

# Efectividad de los Directorios en Argentina

**EgonZehnder**

## Introducción: los factores que determinan la efectividad de un Directorio

El segundo semestre de 2018 ha resultado una coyuntura particularmente interesante para realizar nuestra Encuesta sobre Directorios de Argentina. Por un lado, a partir del reingreso de nuestro país a los mercados de capitales, **se reconoce el valor que un Directorio bien constituido puede aportar, incluso en términos financieros, a través de la optimización del costo de capital.**

Asimismo, los más largos horizontes de planificación e inversión, junto con la volatilidad económica, ponen en destaque la **misión crucial del Directorio en materia no sólo de estrategia sino de planificación y anticipación** a temas clave como gestión del riesgo, disrupción tecnológica, sucesión gerencial y diversidad de perspectivas.

Por otro lado, y desde una perspectiva menos positiva, el “escándalo de los cuadernos” ha servido para interpelar el rol que han cumplido y que deberían cumplir los Directorios **en materia de compliance y control**, quitando el énfasis del simple cumplimiento normativo y poniéndolo de lleno y permanentemente **en la responsabilidad de los Directores para con los accionistas y la sociedad.**

Frente a estas múltiples tendencias y escenarios en transformación, consideramos que las noticias son positivas. Más allá de las frías estadísticas que arroja la encuesta, hemos constatado con satisfacción en numerosas reuniones presenciales la **creciente valoración emergente acerca de los Directorios, su rol y su impacto potencial.**

Como en todos los ámbitos, la progresión no es homogénea. Persisten como es esperable los Directorios con roles puramente formales e informativos. Y los sobresaltos de la economía no contribuyen a fomentar una perspectiva de largo plazo. Como nos comentó un entrevistado: *“La situación que vive el país pone mucha presión sobre los ejecutivos. En este contexto de imprevistos y urgencias, es un desafío para el management proveer al Directorio con la información en tiempo y forma para maximizar la efectividad de las reuniones.”*

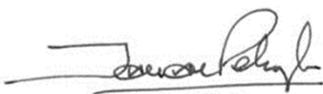
Pero surgen testimonios notables de las nuevas tendencias y prioridades, voces entusiastas que llaman a transitar el nuevo camino. Estos ejemplos reales de nuestro propio ámbito constituyen a nuestro juicio verdaderos modelos a seguir, más cercanos y realistas que las clásicas comparaciones con parámetros globales. Es de esperar que su impacto trascienda su entorno y guíe el accionar de los Directorios más ampliamente en nuestro país.

Compartimos a continuación los resultados de la encuesta, organizados de la siguiente manera:

- 1) Prioridades y eficacia
- 2) Factores determinantes de la efectividad
- 3) Composición y diversidad
- 4) Conclusiones y recomendaciones

Al final de cada capítulo encontrarán un análisis comparativo entre empresas de capital privado y empresas listadas.

¡Esperamos que la lectura les resulte inspiradora!



