operaciones de la empresa en beneficio de los propietarios y no en el suyo propio?

## 1.1 Superando los conflictos de agencia: Aunando los intereses de gerentes y propietarios

Esta pregunta da lugar a un debate teórico fundamental de gobierno corporativo. En la práctica, también es un tema importante para los emprendedores: los gerentes reciben un sueldo por dirigir el negocio en favor de los dueños, pero pueden tomar decisiones basadas en intereses personales distintos. Propietarios y gerentes se relacionan como “representados” y “representantes o agentes”, respectivamente. La teoría económica describe sus diferencias como el conflicto representado-agente o el conflicto de agencia.<sup>21</sup>

Evocar el modelo de la agencia, puede ser útil para comprender la divergencia de intereses entre dueños y gerentes, en mercados de capitales donde la propiedad está dispersa y las empresas suelen ser dirigidas por gerentes externos contratados para ocupar dichos puestos. Esta perspectiva también es relevante para las empresas latinoamericanas, que tienden a concentrar la propiedad. El punto de vista de la agencia permite entender la relación entre accionistas mayoritarios y minoritarios.

---

<sup>21</sup> Para mayor información sobre la teoría de la agencia, ver JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, págs. 305–360. Asimismo, el glosario de la guía proporciona una explicación breve de la teoría de la agencia.

Los accionistas minoritarios podrían temer que los gerentes, que comparten los intereses de los accionistas mayoritarios, abusen de sus derechos. En este tipo de escenario, el foco del problema de la agencia pasa de la relación dueño-gerente a la relación entre accionistas minoritarios y mayoritarios. Los accionistas mayoritarios pueden dirigir la empresa partiendo de sus propios intereses (lo que podría no coincidir siempre con los intereses de otros accionistas).

¿Cuál es el desenlace de esta historia? Éstos son algunos ejemplos de lo que se conoce como beneficios privados de control que, en ausencia de los mecanismos de control correspondientes, hoy se traducen en reducciones del precio.

Medida	Por qué es un problema
El accionista mayoritario nombra a familiares no calificados para que ocupen puestos gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El propietario y la familia se benefician a expensas de otros accionistas</li> <li>➤ La medida pone en riesgo a la empresa, que no contará con el liderazgo adecuado</li> </ul>
Los accionistas mayoritarios contratan los servicios de terceros con una empresa relacionada con amigos o familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El valor de la medida se basa en la amistad o el parentesco, no en buscar la mejor opción para la empresa y sus accionistas</li> </ul>
Los accionistas mayoritarios que controlan y administran la empresa fijan sueldos excesivos para ellos o sus familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esta conducta resta valor a los demás accionistas</li> </ul>

Claramente, esto representa un problema para los líderes corporativos. Sin mecanismos adecuados de gobierno, que garanticen el control y el respeto de los derechos de todos los accionistas, los conflictos de agencia pueden restar valor y obstaculizar el desempeño y las posibilidades de crecimiento de la empresa. Idealmente, todos los intereses deberían alinearse. Comprender estas relaciones ayudará a los líderes a encontrar soluciones de gobierno que ofrezcan el nivel de tranquilidad necesario para atraer inversores.

Una manera de alinear los intereses de accionistas y gerentes es una política de remuneración bien diseñada, asociada a objetivos específicos. Esto contribuye a aclarar los objetivos. Las prácticas de gobierno que ofrecen transparencia y un trato equitativo a todas las partes, pueden garantizar el alineamiento de los intereses de los diferentes grupos de accionistas. El Capítulo 4 examina con más detenimiento estas prácticas específicas de gobierno.

## 1.2 Identificar a los promotores del gobierno corporativo

En general, adoptar cambios es más fácil cuando los responsables de su implementación están comprometidos con su tarea y convencidos del valor del cambio. Todo cambio importante necesita de una persona o un grupo comprometido con su consecución y que se asegure de lograr los resultados buscados.

