

Yacuzzi, Enrique

Working Paper

Diseño de un indicador de gobernancia para las pequeñas y medianas empresas

Serie Documentos de Trabajo, No. 365

Provided in Cooperation with:

University of CEMA, Buenos Aires

Suggested Citation: Yacuzzi, Enrique (2007) : Diseño de un indicador de gobernancia para las pequeñas y medianas empresas, Serie Documentos de Trabajo, No. 365, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/84462>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**DISEÑO DE UN INDICADOR DE GOBERNANCIA
PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Enrique Yacuzzi

Diciembre 2007
Nro. 365

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina,
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

DISEÑO DE UN INDICADOR DE GOBERNANCIA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Enrique Yacuzzi (Universidad del CEMA)¹

RESUMEN

Se presenta un indicador de la gobernanca para las empresas pequeñas y medianas (pymes). El indicador adopta la teoría de los reclamantes (*stakeholder theory*) en la selección de sus elementos, que también incluyen algunos principios generales de gobernanca y las características del directorio y su trabajo.

El artículo revisa los principales indicadores mencionados en la literatura, aplicados en su mayoría a empresas cotizantes, y sobre esa base propone un indicador específico para las pymes que, en general, no son cotizantes. También toma en cuenta—en su forma—al método de evaluación de los premios nacionales a la calidad, como patrón para medir, asignando puntajes, una gran cantidad de variables.

Las variables de gobernanca son agrupadas en áreas, temas, dimensiones y elementos, para tornarlas operativas y mensurables. La medición se realiza mediante un cuestionario—que se reproduce como apéndice—con respuestas de escala nominal y de intervalo. Los puntos máximos para cada respuesta se asignan aplicando la teoría de la decisión con atributos múltiples. El artículo concluye con reflexiones sobre el problema de la medición en las ciencias sociales y las características del indicador.

JEL: G34, M10.

Keywords: Indicador de gobernanca, *stakeholder theory*, directorios, principios de gobernanca, teoría de la decisión multiatributo, medición en las ciencias sociales.

¹ Las opiniones de esta publicación son responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA. El trabajo es parte de un proyecto de investigación en desarrollo, dirigido por el Dr. Rodolfo Apreda en el Centro de Estudios de la Gobernanca del Sector Público y del Sector Privado (CEGOPP) de la Universidad del CEMA. Los errores del trabajo son responsabilidad del autor. Dirigir la correspondencia a: Prof. Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA, Av. Córdoba 374, (C1054AAP) Buenos Aires, Argentina. Tel. (54-11) 6314-3000; FAX: (54-11) 4314-1654. e-mail: ey@cema.edu.ar.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece sinceramente la colaboración del Dr. Rodolfo Aprea en la clarificación—durante ricas discusiones técnicas—de numerosos aspectos conceptuales sobre la gobernanza, así como su continuo apoyo en este proyecto. También agradece los comentarios y sugerencias, que contribuyeron a mejorar este trabajo, de los profesores Guillermo Marcos Gallacher, Ernesto Barugel, Raúl Miranda y Mario Kutnowski, de la Universidad del CEMA. Los profesores Pedro Elosegui, de la misma universidad, y Jonas Gabrielsson, de Lund University, colaboraron desinteresadamente con valiosos materiales bibliográficos.

La Lic. Patricia Allendez Sullivan, Directora de la Biblioteca Adrián Guisarri, de la Universidad del CEMA, y todo su *staff*, merecen nuestro reconocimiento por su invaluable apoyo a lo largo de los años. Los participantes de un seminario realizado por el Centro de Estudios de la Gobernanza del Sector Público y del Sector Privado (CEGOPP) el 9 de noviembre de 2007, en la Universidad del CEMA, colaboraron especialmente con sus valiosos aportes y sus respuestas a la encuesta tratada en el Apéndice V.

Finalmente, deseamos agradecer la colaboración y el apoyo de los profesores Horacio Melendez, de la Universidad Católica Argentina, Mónica de Arteche, de la Universidad Argentina de la Empresa, Rodolfo Wood, de la Universidad de Buenos Aires, y Luisa Montuschi, Jorge Paz, Mariana Conte Grand y Juan Simonelli, de la Universidad del CEMA. Aunque todos ellos han contribuido con sus ideas a pulir mi pensamiento, no son responsables—huelga decirlo—de las limitaciones de mi trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

Este documento de trabajo presenta un indicador de la gobernanza para las empresas pequeñas y medianas (pymes). La literatura especializada trata con una gran variedad de indicadores e índices de gobernanza actualmente utilizados en el mundo; sin embargo, en su gran mayoría se trata de indicadores e índices diseñados para estudiar la gobernanza de empresas cotizantes.

El artículo define el concepto por medir, la gobernanza, y ofrece una lista de sus principales elementos constitutivos. Muchos de estos elementos pasarán a formar parte del indicador diseñado. A diferencia de una gran cantidad de los indicadores e índices estudiados en la literatura, que se basan en la teoría de las finanzas para seleccionar sus elementos, el nuestro adopta la teoría de los reclamantes (*stakeholder theory*) para dicho fin. Los elementos del indicador también incluyen algunos principios generales de gobernanza y las características del directorio y su trabajo.

La profusión de elementos resultantes convierte a este indicador en una *checklist* de las características deseables de la gobernanza en las pymes. Al revisar los elementos constitutivos del indicador, las empresas y sus directores y gerentes van consolidando el conocimiento de los principios y prácticas de la gobernanza en las pymes: el indicador se convierte entonces en una herramienta de aprendizaje y mejoramiento continuo. El indicador es también una base para la evaluación sistemática de las pymes por parte de instituciones de crédito y en los mercados de capitales.

Se dedica una sección a describir los premios nacionales a la calidad. Los premios utilizan un sistema complejo de evaluación numérica, que atiende a un gran número de variables gerenciales, variables de liderazgo y variables de resultado, tanto financiero como no financiero. El indicador de gobernanza propuesto toma en cuenta—en su forma, pero no en su contenido—al método de evaluación de los premios nacionales a la calidad, como patrón para medir, asignando puntajes, decenas de variables.

El indicador busca una forma de medir las variables de gobernanza relevantes del mejor modo posible. Para ello las variables se operacionalizan, agrupándolas en tres áreas, 16 temas, 51 dimensiones y 103 elementos, para tornarlas mensurables. La medición se realiza mediante un cuestionario de 84 preguntas—que se reproduce como apéndice—con respuestas de escala nominal y de intervalo.

Los puntajes máximos asignables a las preguntas se determinan aplicando la teoría de la decisión con múltiples objetivos. El puntaje indicador, en última instancia, permite ordenar jerárquicamente a las empresas según la calidad de su gobernancia. Bajo esta luz, es legítimo determinar las ponderaciones de los elementos sobre la base de las preferencias manifestadas explícitamente por expertos en gobernancia. Una larga sección del artículo explica el método para determinar los puntajes del cuestionario.

En otra sección del trabajo reflexionamos sobre la medición y sus problemas y justificamos la formalización técnica empleada y la importancia de definir y medir rigurosamente las variables de interés. La sección final profundiza comentarios previos sobre el gran número de variables empleadas y sobre los pesos relativos de cada elemento.

El indicador es un intento de sistematizar vertientes teóricas diversas para que sirvan como *benchmark* interno y externo de la gobernancia de las pymes. Con ello permite un seguimiento a lo largo del tiempo de las variables importantes. Que nos concentremos en la teoría de los *stakeholders* no impide, como veremos, que valoremos la importancia de los principios generales de gobernancia y la relevancia del trabajo del directorio y sus características. El indicador es, cuanto menos, un inventario de principios y prácticas útiles, que puede servir para orientar el aprendizaje organizacional sobre la gobernancia de las pymes y monitorear su desarrollo. También puede servir como base para convertirse en un elemento que contribuya al perfil crediticio de las empresas.

II. EL CONCEPTO DE GOBERNANCIA

Debemos ponernos de acuerdo, para comenzar, sobre qué concepto habrá de medir nuestro indicador. Adoptamos algunas definiciones de Apreda (2007 a), reproducidas en la Figura 1: gobernancia, gobernancia del sector privado y *stakeholders*. Nos interesan en especial las palabras en letra cursiva que, de una u otra forma, pasarán a integrar elementos de nuestro indicador de gobernancia.

En efecto, las pymes tienen una estructura de gobernancia más simple que las empresas grandes que cotizan en bolsa, pero ello no las exime de tener que adherirse a *principios, reglas, procedimientos y buenas prácticas* para su eficiente gestión; análogamente, deben contar con *mecanismos para la representación y el voto*; todos los

actores deben asumir sus *compromisos y responsabilidades*; administrar (o, mejor, evitar) *conflictos de intereses entre los gerentes, los acreedores, los propietarios y otros reclamantes* (“*stakeholders*”), e imponer *controles, incentivos y estándares de desempeño* para los *participantes en la organización*; también deben ejercer la autoridad en los *procesos decisorios*.

Gobernancia: Vamos a entender por gobernancia un campo de estudio y de aplicación cuyas tareas principales son:

- (a) la búsqueda de *principios, reglas, procedimientos y buenas prácticas* que permitan a las organizaciones su conducción eficiente, dentro de las restricciones que imponen su propia carta fundacional y los marcos institucionales en permanente evolución y cambio;
- (b) el diseño, implementación y seguimiento de *mecanismos para la representación, el voto, compromisos y responsabilidades, conflictos de intereses, los controles contrapesantes*, así como los *incentivos y estándares de desempeño* para los *participantes en la organización*;
- (c) la distribución, el ejercicio y la legitimación del poder, así como de la autoridad en los *procesos decisorios*. (Apreda (2007 a), pág. 5.)

Gobernancia del sector privado: Por gobernancia del sector privado se entiende la gobernancia de las corporaciones y de cualquier otro tipo de organización en el sector privado cuyos principales temas son los siguientes:

- *Carta fundacional de la organización, sus reglamentos y disposiciones internas, así como su código de buenas prácticas.*
- Estructura de propiedad.
- *Directorios; asignación de los derechos en las decisiones de control.*
- Deberes fiduciarios de la alta gerencia hacia los propietarios, y *asignación de los derechos en las decisiones de administración.*
- Derechos de propiedad y cláusulas de salvaguarda para los inversores.
- *Conflictos de intereses entre los gerentes, los acreedores, los propietarios y otros reclamantes* (“*stakeholders*”) de la organización.
- *Producción y oportuna divulgación de la información (transparencia).*
- *Compromiso y responsabilidad* (“*accountability*”) *hacia reguladores y reclamantes.*
- Evitación de comportamientos transgresores, como la búsqueda de rentas oportunistas, el complaciente dispendio presupuestario y el “*tuneleo*”. (Apreda (2007 a), pág. 8 y 9.)

Stakeholders: Diremos que un agente económico o político es un *reclamante* (“*stakeholder*”) de cierta organización cuando se cumplen dos condiciones:

- El agente tiene derecho a reclamar algo de la organización, de manera persistente y a lo largo del tiempo.
- El agente es afectado tanto por el éxito como por el fracaso de la organización en sus ámbitos transaccionales. (Apreda (2007 a), pág. 10.)

Figura 1. Algunas definiciones importantes. Fuente: Apreda (2007 a). (Cursiva agregada.)

La *carta fundacional de la organización, y su código de buenas prácticas* también han sido consideradas en el momento de diseñar el indicador. Los *directorios*—especialmente—y *la asignación de los derechos en las decisiones de control y en las decisiones de administración*, constituyen un capítulo muy importante del indicador, como lo es la *producción y oportuna divulgación de la información (transparencia) y el compromiso y responsabilidad (“accountability”) hacia los reguladores y reclamantes*.

Adherimos en este trabajo a una perspectiva de la gobernanza enfocada en los *stakeholders*, tal como la descrita en Clarke (2004 b) y Blair (2004). Según esta perspectiva, la gobernanza debe lograr la armonía entre los diversos intereses, a través del trabajo del directorio y la alta gerencia. Nuestra decisión no implica, naturalmente, que desconozcamos la relevancia de los principios generales de gobernanza y la importancia de los directorios.

El lector notará que no hacemos referencia a temas importantes de la “gobernanza clásica”, como la estructura de propiedad, los deberes fiduciarios de la alta gerencia hacia los propietarios, los derechos de propiedad y las cláusulas de salvaguarda para los inversores. Tampoco tratamos sobre los medios para evitar los comportamientos transgresores, como la búsqueda de rentas oportunistas, el complaciente dispendio presupuestario y el “tuneleo”. La justificación de estas omisiones es la orientación de la “literatura pyme” que hemos consultado para diseñar nuestro indicador, donde estos temas no son tan pertinentes o bien no han recibido, hasta hoy, mayor atención. Tal vez sean estas unas deficiencias que deban ser salvadas en nuevas versiones de este indicador.

III. LA MEDICIÓN DE LA GOBERNANCIA²

La gobernanza debe medirse para poder monitorear su desarrollo. Se han tomado diversos caminos para medirla. Apreda (2003 a) menciona tres enfoques considerados en la literatura: la econometría, que lleva a un índice de gobernanza; la economía comparada; y el *governance slack model* (Apreda (2002), (2003 b)). Estos enfoques se concibieron inicialmente para grandes empresas, pero en ellos existe un núcleo de conceptos que puede aplicarse también en las pequeñas empresas. Por ejemplo, Gompers et al. (2003) muestran, entre otras cosas, que la gobernanza corporativa se fortalece con los *corporate by-laws*, y destacan el papel del directorio como monitor de la alta

² Esta sección se basa en Yacuzzi (2005 b).

gerencia. La economía comparada enfoca la atención hacia la importancia de las instituciones. Finalmente, el *governance slack model* es un marco conceptual que permite realzar la *accountability* de la gerencia.

Más recientemente, Apreda (2007 b) ha desarrollado el primer índice de gobernancia cardinal y ponderado que aparece en la literatura especializada. El índice se aplica tanto a empresas cotizantes como a empresas no cotizantes. A diferencia de los enfoques ordinales, el índice toma un enfoque cuantitativo, con factores explicativos y un sistema de ponderación. Utiliza seis categorías de variables, a saber: directorio, accionistas, arquitectura de la gobernancia, gerencia, acreedores y *gatekeepers* y reguladores. Las seis familias se integran con 39 variables, aunque el autor deja en claro que, en las aplicaciones prácticas, los analistas o econométristas podrán acortar la lista sobre la base de la tratabilidad de las variables, su relevancia, los costos de investigación o el ajuste estadístico. Merece destacarse que muchas de las variables del modelo no se derivan de cláusulas estatutarias sino de asuntos prácticos de la gobernancia, así como de pautas regulatorias.

En general, estos conceptos son tan relevantes para las grandes empresas como para las pymes. También los principios generales de gobernancia, tales como los de la OECD (1999), Corporate Governance Committee (2001), y el Combined Code on Corporate Governance (2003) pueden servir como base para la creación de nuevos índices, aplicables en todo tipo de organizaciones.

Los indicadores deberían tener una serie de cualidades: ser cuantificables, ser fácilmente medibles a lo largo del tiempo, ser presumiblemente relevantes para el desempeño financiero o el riesgo; estar soportados por conjuntos de datos accesibles y completos; y estar articulados por cuerpos de asesores líderes (Foerster et al. (2004)). La Tabla 1 presenta cuatro índices alternativos y sus componentes. Foerster et al. (2004) ofrecen diez componentes. Davis Global Advisors (2002) realiza una comparación internacional de prácticas de gobernancia corporativa en ocho países centrales. Sus Leading Corporate Governance Indicators (LCGI) están compuestos para dar un indicador único para cada país. Creamer et al. (2004) miden la gobernancia corporativa a través de variables que incluyen la presencia de *insider ownership*, la estructura del directorio, la propiedad institucional e indicadores de gobernancia corporativa a nivel del

país. Institutional Shareholder Services (2002) ha emitido un índice de gobernanza llamado Corporate Governance Quotient (CGQ) for Institutional Investors. CGQ construye índices sobre la base de hasta 61 variables, clasificadas en ocho áreas. Se califica a más de 7500 compañías.

Esta revisión de índices, aunque incompleta, muestra su variedad y un núcleo común de variables que aparecen consistentemente: el directorio, el rol dual del CEO, los derechos de propiedad y el voto, entre los más importantes. Estos elementos contribuyen a nuestro desarrollo del indicador de gobernanza para las pymes.

Foerster et al. (2004)	Davis Global Advisors (2002) (LCGI)	Creamer et al (2004)	Institutional Shareholder Services (2002) (CGQ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño del directorio. 2. Grado de independencia del directorio. 3. Grado de independencia de los comités de designación, compensación y auditoría. 4. Separación de las posiciones de <i>Chairperson</i> y CEO. 5. Propiedad de los directores. 6. <i>Dilution rate of executive/director stock option plans.</i> 7. <i>Dual class share structure.</i> 8. Porcentaje de acciones comunes en propiedad de accionistas significativos. 9. Número de posiciones de director por director. 10. Porcentaje de directores que poseen más de \$50,000 en acciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Códigos de mejores prácticas. 2. Directores no ejecutivos. 3. Independencia del directorio. 4. Separación <i>Chairman/CEO.</i> 5. Comités del directorio 6. Derechos de voto. 7. Temas del voto. 8. Estándares contables. 9. Pago a los ejecutivos. 10. <i>Takeover barriers.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Insider ownership.</i> 2. Estructura del directorio: <ul style="list-style-type: none"> • <i>outsiders</i> en el directorio • tamaño • doble rol del CEO. 3. <i>Institutional ownership.</i> 4. Indicadores de gobernanza corporativa a nivel del país: <ul style="list-style-type: none"> • eficiencia del sistema judicial • corrupción • sistema legal • etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directorio. 2. Auditoría. 3. <i>Charter and bylaw provisions.</i> 4. <i>Anti-takeover provisions.</i> 5. Compensación de los ejecutivos y directores. 6. <i>Progressive practices.</i> 7. Propiedad. 8. Educación de los directores.

Tabla 1. Componentes de un índice de gobernanza corporativa, de varios autores.

Los estudios de la relación entre gobernanza y rendimiento en las grandes empresas utilizan naturalmente alguna medida de la calidad de la gobernanza para medir esta relación. Yacuzzi (2005 a) repasa algunos de estos estudios, correspondientes a los últimos años.

Destacamos por su importancia un estudio en particular. Utilizando el impacto de más de veinte *provisions*, descritas en la Tabla 2, Gompers et al. (2003) construyen un índice de gobernanza que utilizan como *proxy* del nivel de los derechos de los accionistas en unas 1500 empresas durante los años 90. Su conclusión general es que las empresas con derechos más fuertes de los accionistas tienen un mayor valor, más beneficios y mayor crecimiento de sus ventas; además, estas firmas muestran menores gastos de capital y realizan menos adquisiciones corporativas.

