
DOCUMENTOS
DE OPINIÓN

32.2019

Comparando directorios

Juan Francisco Lecaros, Presidente Corporación Simón de
Cirene.

El directorio de las empresas comerciales es una entidad conocida. Ha sido largamente estudiado por la academia y por la legislación. Estas apuntan a que los directorios sean un factor clave de la responsabilidad y la gestión de la empresa.

Me parece interesante entonces hacer un parangón básico entre el gobierno corporativo de las empresas Q (ver nota 1) respecto del de las empresas comerciales. Personalmente me toca participar en directorios de estos dos tipos de empresas.

Lo que sigue proviene entonces de mi experiencia práctica en ellos y quisiera poner especial énfasis en subrayar las diferencias entre unas y otras.

Partamos diciendo que el directorio de ambas empresas tiene mucho en común. Comparten la responsabilidad de la conducción de la entidad, velan por aclarar los conflictos de intereses, por la reputación de la organización y otros. Pero es, a mi juicio, apuntar a sus diferencias lo que permite delinear mejor el rol que debe tener el gobierno corporativo de las entidades que no persiguen lucro o las empresas Q como las estamos llamando.

La fuente de esta diferencia está radicada a en la característica de la empresa Q. El gran propósito de ella es de carácter cualitativo. En la comercial en cambio, su fundamental propósito, aunque no único, es de carácter cuantitativo. En segundo lugar el principal destinatario de la empresa Q, esto es el beneficiario que justifica su existencia, normalmente no se expresa o lo hace de

manera mucho menos clara que el cliente o el inversor de una empresa comercial.

Estas particularidades de la empresas Q me parece que son tan fundamentales que exige que las miremos como una entidad hermana pero no una gemela. Y no ser consciente de esta diferencia hace que muchas veces directores de empresas Q que provienen de empresas comerciales, fracasen porque siguen aplicando el mismo criterio de conducción. *Distinguir para unir*, es una máxima de la filosofía que bien se aplica a la gestión.

Desde el punto de vista de gestión pensemos en la dificultad que significa conducir una entidad que tiene fines cualitativos y que su principal contraparte no se manifiesta. Permítaseme decirlo con experiencia en el tema: la conducción de una empresa Q es mucho más compleja que su par comercial. Se agrava esto si le sumamos que la empresa Q normalmente tiene pocos recursos para contar con profesionales de la gestión. Sus pocos dineros van casi siempre a pagar a los profesionales del servicio; esto es, sicólogos, profesores, terapeutas, etc.

Teniendo presente la naturaleza del propósito de la empresa Q tanto como de la condición relativamente muda de su beneficiario, es que podemos pensar en el rol específico que le cabe al gobierno corporativo de estas empresas.

En primer lugar los directorios de las empresas Q deben ser *para* y no *por*. Efectivamente, en las empresas comerciales los integrantes del directorio son elegidos por el accionista en su condición de propietario. En las empresas Q, dada su dificultad de gestión, deben ser elegidos *para* que cumplan una labor específica además de participar en el cuerpo conductor

¹ Entendemos por empresas Q a aquellas que tienen fines cualitativos. Desde la legislación se las llama organizaciones sin fines de lucro. Nos parece sin embargo que desde la perspectiva de la gestión – directorio incluido – ilustra mejor su carácter llamarlas empresas Q.

de la organización. En este sentido la experiencia práctica indica que aquellos buenos directorios de las empresas Q son porque sus integrantes tienen claro su papel individual y grupal como directores.

En segundo lugar, es tarea especialísima y permanente que el directorio traiga a su seno la evaluación de este beneficiario que no se expresa. Creer hacer las cosas bien, no es garantía de que se hagan efectivamente bien. Al contrario, una actitud crítica y no complaciente nos tranquiliza más respecto a la efectividad de nuestra labor en la empresa Q. Cómo se hace para evaluar a ese beneficiario elusivo y cómo para expresarlo en el directorio es harina de otro costal. Lo importante aquí es que el directorio de la empresa Q sepa que es su obligación primera es ser, con prudencia, *la voz de los sin voz*.

Y finalmente hay un tercer aspecto que se deriva del anterior. Al directorio le debe llegar todos los meses un paquete informativo integral; uno que sea capaz de expresar todo lo que está ocurriendo en la organización en un sano equilibrio de indicadores junto a reflexiones cualitativas de la gestión. Desgraciadamente hemos visto que en las empresas Q el directorio muchas veces ocupa una parte principal de su tiempo elucubrando qué hacer con la falta de fondos de la entidad.

Como vemos, la complejidad del gobierno corporativo de las empresas Q es alta. Y es así entonces que me dan ganas de proponer a aquellos directores comerciales que son invitados a integrarse a una empresa Q, que lo tomen como una oportunidad y una escuela, y no tanto como un lugar en el que se les reconocerá su sabiduría.