Juan van Peborgh



Juan Valverde

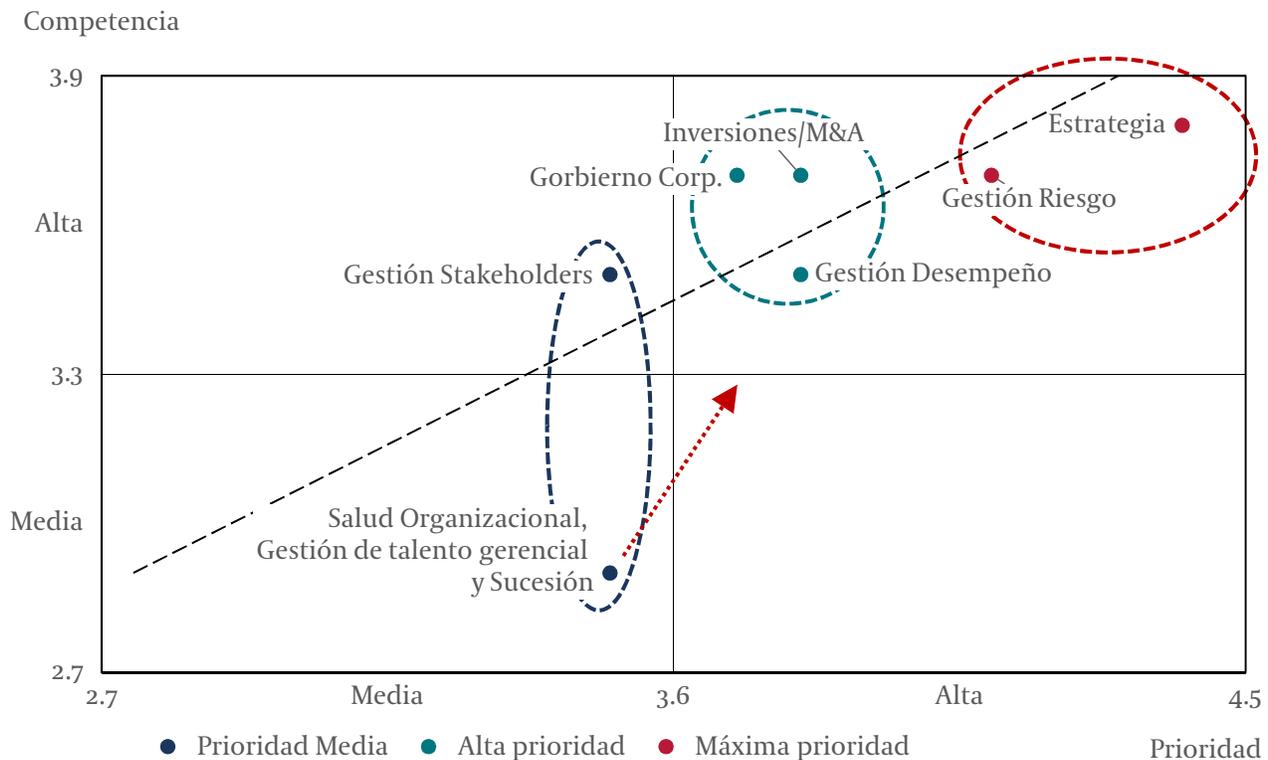


Marcelo Grimoldi

# 1. Visión de los Directores sobre sus Prioridades

El efectivo funcionamiento de un Directorio, como el de cualquier equipo, depende en gran medida de que 1) sus miembros tengan claridad sobre los objetivos prioritarios, 2) cuenten, como equipo, con las capacidades necesarias para alcanzarlos, y 3) que dediquen el tiempo suficiente a cada uno de los objetivos.

## Prioridades y Eficacia del Directorio



**La Estrategia y Gestión del Riesgo son las principales prioridades para los Directores.**

*“La misión del Directorio es ‘Estar preparado’.”*

*“En los mercados desarrollados, adquiere cada vez mayor relevancia el rol de anticipación de los Directores.”*

*“Un buen Director debe tener la capacidad de ver globalmente el negocio, y combinarlo con un buen conocimiento de la empresa. Debe ser capaz de unir cabos. Y si algo no le cierra, seguir preguntando.”*

*“El Advisory Board es un vehículo útil para permitir el aporte de Directores Externos sin los riesgos inherentes para ambas partes.”*

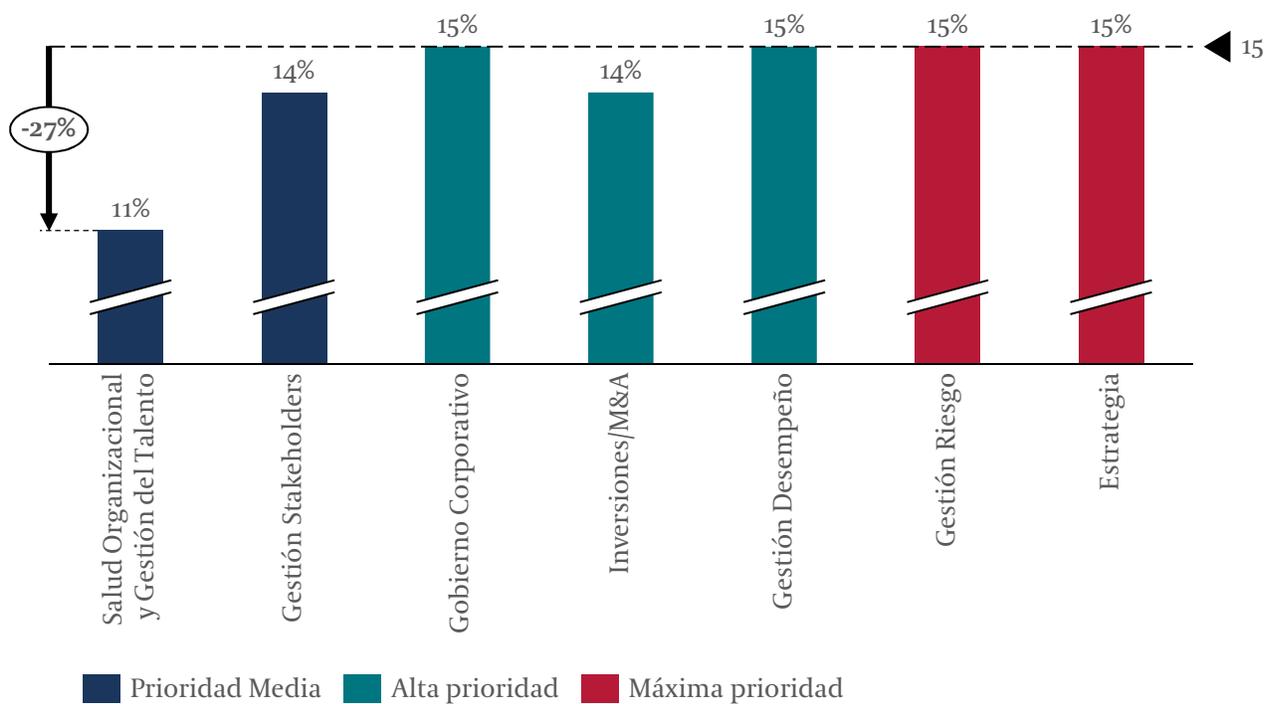
## La Salud Organizacional y la Gestión del Talento presentan la mayor oportunidad de mejora.

