

## EL ROL DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

**Carlos F. Cáceres C.**

18 de marzo 2016

Agradezco a Matías Zegers la invitación a participar en este programa con el propósito de presentar el tema “**El Rol del Presidente del Directorio**”. Previo a ello, quisiera destacar que en la vida de las empresas no sólo es difícil, sino casi imposible, entregar recetas. A mi juicio, las recetas no caben en la vida de la empresa. Cada empresa tiene su identidad, su realidad propia, autónoma y distintiva y eso hace complejo poder ilustrar experiencias de una compañía que pueda tener validez en otra.

Mis reflexiones se basarán entonces en las experiencias que he tenido de ejercer el cargo de presidente del directorio de algunas empresas como también el haber observado el rol de presidente en los directorios en los cuales me ha tocado participar.

Al momento de iniciar la exposición de un tema siempre he sentido la obligación de definir los términos que se van a ocupar en ella. Por lo tanto, en el tema del **gobierno corporativo** creo pertinente definir el concepto de gobierno. El diccionario de la RAE señala que dicho concepto “*implica actuar con autoridad, guiar, dirigir*”.

En esa definición es posible comentar algunos de sus aspectos. En primer lugar, señalar que cuando se habla de autoridad esta tiene una doble dimensión: la autoridad formal y la autoridad informal.

La **autoridad formal** es aquella que emana de los estatutos, de las facultades específicas que se le entregan al presidente del directorio. Sin embargo, estimo que en la realidad actual el alcance de la **autoridad informal** emerge como un concepto de mayor potencia. En esa autoridad se destaca el prestigio, la reputación de quien ejerce el rol de presidente que también abarca a todos los miembros del directorio. Sin embargo, el liderazgo en esa materia es propiedad del cargo presidencial.

En cuanto al concepto de **dirigir** el diccionario de la RAE lo define “*llevar rectamente una cosa hacia su término o lugar señalado*”. En dicha definición también caben comentarios. En primer lugar, el llevar una cosa hacia un lugar señalado implica la necesidad de tener un objetivo, una finalidad que se quiere alcanzar. Sin embargo, en el término “*rectamente*” caben dos acepciones: la primera asimilarla a una línea recta que se define como la línea más corta que une dos puntos y de ahí uno puede derivar el concepto de eficiencia. Por otra parte, cuando se habla de rectamente, en el idioma español, es posible también asimilarlo a rectitud lo cual implica la necesidad de un comportamiento recto, una conducta que sigue normas éticas.

De lo anterior desprendo que cuando nos refiramos a gobierno corporativo voy a insistir en tres aspectos que estimo esenciales: la **definición de objetivos**, la **búsqueda de eficiencia**, y el **comportamiento recto**. En esa referencia paso a plantear las tareas concretas que a mi juicio le caben a un presidente de directorio.

Para efectos didácticos las he clasificado de tres tipos:

- Las tareas de anticipación.
- Las tareas de procedimientos.
- Las tareas de evaluación.

#### **Tareas de Anticipación:**

1. Quien ejerce el rol de presidente de directorio debe tener la convicción y colaborar para que ello se alcance en el sentido que la empresa tenga una **estrategia**, que implica la búsqueda de propósitos definidos. Para ello será necesario conocer cuál es la estructura de la industria en la cual participa la compañía y luego tener claridad sobre cuál es el posicionamiento que se le quiere dar a la empresa en particular en dicha estructura. Ello debe entregar el marco de referencia a la actuación del presidente en sus dimensiones de valores, de misión y de visión. Es sobre ese marco donde el presidente debe ejercer su importante tarea de dirección.
2. Una tarea obvia e importante es la **definición de la agenda de trabajo**. Es de competencia del presidente del directorio, en conjunto con el gerente general, preparar la agenda que implica no sólo incorporar los temas que serán tratados en el curso de una reunión sino también visualizar el grado de profundidad en cada uno de ellos como también las personas que harán las presentaciones respectivas. La dimensión del tiempo en la elaboración de la agenda es un factor importante para evitar, por una parte, reuniones extremadamente prolongadas y, por la otra, dejar de lado tópicos que son de relevancia. Normalmente, cuando se habla de agenda se refiere a una vinculada a la próxima reunión. En mi experiencia he estimado importante que, junto a la agenda de corto plazo se visualicen también los temas que deben ser analizados en el ejercicio de un año y que debieran ser incorporados en agendas futuras. El pensar sobre esta materia obligará a reflexionar sobre los aspectos críticos que ilustran un determinado negocio impidiendo con ello que algunos de estos pueda ser dejado fuera de la agenda de trabajo. Asimismo, es importante definir qué ejecutivos, si alguno además del gerente general, deben participar en la reunión completa o en alguna parte de ella. Mi experiencia ha sido doble. Una en la cual todos los temas son tratados exclusivamente por el gerente general y otra en la cual se invita a diferentes ejecutivos para tratar temas específicos. Entre ambas prefiero la segunda ya que da la oportunidad de visiones especializadas sobre temas también específicos. La presencia de otros ejecutivos da también la posibilidad de conocer a otros miembros de la administración superior aspecto que será importante al momento de definir sucesiones. Vinculado también al tema de la agenda, es conveniente considerar que normalmente, al término de un directorio, quedan temas pendientes cuyo seguimiento debiera considerarse en la agenda de la reunión posterior.
3. Una tarea de anticipación se refiere a **la seguridad que debe tener el presidente respecto a que los miembros del directorio cuenten con toda la información relevante para el desarrollo de la reunión**. Es indispensable dar las posibilidades a los miembros del directorio de tener con anticipación todos los antecedentes de los temas a tratar a efectos de colaborar en la preparación y también evitar repeticiones de los mismos en el curso de la reunión. Todo ello, enriquece el debate al interior del directorio. La entrega de información previa generará, además, una mayor eficiencia en el uso del tiempo de la reunión.