En el caso concreto de las mejoras del gobierno corporativo, estos promotores internos son fundamentales. Dado que dichas mejoras pueden exigir cambios en los principios y las normas fundamentales de la empresa, siempre es bueno contar con el respaldo de los escalafones más altos.

Situación ideal: que el accionista mayoritario —frecuentemente, el fundador o el patriarca de la familia— sea el promotor.

En la práctica, sin embargo, la iniciativa y el liderazgo suelen provenir de las generaciones más jóvenes. Los gerentes profesionales, externos a la familia, también pueden liderar el cambio. Conclusión: estos líderes son fundamentales para encabezar dichos esfuerzos, ya que ayudan a superar la resistencia existente o potencial, dedican el tiempo y los recursos necesarios para el éxito de la transformación y reúnen a todos los interesados en torno a objetivos comunes.

Los siguientes ejemplos demuestran que un cambio de actitud y un amplio compromiso con los principios del buen gobierno corporativo, pueden contribuir al consenso de todos los interesados o, por lo menos, eliminar la resistencia interna a los nuevos objetivos, estructuras y procesos de gobierno de la empresa.

- › La identificación de los líderes fue uno de los procesos para mejorar el gobierno corporativo en **CPFL Energía**. La empresa creó un Comité de Apoyo al Gobierno Corporativo, con un equipo dedicado exclusivamente al desarrollo y la mejora del gobierno de la empresa. Sus tareas eran respaldar las actividades del Directorio, facilitar el flujo de información e identificar oportunidades de mejora.
- › EL directorio, la gerencia general y la gerencia financiera de **Ferreyros** han sido los principales promotores de una reciente fase de mejoras de gobierno. Propusieron cambios en el estatuto para atraer a una base más amplia de accionistas e invitar a directores independientes a integrar su directorio. También encabezaron la redacción de documentos importantes para regular asambleas de accionistas y reuniones del directorio. Estos documentos facilitan el gobierno corporativo y garantizan su incorporación al código de conducta de la empresa, para que la mejora no se convierta en un mero proyecto personal.
- › **NET** encontró promotores tanto a nivel del directorio, como de la alta gerencia, que contribuyeron a generar los cambios.

### 1.3 Desarrollando un entendimiento común de arriba hacia abajo

Para lograr la transformación del gobierno corporativo hay que alinear todos los intereses, en todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo. El compromiso de los escalafones más altos es crucial, ya que los accionistas mayoritarios, el directorio y los altos ejecutivos tendrán un papel clave en la mejora del gobierno corporativo.

#### Mejoras de gobierno con un cambio generacional de liderazgo y reorganización de la empresa

En **Suzano**, las mejoras de gobierno corporativo vinieron acompañadas por una reorganización de la propiedad iniciada en 2001, cuando David Feffer, nieto del fundador, tomó las riendas de la empresa tras la muerte de su padre. Una de las primeras medidas de Feffer fue implementar un nuevo modelo de gobierno en la sociedad controlante. Contó con la asistencia de un equipo de consultores expertos que, entre otras cosas, lo asistieron en el proceso de delinear un plan estratégico y de definir claramente la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa.

La iniciativa se extendió a las filiales **Suzano Papel e Celulose** y **Suzano Petroquímica**, que aplicaron su propia planificación estratégica, siguiendo las pautas de la empresa matriz.

Las filiales despidieron a 80 empleados, entre ellos familiares que ocupaban cargos creados únicamente para servir los intereses de los herederos. Esta medida redujo los gastos fijos en un 30% y envió un mensaje claro a todos los empleados (y al mercado): la transformación

del gobierno corporativo estaba en marcha y su objetivo era priorizar los intereses de la empresa por encima de los intereses de familiares individuales.