Governance Provisions	
Delay	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Supermajority</i> • <i>Unequal voting</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Blank check</i> • <i>Classified board</i> • <i>Special meeting</i> • <i>Written consent</i> 	Other
Protection	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Anti-greenmail</i> • <i>Directors' duties</i> • <i>Fair price</i> • <i>Pension parachutes</i> • <i>Poisson pill</i> • <i>Silver parachutes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compensation plans</i> • <i>Contracts</i> • <i>Golden parachutes</i> • <i>Indemnification</i> • <i>Liability</i> • <i>Severance</i> 	State
Voting	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Anti-greenmail Law</i> • <i>Business Combination Law</i> • <i>Cash-Out Law</i> • <i>Directors' Duties Law</i> • <i>Fair Price Law</i> • <i>Control Share Acquisition Law</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bylaws</i> • <i>Charter</i> • <i>Cumulative voting</i> • <i>Secret ballot</i> 	

Tabla 2. *Provisions* de gobernanza. Ver Gompers et al. (2003) por detalles.

IV. LA GOBERNANCIA DE LAS PYMES Y SU MEDICIÓN

La gobernanza de las pymes tiene problemas y características especiales que son tratados por diversos autores.³ Las pymes se caracterizan por: escasez de recursos materiales, financieros y humanos, lo cual afecta su poder de negociación con los clientes, proveedores e instituciones financieras; recursos gerenciales limitados, incluyendo el tiempo que los gerentes pueden dedicar a tareas no rutinarias; personal menos calificado

³ Yacuzzi (2005 a) en el Apéndice A1 provee características generales de las pymes en el mundo y en la Argentina en particular.

que en empresas más grandes; falta de visión estratégica y de horizontes de planificación de largo plazo; viejas formas de organizar el trabajo; falta de políticas de entrenamiento; escasa información sobre mercados y tecnologías; falta de capacidad innovadora. Por estas características y a pesar de la importancia de la gobernanza en el desarrollo de una economía de mercado y en la promoción del crecimiento, las pymes están posiblemente en una posición desventajosa para obtener los recursos necesarios y desarrollar una estructura de gobernanza corporativa.

Los marcos conceptuales construidos para entender y mejorar la gobernanza de las empresas cotizantes deben adaptarse para aplicarlos a las pymes. Hay claras diferencias entre empresas grandes y pequeñas, por ejemplo en la cantidad de recursos disponibles y en la relación entre accionistas y gerentes. Un enfoque promisorio, de relevancia directa para las pymes es el propuesto por Gabrielsson (2003), quien identifica las tareas de un directorio que crea valor, con la ayuda de cuatro teorías: *agency theory*, *stewardship theory*, *resource dependency theory* y *stakeholder theory*. Estas teorías proveen prescripciones complementarias sobre las formas en que los directorios crean valor; estas formas pueden ser la explotación de oportunidades de negocios y la movilización de los recursos necesarios para lograrlas.

El estudio de los directorios, uno de los temas centrales de la gobernanza corporativa, también ocupa un lugar importante en el estudio de la gobernanza de las pymes. Gabrielsson y Huse (2004) recomiendan que las pymes recluten directores externos por varias razones. Sobre la base de 53 estudios de directores externos en pymes, los autores muestran cómo la teoría de la agencia, la teoría RBT (Resource-Based Theory) y la teoría de la dependencia de los recursos ayudan a entender los papeles que los directores externos juegan en diversas firmas, incluyendo empresas de familia y empresas de *venture capital*. De todas maneras, distintas teorías proveen distintas perspectivas sobre el concepto de director externo, y estas diferencias deben considerarse al juzgar el papel de estos directores.

La teoría de las contingencias juega un papel importante en el estudio de la gestión y de la gobernanza. Huse (2004) presenta un marco de la gobernanza corporativa con un enfoque de contingencia. Entre otros factores importantes del contexto, el autor identifica el entorno nacional y cultural y el tamaño de la empresa. Los

marcos también sugieren la inclusión de consideraciones sobre el comportamiento real del directorio. Sus ideas fueron presentadas en una reunión de expertos donde una de las preguntas formuladas fue “¿qué puede aprenderse de las economías de mercado avanzadas que sea aplicable a las pymes de las economías en transición?” El autor hace algunas recomendaciones, incluyendo: la necesidad de considerar a los actores comprometidos en el diseño de un sistema de gobernanza, así como el contexto para el cual se diseña el sistema; la necesidad de estudiar el estilo de trabajo del directorio y las características de sus miembros en el diseño de un sistema de gobernanza; la necesidad de promover, a través de la educación pública, la comprensión de los principios de la buena gobernanza para las pymes.

Un importante factor de contingencia es el país en el cual opera la firma. Steger (2004) discute la gobernanza corporativa de las pymes alemanas e informa que en Alemania “la aversión hacia el tema es *widespread*” entre actores clave tales como ejecutivos de pymes, instituciones financieras y asociaciones industriales; esto es verdad incluso para los académicos, que prefieren estudiar grandes empresas de *joint-stock*. De todas maneras, el autor reconoce que esta aversión es “*somewhat bizarre*”, particularmente cuando se considera la situación de otros países industriales avanzados. Las pymes alemanas juegan un papel clave en la economía alemana: equivalen al 84% de todas las empresas industriales, generan el 41% del empleo y reciben el 32% de la inversión. Se observa una alta concentración en la propiedad y resistencia a atraer capital externo, incluyendo *venture capital*. El “factor aversión” incluye la aversión a “*any controlling body inside the firm*” y resistencia a la transparencia; predomina el mito del “buen entrepreneur”, que no necesita regulación burocrática. Steger (2004) anticipa algunos riesgos debidos a esta situación en las pymes alemanas: aumento en las dificultades financieras, empeoramiento del clima reinante entre las pymes y las instituciones financieras, disminución de la confianza pública, aumento en los problemas con la sucesión de la alta gerencia y aumento de los delitos económicos en el sector pyme. Sobre la base de este estudio, el autor recomienda tres cosas: un consenso sobre la necesidad de un amplio debate entre actores clave sobre la gobernanza corporativa en las pymes; una discusión más amplia entre los académicos; y la creación de un código corporativo para las pymes. Este código debería ser práctico, flexible, fácil de entender, y

debería incluir entre sus principios: la transparencia de la gerencia; una junta supervisora o asesora con miembros externos, un sistema gerencial de planificación y riesgo (que incluya informes internos y contabilidad de costos), una planificación de la sucesión de la alta gerencia y la gestión de los recursos humanos.

Las pequeñas empresas tienen en general estructuras de gobernanza simples, y simples son también sus temas de gobernanza, comparados con los de las grandes empresas (IBRF (2002)). Las empresas pequeñas no muestran sistemas de gestión complejos; no utilizan arreglos complejos de pagos y recompensas; y no tienen los recursos necesarios para competir con las grandes empresas. De todas maneras, las pequeñas empresas pueden ser innovadoras. El directorio y la gerencia, a veces liderados por el fundador, pueden afectar al rendimiento. Muchas firmas pequeñas utilizan las redes familiares para fortalecer la gobernanza.

V. UN ANTECEDENTE FORMAL PARA NUESTRO INDICADOR: LOS PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD⁴

El indicador de gobernanza que proponemos es complejo, por la cantidad de elementos que considera. Lo ideal sería contar con una medida simple de la gobernanza, pero tal vez esto no sea posible hoy. Hay antecedentes de otras áreas, relacionadas pero distintas, que utilizan indicadores complejos, fundamentalmente no financieros. Uno de ellos es la medición del liderazgo, el sistema de gestión y el rendimiento que realizan los premios nacionales a la calidad. Por ejemplo, las Bases del Premio Nacional a la Calidad de la Argentina, que constituyen un modelo para evaluar la excelencia organizacional y la excelencia gerencial en todo tipo de organizaciones⁵, evalúan un sinnúmero de variables.

La Tabla 3 compara el máximo número de puntos asignables a los componentes del modelo del premio, para dos versiones de las bases del premio, correspondientes a 1999 y 2004.⁶ Las dos versiones difieren levemente, pues los sistemas de medición de rendimiento evolucionan. El máximo número de puntos por asignar es 1000. El máximo

⁴ Esta sección se basa en Yacuzzi (2006).

⁵ El premio argentino es muy similar en términos generales a otros premios extranjeros, como el Malcolm Balridge National Quality Award, de los EE.UU.

⁶ Fuentes: Fundación Premio Nacional a la Calidad (1999) y Fundación Premio Nacional a la Calidad (2004).

asignado a liderazgo se redujo de 150 en 1999 a 110 en 2004. El indicador del premio es, así, evolutivo.

Una idea fundamental de estos sistemas es que “las cosas que importan deben ser medidas”. A la gente de la calidad le gusta decir: “lo que no se mide no se puede mejorar y, aunque se lo mejorara, no habría forma de enterarse”. Es esta una idea centenaria, vivida hoy a diario por el movimiento de la calidad, pero inicialmente propuesta por Lord Kelvin:

"Cuando puedes medir aquello de lo que hablas, y expresarlo en números, sabes algo acerca de ello; pero cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es de tipo escaso e insatisfactorio: puede ser el comienzo del conocimiento, pero has avanzado escasamente, en tus pensamientos, a la etapa de la ciencia."⁷

Si la estrategia de una compañía destaca la importancia del cuidado del cliente, por ejemplo, son fundamentales las medidas de cómo está siendo tratado el cliente. En breve, las métricas del Premio definen en detalle los criterios de medición y sugieren la necesidad de múltiples medidas, tanto financieras como no financieras.

Por la riqueza de sus recursos humanos y la variedad de su capital intelectual, muchas innovaciones organizacionales nacen en las grandes empresas. Luego, si tienen éxito, suelen difundirse a las organizaciones más pequeñas. Esto está pasando con la aplicación de los conceptos de los premios nacionales a la calidad. Por ejemplo, la guía para la evaluación de la gestión de excelencia en empresas pymes, publicada por la Fundación Premio Nacional a la Calidad, es una referencia muy útil, que contiene un cuestionario de evaluación con 79 preguntas. Estas preguntas dan lugar a un puntaje que abarca la gama de 0 a 1000 puntos. Con pequeñas adaptaciones, los métodos desarrollados para las grandes firmas pueden aplicarse a otras más pequeñas. Esto también es válido, según creemos, para la gobernanza.

⁷ Thomson (1968).

Tabla de máximo número de puntos		
Componente	Versión 1999	Versión 2004
Liderazgo	150	110
Dirección estratégica	70	50
Compromiso	50	30
Responsabilidad social	30	30
Sistema de gestión	400	440
Planificación estratégica	100	80
Proceso de planificación/desarrollo estratégico	60	50
Estrategias y planes/planes operativos	40	30
Foco en los clientes y mercados	100	100
Conocimiento de clientes y mercados	35	30
Gestión de relaciones con clientes	25	25
Gestión de canales de comercialización	N/A	10
Gestión de quejas y reclamos	15	10
Determinación de la satisfacción y lealtad del cliente	25	25
Gestión de los procesos	100	100
Foco en la gestión por procesos	30	20
Procesos de diseño/procesos de diseño de productos y servicios	25	20
Back-up, procesos de producción y servicios	20	50
Procesos relacionados con los proveedores	10	10
Procesos relacionados con la cadena de distribución	15	N/A
Gestión de recursos humanos/Gestión de la gente	100	100
Planificación y ejecución/Organización de la gente y el trabajo	40	40
Educación, entrenamiento y desarrollo	30	30
Satisfacción del personal/Satisfacción de la gente	30	30
Resultados	450	450
Resultados de gestión de clientes	120	100
Resultados de participación en el mercado	50	50
Resultados económico financieros	90	80
Resultados operativos	50	70
Resultados relacionados con los proveedores	20	20
Resultados de los canales de distribución	20	N/A
Resultados relacionados con recursos humanos/ gestión de la gente	60	80
Resultados relacionados con responsabilidad social	40	50

Tabla 3. Premio Nacional a la Calidad, Argentina. Máximo número de puntos asignables, 1999 y 2004. Los componentes a la izquierda del símbolo “/” corresponden a 1999; los componentes a la derecha, a 2004; “N/A”: no aplicable.

VI. LA MEDICIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES

Para responder a las preguntas de una investigación es necesario medir sus variables de algún modo. ¿Qué significa medir? Para los objetos físicos vale nítidamente la primera acepción del diccionario: “Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera”; como resultado de medir, podemos decir, por ejemplo, “en nuestras oficinas cada empleado dispone en promedio de 15 m² de superficie cubierta”. En otros tipos de variables también es posible obtener una representación acertada de la realidad simplemente contando: por ejemplo, “el 17% del personal masculino de la fábrica realizó horas extras en la última semana”. Estas variables pueden medirse objetiva y precisamente.

Ahora bien, muchas de las variables que nos interesan en las investigaciones administrativas—como el compromiso de un gerente con sus empleados o la contribución de un directorio a la determinación de la estrategia de una empresa—son subjetivas y difíciles de definir. Esta subjetividad y dificultad de definición se derivan del carácter abstracto de las variables: ¿Cómo medir el compromiso del gerente o la contribución del directorio? Son conceptos abstractos, que deben analizarse según sus dimensiones y elementos para que podamos medirlos. A este análisis lo llamamos “operacionalización”.

La operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables, que nos lleva a la posibilidad de medir conceptos abstractos, se logra examinando el concepto incorporado en cada variable desde sus diversas dimensiones y elementos—observables y medibles. Ilustremos, por caso, la operacionalización del concepto “posición de los empleados en la empresa”.⁸

Este concepto forma parte del indicador de gobernancia en las pymes que desarrollamos en este trabajo, y busca medir el grado de consideración que la posición de los empleados ocupa en la mente de los directivos de una empresa. Recordemos que se trata de un indicador que incorpora una perspectiva de la gobernancia basada en los *stakeholders*: accionistas, empleados, clientes, acreedores, proveedores, gobiernos y público en general, incluyendo temas del medio ambiente. Sobre la base de la literatura

⁸ Seguimos en esta presentación a Sekaran (1992).

especializada⁹ consideramos que los directivos que se preocupan por los empleados compartirán las siguientes características generales, o dimensiones:

- (1) **Remuneración.** Estarán preocupados por el nivel de remuneración de los empleados. La calidad de vida del empleado y su familia dependen estrechamente de su remuneración.
- (2) **Seguridad laboral.** Pensarán en cómo asegurar el empleo a los empleados actuales a lo largo del tiempo. La baja rotación de los empleados es un valor común a la empresa y al empleado y la empresa debe fomentarla con acciones concretas. Por otra parte, los directivos trabajan para que los empleados puedan desarrollar una carrera significativa dentro de la empresa e incrementar año a año el número de puestos de trabajo disponibles.
- (3) **Condiciones de trabajo.** Se preocuparán por ofrecerles condiciones de trabajo atractivas y comparables, como mínimo, a las de otros competidores de la misma industria. Se descuenta que atenderán ante todo a los aspectos de seguridad y salud ocupacional.
- (4) **Capacitación.** Destinarán recursos importantes para la capacitación de los empleados, considerando no sólo la mayor eficacia que lograrán en sus tareas—beneficio para la empresa—sino también el crecimiento del empleado como persona.
- (5) **Información.** Mantendrán informados a los empleados acerca de temas propios de la empresa que sean de interés potencial para ellos.
- (6) **Feedback.** Promoverán la existencia y el funcionamiento de sistemas que canalicen las opiniones y quejas del personal.

Dimensiones de la gobernanza de las pymes

Estas dimensiones nos describen la agenda que podría tener un directivo preocupado por sus empleados como *stakeholders*: se interesaría por la remuneración, la seguridad laboral y las condiciones de trabajo de su gente; además, atendería a cuestiones de capacitación y velaría por mantenerla informada, siempre atento a escuchar sus quejas

⁹ Ver, por ejemplo, Apreda (2003 a), Apreda (2007 a), Blair (2004), Clarke (2004 b), y Yacuzzi (2005 b).

y opiniones. Las dimensiones logran su objetivo de explicar concretamente qué significa la “posición de los empleados” a los ojos de un director de la empresa, pero es necesario examinarlas más para poder medirlas.

Una forma de examinar las dimensiones es dividirla en sus elementos constitutivos, que son aquellos aspectos en los cuales las dimensiones se manifiestan como conductas humanas o hechos administrativos que pueden medirse con mayor facilidad que las dimensiones. Si tomamos por ejemplo la dimensión *remuneración*, la preocupación de los directivos por ella es en sí misma un ente abstracto, mientras que uno de sus posibles elementos constitutivos, definido como el “número de veces por año que la remuneración del personal se trata en las reuniones de directorio”, es un elemento perfectamente mensurable. También, otro elemento que podría integrar la dimensión *remuneración* podría ser una comparación porcentual entre los sueldos promedio pagados en la empresa para determinado perfil de puesto y los sueldos promedio pagados en la industria por el mismo perfil. De modo análogo, la dimensión *seguridad laboral* podría formarse con el porcentaje promedio de nuevos empleos creados por año y con la tasa promedio de empleados despedidos sin causa por año.

Otra forma de examinar las dimensiones para medirlas es a través de las preguntas de un cuestionario estructuradas para ser respondidas según una escala apropiada. Por ejemplo, una pregunta sobre la dimensión *remuneración* podría plantearse así: “Establezca para la siguiente afirmación el grado de validez que tiene para su empresa, utilizando la escala provista: ‘La remuneración de los empleados constituye una preocupación central de la alta gerencia’”. Y la afirmación podría contestarse con una escala numérica de cinco valores, que abarcan desde el “total desacuerdo” hasta el “total acuerdo”. Este segundo método es en general más impreciso que el descrito en el párrafo anterior, pero permite cierta economía en la cantidad de preguntas, dado que la consideración explícita de los elementos de cada dimensión de un concepto podría hacer prohibitivamente extenso al cuestionario, tornándolo impracticable.

En la Tabla 4 se presenta una lista de dimensiones para el diseño del indicador de gobernanza. Las columnas son: área, temas, dimensiones y elementos. Los contenidos de esta tabla se despliegan con mayor nivel de detalle en el cuestionario de evaluación, que se muestra en el Apéndice I, y que permite calcular aditivamente el indicador de

governancia para las pequeñas y medianas empresas.¹⁰ En general, a cada elemento corresponde una pregunta del cuestionario, aunque existen casos en que varios elementos se han condensado en una sola pregunta por razones de brevedad del cuestionario; por ejemplo, los cinco elementos de las condiciones de trabajo se han condensado en la pregunta 25. Nótese por el momento que las dimensiones del concepto de gobernancia abarcan tres áreas: Principios generales de gobernancia, stakeholders y trabajo del directorio.

Entendemos por principios de gobernancia “una lista con el conjunto mínimo de prescripciones para la acción que se desprenden del diseño de gobernancia adoptado para determinada organización.”¹¹ Los temas de este área son: la consideración explícita de la gobernancia, la provisión de información, la representatividad de los directores y la dualidad del CEO. De particular importancia en la consideración explícita de la gobernancia son los códigos de buenas prácticas. Un código es “un conjunto de reglas acerca de cómo hacer algo, o de qué manera debería comportarse determinado grupo social. Por otra parte, una buena práctica deviene un ejemplo a seguir acerca de cómo deberían llevarse a cabo tareas regulares o actividades en campos profesionales o laborales.”¹² Los elementos del área de provisión de información son varios, pero se destacan los mecanismos para brindar a la organización de transparencia informativa tanto en el área contable como en sus planes y logros generales. Los elementos de la representatividad de los directores y la dualidad del CEO se mencionan con frecuencia en la literatura. Citamos como referencia el código de buenas prácticas australiano, desarrollado por el Corporate Governance Council y emitido por la bolsa de valores de Sydney (Apreda (2007 a), pág. 26).

