

LA GERENCIA IMPERIAL

Guillermo S. Edelberg D.B.A.

Profesor Graduate School of Business – Universidad de Palermo

Profesor Emérito - INCAE

Con dinero o sin dinero
Hago siempre lo que quiero
Y mi palabra es la ley ...

El tema de la "gerencia imperial" o el "CEO imperial" comenzó a mencionarse con cierta frecuencia en revistas y periódicos de los Estados Unidos a raíz de los escándalos que tuvieron lugar en Wall Street a lo largo de los últimos años -los cuales, luego de lo ocurrido con Ahold en Holanda y Parmalat en Italia, dejaron de ser fenómenos exclusivos de dicho país.

El número de diciembre de 2003 del *Harvard Business School Bulletin*, por ejemplo, trae una entrevista con el Sr. Bill George, un destacado ex-alumno de dicha escuela, quien presidió durante la última década del siglo XX el crecimiento espectacular de una importante empresa dedicada a la fabricación de dispositivos médicos. En su transcurso, el Sr. George dijo lo siguiente cuando se le preguntó acerca de las causas de tales escándalos:

La avaricia se generalizó. Empezó con los *junk bonds* ("bonos basura") y los *corporate raiders* (expresión difícil de traducir. Significa algo así como "los que llevan a cabo un 'ataque' para comprar una empresa") de fines de los 80. Esto tuvo el efecto de que, por un lado, muchas empresas bajaran sus costos, lo cual no estaba mal, y por el otro, muchos *CEO's* (*chief executive officers*) ansiaban ganar más al compararse con quienes compraban o intentaban comprar empresas. Comenzaron a percibir grandes recompensas por eliminar costos y producir ganancias de corto plazo ... Todos se concentraron en cumplir con las expectativas de los analistas financieros ... lo cual destruye el valor de largo plazo si se lleva a cabo durante un período prolongado ... Luego de un tiempo las empresas no alcanzaron los números previstos y recurrieron a la contabilidad creativa ... Fue en esta época que presenciamos el surgimiento del *CEO imperial*, tratado como una estrella de *rock* o como un deportista famoso a la manera de Michael Jordan ...

¿Qué quiso decir el Sr. George cuando se refirió al "CEO imperial"?

Según el diccionario, el calificativo de "imperial" se refiere, entre otras cosas, a aquél que es soberano y, por ende, posee la autoridad suprema (un emperador cuenta a reyes entre sus vasallos). Por extensión, se aplica a aquél que es majestuoso, magnífico o que inspira reverencia. La primera vez que recuerdo haberlo escuchado en este sentido fue en la época de Richard M. Nixon, de quien algunos decían que ejercía una "presidencia imperial".

En el mundo de los negocios, un CEO imperial aparenta ser infalible, no explica u ofrece razones de lo que hace y exige obediencia por parte de sus subordinados. Ubica a sus amigos en la junta directiva y en los puestos principales de la organización y ejerce la autoridad suprema al no existir grupos que compitan con él

por el poder. Es un ser arrogante, acostumbrado a imponer su voluntad más que a trabajar en equipo, a ser remunerado por medio de salarios y bonificaciones por muchos millones de dólares -aún en épocas en que la empresa despide a numerosos trabajadores-, a gozar de beneficios fuera de lo común, a aparecer con frecuencia en los medios hasta convertirse en una "celebridad" y a disfrutar, llegado el momento del retiro, de cuantiosas sumas de dinero y de beneficios inaccesibles al común de los mortales.

Joan Lloyd, en un artículo publicado en febrero de 2002 en *The Business Journal* (Minneapolis-St. Paul), señala posibles fallas de este tipo de dirigentes que a veces causan su caída y la de su empresa: a) otorgar mayor importancia a la lealtad que a la capacidad de sus colaboradores inmediatos. Éstos comprenden que le deben la posición que ocupan -y que quizás no podrían alcanzar en otra organización- y no lo enfrentan cuando toma decisiones incorrectas; b) remunerar a sus colaboradores inmediatos por encima de lo que es habitual en el mercado, con lo cual éstos no hacen nada que pudiera perjudicar el privilegio de que gozan; c) creer en sus propios comunicados de prensa; d) creer que se han hecho acreedores a privilegios especiales y que las políticas de la empresa no les son aplicables como sí lo son a los demás integrantes de la organización; y e) pensar que las decisiones carentes de ética se justifican si se toman por "el bien de la empresa".

Eliot Spitzer, el fiscal general del estado de Nueva York que encabezara las investigaciones relacionadas con los escándalos antes mencionados, describe la aparición de CEO's imperiales en forma más técnica. En una charla que dirigiera a estudiantes de derecho y reproducida en la *St. John's Law Review* (Fall, 2002) dijo lo siguiente:

En el mundo de las empresas han existido históricamente un conjunto de medidas tendientes a asegurar que ninguna de las personas capaces de tomar decisiones tuviera demasiado poder. Sin embargo, hemos atravesado un período en que hizo su aparición el CEO imperial. La razón de que esto sucediera fue el quiebre de cada uno de los eslabones de la cadena destinada a poner límites a los CEO's. Fallaron todos: las juntas directivas, los comités de auditoría, los auditores externos, los abogados externos, los inversores institucionales y la banca de inversión.

El tema del CEO imperial se halla vinculado entonces a otro, discutido desde hace muchos años, sobre "propiedad y control" en las grandes sociedades anónimas. También, a los no tan anteriores de "ética empresarial" y de "gobierno de las grandes organizaciones" (*corporate governance*). Según el Sr. Spitzer, las cosas están cambiando como resultado de las investigaciones llevadas a cabo. Se ha conseguido una mayor transparencia. En su opinión, "la luz solar es el mejor desinfectante".

Los CEO's imperiales, aparentemente, han caído de sus pedestales. ¿Tardarán mucho en volver?

¿Y en las organizaciones de nuestro medio, cómo andamos? ¿Les son aplicables a sus directivos, como a los recién descritos, los famosos versos de José Alfredo Jiménez (1926-1973) reproducidos al comienzo?

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
cbars@palermo.edu
www.palermo.edu

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinadores de investigación:**Finanzas:**

Conrado Martinez
cmarti1@palermo.edu

Marketing:

John Hudson
jhudso@palermo.edu

Management:

Juan Lucas Dapena
jdapen@palermo.edu

Recursos Humanos

Emilia Montero
emonte@palermo.edu

Economía:

Marcelo Quiñones
mquino@palermo.edu

La reproducción literal y/o el aprovechamiento total o parcial, a los fines de su divulgación, de la presente publicación se encuentra prohibida a toda persona no autorizada en tal sentido. La Universidad de Palermo se reserva el derecho de iniciar acciones legales que devengan pertinentes ante la inobservancia de la exigencia formulada. Toda la información aquí contenida está basada en o ha sido elaborada sobre la base de información obtenida de fuentes consideradas confiables. La Universidad de Palermo no audita ni verifica la veracidad y/o la exactitud de dicha información. En consecuencia, la presente publicación es presentada bajo ningún tipo de representación o garantía por parte la Universidad de Palermo, sus autoridades, profesores, representantes y empleados.