*“Además de aumentar la liquidez y el valor de la acciones y de permitir el acceso a planes de financiamiento de menor costo, al orientar la empresa a los mercados de capitales se puede aprovechar el impulso que deviene de las exigencias de los interesados externos, que diariamente demandan resultados positivos, valoraciones e informes de investigación, entre otros. Dado que el gobierno corporativo consiste fundamentalmente en alinear intereses, la introducción de planes de incentivo para ejecutivos, a corto y largo plazo, unida a la creación de valor y al desempeño de las acciones, son fundamentales para un plan de gobierno bien definido. Sin embargo, la clave del éxito yace en el compromiso estratégico a largo plazo de los accionistas mayoritarios. Solo un enfoque de largo plazo tiene la fuerza de sacudir los cimientos del statu quo de una empresa y lograr un cambio de actitud.”*



—**João Pinheiro Batista Nogueira,**  
Suzano, ex Codirector Ejecutivo

### La alta gerencia, agentes del cambio

En el caso de **Buenaventura**, el directorio y la alta gerencia fueron los líderes que señalaron el progreso serio hacia la adopción de mejores prácticas de gobierno. Desde el principio, se comprometieron a implementar cambios reales.

¿Qué determinó que el grupo pensara y actuara al unísono? La noción de que la mejora del gobierno corporativo podría servir para crear valor.

En los años siguientes, la noción se vio confirmada por el crecimiento continuo del valor de mercado de la empresa. Los resultados observados renovaron el compromiso de los líderes de Buenaventura con el buen gobierno corporativo. Tras los cambios iniciales, el directorio y la alta gerencia se abocaron a implementar medidas adicionales:

- Definieron la visión, la misión y los valores de la empresa con el apoyo de consultores externos.
- Fijaron objetivos estratégicos y un plan de acción para implementar la nueva estructura en todos los niveles de la empresa.
- Se mantuvieron alineados y firmemente comprometidos con el proceso, transmitiendo a todos los rincones de la organización la estrategia que los llevaría al logro de los objetivos de gobierno corporativo.
- Establecieron un plan de remuneración a largo plazo para los gerentes superiores, que contribuiría a armonizar sus intereses con la estrategia y los intereses de los accionistas, garantizando la implementación de la estrategia.

*“Al preparar su oferta pública inicial, los miembros del directorio de Natura fijaron condiciones estrictas. Antes de la oferta, había que cumplir con otras variables. Esto representaba, un compromiso extraordinario en sí mismo, ya que la decisión de cotizar directamente en el segmento Novo Mercado del BM&FBOVESPA, exigía una preparación previa. En base a esta decisión, todos los miembros del directorio debían suscribir los principios de gobierno que se presentaban a la empresa en ese momento.”*

—David Uba, Natura, ex Director Financiero



**Las mejoras exigen una intervención directa.** Los asesores o consultores externos pueden facilitar los procesos de reforma, en parte, por su objetividad. Sin embargo, la dependencia absoluta y pasiva en estos consultores, al implementar una iniciativa de gobierno corporativo, puede condenarla al fracaso.

¿Por qué? La implementación de nuevas ideas debe ser dirigida por los líderes de la empresa (accionistas, miembros del directorio y altos gerentes). Antes de aplicar planes de mejora al gobierno corporativo, hay que hacer un debate profundo sobre estas ideas para lograr un acuerdo interno sobre las estrategias y los objetivos comunes.

La visión y el plan deben comunicarse a todos los niveles de la empresa que afectarán o se verán afectados de algún modo por los cambios. Hay que lograr el compromiso firme y explícito de los gerentes, directores y accionistas principales con los objetivos del proyecto de gobierno corporativo. Uno de los caminos para hacer realidad este compromiso, es mostrar a todos los interesados los rendimientos futuros previstos a partir del proyecto.