¹⁰ En la confección del cuestionario nos hemos basado fundamentalmente en las siguientes Fuentes: CEF (ca. 2005), Gabrielsson (2003), Blair (2004) y Clarke (2004 b).

¹¹ Tomada de Apreda (2007 a), pág. 24.

¹² Tomada de Apreda (2007 a) pág. 24.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos
Principios generales de gobernanza (200)	Consideración explícita de la gobernanza (130)	Documental (15)	Documento explícito sobre la importancia de la gobernanza 1
			Sección sobre la gobernanza en la memoria anual 2
		Organizacional (115)	Adhesión a un código de buenas prácticas 3, 4
			Designación de un responsable del seguimiento de las medidas de gobernanza 5
			Actualización de criterios contables 7
	Provisión de información (40)	Criterios de transparencia (12)	Información sobre objetivos de desempeño futuros 8
			Organizacional (28)
		Existencia de un mecanismo para responder consultas de <i>stakeholders</i> 9	
		Representatividad de los directores (15) (Tema optativo)	Pertenencia a la familia (6)
	Si el CEO y el presidente del directorio pertenecen a la misma familia o grupo de control 11		
	Directores independientes (9)		Existencia de directores independientes 12
	Dualidad del CEO (15)	Dualidad del CEO (15)	Si el CEO es un director permanente 14
			Si el CEO es presidente del directorio 15
			Búsqueda del beneficio económico (155)
	Posición de los accionistas (230)	Transparencia de la información a los accionistas (30)	Búsqueda de beneficio para el accionista 17
Búsqueda de ingresos futuros 18			
Información que supera la exigida por la ley 19			
Amplitud de la información, contable y otra 19			
Ausencia de quejas (15)		Informes a pedido de accionistas minoritarios 21	
Derechos de control (30)		Ausencia de quejas de accionistas no directores 20	
		Intervención de accionistas minoritarios en fijación de la agenda 22	
Posición de los empleados (80)	Remuneración (40)	Derechos de veto de los accionistas minoritarios 23	
		Porcentaje de la diferencia promedio entre los sueldos de la empresa y de la industria 24	
	Seguridad en el empleo (12)	Frecuencia del tratamiento de los sueldos por parte del directorio 24	
		Tasa de creación de nuevos puestos de trabajo 25	
	Condiciones de trabajo (12)	Tasa de rotación del personal 25	
		Indices sobre seguridad e higiene ocupacional 26	
		Horarios de trabajo 26	
		Beneficios 26	
	Comedor en la empresa 26		
	Áreas de esparcimiento en la empresa 26		

Tabla 4. Dimensiones y elementos del indicador. Los números entre paréntesis indican los puntos máximos posibles del indicador. Los de la última columna remiten al cuestionario y son los números de las preguntas correspondientes a cada elemento.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos
Stakeholders (500) (Cont.)	Posición de los empleados (80) (cont.)	Capacitación (8)	Número de horas anuales promedio de capacitación relacionada con el trabajo por empleado 27
			Número de horas anuales promedio de capacitación no relacionada con el trabajo por empleado 27
		Información (4)	Existencia de canales informativos exclusivos para los empleados: <i>newsboards</i> , <i>newsletters</i> , etc. 28, 29
			Utilización de los canales informativos: número de acciones informativas (comunicados, conferencias de directivos para empleados, etc.) de interés prioritario o exclusivo para los empleados realizadas por año 28, 29
		Feedback (4)	Existencia de sistemas para canalizar quejas y opiniones de los empleados 30
			Grado de utilización de los sistemas de quejas y opiniones 30
	Posición de los clientes (55)	Calidad (20)	Calidad de los productos y servicios 31
			Política de garantía y servicio postventa buscan fidelizar al cliente 34
		Precio (10)	Mayor valor posible 32
			Menor precio posible 32
		Información (15)	Publicidad veraz 33
			Información completa sobre los productos y servicios 33
		Feedback (10)	Existencia de quejas 35
			Existencia de demandas contra la empresa 35
			Existencia de un sistema para el tratamiento de las quejas y reclamos 35
			Existencia de un sistema para conocer la opinión de los clientes 35
	Posición de los acreedores bancarios y no bancarios (25)	Solvencia económica (14)	Ventas brutas anuales 36
		Gestión del <i>cash flow</i> (5)	Aplicación de técnicas modernas 37
		Información financiera y de otro tipo (3)	Amplia, actualizada y transparente 39
			Disponible en Internet 39
		Demandas y reclamos (3)	Posibilidad de que los acreedores participen como observadores en las asambleas 40
			Existencia de demandas de los acreedores hacia la empresa 38
	Posición de los proveedores (55)	Condiciones contractuales (25)	Existencia de reclamos y quejas de los acreedores hacia la empresa 38
			Pago según términos contractuales 44
		Desarrollo de proveedores (15)	Búsqueda de una relación de largo plazo 41
			Programas de desarrollo de proveedores 43
Demandas y reclamos (15)		Capacitación a proveedores para mejorar la calidad 42	
		Existencia de demandas de los acreedores hacia la empresa 45	
		Existencia de reclamos y quejas de los acreedores hacia la empresa 45	

Tabla 4 (Cont.). Dimensiones y elementos del indicador. Los números entre paréntesis son el máximo posible del indicador. Los de la última columna remiten al cuestionario.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos
<i>Stakeholders</i> (500) (Cont.)	Posición de los gobiernos (10)	Creación de empleo (2)	Existencia de una política explícita de creación de empleo 46
		Facilitación de las acciones de gobierno (6)	Provisión en tiempo y forma de la información solicitada por los organismos gubernamentales 48
			Facilitación a través de campañas publicitarias de acciones del gobierno que tiendan al bienestar general (por ejemplo, para el cuidado de la salud) 47
		Afianzamiento de la transparencia de la industria (2)	Provisión de información relevante para consolidar la libre competencia en la industria 49
	Posición de la sociedad y el medio ambiente (45)	Seguridad de las instalaciones y operaciones (35)	Inversión de recursos para afianzar la seguridad de las instalaciones y operaciones 50
			Colaboración con las ART y las cámaras empresariales para mejorar la seguridad y salud ocupacional 52
			Consultas con expertos sobre seguridad industrial y su impacto social 51
		Información (4)	Provisión de información a las autoridades sobre temas de salud y seguridad 53
			Provisión de información al público en general sobre temas de interés general 53
		Medio ambiente (4)	Ahorro de recursos naturales 55
			Campañas para evitar daños al medio ambiente 54
			Difusión social de políticas para proteger el medio ambiente 54
		Iniciativas de responsabilidad social empresarial (2)	Existencia de una política de responsabilidad social empresarial 56
			Acciones concretas realizadas de responsabilidad social empresarial 56
		Trabajo del directorio (300)	Rutina del directorio (20)
Presencia de la alta gerencia en las reuniones 58			
Existencia de reglas fijas sobre convocatoria, envío de la agenda, preparaciones, etc. 62			
División del trabajo (6)	División del trabajo entre los directores 59		
	División del trabajo entre el directorio y el CEO 60		
Evaluación y seguimiento (4)	Existencia de reglas sobre la evaluación y el seguimiento de las decisiones del directorio 61		
	Existencia de evaluaciones anuales del trabajo del directorio 63		
	Existencia de evaluaciones del trabajo del directorio después de cada reunión 64		

Tabla 4 (Cont.). Dimensiones y elementos del indicador. Los números entre paréntesis son el máximo posible del indicador. Los de la última columna remiten al cuestionario.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos
Trabajo del directorio (300) (Cont.)	Competencia y compromiso (160)	Conocimiento (90)	Competencia en áreas del conocimiento relevantes para la empresa 65
			Familiaridad con las condiciones de la industria 66
			Familiaridad con las operaciones de la empresa 67
		Compromiso (45)	Preparación para las reuniones de directorio por parte de los directores 68
			Compromiso durante las reuniones de directorio 69
		Información (25)	El directorio busca información estratégica, además de recibir la que le ofrece la alta gerencia 70
	El directorio hace preguntas incisivas a la alta gerencia sobre las propuestas de ésta 71		
	Composición y conducta del directorio (35)	Variedad de cargos de director (2) (Tema optativo)	Existencia de varios tipos de directores en el directorio 72
			Conflictos de interés (25)
		Apercibimientos y sanciones (4)	Apercibimientos y sanciones al directorio o a la gerencia en los últimos tres años 74
			Apercibimientos y sanciones a directores por violación de sus deberes fiduciarios en los últimos tres años 75
		Evaluación de la gerencia (4)	La remuneración de los gerentes está ligada a su desempeño 76
			Existencia de una agenda del directorio sobre la evaluación del management 77
	Control y monitoreo (35)	Iniciativa (12)	Iniciación de decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc. 78
		Ratificación de decisiones (8)	Ratificación de decisiones tomadas por los gerentes sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc. 79
		Apoyo (10)	Apoyo a los gerentes para la implementación de decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc. 80
		Monitoreo (5)	Monitoreo de las decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc. 81
	Asesoramiento y networking (50)	Asesoramiento (26)	Asesoramiento sobre administración, temas legales, económico-financieros, técnicos, de marketing, etc. 82
		Lobby e imagen empresarial (24)	Influencia sobre partes importantes del entorno para reducir la incertidumbre 83
			Influencia sobre partes importantes del entorno para apoyar a la empresa y afianzar su imagen 84

Tabla 4 (Cont.). Dimensiones y elementos del indicador. Los números entre paréntesis son el máximo posible del indicador. Los de la última columna remiten al cuestionario.

El área de *stakeholders* recibe mucho espacio entre los elementos para definir la gobernancia de las pymes y su medición. Esto no debería sorprender, puesto que en este trabajo se adopta la teoría de los *stakeholders* como solución al “dilema que los gerentes en todo tipo de empresas enfrentan para satisfacer los reclamos de los accionistas y de los otros *stakeholders*”.¹³ Clarkson (1994) caracteriza a la teoría del siguiente modo: “La firma es un sistema de *stakeholders* que opera dentro del sistema mayor de la sociedad anfitriona, que provee la infraestructura legal y de mercado necesaria para las actividades de las firmas. El propósito de la firma es crear riqueza o valor para sus *stakeholders* al convertir sus intereses en bienes y servicios.”¹⁴ Desde un enfoque más económico, Margaret Blair adhiere a la posición que considera a las empresas como arreglos institucionales para regular las relaciones entre todas las partes que contribuyen a la creación de riqueza con activos específicos. “... más simplemente—explica la autora— los recursos de la empresa deberían usarse para realzar los objetivos y servir los propósitos de todos lo que verdaderamente han invertido algo y tienen algo en riesgo en la empresa.”¹⁵ Los *stakeholders* que consideramos en nuestro indicador de medición de gobernancia caen en esta caracterización.

El área del trabajo del directorio, finalmente, se funda en estudios como el de Gabriellsson (2003), que destacan el trabajo de los directores como herramientas para crear valor y mejorar el rendimiento en las pequeñas y medianas empresas. La relevancia del trabajo del directorio no puede ignorarse. El buen desempeño de una empresa, tanto grande como pequeña, está ligado a la calidad del trabajo de su directorio o, como mínimo, a la calidad del trabajo de un grupo de integrantes de la organización que funcione como directorio; en efecto, desde el punto de vista de la funcionalidad, no sería imprescindible (aunque ayudaría) que este grupo fuera estatutariamente reconocido como “el directorio”, pero sí es imprescindible que haya un equipo capaz de hacer un uso diestro de la información estratégica necesaria para las buenas decisiones. Para manejar diestramente la información, el directorio debe tener acceso a la información completa de la empresa, por lo cual la transparencia interna es crucial. Para aconsejar, el directorio necesita información interna, además de la externa; lamentablemente, en muchas pymes

¹³ Clarke (2004 b), pág. 189.

¹⁴ Citado por Clarke (2004 b), pág. 195.

¹⁵ Blair (2004), pág. 182.

la economía se maneja informalmente y los balances de las empresas son, con frecuencia, solo documentos formales; y esta circunstancia genera “círculos de confidencialidad” que no se comunican entre sí e impiden que todos los directores accedan al conjunto de información relevante; además, los indicadores no existen, o están atrasados, o—al ser contruidos sobre la base de información fragmentada—son erróneos. En estos escenarios pueden crearse estilos gerenciales basados en la arbitrariedad y la falta de transparencia interna, en los cuales la evaluación del desempeño y otras funciones clave de la alta gerencia pierden sentido. Evitar este estado de cosas es una misión indelegable de un buen directorio, y los principios adecuados de su funcionamiento y rutina deben formar parte de un sistema equilibrado de gestión empresarial.¹⁶

VII. ESCALAS Y MEDICIÓN

Una vez que los conceptos han sido organizados sobre la base de la integración de ideas teóricas, la consulta de expertos y ejecutivos, y la indagación en las organizaciones, es necesario medirlos, para determinar la intensidad de las opiniones, percepciones y actitudes de los encuestados.

Para medir los conceptos se utilizan escalas. Una escala es “una herramienta o mecanismo por el cual los individuos se distinguen en cuanto a las variables de interés para nuestro estudio, de una u otra forma”.¹⁷ En el Apéndice II se presentan conceptos importantes sobre las escalas y la medición de variables en la investigación social.

En el cuestionario que proponemos para obtener el indicador de gobernancia para las pymes incluimos 70 preguntas que se responden con escalas de intervalo y 14 preguntas que se responden con escalas nominales (“sí” o “no”). Las escalas nominales no presentan mayores dificultades, excepto en lo relativo a la asignación de puntajes, tema que trataremos en la próxima sección. Aquí nos concentraremos en discutir las características de las escalas de intervalo que utilizamos.

Una pregunta típica que se responde con una escala de intervalo se muestra en la Figura 2. Se reproduce el encabezado del cuestionario, que indica el número de orden de la pregunta, la pregunta, las respuestas posibles y el puntaje asignado a cada una y se

¹⁶ Debo este párrafo a comentarios de los profesores Ernesto Barugel y Raúl Miranda, comunicación personal, 10 de diciembre, 2007.

¹⁷ Sekaran (1992).

ofrece una columna para que el encuestado escriba el puntaje que mejor refleja la situación de su empresa. La pregunta 1, “¿Ha emitido la compañía algún documento que explícitamente destaque la importancia de una buena gobernanca?”, corresponde como se indica al área de “principios generales de gobernanca”, que tiene asignado un máximo de 200 puntos, y, dentro de este área, al tema “consideración explícita de la gobernanca”, con un máximo de 130 puntos. (El método para asignar los puntajes se explica en la sección siguiente.) Las respuestas posibles y sus significados son las siguientes:

- **No fuerte:** No, y hasta ahora no hemos considerado el tema.
- **No débil:** No, pero estamos considerando el tema.
- **Implementación:** No, pero estamos en proceso de implementación.
- **Sí débil:** Sí, recientemente.
- **Sí fuerte:** Sí.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No fuerte	No débil	Implementando	Sí débil	Sí fuerte	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANCIA (200 PUNTOS)							
a) Consideración explícita de la gobernanca (130 puntos)							
1	¿Ha emitido la compañía algún documento que explícitamente destaque la importancia de una buena gobernanca?	0	2.5	5	6.5	7.5	
	Detalles: _____ _____ _____						

Figura 2. Reproducción de una pregunta del cuestionario utilizado para obtener el indicador de gobernanca.

A cada respuesta se le asigna un puntaje. Esta asignación no es necesariamente lineal. Refleja la forma de pensar del decisor o experto en gobernanca que la diseñó. Se basa en una función de utilidad asociada con la existencia en la empresa de un documento explícito sobre la importancia de la gobernanca. Esta función está expuesta como tabla y como gráfico en la Figura 3.

Para los primeros puntos de la escala la utilidad (valor) sube linealmente, con una tasa de crecimiento mayor que para los valores altos; para los valores altos la tasa de crecimiento se achata. Esto implica que el decisor valora mucho incluso los pequeños esfuerzos que se realizan en pos de la aplicación de la gobernancia en las pymes, mientras que asigna menos valor incremental (aunque obviamente sin despreciarlos) a los mayores puntajes.

Punto de la escala	Puntaje asignado
1	0
2	2.5
3	5
4	6.5
5	7.5

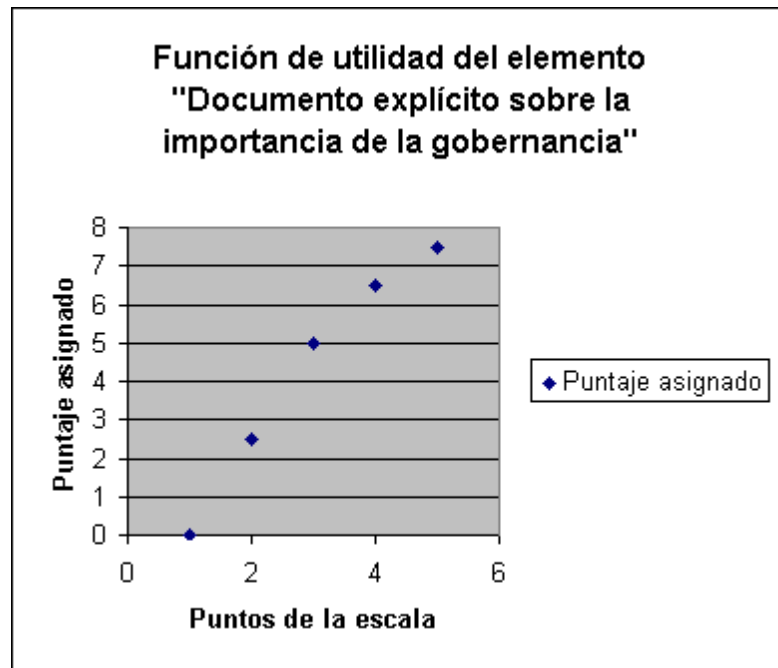


Figura 3. Función de utilidad que justifica la elección del puntaje de la pregunta 1 del cuestionario.

Otras preguntas tienen asignados puntajes basados en funciones de utilidad de otra forma. Consideremos la pregunta número 65, por ejemplo, “Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: ‘El directorio tiene un buen nivel de competencia general en al menos dos áreas del conocimiento relevantes para la empresa.’”, que acepta como respuestas posibles:

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.

- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Los puntajes crecen muy lentamente para los tres primeros puntos de la escala, y luego se disparan, como se ve en la Figura 4. Esta forma funcional refleja la convicción, por parte del experto que gradúa los puntajes, de que “poco vale ‘un poco’ de competencia, pues es necesaria una masa crítica de competencia para que ella se torne efectiva”.

Finalmente, preguntas como la número 27, “Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: ‘La empresa destina importantes recursos a la capacitación de sus empleados’”, que acepta como respuestas posibles las mismas que las de la pregunta considerada anteriormente, reciben un puntaje que crece linealmente, a saber: 0, 2, 4, 6 y 8.