En general se da una buena correlación entre el nivel de prioridad y el desempeño alcanzado en los distintos objetivos, **con la excepción de la Salud Organizacional, Gestión del Talento Gerencial y Sucesión**. Llama la atención el bajo nivel de prioridad asignado a dicho objetivo, dado el alto impacto que estos factores tienen en el éxito del resto de las prioridades en el mediano y largo plazo.

Cabe destacar que incluso considerando el bajo nivel de prioridad, los Directores reconocen una brecha significativa en su desempeño, y es **claramente la prioridad con mayor oportunidad de mejora (y probablemente con mayor impacto potencial)**.

El peor desempeño en Gestión del Talento no sorprende, dada la menor dedicación de tiempo a este objetivo.

### Dedicación de tiempo del Directorio (%)



La dedicación de tiempo en las reuniones es muy pareja entre las distintas prioridades de los Directores, nuevamente **con la excepción de la Salud Organizacional, a la cual se le dedica una cuarta parte menos de tiempo que al resto**. No es sorpresa que sea justamente en este objetivo donde los Directores reconocen obtener los resultados más pobres. De hecho, es la actividad a la cual los Directorios globales más desearían incrementar el tiempo dedicado.<sup>1</sup>

Resulta lógico, ya que la misión implícita e indelegable del Directorio es “asegurar la buena gestión de la empresa”. Si se nos permite una metáfora futbolística (en Argentina siempre está permitida), **no dedicar tiempo a la Gestión de Talento es como querer ganar el partido mirando el marcador y sin prestarle atención a los jugadores**. La selección y designación del CEO (junto con evaluar regularmente su desempeño y garantizar una sucesión adecuada frente a una discontinuidad) no sólo es la decisión de mayor responsabilidad e impacto del Directorio, sino que es el recurso más concreto e inmediato con que cuenta el Directorio para asegurar la buena gestión del negocio en todas sus dimensiones.

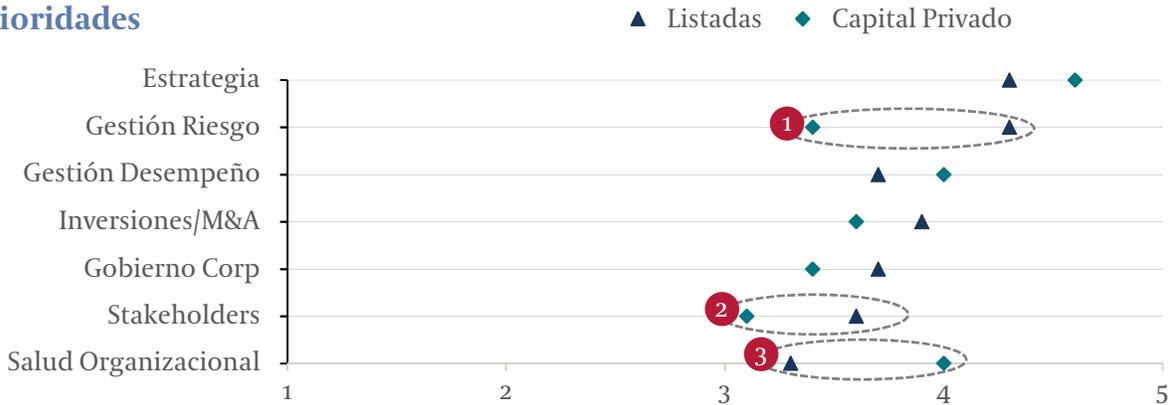
1. Encuesta Global de Juntas Directivas de McKinsey 2015

