

# Análisis

**HÉCTOR LEHUEDÉ**

Abogado y socio de Razor Consulting



## EVALUANDO AL DIRECTORIO

Este mes se publicó una encuesta (PwC/ConferenceBoard) hecha a más de 600 directores y gerentes de empresas listadas en las bolsas de EE.UU., que buscó medir qué es lo que se espera de los directorios y qué es lo que estos están ofreciendo. El resumen: las empresas esperan cada vez más y no siempre lo encuentran.

La encuesta muestra que hacen falta directores que vayan más allá de las funciones y conocimientos tradicionales, que tengan capacidad de interpretar el cambiante panorama y liderar la adaptación, ofreciendo orientación, liderazgo y conocimiento en áreas emergentes. Los gerentes encuestados fueron muy críticos: sus directores no están preparados y les falta tiempo. Solo tres de cada diez ejecutivos califican el desempeño general de sus directorios como excelente o bueno. Nueve de cada diez quisieran cambiar al menos a uno de sus directores (seis de cada diez gerentes generales están de acuerdo). El estudio concluye que es esencial contar con directores abiertos a nuevas ideas, con voluntad de aprendizaje continuo y la capacidad de ampliar sus conocimientos.

¿Y cómo están los directorios en Chile en relación con estas expectativas? Un reciente estudio de los *head hunters* AMROP, con una caracterización de 170 directores de empresas, principalmente de aquellas listadas en la Bolsa de Santiago, ofrece algunas pistas. Los directores autoevalúan su funcionamiento con buena nota (5,8 sobre 7), pero más de la mitad quisiera reemplazar al menos a uno de sus colegas. Solo un 6% de ellos estudió algo distinto a ingeniería comercial, civil o derecho. Los directores tienen en promedio más de 60 años y, lo que es más llamativo, hay más del doble de mayores de 70 años que de menores de 50. Un estudio presentado a comienzos de este año por otra *head hunter*, Humanitas, apunta que solamente 3 directores de empresas del IPSA tenían menos de 40 años (los tres eran abogados).

En ese contexto, resulta sorprendente en los resultados de AMROP que uno de cada cuatro directorios jamás haya evaluado su desempeño, solo un poco más de la mitad lo haga anualmente, y solamente uno de cada cuatro utilice apoyo externo especializado en su evaluación. El directorio es el encargado de definir la estrategia, dirigir a la administración y velar por la sostenibilidad de la empresa. Si sus miembros no están dispuestos a salir de su zona de confort y someterse a una evaluación franca de su propio funcionamiento, no hacen espacio a nuevas miradas, ni amplían sus competencias, arriesgan hipotecar el futuro de sus organizaciones. Sin importar cómo sea el directorio, evaluarse correctamente siempre aportará a un mejor desempeño.