Punto de la escala	Puntaje asignado
1	0
2	2
3	5
4	15
5	30

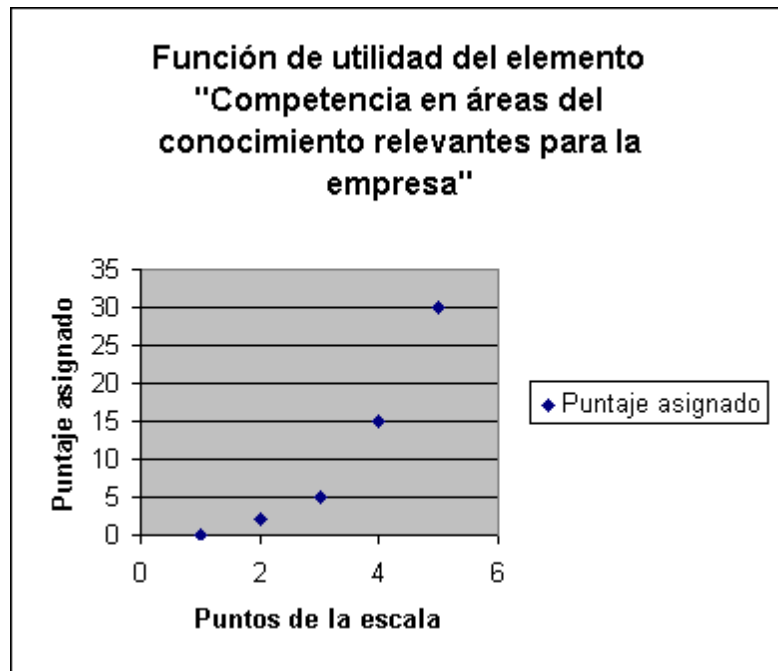


Figura 4. Función de utilidad que justifica la elección del puntaje de la pregunta 65 del cuestionario.

VIII. DETERMINACIÓN DE LOS PUNTAJES DEL CUESTIONARIO

Analicemos con mayor profundidad los puntajes del cuestionario, tema que ya fue introducido, en el plano de las preguntas individuales, al tratar de las escalas en la sección anterior. Aún si cada pregunta fuera perfecta y libre de errores de medición

(características imposibles), y aunque se incluyeran todas las dimensiones y elementos importantes y se excluyeran todos los irrelevantes, quedaría el arduo problema de asignar importancia a las distintas preguntas del cuestionario y a las secciones en que estas se agrupan. En otras palabras, el diseño de un instrumento de medición debe dar adecuado peso a la selección de los puntajes, en particular, de los puntajes máximos.

En este trabajo calibramos los puntajes máximos de cada sección utilizando una función de preferencia con atributos múltiples. Este método, si bien no elimina totalmente la arbitrariedad de la decisión sobre puntajes, se basa en preguntar sistemáticamente a decisores y expertos en gobernanza acerca de sus preferencias. El objetivo del indicador es, en última instancia, establecer un orden jerárquico entre empresas según la calidad de su gobernanza. El orden se establece sobre la base de los puntajes asignados a cada empresa.

Consideramos las tres grandes áreas que delimitan el concepto: los principios de gobernanza, los *stakeholders* y el trabajo del directorio. Una empresa dada puede tener muy sólidos principios de gobernanza, pero si estos no son suficientemente ponderados en la evaluación global, no contribuirán significativamente al puntaje general y al ordenamiento jerárquico de la empresa. Es fundamental por lo tanto determinar la ponderación de cada área y para ello construimos una función de preferencias. En esta etapa buscamos ponderar las tres áreas del indicador de gobernanza. Después ponderaremos los temas, las dimensiones y los elementos de la Tabla 4.

Los máximos puntajes asignados por el cuestionario a cada una de las áreas dependen linealmente de los valores asignados en una función de preferencia que establecerá en última instancia el ordenamiento jerárquico entre las empresas según la calidad de su gobernanza. El procedimiento básico para determinar la función de preferencia se describe a continuación, y luego veremos cómo se lleva a la práctica a través de la asignación de puntos del cuestionario.¹⁸

Paso 1. Determinación de la función de preferencia

La función de preferencia P se supondrá aditiva y tendrá la forma:

¹⁸ El procedimiento sigue en general el descrito en Buffa et al. (1987), con modificaciones menores en la forma de obtener los valores unidimensionales.

$$P(v_1, v_2, v_3) = w_1v_1 + w_2v_2 + w_3v_3 \quad (\text{Ecuación 1})$$

donde P es la preferencia, las v_i son los valores que el experto en gobernanza asigna a las áreas del cuestionario y las w_i , los pesos de cada una de las áreas. Los pesos y las funciones de valor se escalan de modo que

$$\sum w_i = 1, \quad 0 \leq w_i \leq 1 \quad \text{y}$$

$$v_i(\text{mejor nivel}) = 1$$

$$v_i(\text{peor nivel}) = 0, \quad \text{para } i = 1 \text{ a } 3, \text{ donde } i \text{ es el área.}$$

Una duda frecuente apunta a la legitimidad de este modelo aditivo. Creemos que resulta suficiente verificar la condición de *difference independence* para cada área. Esta condición establece que la magnitud de la diferencia en la intensidad de la preferencia entre dos niveles del área i no se modifica cuando cambian los niveles fijos de las otras áreas. Supongamos, por ejemplo, que a un decisor se le dan dos valores, $v_1 = 0.1$ y $v_1 = 0.7$, donde los valores 0.1 y 0.7 son tomados de una escala del 0 al 1 que mide el valor que se asigna a la solidez del área principios de gobernanza en una empresa; 0.7 es más alto que 0.1. Se le pide al decisor que conteste si la intensidad de su preferencia por ir de 0.1 a 0.7 es influenciada por los niveles fijos de las otras áreas. (En otras palabras, si estaría condicionado, al elegir una empresa con mejores principios de gobernanza, por los niveles de las áreas que consideran el tratamiento dado a los *stakeholders* o la calidad del trabajo del directorio.) Si los niveles de las otras áreas no afectan a la primera, entonces ésta se considera *difference independent* de las demás.

Si el área no pasa la prueba, se puede optar por un modelo que considere las interacciones entre las áreas, o bien se pueden volver a definir las áreas de modo que se verifique la *difference independence* postulada. En nuestro trabajo seguimos el criterio de un solo experto (el autor), y el razonamiento para justificar la *difference independence* es el siguiente.¹⁹

“En primer lugar, veamos la relación entre las áreas de los principios de gobernanza y de los *stakeholders*: una empresa con buena gobernanza debe tener principios de gobernanza sólidos, más allá de que adopte una actitud “pro-accionistas” o “pro-acreedores” o “pro-empleados”. En segundo lugar, examinemos la relación entre las

¹⁹ En versiones posteriores del indicador se deberá incorporar la opinión de un grupo calificado de expertos en gobernanza. Este camino se insinúa en el ejercicio numérico de la sección V.2 del Apéndice V.

áreas de principios y el trabajo del directorio: el directorio puede funcionar bien, más allá de que haya sólidos principios de gobernanza o no.²⁰ En tercero y último lugar, consideremos la relación entre el área de los *stakeholders* y el del directorio: un directorio puede funcionar bien, estar comprometido con su trabajo y cumplir con una rutina adecuada de control y *networking*, independientemente de cómo considere la empresa, por su filosofía de gobernanza, la posición de los *stakeholders* (en el sentido amplio que le damos al término).”

Aunque este razonamiento es preliminar y debería ser corroborado con mejores análisis cualitativos y cuantitativos, Buffa et al. (1987, pág. 702) sostienen que la forma aditiva de la función de preferencias es bastante robusta y en la mayoría de las situaciones dará lugar a poco error, incluso para una interacción moderada entre las áreas.

Paso 2. Construcción de funciones de valor unidimensionales

Un problema importante es la asignación de valores a las áreas, temas, dimensiones y elementos del concepto de gobernanza. A continuación introducimos una forma de evaluar la función de valor v_i del área i . Razonamientos similares permitirán estudiar las funciones de los temas, las dimensiones y los elementos del concepto. Es común establecer una escala entre 0 y 1, donde el 0 indica el peor nivel y el 1 el mejor nivel. Estos valores nacen de funciones de utilidad que dependerán de cada decisor o bien, en el caso de un indicador de uso general, del consenso de la comunidad de expertos en gobernanza en un momento y lugar determinados. Proponemos para este trabajo las funciones de utilidad que se muestran en las Figuras 5, 6 y 7.

La función de utilidad de los principios generales de gobernanza, expuesta como tabla y como gráfico en la Figura 5, fue construida para reflejar la forma de pensar del decisor. Para los primeros grados de consolidación de los principios, la utilidad (o valor) sube linealmente, con una tasa de crecimiento mayor que para los grados altos; para los

²⁰ En una primera versión de esta tabla, la pertenencia a la familia de los accionistas, los directores independientes y la dualidad del CEO se habían incluido como dimensiones de la gobernanza entre los temas del directorio. En esta versión estas dimensiones forman parte de los principios generales de gobernanza. Reflejamos así nuestro convencimiento de que, si bien los citados son temas del directorio, ellos están íntimamente vinculados con la forma en que los principios afectan a la constitución del directorio. Los temas del directorio quedan entonces divididos en dos: asuntos directamente vinculados con los principios de gobernanza, que se incluyen en el área “principios generales de gobernanza”; y asuntos vinculados con el “trabajo del directorio”, que constituyen ahora un área por sí misma.

grados altos la tasa de crecimiento se achata. Esto implica que el decisor, para el estado de madurez de la práctica de la gobernancia en este lugar y momento, valora más los pequeños esfuerzos por la gobernancia en las pymes que los “embellecimientos” más avanzados. La figura indica obviamente que el decisor valorará más un puntaje más alto. El significado de los grados se muestra en la Tabla 5. Esta tabla es importante pues quita algo de subjetividad a la búsqueda de la función de preferencias.

Grado de consolidación de los principios	Grado en número	Valor asignado
Nulo	0	0
En desarrollo	1	0.4
Parcial	2	0.7
Total	3	0.9
Nivel de exelencia	4	1

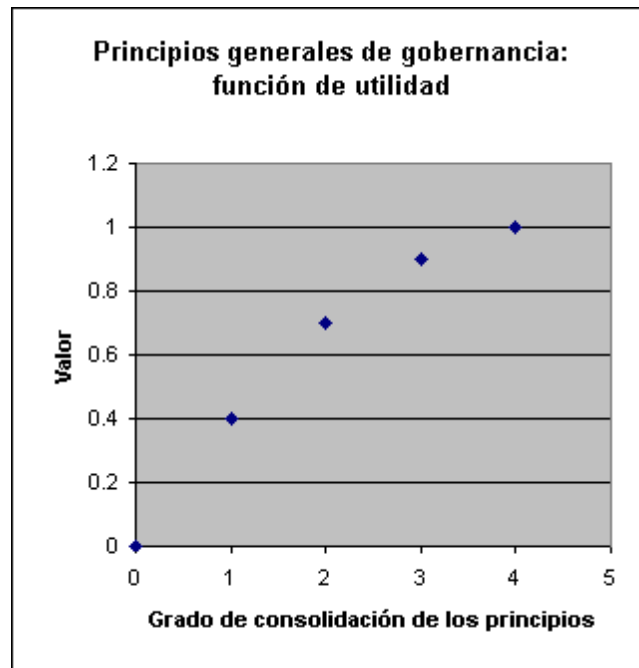


Figura 5. Función de utilidad de los principios generales de gobernancia.

La Figura 6 muestra la función de utilidad del área *stakeholders*. Es una función lineal, que refleja así una perspectiva “democrática” de la importancia de los *stakeholders*: son todos importantes, y los puntos del cuestionario suman valor tanto si se asignan al considerar a los accionistas como a cualquiera de los restantes *stakeholders*. El significado del grado de consideración de los *stakeholders* se aclara en la Tabla 6.

Grado	Significado
Consolidación nula	Los principios de gobernanza no se conocen o no se mencionan en la empresa. No hay referencias a ellos en el discurso cotidiano de los directores y gerentes o, en el mejor de los casos, hay referencias aisladas.
Consolidación en desarrollo	El tema de los principios se comienza a desarrollar, al menos con cierta sistematicidad: Por ejemplo, se emiten documentos ad-hoc, o se capacita a algunas personas en temas de gobernanza, o se designan responsables de temas de gobernanza, o se trabaja sobre los códigos de buenas prácticas. También se presta atención explícita a la gestión de la información y se considera la representatividad de los directores.
Consolidación parcial	Existen evidencias de un grado significativo de implementación en todas los temas y dimensiones del concepto de gobernanza. Por ejemplo, se ha iniciado la búsqueda de un director independiente (hasta ahora inexistente), se ha implantado un código de buenas prácticas y se ha contratado a un estudio contable para actualizar la emisión de información a los mercados.
Consolidación total	La empresa acredita el conocimiento y la aplicación de sólidos principios de gobernanza en todos los niveles que corresponde. La documentación interna y externa vinculada con la gobernanza está actualizada y disponible y reina la transparencia en las áreas contables y operativas. El directorio funciona con criterios de eficiencia y efectividad en su gobernanza.
Nivel de excelencia	La empresa no sólo ha consolidado totalmente sus principios de gobernanza sino que puede exhibir sus logros ante la comunidad industrial de modo de situarse como un modelo nacional e internacional. Se aplican en el mantenimiento de los principios de gobernanza métodos análogos a los de la mejora continua en la gestión de la calidad.

Tabla 5. Significado de los grados de consolidación de los principios generales de gobernanza.

Grado de amplitud de los stakeholders considerados	Grado en número	Valor asignado
Nulo	0	0
Mínimo	1	0.25
Medio	2	0.5
Grande	3	0.75
Máximo	4	1

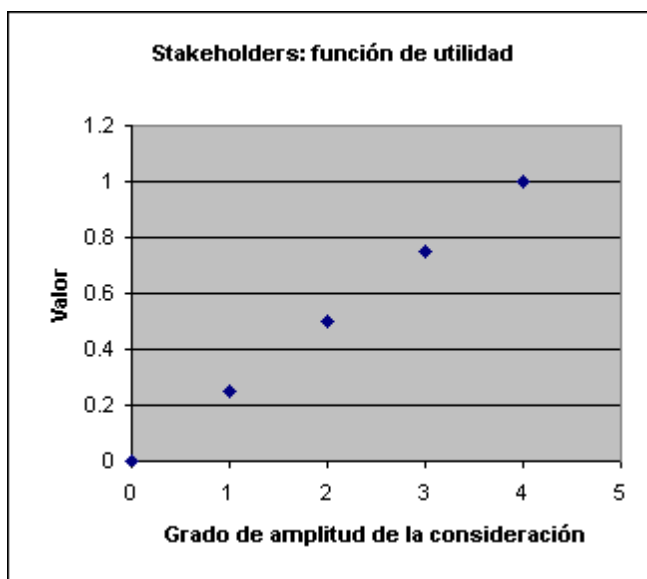


Figura 6. Función de utilidad correspondiente al área *stakeholders*.

Grado	Significado
Amplitud nula	Tiene primacía absoluta la consideración del accionista. A pesar de ello, existe poca o ninguna transparencia informativa y pocas o nulas oportunidades para que los accionistas disconformes manifiesten sus quejas o hagan valer sus derechos en el contexto de la empresa.
Amplitud mínima	Tiene primacía la consideración del accionista, aunque también se considera a otros <i>stakeholders</i> , como el cliente o el proveedor. Fuera del accionista, los <i>stakeholders</i> se consideran de modo parcial, por ejemplo, velando por la capacitación de los empleados pero ignorando aspectos como la remuneración o la calidad de vida en el trabajo.
Amplitud media	Varios <i>stakeholders</i> reciben atención por parte de la alta gerencia, incluyendo a los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores. Además, para cada <i>stakeholder</i> , se considera por lo menos más de una dimensión.
Amplitud grande	Por lo menos cinco de los siete <i>stakeholders</i> son considerados con atención. Atención en este contexto significa que, para cada <i>stakeholder</i> , se consideran satisfactoriamente al menos dos o tres dimensiones, y en cada dimensión, a su vez, se contempla una pluralidad de elementos.
Amplitud máxima	Todos los <i>stakeholders</i> son considerados en todas sus dimensiones. Para cada dimensión, todos los elementos reciben por lo menos algún grado de consideración. Podría decirse que existe en todos los niveles de la empresa una “cultura de los <i>stakeholders</i> ”.

Tabla 6. Significado de los grados de amplitud con que se considera a los diversos *stakeholders*.

Finalmente, la Figura 7 exhibe la función de utilidad del trabajo del directorio. Los primeros puntos no son demasiado valorados: después de todo, existen ciertas rutinas que todo directorio, por poco conspicuo que sea, debe cumplir. Sin embargo, la valoración crece con mayor pendiente a medida que el porcentaje se incrementa, para destacar la importancia de que el directorio realice tareas que vayan más allá de las prácticas mínimas.

La Tabla 7 muestra los significados de los grados de efectividad del trabajo del directorio. Las Figuras 5, 6 y 7 muestran entonces tres formas funcionales distintas, que corresponden al criterio de un decisor o experto. Sobre la base de estas funciones de utilidad, el experto puede construir tablas y asignar valores a partir de ellas. Otros decisores podrán tener otros criterios, y estos podrán hacerse explícitos en otras funciones de utilidad distintas.

Grado de efectividad del trabajo del directorio	Grado en número	Valor asignado
Nula	0	0
Mínima	1	0.1
Media	2	0.25
Grande	3	0.6
Máxima	4	1

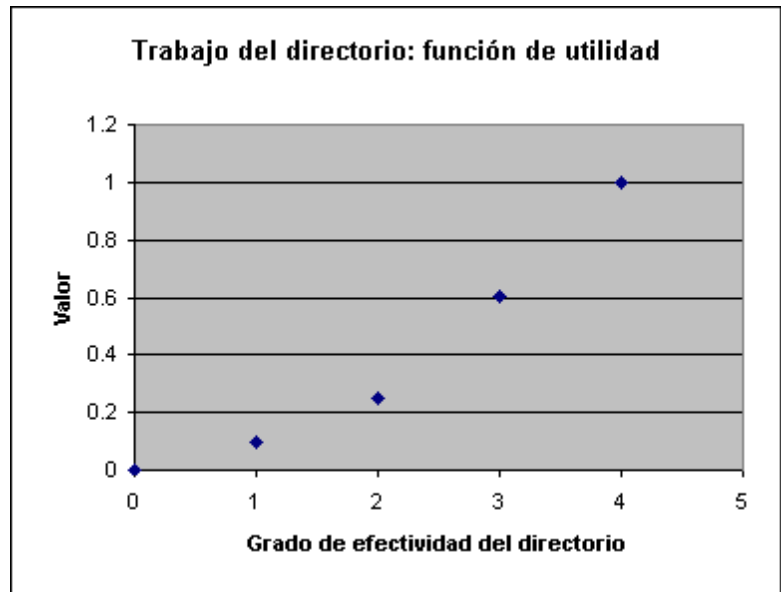


Figura 7. Función de utilidad del trabajo del directorio.