# Comparación según perfil de las compañías

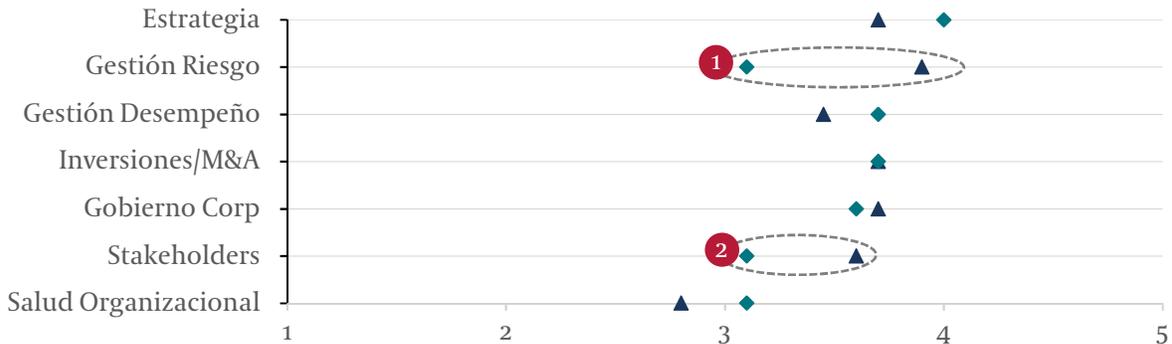
Comparando las respuestas de Directores de compañías listadas con las de compañías de capital privado sobre sus prioridades, es interesante destacar:

- 1 Los Directores de empresas de capital privado asignan significativamente menor prioridad a la gestión de riesgo, y también menor dedicación de tiempo. En línea con esto, su autoevaluación también es significativamente inferior.

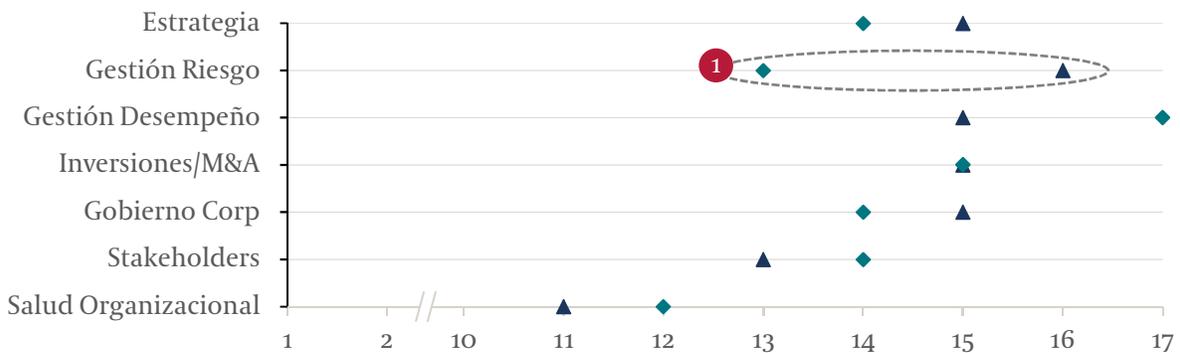
## Prioridades



## Competencia



## Dedicación de tiempo (%)



- 2 Situación similar se da con la gestión de “stakeholders” (gobierno, reguladores, sindicatos, medios): Directores de compañías privadas le asignan menor prioridad y se autoevalúan peor también. Esto puede deberse a una mayor involucración de sus accionistas que suplantan el trabajo del Directorio en esta dimensión.
- 3 Por otro lado, los Directores de compañías privadas sí asignan mayor importancia a la salud organizacional. Sin embargo, no perciben que los resultados obtenidos sean sustancialmente mejores de lo que perciben Directores de compañías listadas, quienes le asignan una prioridad inferior.

## 2. Factores determinantes de la efectividad

Consultados por los factores de mayor impacto en su efectividad como equipo, los Directores consideran que los más importantes son:

- **Una adecuada preparación** para las reuniones (información en tiempo y forma)
- **Una agenda orientada a la toma de decisiones**
- **El liderazgo del Presidente**
- **La dinámica y el clima de trabajo**

Dentro de este grupo, es en los primeros dos factores donde a su entender los Directores consiguen el menor grado de cumplimiento.

**Una mejor disciplina en la preparación previa y en la conformación de la agenda de las reuniones favorecería fuertemente su funcionamiento.**

*“Hay que mantener informados e involucrados a los Directores. No sirve el Director que viene cada 2 meses para escuchar.”*