### **Tareas de Procedimiento:**

En este aspecto me interesa tratar cómo es el proceso en lo que se refiere al rol que ejerce el presidente del directorio. Para efectos de evaluar que la compañía va en la dirección adecuada se requiere, en forma indispensable, contar con un sistema de control que emerge de un sistema de información relevante para la toma de decisiones. Esta información debe tener las características de ser oportuna y completa. A este proceso de información y control debe el directorio darle una muy relevante importancia.

1. Le corresponde al presidente del directorio crear lo que yo denomino “**el ambiente de cuestionamiento**” y que se refiere a la generación de espacio para preguntarnos el por qué de las cosas, a qué obedecen cambios importantes que se reflejan en la información entregada, cuales son las alternativas para enfrentar un determinado problema, de qué manera planteamientos innovadores, que salgan de la rutina, pueden colaborar al mejor desempeño de la empresa.
2. Un segundo rol está referido al **papel de moderador** que ejerce el presidente del directorio. Cuando me refiero a este rol no quiero enfatizar sólo lo obvio, en cuanto a lo que implica la necesidad de moderar el desarrollo de la reunión, y ello requiere la generación de un ambiente de respeto y transparencia. La moderación debe tener un sentido dinámico que implica el exigir la participación de cada director en temas específicos. En mi experiencia me ha tocado observar en reuniones de directorio en que miembros del mismo, con gran trayectoria empresarial, no expresan sus puntos de vista sobre distintas materias y si no lo hacen puede ser porque no tienen nada que decir o bien no existe el estímulo para que entreguen su personal punto de vista. Así la tarea de moderación es conducir adecuadamente el debate, pero simultáneamente colocar las motivaciones y si es necesario la exigencia de participación individual.
3. Otro aspecto vinculado al procedimiento se refiere al **análisis de los riesgos que están ligados al desempeño de la empresa**. En un mundo competitivo sujeto a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales, y al surgimiento de posiciones de crisis, me parece indispensable que el análisis de los riesgos que enfrenta una compañía sean materias a las cuales los directorios deben entregar una especial preocupación. La vida de la empresa enfrenta riesgos de carácter estratégico, comercial, financiero, ambiental, reputacional, político. Aquí el presidente debe ejercer un rol en cuanto a la necesidad de generar una evaluación de cada uno de ellos visualizando sus probabilidades de ocurrencia como también el impacto en el desempeño del negocio. Allí está la herramienta de la matriz de riesgo. Sin embargo, ello no es suficiente. Se requiere, además, el apreciar cómo se prepara la empresa para enfrentar cada uno de ellos y también asegurar la preparación de los planes de continuidad en el caso de producirse algunos de los eventos incorporados en la matriz de riesgo. La necesidad de anticipar conductas frente a la ocurrencia de hechos riesgosos la considero una responsabilidad del presidente del directorio que debe traducirse en tareas específicas para el directorio como también para la administración superior.
4. Le cabe al presidente del directorio una responsabilidad en cuanto a **buscar posiciones de consenso** en lo que se refiere a acciones concretas que debe asumir la empresa. El presidente debe entregar los espacios para evaluar alternativas, definir ventajas y desventajas de cada una de ellas y luego llegar a una convicción consensuada. Sin embargo, si ello no es posible le cabe al presidente tomar la decisión de someter la materia en particular a una votación en la cual cada director deje planteada su respectiva posición y luego hacer el seguimiento para que la posición de mayoría efectivamente se lleve adelante. Y todo ello deberá tener como marco de referencia el valor que se le puede agregar a la empresa.