Grado	Significado
Efectividad nula	El directorio no tiene una rutina de trabajo, ni siquiera existe en los directores una clara conciencia sobre su papel. No se reúnen más allá de lo que indican las normas y presentan un grado de competencia y compromiso insignificantes para la marcha de la organización. El directorio no evalúa adecuadamente a la gerencia y, aún en la ausencia de conflictos de interés, la conducta del directorio es negativa o nula. No realizan tareas de asesoramiento, <i>networking</i> o control y monitoreo.
Efectividad mínima	El directorio comprende la importancia de su papel, pero esta comprensión no se despliega en acciones innovadoras o de control debido a un limitado nivel de competencia y compromiso por parte de los directores. Unos dos o tres temas del trabajo del directorio son tratados, aunque inadecuadamente, en sólo una o dos dimensiones cada uno.
Efectividad media	El directorio es razonablemente competente y comprometido en todas las dimensiones del tema “competencia y compromiso”. Además, ejerce una rutina regular, que lleva a un monitoreo y control promedios. Desarrolla actividades de asesoramiento y <i>networking</i> , pero de modo no sistemático.
Efectividad grande	Se contemplan todos los temas del trabajo del directorio: rutina, competencia y compromiso, composición y conducta del directorio, control y monitoreo, y asesoramiento y <i>networking</i> . En cada tema, además, se cubren como mínimo tres dimensiones.
Efectividad máxima	Todos los temas y todas las dimensiones se contemplan adecuadamente. Impera la cultura de la mejora continua aplicada al trabajo del directorio. Existen incluso procedimientos escritos para evaluar su efectividad.

Tabla 7. Significado de los grados de efectividad en el trabajo del directorio.

Paso 3. Determinación de los pesos de importancia de cada área (w_i)

Identificamos en primer lugar el área más importante. Esta es una decisión arbitraria, aunque esta arbitrariedad refleja una posición “filosófica” ante la gobernancia y, además, el efecto de la elección puede evaluarse posteriormente con el análisis de sensibilidad. Sea “*stakeholders*” nuestra área de mayor importancia. Para evaluar los pesos nos preguntamos lo siguiente: “Considere una empresa A que tiene el peor nivel en sus principios de gobernancia, $v_1 = 0$, y el mejor nivel en “*stakeholders*”, $v_2 = 1$. Considere ahora otra empresa, B, con $v_1 = 1$, el mejor nivel por sus principios de gobernancia. ¿Cuál debería ser el nivel de v_2 de esta empresa B para que usted fuera indiferente (como experto externo que evalúa la gobernancia de esta empresa) a elegir entre A o B?

Supongamos que la respuesta fuera $v_2 = 0.6$ ²¹, es decir que el decisor de la empresa B está dispuesto a sacrificar una parte de la consideración de los *stakeholders* para tener principios de gobernancia “perfectos”. Con la ecuación 1 expresamos esta situación:

$$\begin{aligned} w_1 v_1 \text{ (peor nivel de principios)} + w_2 v_2 \text{ (mejor nivel de stakeholders)} &= \\ = w_1 v_1 \text{ (mejor nivel de principios)} + w_2 \times 0.6 & \\ w_1 \times 0 + w_2 \times 1 = w_1 \times 1 + w_2 \times 0.6 & \end{aligned}$$

Reacomodando la expresión anterior, tenemos:

$$0.4 w_2 = w_1 \qquad \text{Ecuación 2}$$

A continuación planteamos una pregunta análoga para el área restante. “Considere una empresa A que tiene el peor nivel en el trabajo de su directorio, $v_3 = 0$, y el mejor nivel en “*stakeholders*”, $v_2 = 1$. Considere ahora otra empresa, B, con $v_3 = 1$, el mejor nivel por el trabajo de su directorio. ¿Cuál debería ser el nivel de v_2 de esta empresa B para que usted fuera indiferente (como experto externo que evalúa la gobernancia de esta empresa) a elegir entre A o B?” Si su respuesta a esta pregunta fuera $v_2 = 0.3$ entonces:

$$\begin{aligned} w_3 v_3 \text{ (peor nivel de trabajo del directorio)} + w_2 v_2 \text{ (mejor nivel de stakeholders)} &= \\ = w_3 v_3 \text{ (mejor nivel de trabajo del directorio)} + w_2 \times 0.3 & \end{aligned}$$

²¹ Esto significa que $v_2 = 0.6$ sale objetivamente de la función de utilidad y de la descripción del grado de la Tabla 6. Consideramos válido el tomar valores intermedios.

$$w_3 \times 0 + w_2 \times 1 = w_3 \times 1 + w_2 \times 0.3$$

Reacomodando esta expresión, obtenemos:

$$0.7 w_2 = w_3 \quad \text{Ecuación 3}$$

Los pesos sumados deben igualar a la unidad, es decir:

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1 \quad \text{Ecuación 4}$$

Por lo tanto, utilizando las ecuaciones 2, 3 y 4:

$$0.4 w_2 + w_2 + 0.7 w_2 = 1$$

$$2.1 w_2 = 1$$

$$w_2 = 0.48$$

y por lo tanto:

$$w_1 = 0.4 \times 0.48 = 0.19$$

$$w_3 = 0.7 \times 0.48 = 0.33$$

De estos cálculos se infieren los pesos de importancia para las tres áreas: $w_1 = 0.19$, $w_2 = 0.48$ y $w_3 = 0.33$. Dada la naturaleza aproximada de estas consideraciones, nos tomamos la libertad de redondear estos valores con precisión de décimos de unidad, con lo cual los pesos resultan $w_1 = 0.2$, $w_2 = 0.5$ y $w_3 = 0.3$.

Paso 4. Cálculo de los valores globales

La ecuación 1 nos permite calcular la preferencia que tenemos por una firma determinada en función de la calidad de su gobernancia. Tendremos así, por ejemplo:

$$\begin{aligned} P(v_1, v_2, v_3) &= w_1 v_1 + w_2 v_2 + w_3 v_3 = \\ &= 0.2 \times 0.75 + 0.5 \times 0.70 + 0.3 \times 0.45 = 0.635 \end{aligned}$$

A este valor lo multiplicamos por 1000 para generar así un indicador que abarque la gama de 0 a 1000 puntos. Esta operación es simplemente un paso aritmético que no afecta a las comparaciones que puedan realizarse con el indicador.

Paso 5. Análisis de sensibilidad

El razonamiento anterior podría estar teñido de subjetividad. La subjetividad abarca tanto a la selección de los pesos de cada área como a la asignación de sus valores. A fin de incrementar la confianza en este indicador es conveniente realizar algunos análisis de sensibilidad. Una forma posible del análisis sería la siguiente:

- tomemos un conjunto de empresas y evaluemos su gobernanza utilizando el indicador desarrollado, con los valores base;
- establezcamos un ranking de estas empresas sobre la base del resultado obtenido para el indicador;
- obtengamos otro (u otros) indicador (o indicadores) cambiando los valores (función de utilidad) y los pesos en los pasos 1 a 4 anteriores;
- establezcamos un nuevo ranking de las empresas con el nuevo indicador;
- comparemos los resultados. Si son coincidentes, aumentará nuestra confianza en el indicador; de lo contrario, será conveniente profundizar el estudio de la “filosofía” de la gobernanza y buscar mayor información para tratar de encontrar un indicador más consistente.

También podría medirse la sensibilidad a la forma de la función de utilidad empleada. En la primera sección del Apéndice V se ilustra este caso. Otra forma de realizar el análisis de sensibilidad podría consistir en comparar los pesos que distintos decisores o distintos expertos asignan a las distintas áreas de la gobernanza, siguiendo los pasos 1 a 4 anteriores. Si los pesos fueran aproximadamente coincidentes, aumentaría nuestra confianza en el indicador. Diferencias importantes reflejarían distintos conceptos de la gobernanza, como se muestra en la segunda sección del Apéndice V.

IX. APLICACIÓN DEL MÉTODO A LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

En la sección anterior hemos mostrado cómo se pueden asignar pesos a las áreas de la gobernanza de un modo sistemático. Algo totalmente análogo podría realizarse para ponderar, dentro de cada área, sus distintos temas; dentro de cada tema, sus distintas dimensiones; y, finalmente, dentro de cada dimensión, sus distintos elementos (aunque en este trabajo damos un tratamiento distinto a la ponderación de los elementos, como se indica más adelante).

Apliquemos el método para ponderar los temas del área *stakeholders*. Utilizaremos la función de preferencia genérica de la Ecuación 1, pero con nuevos subíndices para especificar claramente los pesos, valores y porcentajes del máximo del cuestionario correspondiente a cada tema o dimensión. En la siguiente ecuación, por ejemplo:

$$P(v_{11}, v_{12}, v_{13}, v_{14}) = w_{11}v_{11} + w_{12}v_{12} + w_{13}v_{13} + w_{14}v_{14}$$

los primeros subíndices se refieren al área “principios de gobernancia” y los segundos subíndices se refieren a los cuatro temas que la integran: “consideración explícita de la gobernancia”, “provisión de información”, “representatividad de los directores” y “dualidad del CEO”, respectivamente. Análogamente, en la ecuación:

$$P(v_{111}, v_{112}) = w_{111}v_{111} + w_{112}v_{112}$$

los primeros subíndices se refieren al área, los segundos, al tema y los terceros, a las dimensiones (“documental” y “organizacional”).

En la Tabla 8 (a) mostramos esquemáticamente el resultado de razonamientos análogos a los de la sección anterior para ponderar los temas del área *stakeholders*. Suponemos que el tema más importante es la “posición de los accionistas”. Esta decisión refleja una perspectiva legal y cultural donde “la empresa es de los accionistas”. No necesariamente debe ser así: en la literatura existen referencias sobre que en el Japón muchas personas sienten que “la empresa es de los empleados”; naturalmente esta concepción nos llevaría a obtener distintos elementos de ponderación.

Nótese que en la elección del “ v_{21} necesario para la indiferencia” entre las empresas A y B está implícita la idea de una función de utilidad del decisor. El lector podría verificar su comprensión del razonamiento siguiendo una o dos de las líneas de la Tabla 8 (a). La Tabla 8 (b) es el resumen de los valores de w_{2j} calculados.

i	Empresa A			Empresa B			Coeficiente que multiplicado por w_{21} da w_{2j}
	Peor nivel en:	v_{2j}	v_{21}	Mejor nivel en:	v_{2j}	v_{21} necesario para la indiferencia	
2	Empleados	0	1	Empleados	1	0.65	0.35
3	Clientes	0	1	Clientes	1	0.75	0.25
4	Acreedores	0	1	Acreedores	1	0.9	0.1
5	Proveedores	0	1	Proveedores	1	0.75	0.25
6	Gobiernos	0	1	Gobiernos	1	0.95	0.05
7	Sociedad	0	1	Sociedad	1	0.8	0.2

Tabla 8 (a). Resumen de cálculos para determinar las ponderaciones de los distintos *stakeholders*. Se supone que el tema más importante es “accionistas”.

Tema	Coficiente	Valor
Accionistas	w_{21}	0.45
Empleados	w_{22}	0.16
Cientes	w_{23}	0.11
Acreedores	w_{24}	0.05
Proveedores	w_{25}	0.11
Gobiernos	w_{26}	0.02
Sociedad	w_{27}	0.09
	Total	1.00

Tabla 8 (b). Resultados de los cálculos de las ponderaciones.

Tenemos en este punto los valores de los pesos w_{ij} para las tres áreas y para los siete temas del área *stakeholders*. En el Apéndice III se muestran algunas planillas de los cálculos de las ponderaciones de las áreas, temas y dimensiones. La totalidad de las planillas puede consultarse en Yacuzzi (2007).

Para los elementos se adopta el siguiente criterio: Si una dimensión está constituida por un solo elemento, entonces el peso del elemento es igual al peso de la dimensión; si la dimensión está constituida por n elementos, el peso de cada elemento es $(1/n)$ *peso de la dimensión. Pudo haberse calculado el peso de cada elemento con una función de preferencia de la forma utilizada para las áreas, temas y dimensiones, pero en aras de la practicidad optamos por el criterio laplaciano que da el mismo peso a cada elemento de una determinada dimensión.

Ya estamos en condiciones de asignar puntos a cada elemento constitutivo del indicador. Siguiendo el *standard* de puntuación del Premio Nacional a la Calidad²² asignamos un total de puntos que varía en la gama de 0 a 1000 puntos. Dadas las ponderaciones de las áreas de la gobernancia, los puntos se asignarán así:

- Principios generales de gobernancia: w_1 * total máximo de puntos por asignar = $0.2 * 1000 = 200$ puntos.
- *Stakeholders*: w_2 * total máximo de puntos por asignar = $0.5 * 1000 = 500$ puntos.

²² Ver, por ejemplo, Fundación Premio Nacional a la Calidad (2004).

- Trabajo del directorio: $w_3 * \text{total máximo de puntos por asignar} = 0.3 * 1000 = 300$ puntos.

De igual modo se asignan los puntos a los temas de cada área. Por ejemplo, para el área de principios generales de gobernanza, donde el total de puntos por asignar (TPA_1) es de 200, la asignación será:

- Consideración explícita de la gobernanza: $w_{11} * TPA_1 = 0.67 * 200 = 133$ (130).
- Provisión de información: $w_{12} * TPA_1 = 0.2 * 200 = 40$ (40).
- Representatividad de los directores: $w_{13} * TPA_1 = 0.067 * 200 = 13$ (15).
- Dualidad del CEO: $w_{14} * TPA_1 = 0.067 * 200 = 13$ (15)

Los valores calculados se aproximaron a los valores más redondos indicados entre paréntesis, para facilitar el tratamiento de los datos y la regulación de las escalas en el cuestionario. Estos cambios no alteran en demasía los resultados de la evaluación, de por sí imprecisa, pues son porcentualmente pequeños.

Los cálculos para los puntajes de los temas restantes y para las dimensiones son similares; los resultados se despliegan en la Tabla 4, en cada casillero y entre paréntesis. Notemos, para finalizar esta sección, que el concepto de función de utilidad se utiliza en este trabajo en dos contextos relacionados pero distintivos: se utiliza, por una parte, para asignar valores (utilidades) a los grados de consolidación, amplitud o efectividad de las diversas áreas, temas y dimensiones (ver, por ejemplo, las Figuras 5, 6 y 7); este uso da lugar a la asignación de puntajes a las áreas, temas y dimensiones del indicador; por otra parte, se utiliza en el cuestionario para asignar puntajes a las distintas respuestas en las preguntas con cinco respuestas posibles; este uso se ilustra en las Figuras 3 y 4.

X. REFLEXIONES SOBRE LA MEDICIÓN

¿Tiene sentido la formalización técnica que hemos aplicado para medir el concepto de gobernanza de las pymes? ¿Hace falta diseñar un cuestionario tan complejo? Creemos que sí y se impone una reflexión en este punto. Nuestro indicador busca contestar una simple pregunta: “¿Cuán buena es la gobernanza de esta empresa?” Bastaría, en una primera aproximación, con decir: “muy buena”, o “más o menos”. Después de todo, para muchas respuestas es suficiente el criterio y la intuición gerencial.

Sin embargo, el concepto de gobernanza es complejo y hay muchas perspectivas posibles sobre su contenido. La estructura que proponemos: áreas, temas, dimensiones y elementos es un primer paso para aclarar el concepto de gobernanza que nuestro indicador trata de medir.

Se ha escrito mucho sobre las mediciones. Algunas páginas atrás está la cita de Lord Kelvin, escrita hace un siglo. Tomamos ahora una cita reciente de Robert B. Laughlin: (Laughlin (2007), página 32)

“Sabemos que las mediciones nunca son perfectas y por eso queremos saber *cuán* precisa es una medición determinada, lo cual es una práctica adecuada, porque evita la deshonestidad y desalienta la elaboración de informes sin valor científico.”

Se nos podrá objetar que Laughlin es un físico que habla de física, lo cual es cierto, ¡pero sus palabras cobran más sentido aún en la investigación social! La explicación detallada de cómo obtener el indicador ayuda a comprender mejor su precisión y aumenta la confianza del usuario. Por otra parte, toda la técnica que utilizamos en su construcción está desplegada en este trabajo, con el cual cualquier lector puede contruir su propio índice, con sus propios valores de ponderación.²³ Continúa Laughlin (2007):

“Cuando voy a reuniones donde me encuentro con otros físicos y converso con ellos sobre las cosas que nos interesan, uno de los temas que siempre sale a relucir es el de una conferencia de Irving Langmuir, el inventor de la lámpara de tungsteno. En la conferencia, el científico estadounidense habla sobre la pseudociencia, y relata casos de falsedades y engaños científicos, pero lo más importante es el mensaje fundamental que transmite: en física, las percepciones correctas difieren de las erróneas en que aquéllas se vuelven más claras cuando mejora la precisión experimental. Es una idea simple que capta la esencia de la mente de los físicos y explica su obsesión con la matemática y los números. Por medio de la precisión, se pone en evidencia la falsedad.” (pag. 37)

Para nosotros, investigadores sociales, el mensaje de Langmuir es tanto o más válido que para los físicos. Tal vez porque rara vez realizamos experimentos, debemos ser tan rigurosos como el físico en el uso de nuestros instrumentos de medición, y debemos trabajar para precisar con detalle el fenómeno que tratamos de medir.

El método de este trabajo orienta el razonamiento sobre bases sólidas. A la hora de ponderar el valor de las áreas de gobernanza, por ejemplo, el autor de este trabajo había asignado inicialmente 150 puntos a los principios y 350 al trabajo del directorio. Su justificación para esta elección había sido la aplicación de “una regla de tres” relacionada

²³ Lógicamente, si no hay un indicador de amplia aceptación y difusión, la comparación entre firmas resultará difícil, pero en principio cualquier empresa podría tener su propio indicador de gobernanza.

con el número de elementos de cada área (además de la impronta que le dejó el haber trabajado con la evaluación del Premio Nacional a la Calidad, donde el área de liderazgo, la primera considerada, recibía 150 puntos máximos). Un análisis más sistemático y detallado, sin embargo, lo llevó a modificar los valores de modo que los actuales le parecen más consistentes y razonables. En el Apéndice IV se reproduce una comparación de los valores intuitivos asignados por el autor a los componentes del concepto de gobernanza con los valores finalmente adoptados. Se observa una marcada discrepancia en algunos puntajes. Por ejemplo, ahora valoramos más la consideración explícita de la gobernanza (pasó de 80 a 130 puntos), la posición de los accionistas en la empresa (de 130 a 230) y la competencia y compromiso del directorio (de 70 a 160), y valoramos menos la representatividad de los directores y el rol dual del CEO (de 40 y 30, respectivamente, a 15). Valió para nosotros en este ejercicio la reflexión de Keeney et al. (1976, pág. 9) sobre las decisiones con objetivos múltiples: “El espíritu es el del descubrimiento socrático—de *revelar* lo que usted realmente cree, de *convencerse* usted, y de *decidir*” (cursiva en el original).

El análisis formal tiene otras ventajas: brinda “confort psicológico”, facilita la comunicación, permite persuadir a terceras partes, sistematiza la evaluación de los conceptos y facilita el encuentro de lagunas o redundancias en lo que medimos. Estas ventajas conservan su validez incluso en los casos en que la evaluación de la calidad de la gobernanza se realiza sobre bases intuitivas.

