

# Análisis

MATÍAS ZEGERS

Presidente ejecutivo Centro de Gobierno Corporativo UC



## GOBIERNO CORPORATIVO: EL FACTOR HUMANO

Marzo supone una vuelta a comenzar los planes anuales de las actividades profesionales de todo tipo. Esto sucede en especial en temas de gobierno corporativo, donde se acercan renovaciones de directorios, con lo que esto implica en cuanto a su estructura interna.

Según pasa el tiempo, esta fecha está aún más cargada de diversos factores que la complejizan. Ya no es solo la dificultad propia de cualquier negocio en los tiempos que corren, sino que es la cantidad de políticas, procedimientos, manuales, controles, etc., a los que además hay que sumar una proliferación de temas de gran relevancia que se deben tener en consideración para hacer bien y mejor la tarea del directorio. Conceptos como diversidad (particularmente en estas fechas), ESG o IA, por mencionar algunos, resuenan y persiguen a los directores que quieren hacer bien su trabajo, y se preocupan y desvelan en entenderlos, analizarlos y aplicarlos. La duda (y la pregunta existencial permanente) es precisamente esa. ¿Cómo siendo un grupo reducido de personas, todas con los mismos derechos y obligaciones, vamos a poder abarcar tanto? Y, precisamente, en la duda está su respuesta. Cuando analizamos temas de gobierno corporativo, y particularmente el funcionamiento del directorio, nos concentramos en esa extensa regulación y multitud de documentos, en todas las formalidades y políticas que se generan y extienden en las compañías, pero nos olvidamos del factor central, el factor humano.

El corazón del gobierno corporativo, al estar conformado por

personas que integran el directorio, lo constituyen precisamente las fortalezas y debilidades de este conjunto de hombres y mujeres que deben aprender a trabajar juntos para el bien de la organización. Para ello, la regulación, las políticas, los procedimientos, la tecnología y un largo etcétera deberían servir de ayuda, pero nada reemplaza lo que estas personas son, y muy particularmente la capacidad que tengan de conversar primero, y de generar un ambiente colegiado de discusión después, para llegar a tomar las mejores decisiones. De hecho, un estudio del año 2023 publicado por PwC señala que más del 50% de los directores tienen dificultades para expresar sus puntos de vista, e incluso un 12% señala que la forma en que se interactúa impacta negativamente en la dinámica del directorio. El mismo Warren Buffett, en la carta a los accionistas de Berkshire Hathaway de 2002, señaló que él se equivocó muchas veces en directorios, y afirmó que "la colegialidad primó por sobre la independencia", es decir, no se atrevió a discutir cuando debía.

Este es solo el primer paso. Probablemente, la decisión más importante que un directorio debe tomar es tener a las personas adecuadas para gestionar el negocio, usando todas las herramientas disponibles, las antiguas, las nuevas y las que llegarán. El factor humano es y seguirá siendo el principal activo de un buen gobierno corporativo. Sin las personas, el comportamiento y la relación adecuada, es muy difícil hablar de buen gobierno corporativo aunque tengamos los mejores procedimientos o regulación del mundo. Esa mezcla de conocimiento, experiencia, innovación, diversidad, maneras de ser, criterios, puestas al servicio de lo colectivo, es lo que hace que el directorio y quienes lo componen sean irremplazables.