

Directorio en Empresas Familiares

Las empresas con un liderazgo marcado, tienen el camino claro de cómo avanzar. Se tiene en esos casos un capitán del buque, quien indica la dirección hacia la cual moverse y la velocidad más conveniente para llegar a ese puerto elegido. La tripulación aconseja, aporta y maneja los instrumentos con la mayor pericia posible permitiendo que la embarcación en definitiva se mueva en la dirección más adecuada, ya sea exactamente la elegida por el capitán o evolucionar hacia alguna diferente por algún factor imprevisible. Si la creación de valor es el objetivo final, si se entiende que las posibilidades de mejorar van más allá de seguir haciendo "más de lo mismo" y si se asume que el Directorio es el órgano principal del Gobierno Corporativo, es fundamental reconocer su condición de capitán de este barco y tomar conciencia de la importancia de mejorar las prácticas de funcionamiento del Directorio.



Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

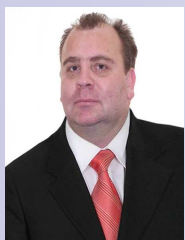
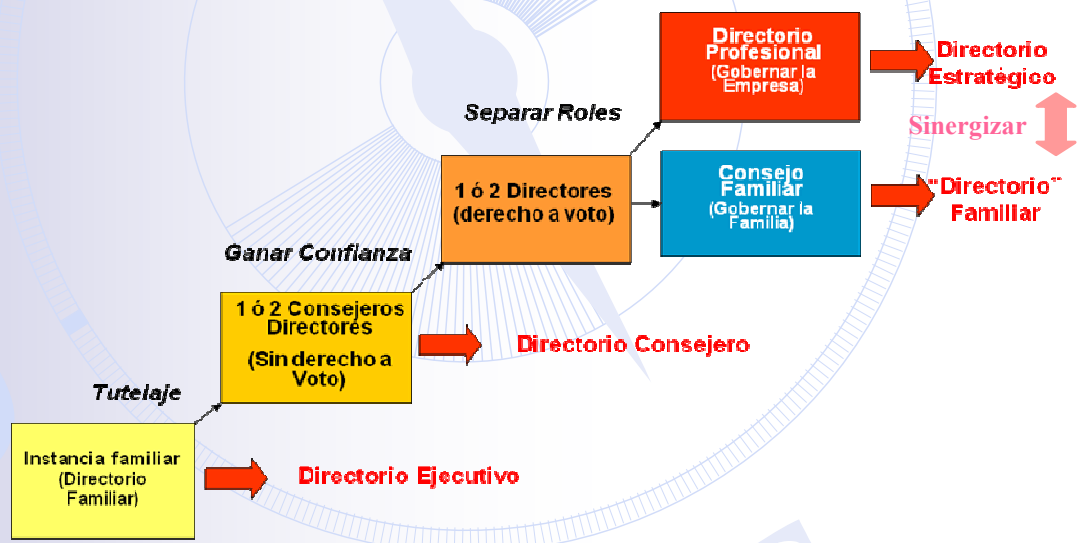
Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussés (Francia).
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.

Es importante en este punto separar los roles de administración de los de gobernar una organización. Los primeros roles corresponden al equipo ejecutivo, liderado habitualmente por un Gerente General, mientras que la responsabilidad de gobernar le es propia al Directorio y no debería ser delegado a los Gerentes, ya que sus responsabilidades son distintas. E incluso deben estar en sana y equilibrada contraposición.

El proceso que se debe realizar, tomando el caso de las Empresas Familiares, que son la gran mayoría en el mundo, implica reconocer la etapa de desarrollo de su Gobierno Corporativo y proponerse avanzar hacia la próxima, según se observa en la Figura 1 siguiente que muestra los niveles de evolución del Directorio de una Empresa Familiar:



Carlos Jiménez S.

Gerente de Desarrollo
Proteus Management Consulting

MBA Theseus-Edhec (Francia).

Economista Universidad Gabriela
Mistral

Figura 1: Evolución de Directorios de Empresas Familiares



Normalmente las Empresas Familiares comienzan constituyendo un Directorio Ejecutivo formado principalmente por familiares-ejecutivos para luego incorporar algunos Directores externos, sin derecho a voto, que actúan como consejeros en el órgano de dirección de la empresa, mientras la familia se reserva las labores ejecutivas.

Luego se incorpora la idea de profesionalizar efectivamente la dirección al darles voz y voto a los Directores externos en las decisiones de la Empresa, formalizándose el Directorio. Esto invita a crear en paralelo una estructura familiar que permita tomar las decisiones de la familia, órgano al que llamamos "Consejo Familiar", ya que al momento de profesionalizar el gobierno, muchos temas que antes se trataban en el Directorio de la Empresa, requieren contar con su propio espacio de discusión, pero separado del manejo ejecutivo de los negocios.

TIPS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL DIRECTORIO

A menudo se entiende la profesionalización de una organización como la incorporación de ejecutivos externos, sin embargo este proceso se ve limitado por la falta de profesionalización del propio Directorio. Si al contrario, se parte por la profesionalización del Gobierno Corporativo, esta desciende inexorablemente e impacta positivamente a toda la organización.

Nuestra recomendación para desarrollar un Directorio realmente profesional y estratégico se basa en tres pilares principales:

1. Distinguir Administración de Gobierno
 - Separando la 'ejecución' de la 'Dirección', permitiendo que el Directorio se reserve decisiones de mediano y largo plazo y de mayor impacto
 - Identificar rol clave del Directorio en el co-diseño y monitoreo de la estrategia, junto a la gerencia general y su equipo
 - Rol crítico del Presidente como líder y garante del proceso
 - Asegurar una composición que incluya diversidad e independencia
2. Fortalecer estructura y mejorar procesos directivos
 - Diseño estratégico del Directorio, sus perfiles y Comités
 - Dinámica de trabajo de debate enriquecedor y de sano disenso
 - Planificación: Agenda de trabajo anual
 - Toma de decisiones que aseguren el necesario análisis previo y el alineamiento con la estrategia
 - Incrementar niveles de dedicación y preparación de los directores, incluyendo un adecuado proceso de inducción
3. Evaluar desempeño del Directorio
 - Cultura de autocrítica y mejora continua
 - Potenciar la interacción entre directores y de estos con la gerencia
 - Proceso de evaluación periódico y formal, ajustado a los requerimientos de la empresa y de la industria

Si se parte por la profesionalización del Gobierno Corporativo, esta desciende inexorablemente a toda la organización.



Basándose en estos pilares y asegurando que se tomen las medidas correctivas en caso de desviaciones, se podrá ir mejorando el sistema de Gobierno Corporativo en la empresa, y en caso de tener interés por conocer más al respecto, los invitamos a contactarnos y participar en el programa GOVERN 2011 de la Universidad Adolfo Ibáñez.