“No se puede cuantificar lo incuantificable” es una crítica que escuchamos a menudo. Permítasenos citar un pasaje de Keeney et al. (1976, pág. 12):

“La pregunta es: *¿Qué es cuantificable?* Un experto en arte podría verse en dificultades para dar una fórmula objetiva para ordenar jerárquicamente la calidad de las pinturas; de todas maneras, podría ordenarlas jerárquicamente diciendo, en efecto, que dada una elección entre dos pinturas preferiría una antes que otra. Y, donde tenemos órdenes jerárquicos, los números no pueden estar demasiado lejos. Nuestro artista podría incluso querer poner una etiqueta con el precio de cada pintura, así cuantificando un aspecto de su juicio subjetivo. Esta suerte de cuantificación no se hace por medio de una fórmula objetiva sino por introspección subjetiva. *¿Es legítimo trabajar con tales números?* Siempre lo hacemos. Como analistas debemos aprender cómo incorporar en nuestros análisis tales consideraciones blandas, *squishy*, como la estética, los factores psíquicos y la simple diversión. Si no lo hacemos, lo duro desplazará a lo blando, y la eficiencia—interpretada muy estrechamente—prevalecerá.”

La naturaleza hipotética de las preguntas que hacen los expertos a los gerentes, o a otros expertos, para establecer preferencias suele ser fuente de escepticismo. Se

cuestiona el poco realismo de preguntas sencillas, que nada parecen tener que ver con la complejidad del mundo de las organizaciones. En efecto, estas preguntas son simples, pero sus respuestas constituyen los componentes fundamentales que permiten calcular, por ejemplo, los pesos de las funciones de preferencia.²⁴ Sin estas preguntas simples, es decir, aplicando métodos que no utilizaran simples preguntas hipotéticas, sería probablemente más difícil encontrar funciones de preferencia.

Los elementos del indicador de gobernancia tienen dos características: son relevantes y mensurables. Relevante significa que, a partir de su conocimiento, el decisor tiene información útil para evaluar alguna dimensión de la gobernancia. Mensurable significa que el decisor puede discriminar entre diversos niveles del elemento.

Todos los elementos del indicador, considerados como un conjunto, deben cumplir con ciertas propiedades. El conjunto debe ser completo (el cuestionario debe cubrir todos los aspectos de la teoría de la gobernancia considerados relevantes), operativo (los elementos deben poder medirse, para poder evaluar la gobernancia), descomponible (la complejidad de la gobernancia necesita de la posibilidad de dividirla en problemas menores), no redundante (el cuestionario debe evitar la doble contabilidad) y mínimo (para mantener el cuestionario dentro de dimensiones manejables).²⁵ Finalmente, agregamos a esta lista el poder explicativo. El conocimiento acabado de los elementos del concepto de gobernancia permitirá explicar causalmente el impacto de cada elemento sobre la calidad de la gobernancia. El funcionamiento de estos micromecanismos se presentará en un trabajo posterior del autor.

XI. REFLEXIONES FINALES

Exponemos en esta sección algunas reflexiones sobre el indicador de gobernancia propuesto. El indicador se basa en 84 preguntas. Son sin duda muchas preguntas para contestar por un directivo apurado durante—digamos—un claro de su agenda entre dos reuniones importantes, pero no son demasiadas preguntas para los directivos de una empresa que desea evaluar el estado de su gobernancia y reflexionar sobre ella. Es

²⁴ Las preguntas deben ser precisas y comprensibles. Ver las consideraciones de Keeney et al. (1976, pág. 18).

²⁵ Estas características están tomadas de Keeney et al. (1976, pág. 50) y las consideramos válidas aunque estos autores las presentan en un contexto un tanto distinto del nuestro.

oportuna en este momento la pregunta “¿quién debe contestar el cuestionario?” La primera respuesta posible es: “el directorio”. Efectivamente, el directorio tiene todos los elementos para responder las preguntas y es quien más se beneficiaría con el ejercicio. Otra respuesta posible es: “otros *stakeholders*, tal vez trabajando en equipo”. Otra: los académicos que estudian en profundidad casos de gobernanza en las pymes. Y otra más aún: “los *gatekeepers*”, que se beneficiarán con la comprensión profunda de la gobernanza de una pyme. Etcétera.

No es éste, como vemos, un indicador que se adecue a ser tratado automáticamente en una gran base de datos con información económico-financiera sobre miles de empresas que se analizan econométricamente. Es más bien una “*checklist* cuantificadora”, un mapa hacia la buena gobernanza de las pymes. La lista podría revisarse anualmente en el contexto, por ejemplo, de la revisión por la dirección dentro de un programa de aseguramiento de la calidad, al estilo de la norma ISO 9000:2000. Mientras el directorio va asignando puntos a los elementos de la gobernanza, aprende sobre ellos y su relevancia para su empresa.

A diferencia de los puntajes máximos que asignan los premios nacionales a la calidad y otros formularios de evaluación similares, que suelen dar entre un máximo de 10 y 20 puntos a cada pregunta (excepcionalmente, digamos, 30 puntos), este cuestionario tiene máximos posibles que difieren entre sí en uno y hasta en casi dos órdenes de magnitud (los máximos van desde 1 punto hasta 55 puntos). Este desbalance se percibe través de un análisis de Pareto como el de la Tabla 9. Hemos construido una lista de los puntos máximos atribuidos por el cuestionario a cada uno de los 16 temas del indicador de gobernanza. Los cuatro primeros temas cubren el 60% de los puntos máximos, mientras que los últimos cuatro, sólo el 4%.²⁶

Estos guarismos podrían ser una invitación para que los directores y gerentes concentren primero sus esfuerzos en los pocos temas que más contribuyen a constituir una gobernanza sólida. Son, en este sentido, una brújula para la acción.

Además, el análisis de Pareto sugiere la posibilidad de crear un indicador más económico, con menos preguntas que el actual. Sin embargo, se nos ocurren tres

²⁶ Nótese que no discutimos la significatividad de las variables desde un punto de vista econométrico. Si contáramos con una mayor riqueza de datos, el econométrico podría realizar análisis relevantes para nuestro problema, pero desafortunadamente esto no es posible en esta etapa del desarrollo.

objeciones a esta sugerencia. En primer lugar, los puntajes actuales reflejan solamente la perspectiva del autor, y podrían ser modificados con la perspectiva de otros expertos. Por otra parte, si elimináramos los temas y elementos con menores puntajes estaríamos limitando el valor que el cuestionario tiene como *checklist* de los temas y elementos de la gobernanza; se limitaría su aplicabilidad como herramienta complementaria de los análisis del tipo que realizan las evaluaciones de los premios nacionales a la calidad y se reduciría en paralelo el valor de la evaluación como herramienta de formación de directivos y gerentes. Finalmente, la gobernanza es un concepto que evoluciona con el tiempo, y es posible que elementos que hoy figuran muy abajo en la lista de puntajes máximos posibles cambien su *ranking* relativo en el futuro. Eliminarlos del cuestionario les quitaría visibilidad para futuras instancias de evaluación; y los excluiría del plano de la conciencia del director aplicado que busca que su empresa se supere continuamente.

No.	Temas	Puntaje máximo	Porcentaje de puntos acumulados
1	Sobre la posición de los accionistas en la empresa	230	23
2	Competencia y compromiso del directorio	160	39
3	Consideración explícita de la gobernanza	130	52
4	Sobre la posición de los empleados en la empresa	80	60
5	Sobre la posición de los clientes en la empresa	55	65.5
6	Sobre la posición de los proveedores en la empresa	55	71
7	Actividades de asesoramiento y networking	50	76
8	Sobre la sociedad en general y el medio ambiente	45	80.5
9	Sobre la provisión de información	40	84.5
10	Sobre la composición y conducta del directorio	35	88
11	Control y monitoreo	35	91.5
12	Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios en la empresa	25	94
13	Rutina del directorio	20	96
14	Representatividad de los directores	15	97.5
15	Dualidad del CEO	15	99
16	Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal	10	100

Tabla 9. Análisis de Pareto del puntaje máximo posible para los 16 temas del indicador de gobernanza.

Para finalizar, expresamos nuestro convencimiento de que la gobernanza puede medirse, y debe medirse, en las empresas pymes. A través de la medición de la gobernanza se fortalece en los directores y gerentes la comprensión de sus problemas, y la organización como un todo va aprendiendo el significado y alcance de conceptos que, al menos en su tratamiento sistemático, son nuevos para la mayoría de los integrantes de una empresa. Se produce la mejora continua. Por otra parte, nos parecen importantes las reflexiones de Mario Kutnowski sobre las pymes y las consecuencias que, a partir de ellas, saca sobre la relevancia de un indicador de gobernanza. Escribe Kutnowski:²⁷

Un obstáculo esencial para el crecimiento y la diversificación de las empresas pymes en la Argentina reside en sus enormes dificultades para acceder al financiamiento externo, sea a través de capital ajeno o mediante la ampliación del capital propio. Por numerosas razones, entre ellas sus deficiencias en la captura, procesamiento y presentación de datos confiables acerca de su desempeño, la insuficiencia de garantías o sus estructuras frecuentemente inestables, capturan una proporción insignificante del ahorro disponible en el mercado. Sin embargo, representan una fuente importante de empleo y muchas veces albergan proyectos valiosos de innovación y promueven emprendimientos.

Y a partir de sus reflexiones destaca la importancia de “*impulsar un balance social para pymes con el propósito explícito de mejorar su acceso al financiamiento*” y “*desarrollar una metodología para valorizar activos intangibles*”. Siguiendo a Kutnowski, creemos que el indicador propuesto en este trabajo, adecuadamente perfeccionado, podría servir para completar un perfil de crédito útil para los mercados de capitales, además de servir como herramienta de aprendizaje, mejoramiento y *benchmarking* interno y externo.

²⁷ Kutnowski, Mario, comunicación personal, 22 de noviembre, 2007.

APÉNDICE I

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL INDICADOR DE GOBERNANCIA EN UNA PYME

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL ÍNDICE DE GOBERNANCIA EN UNA PYME

Sección I. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANCIA

Las siguientes son preguntas relativas a los principios generales de gobernancia. Por favor, indique el grado de cumplimiento que estos principios tienen en su empresa, utilizando las escalas provistas. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		No fuerte	No débil	Implementando	Sí débil	Sí fuerte	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANCIA (200 PUNTOS)							
a) Consideración explícita de la gobernancia (130 puntos)							
1	¿Ha emitido la compañía algún documento que explícitamente destaque la importancia de una buena gobernancia? Detalles: _____ _____	0	2.5	5	6.5	7.5	
2	¿Incluye la memoria anual de la compañía una sección dedicada al desempeño de la misma en instrumentar principios de gobernancia, además de lo indicado por el marco regulatorio? Detalles: _____ _____	0	2.5	5	6.5	7.5	
3	Además de los principios de gobernancia indicados en los estatutos de incorporación o estatutos internos, ¿tiene la compañía un código de ética, credo o código de conducta que incluya principios de gobernancia? Detalles: _____ _____	0	9	18	24	27.5	
4	¿Adhiere la compañía a un código de buenas prácticas? Detalles: (¿A cuántos principios adhiere sobre el total, etc.?) _____ _____	0	9	18	24	27.5	
5	¿Existe un responsable de fiscalizar la introducción y cumplimiento de las medidas referidas a la gobernancia? Detalles: (Cargo, de quién depende, etc.) _____ _____	0	20	40	52	60	

- **No fuerte:** No, y hasta ahora no hemos considerado el tema.
- **No débil:** No, pero estamos considerando el tema.
- **Implementación:** No, pero estamos en proceso de implementación.
- **Sí débil:** Sí, recientemente.
- **Sí fuerte:** Sí.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		No fuerte	No débil	Implementando	Sí débil	Sí fuerte	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANCIA (200 PUNTOS) (Continuación)							
b) Sobre la provisión de información (40 puntos)							
6	¿Existe en la compañía un responsable de proveer información contable y de otro tipo a los mercados y reguladores, para afianzar la transparencia informativa? Detalles: _____ _____	0	5	10	12	14	
7	¿Se actualizan sistemáticamente los criterios contables para mejorar la transparencia de la contabilidad? Detalles: (Puede considerar por ejemplo el modo de contabilizar ingresos o egresos, la relación con empresas vinculadas, la contabilización de activos y pasivos, el método de reconocimiento de pérdidas por desvalorización de activos, etc. Indique también de acuerdo con qué criterios son preparados los balances de la compañía.) _____ _____	0	2	4	5	6	
8	¿Informa la Gerencia los objetivos de desempeño esperado de la compañía para los próximos ejercicios? Detalles: (A través de qué medios, por ejemplo, la memoria anual, informe a los entes reguladores, publicación en el sitio de Internet de la firma, etc.) _____ _____ _____	0	2	4	5	6	
9	¿Existe en la compañía un mecanismo para responder en tiempo y forma consultas de los <i>stakeholders</i> sobre temas de su interés? Detalles: _____ _____ _____	0	5	10	12	14	

- **No fuerte:** No, y hasta ahora no hemos considerado el tema.
- **No débil:** No, pero estamos considerando el tema.
- **Implementación:** No, pero estamos en proceso de implementación.
- **Sí débil:** Sí, recientemente.
- **Sí fuerte:** Sí.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
		Sí	No	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANCIA (200 PUNTOS) (Continuación)				
c) Representatividad de los directores (15 puntos) (*)				
10	¿Ocupan el CEO o su familia (hijos, hermanos, sobrinos directos, esposo o esposa, cuñados o cuñadas, o sus hijos) posiciones en el directorio?	0	3	
	Detalles: _____ _____			
11	¿Pertenece el CEO y el Presidente del Directorio a la misma familia o grupo de control?	0	3	
	Detalles: _____ _____			
12	¿Tiene el directorio solamente directores que no son independientes?	0	4.5	
	Detalles: _____ _____			
13	¿Es el presidente del directorio un director no independiente?	0	4.5	
	Detalles: _____ _____			
d) Dualidad del CEO (15 puntos)				
14	¿Es el CEO un director permanente en el directorio de la empresa?	0	7.5	
	Detalles: _____ _____			
15	¿Es el CEO también el presidente del directorio?	0	7.5	
	Detalles: _____ _____			

* Si la empresa no considera tener una situación subóptima vinculada con la representatividad de los directores, puede asignar el máximo puntaje a las preguntas 10 a 15 y continuar con la pregunta 16.

Sección II. STAKEHOLDERS

En esta sección le preguntamos sobre los distintos *stakeholders* de su empresa: accionistas, empleados, clientes, acreedores, proveedores, gobiernos y público en general, incluyendo temas del medio ambiente. Establezca para cada una de las afirmaciones realizadas el grado de validez que tienen para su empresa, utilizando la escala provista. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS)							
a) Sobre la posición de los accionistas en la empresa (230 puntos)							
16	Buscar la creación de valor para el accionista, medida, por ejemplo, mediante el retorno sobre los activos de la empresa, es un motor central de las acciones de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	14	27.5	41	55	
17	Buscar el beneficio para el accionista es un motor central de las acciones de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	12.5	25	37.5	50	
18	Los ingresos futuros de los accionistas constituyen una preocupación central de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	12.5	25	37.5	50	
19	Las áreas responsables de la confección de informes contables y de otro tipo, por indicación de la dirección, informan sobre el estado de la compañía y sus perspectivas futuras con mayor alcance que el establecido por la legislación. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	
20	El Directorio no recibe quejas por parte de los accionistas que no lo integran. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	
21	Se preparan con frecuencia informes a requerimiento de accionistas minoritarios. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS) (Continuación)							
22	Hay mecanismos para que los accionistas minoritarios puedan sugerir libremente temas en la agenda del directorio. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	
23	Los accionistas minoritarios tienen derechos de veto sobre decisiones operativas comerciales clave. Detalles: (por ejemplo, indicar el tipo de decisiones que pueden vetar) _____ _____ _____	0	4	7.5	11	15	
b) Sobre la posición de los empleados en la empresa (80 puntos)							
24	La remuneración de los empleados constituye una preocupación central de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	10	20	30	40	
25	La seguridad en el empleo de nuestros empleados es una preocupación central de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	3	6	9	12	
26	Las condiciones de trabajo en nuestra empresa constituyen una preocupación central de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	3	6	9	12	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS) (Continuación)							
27	La empresa destina importantes recursos a la capacitación de sus empleados. Detalles _____ _____	0	2	4	6	8	
28	Los informes periódicos de la empresa tienen como destinatarios importantes a sus empleados. Detalles _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
29	La empresa emite regularmente noticias para sus empleados (news board, etc.). Detalles _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
30	Existen sistemas para canalizar denuncias y opiniones del personal. Detalles _____ _____	0	1	2	3	4	
c) Sobre la posición de los clientes (55 puntos)							
31	Obtener calidad en los productos y servicios para nuestros clientes es un objetivo fundamental de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	
32	Nuestra alta gerencia se preocupa por entregar a nuestros clientes el mayor valor al menor precio posible. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS) (Continuación)							
33	Nuestra publicidad, folletos y literatura de ventas transmiten un panorama completo y totalmente veraz de las prestaciones de nuestros productos y servicios. Detalles _____ _____	0	4	7.5	11	15	
34	Nuestra política de garantía y servicio postventa es eficaz y busca fidelizar al cliente. Detalles _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	
35	No existen demandas ni reclamos de clientes. Detalles _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	
d) Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios (25 puntos)							
36	La solvencia económica es la preocupación central de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	3.5	7	10.5	14	
37	Nuestro departamento contable aplica las técnicas más modernas para el pronóstico del <i>cash flow</i> y otras variables financieras. Detalles: _____ _____	0	1.25	2.5	3.75	5	
38	No existen demandas ni reclamos de nuestros acreedores con respecto a nuestra empresa. Detalles _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS) (Continuación)							
39	Nuestra información financiera es amplia y está disponible en Internet para nuestros acreedores. Detalles _____ _____	0	0.375	0.75	1.125	1.5	
40	Nuestros acreedores pueden participar como observadores en las asambleas. Detalles _____ _____	0	0.375	0.75	1.125	1.5	
e) Sobre la posición de los proveedores (55 puntos)							
41	Hacemos todos los esfuerzos posibles para asegurar a nuestros proveedores una relación duradera. Detalles: _____ _____	0	3	6.25	9	12.5	
42	Capacitamos a nuestros proveedores para que puedan mejorar constantemente la calidad de sus productos y servicios. Detalles: _____ _____	0	1.875	3.75	5.6	7.5	
43	Encaramos regularmente programas de desarrollo de proveedores. Detalles _____ _____	0	1.875	3.75	5.6	7.5	
44	Siempre pagamos a nuestros proveedores según los términos contractuales y las prácticas de la industria. Detalles _____ _____	0	3	6.25	9	12.5	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS) (Continuación)							
45	No existen demandas ni reclamos de proveedores contra nuestra empresa. Detalles _____ _____ _____	0	4	7.5	11	15	
f) Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal (10 puntos)							
46	Crear empleo es un objetivo central y explícito de la política de nuestra empresa. Detalles: _____ _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
47	Facilitar a todo nivel el cumplimiento de las acciones del gobierno nacional, municipal, etc. es una preocupación permanente de nuestra empresa. Detalles: _____ _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	
48	Emitimos siempre y a tiempo los informes y declaraciones juradas exigidos por la legislación (por ejemplo, los vinculados con la protección del medio ambiente). Detalles _____ _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	
49	Colaboramos con los gobiernos, más allá de lo que exige la legislación, para afianzar la transparencia en nuestra industria. Detalles _____ _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS)							
g) Sobre la sociedad en general y el medio ambiente (45 puntos)							
50	Invertimos tiempo y recursos de todo tipo para afianzar la seguridad de nuestras operaciones. Detalles: _____ _____	0	3	6	9	12	
51	Realizamos consultas con expertos sobre temas vinculados con la seguridad industrial y su impacto en la sociedad. Detalles: _____ _____	0	3	6	9	12	
52	Colaboramos activamente con las ART y las cámaras empresariales para mejorar constantemente la calidad de nuestra seguridad e higiene industrial. Detalles _____ _____	0	2.75	5.5	8.25	11	
53	Aportamos toda la información necesaria al público y a las autoridades de salud y otras con competencia en el bienestar de nuestros empleados y vecinos. Detalles _____ _____	0	1	2	3	4	
54	Trabajamos arduamente para evitar ocasionar daños al medio ambiente. Detalles _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
55	Tenemos conciencia de la importancia de ahorrar recursos naturales y trabajamos para ello. Detalles _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. STAKEHOLDERS (500 PUNTOS) (Continuación)							
56	Desarrollamos iniciativas de carácter social para ayudar a la comunidad.	0	0.5	1	1.5	2	
	Detalles _____						