5. Al interior de un directorio surgen conflictos. La vida del ser humano está sujeta a posiciones de conflicto de distinta naturaleza. Desde una perspectiva práctica le compete al presidente la tarea de **evitar el conflicto**, pero en el caso que ello no ocurra deberá **administrar el conflicto**. El presidente debe apreciar los distintos aspectos que llevaron a la presencia de un conflicto y actuando en la forma más justa y prudente posible, conociendo todos los pareceres deberá entregar una apreciación final que una vez más debiera tener como marco de referencia la misión de agregar valor al desempeño de la empresa. Un conflicto que emerge normalmente al interior de las empresas está referido a los conflictos de interés. La presencia de ellos son totalmente válidos y legítimos: lo importante es conocerlos y administrarlos.
6. En el aspecto de los procesos destaco en la tarea del presidente **la configuración del directorio**. De acuerdo con nuestra legislación el directorio responde a los accionistas de la compañía. Ellos son los dueños y los que votan para efectos de nominar a los miembros del directorio. El presidente puede colaborar en forma anticipada entregando información respecto a candidatos propuestos o que pueden ser propuestos conforme a los requerimientos de la empresa. Debe darse, en la formación de un directorio, la posibilidad de especialidades distintas, sensibilidades y experiencias diferentes. Todo ello suma para que del directorio emerja una visión de carácter más integral respecto al comportamiento actual y futuro de la empresa y así, desde perspectivas distintas, orientar el desempeño de los negocios hacia la finalidad de agregar valor.
7. En la operatoria de los directorios debe evaluar el presidente la **posibilidad de crear comités específicos** que permitan abarcar con mayor profundidad temas en los cuales miembros del directorio tengan experiencias específicas o talentos: comités estratégico, comercial, financiero, de abastecimiento, de riesgo y de estructura financiera, de recursos humanos y otros que pueden considerarse, emergen como una posibilidad interesante de evaluar. Lo importante es que dichos comités tengan tareas específicas y no se sometan a tareas de rutina que impiden extraer lo mejor de los mismos. Asimismo, el presidente deberá velar que no interfieran en las tareas propias del gerente general u otros ejecutivos superiores y de allí la necesidad de definir agendas específicas. Asimismo, debe establecerse un procedimiento de seguimiento respecto a que las acciones allí recomendadas efectivamente tengan su implementación. Aquí la necesidad de un equilibrio de tareas y atribuciones parece surgir como de importancia.
8. Una octava tarea se refiere a la responsabilidad en la definición de las **remuneraciones del directorio**. Como sabemos la legislación chilena le entrega a la junta de accionistas la decisión en cuanto a las remuneraciones que pueden percibir los directores de la empresa. Al presidente le compete entregar información sobre la modalidad que pueda aplicarse como también considerar en ella las realidades que se presentan en el mercado. Todo ello puede colaborar en la decisión final que deben adoptar los accionistas.
9. Otro rol del presidente, este de carácter más sutil, se refiere a su **tarea de consejero del gerente general**. La frontera aquí es delicada. Deben abrirse los espacios de confianza, pero estos deben distinguirse de los espacios de amistad. En el ejercicio de esta responsabilidad es indispensable que el presidente mantenga su más plena independencia de manera de no entrar en temas de compromiso que puedan afectar su propia misión como también la del gerente general. El presidente debe manifestar la disposición para generar el espacio y el ambiente de tal manera que el gerente se sienta motivado a que, en situaciones

especiales, pueda acudir a quien con su autoridad informal le puede entregar valiosos comentarios para enfrentar una determinada situación.

10. **Un rol indelegable del presidente del directorio es asumir la tarea de conductor y de representar a la compañía en situaciones de crisis.** Quien debe dar la cara en situaciones de esa naturaleza no puede ser otro que el presidente del directorio donde allí deberá hacer prevalecer su autoridad, tanto formal como informal, para evaluar la situación de crisis producida y asumir la decisión entre alternativas para encararla. Es allí donde el ejercicio de liderazgo se hace más patente.
11. Vinculado al tema de la sustentabilidad de la empresa, una tarea que le compete al presidente del directorio es considerar, de manera especial, es la referida al **proceso de sucesión** tanto del gerente general como de quienes ejercen la administración superior de la compañía. Este es un tema de vital importancia en cuanto a establecer los canales y las modalidades que permitirán detectar talentos, habilidades y capacidades que deberán ser consideradas al momento de evaluar posibles sucesiones. Este es un trabajo de carácter permanente y su análisis debiera hacerse de manera recurrente en el transcurso del desempeño de la empresa.
12. Por último, y esto ha pasado a tener especial importancia, está el rol del presidente en cuanto a asegurar el “**compliance**” o **cumplimiento** de las diversas normas o regulaciones que sirven como marco referencia a la empresa en particular. El conocimiento de cada una de ellas se hace indispensable y la apreciación legal es estrictamente necesaria. El miembro del Centro de Estudios de Gobiernos Corporativos de esta universidad, Luis Hernán Paúl, ha escrito extensamente sobre esta materia y constituye una referencia que puede colaborar activamente en este rol específico del presidente.