## CPFL Energía genera el impulso interno

En el caso de **CPFL Energía**, las estrategias a largo plazo se definieron en un proceso interno para la creación de consenso y se implementaron en todo el grupo, asegurando las mejores prácticas y el respeto por la cultura de la empresa. La comunicación fue esencial. Asesorados por sus consultores externos, el equipo líder divulgó la información en documentos simples y claros, en formato impreso y digital, para que accionistas, empleados e inversores estuviesen al tanto de la situación. Las más de 20 empresas controladas—cuyos líderes integran el equipo ejecutivo de la empresa— se alinearon con el proyecto mediante enmiendas a sus estatutos y adhieren a las mismas normas de gobierno corporativo. Al compartir las mismas prácticas de gobierno, se optimizan los procesos corporativos y se mejora la toma de decisiones, lo que permite al grupo de empresas concentrarse en su negocio principal.

Al aceptar compartir los beneficios futuros con todos los accionistas del grupo, los líderes de CPFL Energía fortalecieron aún más el compromiso con las mejoras de gobierno corporativo dentro de toda la organización. Entre las medidas que tomaron, encontramos las siguientes: ofrecer a los accionistas minoritarios de CPFL Paulista, CPFL Piratininga, CPFL Geração y RGE la opción de invertir en la sociedad controlante cotizada en el Novo Mercado del BM&FBOVESPA, a través del intercambio de acciones ordinarias o preferidas por acciones ordinarias de la sociedad controlante. Por un precio justo, los accionistas minoritarios de las empresas que fueran recientemente adquiridas tendrán en el futuro la misma posibilidad de migrar a la sociedad controlante.

**Crear puntos de referencia genera compromiso.** Otra manera de contribuir a garantizar que todos los niveles de una empresa aúnen su visión y compromiso, respecto de las mejoras del gobierno corporativo, es entablar un debate comparativo de las prácticas de la empresa con referentes del mercado —códigos de mejores prácticas y las directrices de gobierno corporativo elaboradas por asociaciones, entes reguladores, organismos institucionales y entidades similares. Para mayor información sobre este tema, ver la Sección 2 del Capítulo 3.

*“A pesar de la novedad del término, la primera vez que escuchamos hablar de ‘gobierno corporativo’ en el Perú, supimos que el concepto no nos era ajeno. La administración de nuestra empresa siempre se fundó en valores como la imparcialidad, el trato equitativo y la transparencia. Sin embargo, reconocimos que había aspectos de la gestión que podían mejorarse. En particular, vimos que el directorio podía agregar valor aportando experiencias y nuevos puntos de vista a través de directores independientes y de comités internos. Al revisar los estatutos, descubrimos que algunos artículos se adecuaban perfectamente a las empresas de cuatro accionistas que funcionaban hace más de 80 años, pero no eran relevantes para una empresa con casi un millar de accionistas nacionales y extranjeros. Invertimos mucho tiempo en examinar los Principios de la OCDE y el código de gobierno corporativo peruano,<sup>22</sup> y llevamos algunas ideas a nuestro directorio, donde siempre nos recibieron con una gran apertura.”*

**—Mariela García de Fabbri**, Ferreyros,  
Gerente General<sup>23</sup>



## **Desarrollar un entendimiento común sobre las necesidades del gobierno corporativo**

Los líderes de **Ferreyros** comprendieron muy pronto que, para atraer inversores y diferenciarse de otras empresas que participaban en los mercados de capitales, era primordial la adopción continua de cambios que garanticen la transparencia, el trato equitativo a los accionistas y la eficiencia de sus operaciones.

<sup>22</sup> OCDE, Organización para el Crecimiento y el Desarrollo Económicos (2004). Principios de Gobierno Corporativo. Disponible en: <http://www.oecd.org/DATAOECD/32/18/31557724.pdf>; CENTRO DE ESTUDIOS DE MERCADO DE CAPITALES Y FINANCIERO (2001), Perú: Código de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Emisoras de Valores.

<sup>23</sup> Ver nota a la versión en español al comienzo del libro.

Este compromiso de mejora continua es posible gracias a que los miembros del directorio y la alta gerencia siempre han tenido claro el rol del gobierno corporativo en Ferreyros.

