

Presidentes de Directorios: un rol cada más importante

Luis Hernán Paúl

Director Centro de Gobierno Corporativo UC

Asesor y Director de Empresas

El correcto funcionamiento de los gobiernos corporativos es algo que ha tomado creciente importancia durante los últimos 30 años producto de los escándalos corporativos, cambios regulatorios y la mayor cobertura mediática que han venido experimentando la actividad empresarial.

En este contexto se han incrementado fuertemente las exigencias a los directorios para que desarrollen múltiples labores de "compliance" (que apuntan fundamentalmente a minimizar las probabilidades que las empresas pierdan valor), lo que ha llevado lamentablemente a que éstos dediquen cada vez menor tiempo a las labores relacionadas con el desarrollo de las empresas (que apuntan fundamentalmente a la creación de valor).

Los presidentes de directorios requieren poner especial atención en el manejo del tiempo e impulsar que en las agendas de las reuniones de directorio estén presentes y se alcance un adecuado balance en la dedicación de tiempo a labores relacionadas con el desarrollo empresarial y a labores de "compliance". También, junto con los demás directores, deben hacer adecuado uso de su amplio conocimiento y experiencia para la adopción oportuna de decisiones en el plano financiero, estratégico, marketing, tecnológico y otros campos, teniendo en consideración las nuevas tendencias, amenazas y riesgos.

Lograr que una organización esté preparada para enfrentar los futuros desafíos es un rol clave de los directores y en especial de los presidentes. Para ello requieren comprender bien el contexto y el entorno en que operan las empresas e impulsar en forma constructiva el trabajo que corresponde desarrollar al gerente general y a los demás directores.

De cierto modo los presidentes de los directorios son como los directores de orquesta, en el sentido que juegan un rol fundamental en la coordinación del grupo que dirigen. Y los directores también se parecen a los músicos de la orquesta. Puede que conozcan el rol que deben cumplir, pero les sirve enormemente contar con un presidente que dirija el trabajo que desarrollan como grupo.

Los presidentes además juegan un rol especial en la interrelación que conviene que exista entre los directores y la conexión de estos con el gerente general, lo que exige de su parte contar con tres habilidades en particular; ser sensitivos frente al contexto en que opera la empresa, buenos facilitadores del alineamiento de los argumentos y contar con suficiente tenacidad para levantar los temas críticos y gestionar el cambio.

Asimismo, suelen ser relevantes en la movilización del talento, para lo cual es fundamental que impulsen que el gerente general y el directorio cumplan cada cual con su rol. De igual forma, junto con el gerente general, requieren jugar un rol importante en la generación de confianza en la empresa de parte de los accionistas, autoridades, acreedores y los demás stakeholders relevantes.