#### **Tareas de Evaluación:**

La última dimensión que me interesa destacar en esta exposición se refiere a las tareas de evaluación que le competen al presidente del directorio y que pueden sintetizarse en aquellas referidas a las de evaluación de resultados, evaluación del gerente general y a la evaluación del directorio.

1. **Evaluación de resultados.** Es propio de una empresa el evaluar el cumplimiento de los resultados que han sido planificados. Ello ocurre en instituciones de lucro como también en aquellas sin fines de lucro. El cumplimiento del presupuesto, la diferencia que se produce respecto de las cifras planificadas, y la explicación detallada de cada una de ellas, deben ser exigidas a la administración por parte del presidente previo al directorio en particular. El colocar los resultados en las dimensiones críticas que caracterizan el desempeño de la empresa son aspectos de preocupación especial para quien conduce el debate en las reuniones de directorio. Tan importante como los resultados mismos son, para el directorio, los procedimientos que hicieron posible generar los resultados específicos. Recordemos que en la actualidad muchas veces el cuestionamiento de la tarea empresarial está más vinculado a los procedimientos para obtener los logros que al resultado mismo, considerando que ellos deben emerger de una información real y controlada en cada uno de sus aspectos. Allí entonces la validez de la información que el presidente debe asegurar tiene una importancia relevante. Es tarea del presidente colaborar en la definición de los parámetros que definen el desempeño de la empresa y que servirán además de señales en cuanto a la sustentabilidad de los negocios.
2. **Evaluación del gerente general.** Esta es tarea propia y casi exclusiva del presidente del directorio. El presidente podrá considerar las opiniones de los

miembros del directorio pero quien debe ilustrar al gerente general es él mismo. La evaluación debe hacerse sobre antecedentes objetivos como también en cuanto al desarrollo de habilidades y competencias que han sido mostradas durante el ejercicio en particular. La apreciación objetiva y subjetiva debe ser entregada en forma honesta y transparente con los adecuados consejos para fortalecer talentos y atenuar debilidades.

3. Por último, está la **evaluación del directorio**, materia que en Chile no ha alcanzado aún todo su desarrollo y relevancia. Desde el punto de vista personal no conozco muchas empresas en las cuales se aplique un proceso de evaluación, pero las exigencias en el ambiente que se desarrolla la vida de la compañía ha ido colocando a los directorios en la necesidad de formalizar este tipo de procesos. Mecanismos de autoevaluación como también buscar asesorías externas pueden dar la oportunidad para que de esa evaluación se extraigan lecciones que deben orientar las tareas futuras del directorio. Se evaluará ahí la participación y contribución de cada miembro reconociendo talentos y habilidades diferenciadas.

Termino estas reflexiones recordando lo que dije al comienzo. Mi intención no es entregar recetas, mis apreciaciones nacen de una experiencia larga y que puede ser enriquecedora. Sin embargo, no me cabe duda que han quedado materias por abordar y sobre las cuales ustedes pueden hacer contribuciones importantes.

La empresa privada en Chile está sujeta hoy a un cuestionamiento casi generalizado. Al concepto de valor agregado se le impone hoy un valor social o, en las palabras del profesor Michael Porter, el valor compartido, lo cual implica que, en el desempeño de la empresa, debe reconocerse que éste se lleva a cabo en un ambiente en el cual confluyen diversos estamentos tanto internos como externos. Cada uno de ellos debe ser sujeto a una consideración especial sin dejar de lado, en momento alguno, que el directorio tiene la obligación de cautelar y acrecentar el patrimonio de los accionistas. Ello debe hacerse en un ambiente en el cual los aspectos éticos deben fortalecer la reputación empresarial que es lo que a fin de cuentas le dará a ella su propia sustentabilidad. La dinámica de un mundo cada vez más competitivo coloca también exigencias que van más allá del alcance de la sola rentabilidad.

El balance entre cada una de estas dimensiones debe ser una reflexión permanente para quien ejerce la presidencia de un directorio.