La idea cobró más fuerza cuando el Perú adoptó un nuevo código de gobierno corporativo —una iniciativa encabezada por los líderes de Ferreyros. Así, la empresa emprendió una nueva fase de mejoras, implementando cambios en su estatuto para atraer a una base más amplia de inversores e invitar a directores independientes a integrar su directorio.

Al involucrarse profundamente en la reforma de gobierno, los líderes de Ferreyros demostraron, que las empresas con normas de buen gobierno corporativo tienen una fuerte ventaja competitiva sobre aquellas que no reconocen su importancia. Cabe destacar que el éxito de las reformas depende de lograr el compromiso interno firme de todas las instancias de la empresa.

#### 1.4 Entendiendo las fuentes de resistencia y adoptando medidas para superarlas

Al analizar las fuentes de resistencia, es bueno empezar por los niveles más altos: los accionistas mayoritarios. También los gerentes superiores y los empleados opondrán resistencia. En algunos casos, los fundadores o las generaciones más viejas, pueden ser una fuente de resistencia, porque no desean cambiar la forma de administrar la empresa. Algunos miembros de la familia pueden oponerse a la reforma por temor a perder poder o a perder sus empleos. Otros querrán demorar el proceso hasta estar convencidos de que podrán obtener alguna ventaja personal.

La resistencia de los altos gerentes puede devenir de su estrecha relación con la familia —accionistas mayoritarios. También pueden tener miedo de perder su trabajo. Otros temerán el riesgo de que se incorpore a personas mejor preparadas o que aumente la carga de sus responsabilidades. Un tercer grupo podría resistirse simplemente por no comprender claramente el objetivo de los cambios.

Además, debemos pensar en los empleados. Los trabajadores de todos los niveles pueden obstaculizar las mejoras del gobierno corporativo. En general, su resistencia se debe a que:

- › No son conscientes de los cambios y el valor que pueden aportar
- › Se sienten incómodos con el modus operandi o con la repercusión que tendrán los cambios sobre su trabajo
- › Temen perder su empleo
- › Temen sufrir una sobrecarga de responsabilidades adicionales

El equipo encargado de implementar las mejoras deberá contar con una estrategia para superar o, al menos, minimizar la resistencia y armonizar los objetivos.



#### Para tener en cuenta

Si su empresa tiene una trayectoria de enfrentamientos entre empleados y ejecutivos clave, considere la organización de equipos de colaboración integrados por miembros de ambos grupos. Esto ayudará a descubrir las razones subyacentes a la incertidumbre y a reducir la resistencia cultural al cambio.

