

# Análisis

MATÍAS ZEGERS



## GOBIERNO CORPORATIVO: ¿QUÉ SIGNIFICA SER DIRECTOR HOY?

El titular de esta columna fue también el lema de la XIV Jornada de Gobierno Corporativo organizada por el Centro de Gobierno Corporativo UC. Después de más de 15 años investigando en forma sistemática y con profundidad académica estos temas, en esta ocasión se quiso parar y volver a analizar, en un ambiente de na presión regulatoria significativa y de una complejidad importante en el desarrollo de negocios, en qué consiste ser director actualmente.

Para ello, tuvimos en particular una muy interesante conversación primero con Bernardita Piedrabuena, vicepresidente de la CMF, y posteriormente con los directores Karen Thal y Juan Manuel Santa-Cruz. En estas conversaciones salieron algunos elementos que pueden ser relevantes para este tema:

- 1.- El principal rol del directorio sigue siendo la estrategia, pero una estrategia donde los riesgos se encuentren integrados. Para ello, entender el negocio, seguir estudiando y capacitándose sobre los aspectos relevantes relacionados con el negocio son temas claves.
- 2.- Control de gestión es importante, pero no puede seguir dominando la agenda.
- 3.- La capacidad de relacionarse, al interior del directorio y con el C-Level, es cada vez más relevante, como un elemento clave para conseguir tomar mejores decisiones.
- 4.- Diversidad al interior del directorio, con diferentes miradas y experiencias, es cada vez más necesario. Asimismo, contar con comités que permitan un estudio de los temas de forma más particular y especializada, es una forma cada vez más necesaria para cumplir de forma adecuada el rol de los directores.
- 5.- Frente a mayores desafíos y complejidades, la organización es crítica. Para ello, contar con la agenda anual de temas, así como un desglose de la agenda por cada directorio, y un adecuado seguimiento de acuerdos, es clave para ir cumpliendo tanto con todos los aspectos regulatorios como con los propios del negocio, sin que vayan quedando asuntos sin la debida atención.
- 6.- El rol del presidente del directorio es cada vez más relevante, tanto por el manejo de agenda como para conseguir una dinámica adecuada al interior del directorio. En este sentido, el presidente es una figura clave para contar con un protocolo de conducta, que fomente preguntas y que conduzca conversaciones y discusiones evitando llegar a confrontaciones.
- 7.- Un marco ético de comportamiento es esencial. Para ello, es muy relevante, a pesar de estar en un ambiente de confianza, mantener cierto factor de desconfianza, que no permita quedarse en una zona de confort que pueda originar errores o conductas inapropiadas.
- 8.- El directorio debe establecer el tono de la compañía, y tiene que ser el primer ejemplo de conducta y de coherencia con sus políticas.