-
- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
 - **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
 - **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
 - **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
 - **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Sección III. EL TRABAJO DEL DIRECTORIO

En esta sección le preguntamos sobre el trabajo del directorio de su compañía. Conteste afirmativamente o negativamente las preguntas 57 a 64, y, en las restantes, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones realizadas, utilizando la escala provista. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta. En la última página del cuestionario puede resumir los puntajes parciales y total de la gobernancia de su empresa.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
3. EL DIRECTORIO (300 PUNTOS) (Continuación)		Sí	No	
a) Rutina del directorio (20 puntos)				
57	¿Se reúne la totalidad del Directorio menos de una vez por trimestre?	0	3.5	
	Detalles: (Indique la frecuencia de las reuniones.) _____ _____ _____			
58	¿Se reúne siempre el directorio con la presencia de la alta gerencia?	0	3.5	
	Detalles: _____ _____ _____			
59	¿Hace falta establecer una división del trabajo bien clara entre los directores?	0	3	
	Detalles _____ _____ _____			
60	¿Hace falta establecer una división del trabajo bien clara entre el directorio y el CEO?	0	3	
	Detalles: _____ _____ _____			
61	¿Es necesario establecer reglas relativas a la evaluación y seguimiento de las decisiones del directorio?	0	1.5	
	Detalles _____ _____ _____			
62	¿Hay necesidad de establecer reglas fijas para la convocatoria a reunión de directorio, el envío de la agenda, las preparaciones, etc.?	0	3	
	Detalles: _____ _____ _____			

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
3. EL DIRECTORIO (300 PUNTOS) (Continuación)		Sí	No	
63	¿Realiza su empresa evaluaciones anuales del trabajo del directorio?	1.5	0	
	Detalles _____ _____ _____ _____			
64	¿Realiza su empresa evaluaciones del trabajo del directorio después de la mayoría de sus reuniones?	1	0	
	Detalles: _____ _____ _____			

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300 PUNTOS)							
b) Competencia y compromiso del directorio (160 puntos)							
65	El directorio tiene competencia general en al menos dos áreas del conocimiento relevantes para la empresa. Detalles: _____ _____	0	2	5	15	30	
66	El directorio tiene familiaridad con las condiciones de la industria. Detalles: _____ _____	0	2	5	15	30	
67	El directorio tiene familiaridad con las operaciones de la empresa. Detalles _____ _____	0	2	5	15	30	
68	Los directores están siempre bien preparados para las reuniones de directorio. Detalles _____ _____	0	1.5	3.75	11.25	22.5	
69	Los directores están siempre comprometidos durante las reuniones de directorio. Detalles _____ _____	0	1.5	3.75	11.25	22.5	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300 PUNTOS)							
70	El directorio usualmente recoge su propia información sobre el progreso de las decisiones estratégicas además de los informes de la alta gerencia.	0	1	2	6	12.5	
	Detalles _____ _____						
71	El directorio usualmente hace preguntas incisivas relativas a las propuestas que formula la alta gerencia.	0	1	2	6	12.5	
	Detalles _____ _____						
c) Sobre la composición y conducta del directorio (35 puntos)							
72	Hay una variedad de tipos de directores en el directorio de nuestra empresa. (*)	0	0.7	1.4	1.7	2	
	Detalles: (Por ejemplo, indique la existencia y el número de directores internos (parte del equipo gerencial), directores que representan a propietarios externos, directores que representan bancos o <i>venture capitalists</i> , directores suplentes, etc.) _____ _____						
73	En nuestra compañía no se han verificado casos en los que un gerente o un director tengan un conflicto de interés en transacciones con partes relacionadas. (Por ejemplo, que un director trabaje en una firma con la cual la compañía planea efectuar una transacción.)	0	6.25	12.5	18.75	25	
	Detalles: (Si es así, ¿cómo ha procedido el directorio y la gerencia?, etc.) _____ _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

* Si la empresa no considera importante la variedad de directores, puede asignar el máximo puntaje a esta pregunta y continuar con la pregunta 73.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300 PUNTOS)							
74	No ha habido en nuestra compañía ningún apercibimiento o sanción al directorio o a la gerencia por violaciones a las leyes comerciales en los últimos 3 años. Detalles (Si los hubo, en lo posible, dé información breve sobre ellos.) _____ _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
75	Ninguno de nuestros directores ha sido sancionado por violación de sus deberes fiduciarios en los últimos tres años. Detalles (Si hubo sanciones, dé información breve.) _____ _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
76	La remuneración de la alta gerencia está ligada en alguna medida al rendimiento de la compañía. Detalles _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
77	Existe una agenda del directorio sobre temas vinculados a la evaluación del <i>management</i> . Detalles _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
d) Control y monitoreo (35 puntos)							
78	Nuestra política, establecida en los estatutos, es que nuestros directores se comprometan en iniciar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc. Detalles _____ _____	0	3	6	9	12	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300 PUNTOS)							
79	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en ratificar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	2	4	6	8	
	Detalles _____						
80	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en apoyar al equipo gerencial para implementar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	2.5	5	7.5	10	
	Detalles _____						
81	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en monitorear decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	1.25	2.5	3.75	5	
	Detalles _____						
e) Actividades de asesoramiento y <i>networking</i> (50 puntos)							
82	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en contribuir con asesoramiento y consejo relativo a administración general, temas legales, temas económico financieros, temas técnicos, marketing, etc.	0	6.5	13	19.5	26	
	Detalles _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado *					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300 PUNTOS)							
83	Nuestra política es que nuestros directores deben estar comprometidos en contribuir influyendo sobre partes importantes del entorno, como instituciones financieras, clientes y cuerpos gubernamentales, para reducir la incertidumbre.	0	3	6	9	12	
	Detalles _____						
84	Nuestra política es que nuestros directores deben estar comprometidos en contribuir influyendo sobre el entorno de la empresa para apoyarla y afianzar su buen nombre e imagen.	0	3	6	9	12	
	Detalles _____						

-
- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
 - **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
 - **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
 - **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
 - **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

RESULTADOS TOTALES

COMPONENTE	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
COMPONENTE 1: Principios generales de gobernanza	0	57	114	147	200	
a) Consideración explícita de la gobernanza	0	43	86	113	130	
b) Sobre la provision de información	0	14	28	34	40	
a) Representatividad de los directores	0	*	*	*	15	
b) Dualidad del CEO	0	*	*	*	15	
COMPONENTE 2: Stakeholders	0	126.75	250	372.25	500	
a) Sobre la posición de los accionistas en la empresa	0	59	115	171	230	
b) Sobre la posición de los empleados en la empresa	0	20	40	60	80	
c) Sobre la posición de los clientes en la empresa	0	14	27.5	41	55	
d) Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios en la empresa	0	6.25	12.5	18.75	25	
e) Sobre la posición de los proveedores en la empresa	0	13.75	27.5	40.25	55	
f) Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal	0	2.5	5	7.5	10	
g) Sobre la sociedad en general y el medio ambiente	0	11.25	22.5	33.75	45	
COMPONENTE 3: El directorio	0	41.2	86.9	170.2	300	
a) Rutina del directorio	0	*	*	*	20	
b) Competencia y compromiso del directorio	0	11	26.5	80	160	
c) Sobre la composición y conducta del directorio	0	8.95	17.9	26.45	35	
d) Control y monitoreo	0	8.75	17.5	26.25	35	
e) Actividades de asesoramiento y <i>networking</i>	0	12.5	25	37.5	50	
TOTAL DEL CUESTIONARIO	0	225	450.9	689.7	1000	

APÉNDICE II

ESCALAS

Escalas y medición

Una vez que los conceptos han sido organizados sobre la base de la integración de ideas teóricas, la consulta de expertos y ejecutivos, y la indagación en las organizaciones, es necesario medirlos, para determinar la intensidad de las opiniones, percepciones y actitudes de los encuestados.

Para medir los conceptos se utilizan escalas. Una escala es “una herramienta o mecanismo por el cual los individuos se distinguen en cuanto a las variables de interés para nuestro estudio, de una u otra forma”.²⁸ Hay cuatro tipos de escalas diseñadas para medir las variables en la investigación social: nominal, ordinal, de intervalo y de ratio. El grado de detalle informativo—al que podemos denominar “el poder de la escala”—que permite cada tipo de escala aumenta desde la nominal hasta la de ratio. A mayor poder de una escala, mayor es nuestra capacidad para encontrar respuestas significativas a las preguntas de investigación. Por lo tanto, debe tratarse de adoptar escalas con mayor poder, siempre que esto sea posible.

La escala nominal simplemente busca clasificar objetos o personas por su pertenencia a grupos o categorías mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos. El procesamiento de la información brindada por el uso de la escala nominal da lugar a porcentajes o recuentos de número de casos. Ejemplo de una escala nominal utilizada en nuestro indicador de gobernancia es la empleada en las preguntas 10 a 15 del cuestionario.

La escala ordinal establece un orden jerárquico o una graduación (*ranking*) entre las categorías de variables, en alguna dimensión de interés. Se utiliza cuando es posible establecer un orden de preferencia del tipo “mejor a peor”, “más importante a menos importante” o “primero a último”. En el indicador de gobernancia que proponemos no hay escalas ordinales. La escala ordinal, como la nominal, también permite distinguir entre categorías, y por lo tanto brinda mayor información que ésta. Sin embargo, no permite obtener claves sobre la magnitud de la diferencia entre las categorías.

²⁸ Sekaran (1992).

La escala de intervalo permite superar el escollo citado en el párrafo anterior. En efecto, la escala de intervalo invita a realizar algunas operaciones matemáticas con los datos, tales como la suma, el cálculo de promedios y varianzas. Estas operaciones permiten medir la diferencia en las preferencias de los encuestados. El origen de la escala de intervalo es arbitrario. La escala de Likert, muy utilizada en los estudios de administración, es una escala de intervalo de 5 ó 7 puntos.

La escala de proporciones (*ratio*) tiene un origen absoluto, no arbitrario, que permite establecer una razón aritmética entre las medidas. Esta escala es atractiva pues permite evaluar la proporción de las diferencias entre categorías. En la administración, sin embargo, muchas variables actitudinales y de percepción no pueden evaluarse con escalas que tengan un origen absoluto.

La Tabla A1 permite comparar las propiedades de estas cuatro escalas.

Escala	Características destacadas				Medidas de tendencia central	Medidas de dispersión	Algunos tests de significatividad
	Diferencia	Orden	Distancia	Origen único			
Nominal	Sí	No	No	No	Moda	-	χ^2
Ordinal	Sí	Sí	No	No	Mediana	Rango semi-inter cuartil	<i>Rank-order correlations</i>
Intervalo	Sí	Sí	Sí	No	Media aritmética	Desvío típico, varianza, coeficiente de variación	t, F
Proporciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Media aritmética o geométrica	Desvío típico, varianza, coeficiente de variación	t, F

Tabla A1. Características comparadas de distintas escalas. Fuente: Sekaran (1992). Nota: La escala de intervalo tiene 1 como punto de comienzo arbitrario. La escala de proporciones tiene el origen natural en 0, el cual tiene sentido.

Hasta ahora hemos destacado que idealmente deben elegirse escalas que provean la mayor cantidad de detalle informativo. También es necesario determinar el número de puntos utilizado con las escalas de intervalo y las palabras ancla que emplearemos

(“totalmente de acuerdo”, “en total desacuerdo”, etc.). Un texto clásico de investigación sostiene que una escala de cinco puntos es tan buena como cualquier otra y que aumentar este número a 7 ó 9 no aumenta la fiabilidad de la valoración.²⁹

Las escalas suelen clasificarse en escalas de valoración y escalas actitudinales. Dentro de las primeras están la escala de valoración gráfica, que ayuda al encuestado a indicar la respuesta colocando una marca sobre una línea reglada, y la escala de valoración detallada, que ofrece una lista de categorías para que el encuestado elija una de ellas.

Dentro de las escalas actitudinales se destacan la escala de Likert y el diferencial semántico. La escala de Likert permite graduar el grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación a través de las anclas “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. En nuestro cuestionario utilizamos escalas similares a las de Likert en cuanto al uso de anclas convencionales; sin embargo, creemos que nuestras escalas difieren de las de Likert por la forma de asignar valores numéricos sobre la base de la teoría de la utilidad.

En el diferencial semántico se pide indicar la actitud del encuestado hacia un conjunto de atributos bipolares como “bueno-malo”, “simpático-antipático”, etc. Entre los extremos se despliega una escala numérica, que suele tener siete puntos.

²⁹ Sekaran (1992), quien cita a Elmore et al. (1975).

APÉNDICE III
CÁLCULO DE ALGUNOS PESOS
Pesos de las áreas

Area más importante: Stakeholders							
1	Empresa A			Empresa B			Coefficiente que multiplicado por w_2 da w_i
	Peor nivel en:	v_i	v_2	Mejor nivel en:	v_i	v_2 necesario para la indiferencia	
1	Principios de gobernanca	0	1	Principios de gobernanca	1	0.6	0.4
3	Trabajo del directorio	0	1	Trabajo del directorio	1	0.3	0.7

Tema	Coefficiente	Valor	Puntos calculados= 1000*w_{ij}	Puntos asignados
Principios de gobernanca	w_1	0.19	190	200
Stakeholders	w_2	0.48	476	500
Trabajo del directorio	w_3	0.33	333	300
	Total	1	1000	1000

Pesos de los temas del área de los principios generales de gobernanca

Tema más importante: Consideración explícita de la gobernanca							
j	Empresa A			Empresa B			Coefficiente que multiplicado por w_{11} da w_{1j}
	Peor nivel en:	v_{1j}	v_{11}	Mejor nivel en:	v_{1j}	v_{11} necesario para la indiferencia	
2	Información	0	1	Información	1	0.7	0.3
3	Representatividad	0	1	Representatividad	1	0.9	0.1
4	Dualidad CEO	0	1	Dualidad CEO	1	0.9	0.1

Tema	Coefficiente	Valor	Puntos calculados= 200*w_{1j}	Puntos asignados
Consideración explícita de la gobernanca	w_{12}	0.67	133	130
Provisión de información	w_{13}	0.20	40	40
Representatividad de los directores	w_{14}	0.07	13	15
Dualidad del CEO	w_{15}	0.07	13	15
	Total	1.00	200	200

**Pesos de las dimensiones de los temas del área de los principios generales de
governancia**

Tema: Consideración explícita de la gobernanca

Dimensión más importante: Organizacional							
k	Empresa A			Empresa B			Coeficiente que multiplicado por w_{112} da w_{11k}
	Peor nivel en:	v_{11k}	v_{112}	Mejor nivel en:	v_{11k}	v_{112} necesario para la indiferencia	
1	Documental	0	1	Documental	1	0.9	0.1

Dimensión	Coeficiente	Valor	Puntos calculados= $130 * w_{1j}$	Puntos asignados
Documental	w_{111}	0.09	12	15
Organizacional	w_{112}	0.91	118	115
Total	1.00	1.00	130	130

Tema: Provisión de información

Dimensión más importante: Organizacional							
k	Empresa A			Empresa B			Coeficiente que multiplicado por w_{122} da w_{12k}
	Peor nivel en:	v_{12k}	v_{122}	Mejor nivel en:	v_{12k}	v_{122} necesario para la indiferencia	
1	Criterios de transparencia	0	1	Criterios de transparencia	1	0.6	0.4

Dimensión	Coeficiente	Valor	Puntos calculados= $40 * w_{1j}$	Puntos asignados
Criterios de transparencia	w_{121}	0.29	11	12
Organizacional	w_{122}	0.71	29	28
Total	1.00	1.00	40	40

Tema: Representatividad de los directores

Dimensión más importante: Directores independientes							
k	Empresa A			Empresa B			Coeficiente que multiplicado por w_{132} da w_{13k}
	Peor nivel en:	v_{13k}	v_{132}	Mejor nivel en:	v_{13k}	v_{132} necesario para la indiferencia	
1	Pertenencia a la familia	0	1	Pertenencia a la familia	1	0.3	0.7

Dimensión	Coeficiente	Valor	Puntos calculados= $15 * w_{ij}$	Puntos asignados
Pertenencia a la familia	w_{131}	0.41	6	6
Directores independientes	w_{132}	0.59	9	9
	Total	1.00	15	15

Tema: Dualidad del CEO

Dado que este tema tiene solo una dimensión se asigna el peso $w_{141} = 1$ a esta única dimensión. Los 15 puntos del tema también se asignan a esta dimensión.

APÉNDICE IV

COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES ASIGNADOS INTUITIVA Y SISTEMÁTICAMENTE

COMPONENTE	Puntaje asignado intuitivamente	Puntaje asignado sistemáticamente
COMPONENTE 1: Principios generales de gobernanza	150	200
a) Consideración explícita de la gobernanza	80	130
b) Sobre la provision de información	70	40
a) Representatividad de los directores	40	15
b) Dualidad del CEO	30	15
COMPONENTE 2: Stakeholders	500	500
a) Sobre la posición de los accionistas en la empresa	130	230
b) Sobre la posición de los empleados en la empresa	90	80
c) Sobre la posición de los clientes en la empresa	70	55
d) Sobre la posición de los acreedores en la empresa	60	25
e) Sobre la posición de los proveedores en la empresa	50	55
f) Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal	40	10
g) Sobre la sociedad en general y el medio ambiente	60	45
COMPONENTE 3: El directorio	350	300
a) Rutina del directorio	60	20
b) Competencia y compromiso del directorio	70	160
c) Sobre la composición y conducta del directorio	60	35
d) Control y monitoreo	40	35
e) Actividades de asesoramiento y <i>networking</i>	50	50
TOTAL DEL CUESTIONARIO	1000	1000

APÉNDICE V

DOS EJEMPLOS DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Son muy variados los análisis de sensibilidad que pueden emprenderse con el modelo de atributos múltiples propuesto. En este apéndice presentamos dos instancias de análisis. En una de ellas, evaluamos la sensibilidad a posibles variaciones en la forma de la función de utilidad. En la otra, obtenemos pesos para las áreas a partir de una consulta realizada a los participantes en un seminario donde se expuso el desarrollo del indicador de gobernanza. El lector podrá aplicar enfoques similares a los propuestos para incrementar su confianza en la adecuación del indicador.