## Los miembros del Círculo de Empresas abordan los focos de resistencia

Problema	Solución
<b>CPFL Energía</b>	
<p>La implementación de mejoras de gobierno corporativo, como el desarrollo de un plan de sucesión, la introducción de un canal de comunicación anónimo y confidencial para el rendimiento de cuentas y las denuncias de fraude y la automatización de controles para la preparación de estados contables, en ocasiones, ha enfrentado cierta resistencia —algo natural en cualquier proceso de cambio.</p>	<p>Para superar resistencias, los cambios se introdujeron de forma coherente, tras un debate con todas las partes interesadas. Además, se contó con el aval y el apoyo del Directorio y la gerencia.</p>
<b>Buenaventura</b>	
<p>Hubo cierta resistencia al cambio y, en especial, al proceso de formalización de las políticas de gobierno en la empresa. Se esperaba el compromiso y la participación activa de toda la organización, especialmente de la alta gerencia.</p>	<p>Para superar esta dificultad, la formalización de las políticas de gobierno se realizó a lo largo de casi un año, como parte de un proceso de mejora permanente. Las nuevas políticas, plasmadas en documentos escritos, permiten que los empleados hablen un mismo idioma en todos los niveles de la organización. La empresa ha incrementado su eficiencia y eficacia.</p>
<b>NET</b>	
<p>Al ser una de las primeras empresas en iniciar el proceso, NET enfrentó el desafío de demostrar internamente que los cambios de gobierno corporativo de la empresa serían permanentes y que todas las grandes empresas pronto seguirían su ejemplo. No todos tenían la misma visión.</p>	<p>NET emprendió una comparación enérgica utilizando puntos de referencia, para demostrar que las tendencias apuntaban al gobierno corporativo. Trabajó para demostrar sus ventajas —como la creación de valor para los accionistas—, resaltando que la empresa debía situarse a la vanguardia y no convertirse en una mera seguidora del proceso. El equipo de relaciones con el inversor se reunió con el personal para mostrar el funcionamiento de los mercados de capitales y el efecto de la transparencia en la valoración de la empresa. NET aún se beneficia de este proceso, ya que se basa en sus iniciativas para mejorar el gobierno corporativo. Cuando NET empezó a pensar en cotizar en el Nivel 1 del segmento especial de gobierno corporativo del mercado de valores brasileño, el departamento de relaciones con el inversor y el de asuntos jurídicos de la empresa, se acercaron al BM&amp;FBOVESPA y trabajaron con ellos para comprender las implicancias de cotizar en el Nivel 1, anticipando un posible ascenso al Nivel 2. El personal de estos departamentos sabía que muchas empresas se habían resistido a uno de los requisitos para la cotización, la Cámara de Arbitraje del Mercado, y querían estar preparados para enfrentar la resistencia anticipada. La coordinación previa contribuyó a la armonización y les ahorró tiempo.*</p>

\* La Cámara de Arbitraje del Mercado (CAM — Câmara de Arbitragem do Mercado) es un foro creado por el BM&FBOVESPA para resolver conflictos societarios fuera del sistema judicial oficial de Brasil. Ofrece un medio ágil, independiente y eficiente —en cuanto a los costos— para resolver conflictos conforme a las disposiciones de la Ley de Arbitraje. Las empresas que cotizan en los segmentos especiales del BM&FBOVESPA (Novo Mercado y los Niveles 1 y 2) deben cumplir con sus requerimientos.

**Los consultores externos pueden aliviar la resistencia y lograr el consenso.** Hay temas delicados dentro de un grupo que pueden parecer irreconciliables, porque las personas en desacuerdo no logran comprender las razones reales de la discordia. Puede que no se resistan al cambio en sí, sino a actitudes u objetivos subyacentes no declarados. Para los familiares o los gerentes superiores, la resistencia puede provenir de ver la empresa como el centro alrededor del cual gira su vida o algo de lo que prefieren alejarse para dedicar más tiempo a otras actividades, delegando sus responsabilidades de dirección. La naturaleza permeable de sus actitudes afectará su respuesta a las iniciativas de gobierno.

Los consultores externos pueden acercar a los accionistas con visiones opuestas. Pueden facilitar el acuerdo sobre una estrategia común, para generar un entorno constructivo para el desarrollo de consensos. Una estrategia es realizar reuniones individuales con los líderes de la empresa y los accionistas principales. Estas reuniones servirán para entender mejor los objetivos personales de cada parte. Las reuniones también analizan formas de superar las diferencias personales para lograr una visión compartida de cómo controlar y administrar la empresa.

## 2 Modificando actitudes

En general, el cambio de actitud es un tema delicado que se vuelve aún más complejo cuando afecta la manera de gestionar y controlar la empresa.

### Cómo construir una base conceptual sólida para impulsar el cambio

**Argos** empezó a creer en la filosofía y la actitud del buen gobierno corporativo mucho antes de que lo exigieran las normas colombianas. Los líderes de la empresa entendían que las mejoras de gobierno debían asentarse sobre conceptos sólidos. Su primera medida: crear un código ético y de gobierno sólido que definiera claramente aspectos importantes relacionados con la empresa e indicara las expectativas para cada empleado.