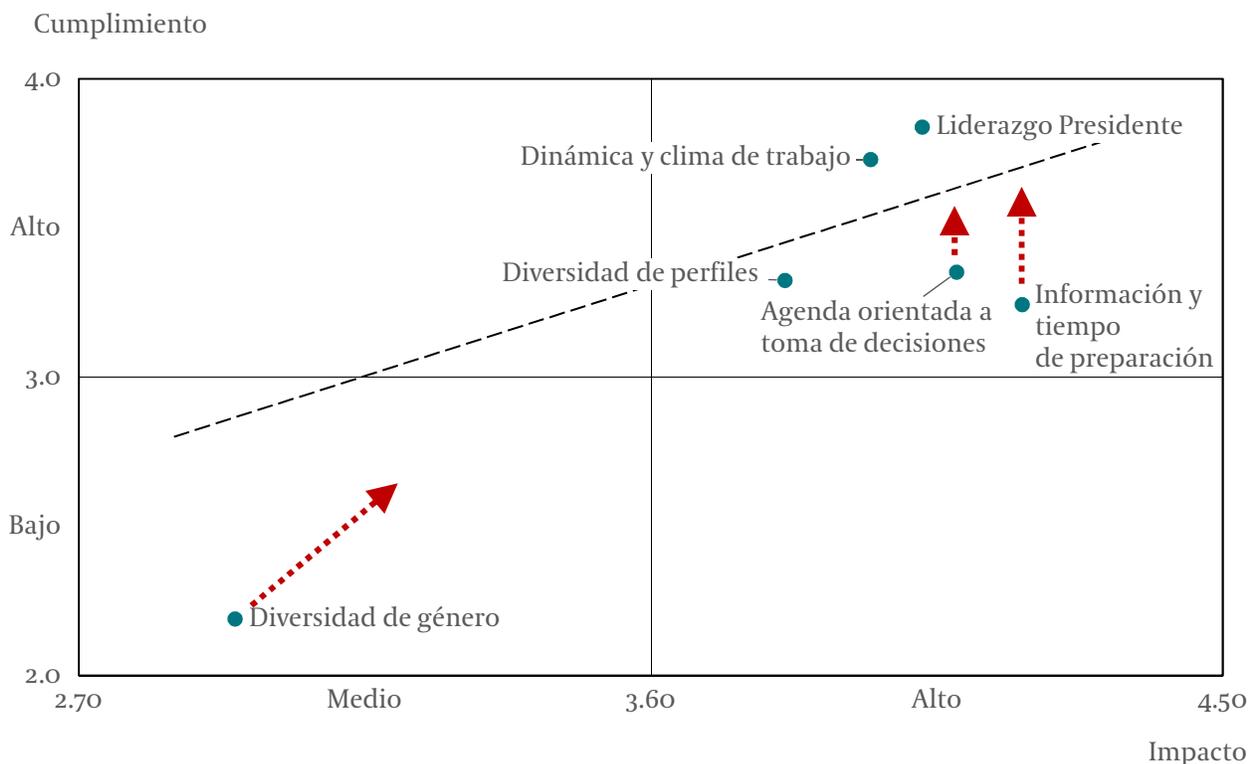
*“Resulta esencial que los Directores tengan claridad sobre su rol y se enfoquen en objetivos específicos.”*

*“Ha resultado útil separar las reuniones de seguimiento de resultados, de aquéllas con agenda estratégica. Esto evita consumir la agenda del Directorio en temas de corto plazo.”*

*“Para que un Director pueda hacer su trabajo debe haber full disclosure.”*

*“El Directorio también debe guiarse por resultados relevantes a su propia gestión.”*

## Factores Determinantes

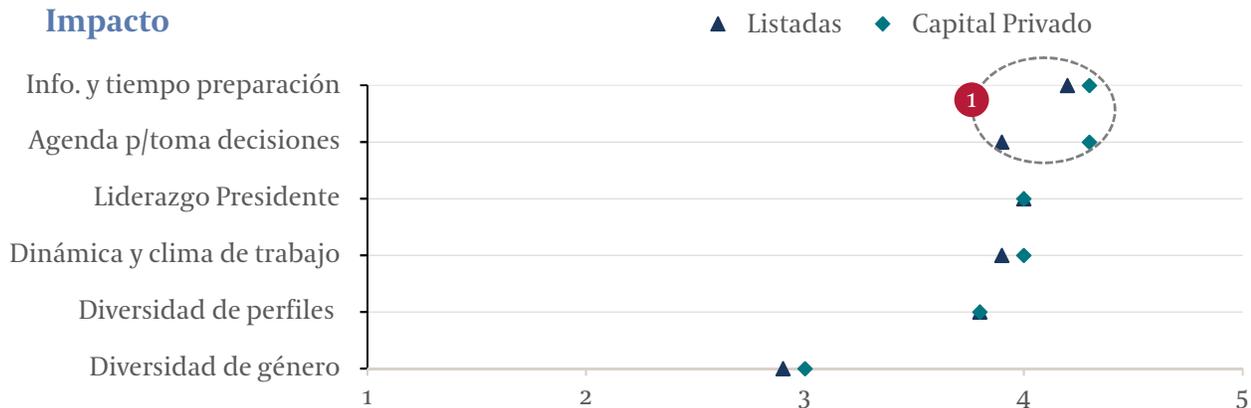


Sorprende la baja valoración asignada a la Diversidad de Género como contribución a un Directorio efectivo. Cabe preguntarse si el bajo nivel de cumplimiento es causa o consecuencia de esta baja valoración.