A.V.1 Sensibilidad a variaciones en la función de utilidad.

Tomemos el caso siguiente. Un experto desea evaluar la sensibilidad del modelo a modificaciones de la función de utilidad de la Figura 6, correspondiente al área de los *stakeholders*, que hasta ahora suponemos lineal. Para la análisis de sensibilidad se supondrá la función de utilidad de la Tabla A.V.1.

Grado de amplitud de los <i>stakeholders</i> considerados	Grado en número	Valor asignado
Nulo	0	0
Mínimo	1	0.4
Medio	2	0.7
Grande	3	0.9
Máximo	4	1

Tabla A.V.1. Una nueva función de utilidad para el análisis de sensibilidad.

Esta función de utilidad corresponde a un experto que responde a las preguntas ya formuladas en la sección VIII. “Considere una empresa A que tiene el peor nivel en sus principios de gobernanza, $v_1 = 0$, y el mejor nivel en “*stakeholders*”, $v_2 = 1$. Considere ahora otra empresa, B, con $v_1 = 1$, el mejor nivel por sus principios de gobernanza. ¿Cuál debería ser el nivel de v_2 de esta empresa B para que usted fuera indiferente (como experto externo que evalúa la gobernanza de esta empresa) a elegir entre A o B?

En la sección VIII (página 35) la respuesta había sido $v_2 = 0.6$, es decir que el decisor de la empresa B estaba dispuesto a sacrificar una parte de la consideración de los *stakeholders* para tener principios de gobernancia “perfectos”; la parte sacrificada puede describirse en palabras si miramos la Figura 6 y la Tabla 6 (páginas 32 y 33 respectivamente); allí vemos que $v_2 = 0.6$ corresponde a un nivel intermedio entre “amplitud media” y “amplitud grande”, es decir que este experto es relativamente exigente y está dispuesto a sacrificar poco. Con la nueva función de utilidad (Tabla A.V.1) el experto se conforma con menos, y obtiene el mismo valor con un menor grado de consideración de los *stakeholders*, o bien más valor con igual grado de consideración. Tomemos este segundo caso: el experto también considera ahora equivalente a un nivel intermedio entre “amplitud media” y “amplitud grande”, que corresponde a un valor de 0.8 en la nueva función de utilidad: es decir, el experto exige lo mismo, pero obtiene de ello más valor. Con la ecuación 1 expresamos esta situación:

$$\begin{aligned} w_1 v_1 \text{ (peor nivel de principios)} + w_2 v_2 \text{ (mejor nivel de } \textit{stakeholders})} &= \\ = w_1 v_1 \text{ (mejor nivel de principios)} + w_2 \times 0.8 & \\ w_1 \times 0 + w_2 \times 1 = w_1 \times 1 + w_2 \times 0.8 & \end{aligned}$$

Reacomodando la expresión anterior, tenemos:

$$0.2 w_2 = w_1 \quad \text{Ecuación A.V.1}$$

A continuación planteamos la misma pregunta para el área restante. “Considere una empresa A que tiene el peor nivel en el trabajo de su directorio, $v_3 = 0$, y el mejor nivel en “*stakeholders*”, $v_2 = 1$. Considere ahora otra empresa, B, con $v_3 = 1$, el mejor nivel por el trabajo de su directorio. ¿Cuál debería ser el nivel de v_2 de esta empresa B para que usted fuera indiferente (como experto externo que evalúa la gobernancia de esta empresa) a elegir entre A o B?” Supongamos la misma respuesta que en la sección VIII, es decir, $v_2 = 0.3$ entonces obtenemos el mismo resultado que antes:

$$0.7 w_2 = w_3 \quad \text{Ecuación A.V.2}$$

Los pesos sumados deben igualar a la unidad, es decir:

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1 \quad \text{Ecuación A.V.3}$$

Por lo tanto, utilizando las ecuaciones 1, 2 y 3:

$$0.2 w_2 + w_2 + 0.7 w_2 = 1$$

$$1.9 w_2 = 1$$

$$w_2 = 0.53$$

y por lo tanto:

$$w_1 = 0.2 \times 0.53 = 0.11$$

$$w_3 = 0.7 \times 0.53 = 0.37$$

De estos cálculos se infieren los pesos de importancia para las tres áreas: $w_1 = 0.11$, $w_2 = 0.53$ y $w_3 = 0.37$. Ante la nueva equivalencia, en términos del significado de los grados de amplitud (Tabla 6), el experto equipado con esta función de utilidad obtiene más valor por la misma amplitud de la consideración, y por ello tenderá a ponderar más fuertemente al área *stakeholders* en desmedro del área de los principios de gobernancia. Esto parece ser consistente con el sentido común y podemos aceptar como válido este análisis de sensibilidad cualitativo.

A.V.2 Obtención de los pesos a partir de una consulta a un panel de profesionales

El segundo análisis de sensibilidad se realizó consultando a un panel de catorce profesionales y cuatro estudiantes que participaron en un seminario de gobernancia donde se presentó el desarrollo del indicador. Se entregaron a cada participante tres formularios de encuesta. Uno de ellos se reproduce en las dos páginas siguientes.

Los participantes debían elegir uno de los tres, según cuál de las tres áreas consideraran como la más importante: los principios de gobernancia, los *stakeholders* o el trabajo del directorio. Luego debían contestar las preguntas A y B de la encuesta. A las respuestas se las procesó con el método de la sección VIII, a fin de determinar los puntajes que los encuestados asignarían a cada área. Los resultados se exhiben en las Tablas A.V.2 a A.V.4.

En primer lugar, se observa que hay tres “públicos” con tres formas distintas de pensar la gobernancia. Cada público otorga la mayor importancia a un área distinta. Es comprensible que esto ocurra así en una sociedad abierta. Ahora bien, si nuestro objetivo fuera tener un único indicador de aplicación general, sería necesario conciliar estas tres perspectivas distintas, ya sea a través del voto, o de la asignación “laplaciana” de puntajes similares a todas las áreas, o de la discusión que lleve a un consenso mediante la profundización de las consideraciones teóricas sobre el valor de cada área y la forma de

las funciones de utilidad de los decisores. (Un análisis similar debería encararse con los temas y dimensiones.)

Área más importante: stakeholders			
Encuesta	w1	w2	w3
1	0.33	0.44	0.22
2	0.33	0.33	0.33
3	0.25	0.5	0.25
4	0.17	0.67	0.17
5	0.14	0.57	0.29
6	0.14	0.57	0.29
7	0.17	0.67	0.17
8	0.25	0.5	0.25
9	0.22	0.44	0.33
Mediana	0.22	0.50	0.25
Media	0.22	0.52	0.26
Trimedia	0.23	0.50	0.25

Tabla A.V.2. Resultados del cálculo de los pesos para los encuestados que eligieron a los *stakeholders* como el área más importante.

Área más importante: principios			
Encuesta	w1	w2	w3
1	0.53	0.16	0.32
2	0.53	0.16	0.32
3	0.83	0.08	0.08
Mediana	0.53	0.16	0.32
Media	0.63	0.13	0.24
Trimedia	0.58	0.15	0.28

Tabla A.V.3. Resultados del cálculo de los pesos para los encuestados que eligieron a los principios de gobernanza como el área más importante.

En segundo lugar, notemos que en las tres tablas las tres medidas de tendencia central consideradas—mediana, media y trimedia—dan resultados cercanos entre sí. Finalmente, se ve en la Tabla A.V.2, encuesta 2 que el método da lugar, potencialmente, a situaciones en donde todas las áreas reciben la misma ponderación.

Seminario de Negocios: Diseño de un indicador de gobernancia para las pymes

EJERCICIO 1

OBJETIVO Y SUPUESTO

Este ejercicio intenta encontrar los pesos de una función de preferencia que refleje en promedio la perspectiva de ustedes, como grupo, con respecto a las siguientes áreas de gobernancia pyme: Principios generales de gobernancia, *stakeholders*, trabajo del directorio. Partimos del siguiente supuesto: **El área más importante para usted es *stakeholders*.**

CONSIGNA

Parte A. Imagine una empresa A que tenga el peor nivel en sus principios de gobernancia y el mejor nivel en la consideración de los *stakeholders*. Imagine ahora otra empresa, B, con el mejor nivel por sus principios de gobernancia. ¿Cuál debería ser el nivel de la consideración de los *stakeholders* por parte de esta empresa B para que usted fuera indiferente a elegir entre A o B? Elija una de estas opciones:

Nivel	Significado del nivel de consideración de los <i>stakeholders</i>	Marque aquí
Amplitud nula	Tiene primacía absoluta la consideración del accionista. A pesar de ello, existe poca o ninguna transparencia informativa y pocas o nulas oportunidades para que los accionistas disconformes manifiesten sus quejas o hagan valer sus derechos en el contexto de la empresa.	
Amplitud mínima	Tiene primacía la consideración del accionista, aunque también se considera a otros <i>stakeholders</i> , como el cliente o el proveedor. Fuera del accionista, los <i>stakeholders</i> se consideran de modo parcial, por ejemplo, velando por la capacitación de los empleados pero ignorando aspectos como la remuneración o la calidad de vida en el trabajo.	
Amplitud media	Varios <i>stakeholders</i> reciben atención por parte de la alta gerencia, incluyendo a los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores. Además, para cada <i>stakeholder</i> , se considera por lo menos más de una dimensión.	
Amplitud grande	Por lo menos cinco de los siete <i>stakeholders</i> son considerados con atención. Atención en este contexto significa que, para cada <i>stakeholder</i> , se consideran satisfactoriamente al menos dos o tres dimensiones, y en cada dimensión, a su vez, se contempla una pluralidad de elementos.	
Amplitud máxima	Todos los <i>stakeholders</i> son considerados en todas sus dimensiones. Para cada dimensión, todos los elementos reciben por lo menos algún grado de consideración. Podría decirse que existe en todos los niveles de la empresa una “cultura de los <i>stakeholders</i> ”.	

Parte B. Considere una empresa A que tiene el peor nivel en el trabajo de su directorio y el mejor nivel en la consideración de sus *stakeholders*. Considere ahora otra empresa, B, con el mejor nivel de trabajo de su directorio. ¿Cuál debería ser el nivel de consideración de los *stakeholders* por parte de esta empresa B para que usted fuera indiferente a elegir entre A o B? Elija una de estas opciones:

Nivel	Significado del nivel de consideración de los <i>stakeholders</i>	Marque aquí
Amplitud nula	Tiene primacía absoluta la consideración del accionista. A pesar de ello, existe poca o ninguna transparencia informativa y pocas o nulas oportunidades para que los accionistas disconformes manifiesten sus quejas o hagan valer sus derechos en el contexto de la empresa.	
Amplitud mínima	Tiene primacía la consideración del accionista, aunque también se considera a otros <i>stakeholders</i> , como el cliente o el proveedor. Fuera del accionista, los <i>stakeholders</i> se consideran de modo parcial, por ejemplo, velando por la capacitación de los empleados pero ignorando aspectos como la remuneración o la calidad de vida en el trabajo.	
Amplitud media	Varios <i>stakeholders</i> reciben atención por parte de la alta gerencia, incluyendo a los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores. Además, para cada <i>stakeholder</i> , se considera por lo menos más de una dimensión.	
Amplitud grande	Por lo menos cinco de los siete <i>stakeholders</i> son considerados con atención. Atención en este contexto significa que, para cada <i>stakeholder</i> , se consideran satisfactoriamente al menos dos o tres dimensiones, y en cada dimensión, a su vez, se contempla una pluralidad de elementos.	
Amplitud máxima	Todos los <i>stakeholders</i> son considerados en todas sus dimensiones. Para cada dimensión, todos los elementos reciben por lo menos algún grado de consideración. Podría decirse que existe en todos los niveles de la empresa una “cultura de los <i>stakeholders</i> ”.	

Si lo desea, puede escribir aquí su nombre: _____

O su ocupación: _____

Muchas gracias por su colaboración.

Área más importante: directorio			
Encuesta	w1	w2	w3
1	0.3	0.3	0.4
2	0.32	0.32	0.36
3	0.19	0.35	0.47
4	0.19	0.35	0.47
5	0.3	0.3	0.4
6	0.35	0.19	0.47
Median	0.3	0.31	0.435
Media	0.275	0.301667	0.42833
Trimedia	0.29	0.296667	0.42833

Tabla A.V.3. Resultados del cálculo de los pesos para los encuestados que eligieron al trabajo del directorio como el área más importante.

REFERENCIAS

1. Apreda, Rodolfo (2001). "Corporate Governance in Argentina: the outcome of economic freedom (1991-2000), Corporate Governance, Vol. 9, Number 9, October, pp. 298-310.
2. Apreda, Rodolfo (2002). "Incremental Cash Flows, Information Sets and Conflicts of Interest", Working Paper Series, number 220, Universidad del CEMA, July.
3. Apreda, Rodolfo (2003 a). "The Semantics of Governance: The common thread running through corporate, public, and global governance", Working Paper Series, number 245, Universidad del CEMA, September.
4. Apreda, Rodolfo (2003 b). "The Governance Slack Model: A Cash Flow Approach to Shape Up Corporate Accountability and Good Practices", Corporate Ownership & Control, Vol. 1, Issue 1, Fall, pp. 35-49.
5. Apreda, Rodolfo (2007 a). Corporate Governance. La Ley S.A.E. e I., Buenos Aires.
6. Apreda, Rodolfo (2007 b). "Factoring Governance Risk into Investors' Expected Rates of Return by Means of a Weighted Average Governance Index", Working Paper Series, number 356, Universidad del CEMA, September.
7. Bartlett, John (1968). Familiar Quotations, Fourteenth Edition, Little, Brown and Company, Boston.
8. Blair, Margaret M. (2004). "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century", en Clarke (2004 a).
9. Buffa, Elwood S. y Rakesh K. Sarin (1987). Modern Production/Operations Management, Eighth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
10. CEF (Centro para la Estabilidad Financiera) (ca. 2005). Cuestionario sobre Gobierno Corporativo.
11. Clarke, Thomas, Ed. (2004 a). Theories of Corporate Governance: The philosophical foundations of corporate governance. Routledge.
12. Clarke, Thomas (2004 b). "The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age", en Clarke (2004 a).
13. Clarkson, M. B. E. (1994). "A Risk Based Model of Stakeholder Theory", The Center for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto, Toronto, 21.
14. Combined Code on Corporate Governance (2003). July. Downloaded from: http://www.shef.ac.uk/cuc/pubs/CHEMS_Higgs_Code.pdf, December 26, 2007.
15. Corporate Governance Committee (2001). Report of the Committee and Code of Corporate Governance. Singapore, March 21.
16. Creamer, Germán and Yoav Freund (2004). "Predicting performance and quantifying corporate governance risk for Latin American ADRs and banks", Proceedings of the Second IASTED International Conference, November 8-10, Cambridge, MA, USA.
17. Davis Global Advisors (2002). Leading Corporate Governance Indicators™ 2002, November.
18. Foerster, Stephen R., Rob Gross, Daniel Shapiro, Martin Toner, and Gil Yaron (2004). "General Trends on Corporate Governance Practices Amongst Canadian

- Firms: 1999-2001”, A preliminary analysis of selected governance data for Canadians Firms prepared for Industry Canada, March 22.
19. Fundación Premio Nacional a la Calidad, Ed. (1999). Bases del Premio Nacional a la Calidad: Criterios para una gestión de excelencia, 1999. Buenos Aires.
 20. Fundación Premio Nacional a la Calidad, Ed. (2004). Bases del Premio Nacional a la Calidad: Modelo para una gestión empresarial de excelencia, 2004. Buenos Aires.
 21. Gabriellsson, Jonas (2003). “Boards and governance in SMEs: An inquiry into boards’ contribution to firm performance”, SIRE, Halmstad University, Sweden.
 22. Gabriellsson, Jonas and Morten Huse (2004). “Corporate “Outside” Directors in SME Boards: A Call for Theoretical Reflections”, paper presented at the Working Party on Industry and Enterprise Development, Committee for Trade, Industry and Enterprise Development, Economic Commission for Europe, Paper No. 18, April 1-2.
 23. Gompers, Paul A., Joy L. Ishii, and Andrew Metrick (2003). “Corporate Governance and Equity Prices”, Quarterly Journal of Economics 118(1), February, 107-155.
 24. Huse, Morten (2004). “Corporate Governance in Advanced Market Economies: Understanding Important Contingencies”, paper presented at the Working Party on Industry and Enterprise Development, Committee for Trade, Industry and Enterprise Development, Economic Commission for Europe, Paper No. 17, April 1-2.
 25. IBRF (The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank) (2002). World Development Report 2002: Building Institutions for Markets, Oxford University Press, New York, NY.
 26. Institutional Shareholder Services (2002). Corporate Governance Quotient (CGQ) for Institutional Investors”, downloaded from www.issproxy.com.
 27. Keeney, Ralph L. y Howard Raiffa (1976). Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs. John Wiley & Sons, New York.
 28. Laughlin, Robert B. (2007). Un universo diferente: La reinención de la física en la edad de la emergencia. Katz, Buenos Aires.
 29. OECD (1999). OECD Principles of Corporate Governance. Downloadable from <http://www.copyright.com/>.
 30. Sekaran, Uma (1992). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, John Wiley & Sons.
 31. Steger, Thomas (2004). “Corporate Governance of German SMEs – A review with special regards to the situation in East Germany.”, Economic Commission For Europe Paper No. 6, Committee For Trade, Industry and Enterprise Development, Working Party on Industry and Enterprise Development, Expert meeting on Good Governance for SMEs, 1-2 April.
 32. Thomson, William (1968). Popular Lectures and Addresses (1891-1894). En Bartlett (1968), p. 723.

33. Yacuzzi, Enrique (2005 a). Governance and performance in small and medium-sized enterprises: a literature review, an application, and a research agenda. Unpublished manuscript, Universidad del CEMA, Seminario del Dr. Rodolfo Apreda, 14 de marzo.
34. Yacuzzi, Enrique (2005 b). "A primer on governance and performance in small and medium-sized enterprises", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 293, junio.
35. Yacuzzi, Enrique (2006). "Medidas no financieras del rendimiento en la empresa: fundamentos, métodos y una aplicación", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 339, diciembre.
36. Yacuzzi, Enrique (2007). Diseño de un indicador de gobernancia para las pequeñas y medianas empresas. Manuscrito inédito. CEGOPP, Universidad del CEMA, 9 de noviembre.