Posteriormente, el código se modificó para ajustarse a estándares internacionales. El código revisado, que hacía hincapié en la divulgación y la libre circulación de información, se debatió con todos los interesados a nivel interno, desde empleados a directores. Este debate ayudó a armonizar la comprensión de los futuros cambios en el gobierno corporativo y a reunir a los miembros de la empresa en torno a ellos.

### Una muerte inoportuna impulsa el cambio

En **Suzano**, el cambio de actitud se vio acelerado por el fallecimiento inesperado de su presidente, Max Feffer. Aunque ya había empezado a formar a un equipo sólido de gerentes profesionales y a preparar a sus herederos para una eventual transición, su ausencia repentina hizo imposible dilatar las decisiones relativas al camino que debía seguir la empresa.

En abril de 2003, durante una reunión que se extendió solo una tarde, la familia decidió implementar un nuevo modelo de gobierno corporativo, modificando ampliamente el rol de los accionistas mayoritarios. David, el hijo de Feffer, convocó a sus hermanos y al asesor principal, Boris Tabacoff, a una reunión con ejecutivos externos que ya estaban desarrollando un plan de transición. Los consultores presentaron sus conclusiones iniciales, el modelo de gobierno propuesto y el plan de acción básico. Identificaron las consecuencias de la implementación, muchas de las cuales serían dolorosas para los miembros de la familia. La propuesta se aprobó en su totalidad. La familia comprendió que se trataba de una visión estratégica a largo plazo y decidió delegar la función ejecutiva, para concentrarse en la dirección estratégica y la supervisión de los gerentes. A partir de entonces, la familia adoptó un nuevo lema: "No se debe vivir de la empresa, sino de sus resultados".

## Sucesión del liderazgo

Con una trayectoria de gobierno corporativo que se remonta a los años ochenta, **Ultrapar** nos proporciona otro ejemplo de cambios de actitud y firme compromiso. Como se explicó en el capítulo anterior, la decisión de Ultrapar de adoptar mejores prácticas de gobierno corporativo, estuvo estrechamente relacionada con el proceso de profesionalización de la gerencia y con temas de sucesión. Por lo tanto, asegurar su continuidad e institucionalizar la empresa para garantizar su éxito a largo plazo, fueron las razones principales para adoptar mejores prácticas de gobierno —incluyendo un sistema de remuneración novedoso para comprometer a los ejecutivos y alinear sus intereses con los intereses a largo plazo de los propietarios.

Estos ejemplos demuestran que el cambio exige una profunda comprensión de los objetivos buscados. La empresa debe crear oportunidades para que gerentes, directores y accionistas interactúen con otros líderes de la empresa, y escuchen y aprendan de sus experiencias.

Los miembros del Círculo de Empresas también subrayan la importancia de contactar a expertos, locales y extranjeros, para obtener la información, las referencias y los conocimientos necesarios. Cuando estas empresas se iniciaron en la mejora de las prácticas de gobierno, era difícil encontrar otros ejemplos similares de implementación. Esto obligó a los accionistas y directores a salir de su círculo en busca de la orientación necesaria, asistiendo a reuniones de negocios, encuentros informales, eventos de asociaciones empresariales, programas de formación, seminarios y conferencias.

Ya hemos tratado las principales iniciativas para armonizar los intereses de quienes intervienen en el gobierno corporativo y generar un compromiso para el cambio. Ha llegado el momento de analizar detalladamente cómo llevar a cabo la planificación.

## Para seguir pensando y debatiendo:

- ¿Cómo intentaría lograr el consenso para las mejoras de gobierno corporativo en su organización?
- ¿A qué personas clave de su empresa incluiría en el proceso de abordaje e implementación de mejoras de gobierno?
- Enumere los puntos fundamentales de resistencia en su empresa. ¿Cómo los superaría?
- Redacte el orden del día de una reunión modelo de ejecutivos clave y empleados, celebrada con el fin de encontrar puntos comunes y superar puntos frecuentes de enfrentamiento.