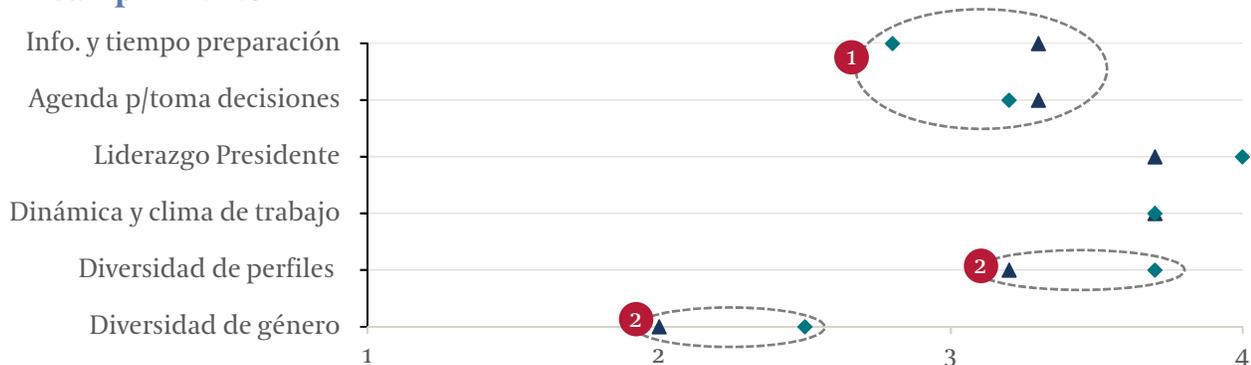
Por otro lado, dada la importancia otorgada al liderazgo y su impacto potencial en la efectividad del Directorio, es **natural preguntarse qué tipo de preparación recibe el Presidente para ejercer su rol**. En nuestra experiencia, una revisión periódica de la dinámica a través de herramientas como *Board Effectiveness Reviews* puede proporcionar feedback útil y específico para adaptar el estilo a una circunstancia tan especial, como lo es la gestión de un equipo senior que se reúne, en el mejor de los casos, tan solo 6 ó 12 veces al año.

## Comparación según perfil de las compañías

### Impacto



### Cumplimiento



- 1 Si bien los Directores de compañías de capital privado asignan mayor importancia a la agenda de las reuniones, consideran que logran un nivel de cumplimiento levemente inferior. También su autoevaluación es muy inferior en cuanto al cumplimiento de la preparación para las reuniones.
- 2 Por otro lado, es en las compañías listadas donde los Directores consideran que menos cumplen con la diversidad de perfiles y de género en la composición del Directorio. Una explicación podría ser que la exposición a la que suelen estar sujetas las compañías de capital abierto genera un mayor nivel de consciencia entre sus miembros.

### 3. Composición y diversidad de los Directorios

El perfil de Management es el más valorado para la conformación del Directorio, seguido de los perfiles de Finanzas y de Experto.

Esto coincide con la demanda del mercado actual en búsquedas de Directores, donde normalmente las empresas requieren incorporar, por un lado, **Directores Independientes que reúnan la doble condición de CEO consolidado y Experto en el sector**, y por otro, **ejecutivos que aporten experiencia y criterio para el acceso a Mercados de Capitales**.

*“Un Director efectivo debe tener la personalidad y capacidad para decir que no. Debe saber discrepar con los dueños, y a la vez trabajar en la construcción de consensos.”*

