

Análisis

MATÍAS ZEGERS

Presidente Centro de Gobierno Corporativo UC



GOBIERNO CORPORATIVO: COPA AMÉRICA Y EL PEGAMENTO DEL DIRECTORIO

Ya que estamos en época invernal, con frentes de mal tiempo, que sumados a la Copa América y a la Euro invitan a dedicarle tiempo a una actividad esencial en la vida de las personas como es el fútbol, puede ser apropiado ver las semejanzas entre el funcionamiento de un equipo de fútbol y el de un directorio.

Cuando hablamos de un directorio, todos tenemos en la cabeza un directorio diverso (no solo en género, sino que en sentido amplio), con personas conocedoras del negocio, con suficiente experiencia y visión estratégica, de manera tal que aporten dentro de su rol específico al desarrollo del negocio. Es decir, puras estrellas.

Sin embargo, al igual que equipos formados por puros galácticos (en jerga futbolística), no son pocos los casos en que extraordinarios directores (jugadores) no terminan de formar un buen directorio (equipo), ya que no tienen una forma común de juego, un estilo, y los resultados no se terminan dando. Al revés, a veces donde los jugadores no son estelares, pero funcionan tan bien colectivamente que terminan por imponerse al rival que venga.

El elemento que falta para que un directorio funcione bien es el pegamento, esa unidad de propósito en los objetivos y el funcionamiento que es indispensable. El problema es cómo conseguir este pegamento, y para ello hay varias herramientas. Algunas de ellas son más formales, como contar con una agenda clara y con tiempos asignados, un paquete de información claro, no excesivo (es recomendable seguir la tendencia del Transparent Board), recibido a tiempo, una dedicación de tiempo suficiente, un adecuado seguimiento de los temas y buen funcionamiento de comités. Sin embargo, la verdadera esencia viene más de la mano de la psicología del comportamiento, de cómo generar una dinámica adecuada dentro del directorio, que se inicie con la guía del presidente, que estimule generar una política colegiada de discusión, que respete las diferentes personalidades y tenga en cuenta las legítimas diferencias que puedan existir, sin que estas se transformen en una confrontación personal, que incentive un profundo conocimiento del negocio (tal como recomienda Warren Buffett en su mensaje a los accionistas de Berkshire Hathaway del 2002) y que, en definitiva, tenga como norte el agregar valor a la compañía.

Para que el equipo funcione, tenemos que reconocer los sesgos y falencias de cada uno, de manera tal que el juego colectivo permita potenciar las virtudes existentes y minimizar los defectos. El directorio, y el funcionamiento de los directores, no es distinto, y en esa relación humana es donde al final del día estará el éxito de la compañía.