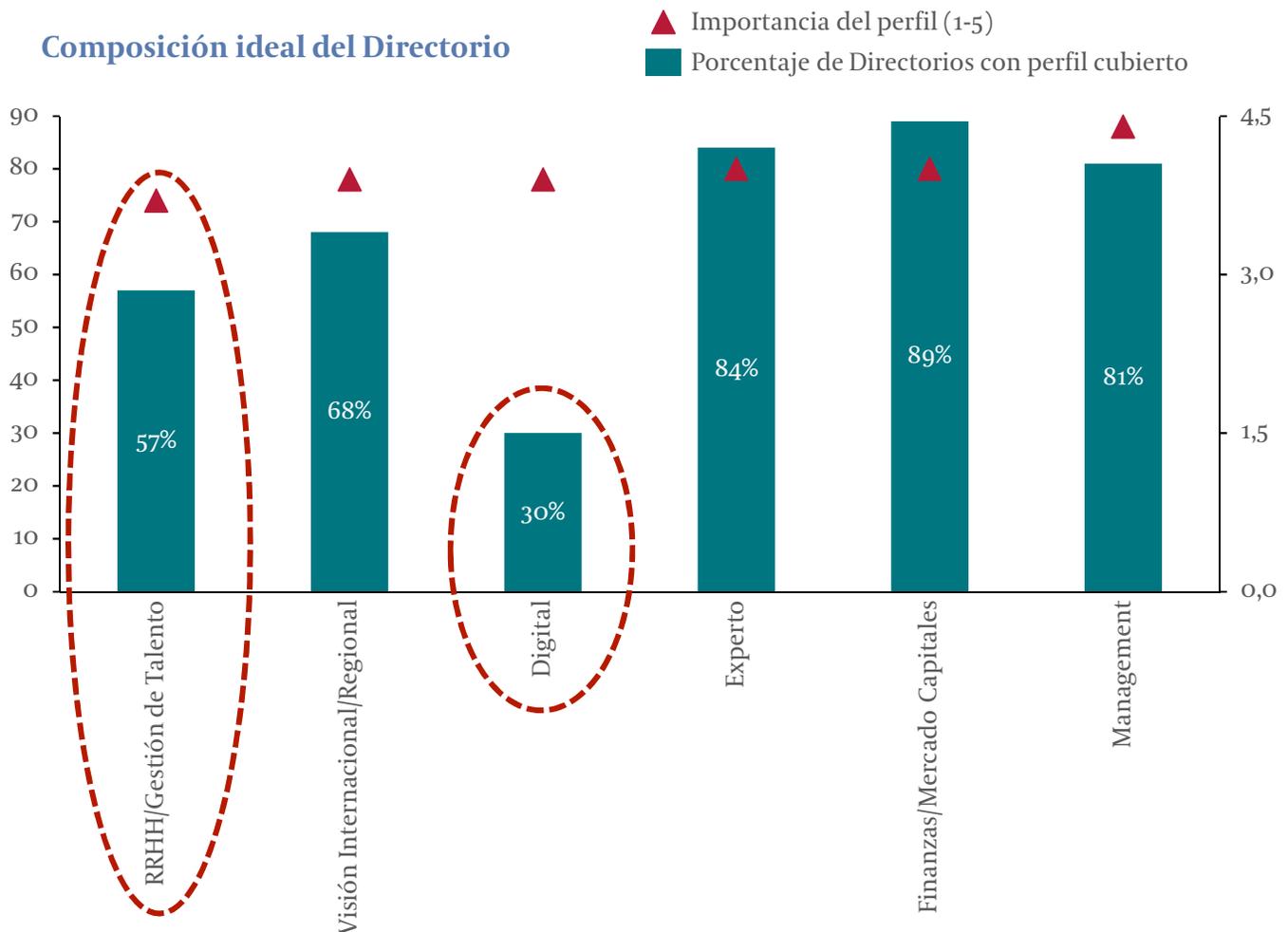
*“Para ejercer de manera efectiva como Director No Ejecutivo, es esencial capacitarse.”*

El perfil Digital es el más difícil de cubrir, presente en solamente el 30% de los Directorios.

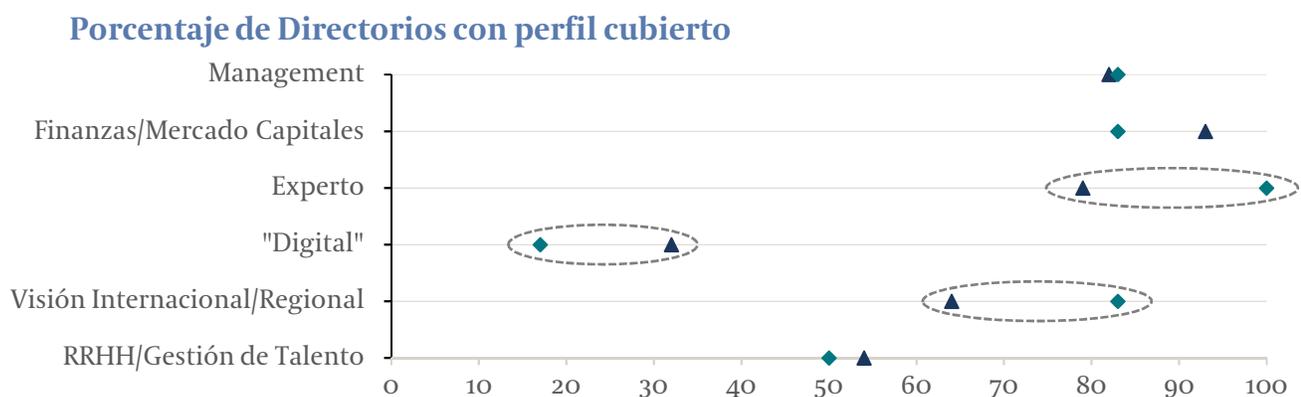
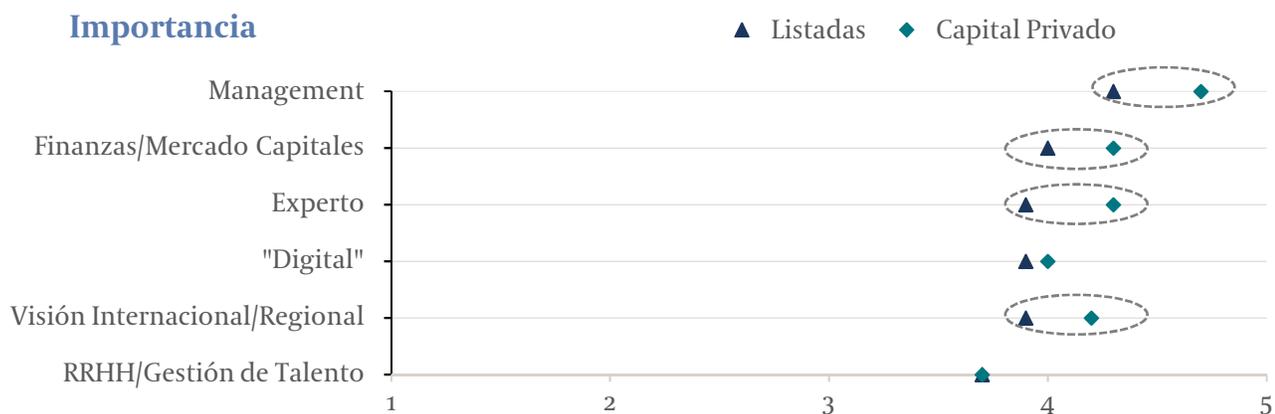
Esto no sorprende, dada la creciente relevancia de la tecnología en la estrategia y supervivencia de las compañías, y la escasez del perfil en el mercado.

Los perfiles de Gestión de Talento reciben la menor valoración, en consonancia con la baja prioridad otorgada al Talento y Sucesión, y están cubiertos en menos del 60% de los Directorios.

#### Composición ideal del Directorio



## Comparación según perfil de las compañías



- La valoración de los perfiles “duros” (Management, Experto sectorial, y Finanzas/Mercado de Capitales) es significativamente mayor en las empresas de capital privado que en las compañías listadas en Bolsa, al igual que perfiles con visión regional o internacional.
- En las compañías de capitales privados hay mayor proporción de perfiles Experto y con visión Regional o Internacional, mientras que son las compañías públicas las que mejor logran cubrir el perfil digital.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de la encuesta muestran una **creciente alineación de las prioridades de los Directorios en nuestro país con las tendencias globales.**

Es positivo comprobar que, aún en un escenario de volatilidad e imprevisibilidad como el vivido en 2018, **el foco preponderante de nuestros Directorios se mantiene en la estrategia y en la gestión del riesgo, por sobre la gestión del desempeño.**

Entre las asignaturas pendientes, surge **la escasa importancia relativa asignada a los procesos de talento gerencial y sucesión**, a pesar de que constituyen una de las palancas más directas y efectivas con que cuenta el Directorio para influir en la correcta gestión de la empresa, así como una de sus responsabilidades ineludibles.

Asimismo, la diversidad de perfiles y en particular **la diversidad de género no se presenta aún como prioritaria.**

Finalmente, a pesar de considerar **la preparación previa** como el principal factor para que un Directorio sea eficiente, **es uno de los frentes de menor cumplimiento**, y por ende una gran oportunidad de mejora: *“Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan”* (Lucio Anneo Séneca, 4BC-65AD).

Es de esperar que a medida que nuestro país recupere sus horizontes de planeamiento e inversión, estos aspectos comiencen a recibir la valoración que merecen.

# Autores



**Juan van Peborgh**

## **Formación**

Juan van Peborgh es Licenciado en Economía de Stanford University y obtuvo un Master en Administración Pública en Harvard University.

## **Experiencia Profesional**

Se desempeñó anteriormente en roles gerenciales en las empresas del sector químico de Bunge & Born y en YPF S.A. Ex Socio de Egon Zehnder, fue Office Manager de las oficinas de Buenos Aires y Río de Janeiro y miembro de las prácticas globales de Consumo Masivo e Industria.



**Marcelo Grimoldi**

## **Formación**

Marcelo Grimoldi es Ingeniero Industrial de la Universidad Católica Argentina y obtuvo un MBA en el J.L. Kellogg Graduate School of Management.

## **Experiencia Profesional**

Trabajó inicialmente para Grimoldi S.A. y luego fue parte del lanzamiento de BCG en Sudamérica. Posteriormente fue Socio del Fondo de Inversión, The Southern Cross Group. Es el Office Manager de Egon Zehnder en Buenos Aires, miembro de las prácticas globales de Tecnología, Finanzas y Consumo Masivo, y líder regional de la práctica de Evaluación de Equipos Gerenciales de Egon Zehnder.



**Juan Manuel Valverde**

## **Formación**

Juan Manuel Valverde es Ingeniero Industrial del ITBA y obtuvo un MBA en el Stanford Graduate School of Business.

## **Experiencia Profesional**

Trabajó en consultoría, primero en Hermes Management Consulting, y luego de su MBA en BCG. En LATAM Airlines fue responsable por la planificación comercial para Argentina, y posteriormente fue Director de Planificación Comercial en Aerolíneas Argentinas. Es Consultor de la oficina de Buenos Aires, miembro de las siguientes prácticas globales: Tecnología y Comunicaciones, Digital, Industria y Servicios.

## **EgonZehnder**

Av. del Libertador 602 piso 15  
CABA C1001ABT  
Argentina  
T: +54 11 3752 5000