



ieem.edu.uy



Directorios nocivos: el mal de muchas empresas

Es posible distinguir ciertos tipos de directorios que pueden adjectivarse como nocivos. Descubra si forma parte de uno o lo identifica en su empresa



Por: **Pablo Regent**,
profesor del IEEM

La dirección de empresas exige un saber político muy por encima del saber técnico, aunque este también es necesario.

Donde más se manifiesta esta capacidad que denominamos “política” es en el órgano de gobierno por excelencia: el directorio.

Cuando un directorio funciona correctamente es mucho lo que aporta al buen funcionamiento de la organización.

El primero que se beneficia de esto es el gerente general o el comité de dirección, si el gobierno es de tipo colegial. Sin embargo, la experiencia indica que el buen funcionamiento de los directorios no suele ser todo lo bueno que sería deseable.

También es cierto que la ineficiencia de los directorios muchas veces no está tan asociada a no saber lo que un directorio debe asumir como tarea, sino a que la convivencia entre los directores se ve afectada por factores externos que condicionan su accionar.

La mayor parte de las veces los escollos están vinculados a características de la propiedad y, en otras ocasiones, a la personalidad de quien controla el capital accionario.

Una forma práctica de revisar qué tan bien lo estamos haciendo es comparar el funcionamiento del directorio con algunas tipologías básicas que he podido caracterizar a lo largo de los años.

En ocasiones ha coincidido con directorios en los que me ha tocado ser parte, en otras mi relación fue externa y circunstancial, en las menos, de subordinación.

Con un poco de esfuerzo y otro tanto de ironía, comparto aquí alguna de estas categorías, un poco caricaturizadas. Confío en que sirvan como guía para que aquellos directores que estén interesados en trabajar bien, sirviendo a la empresa y a quienes representan, hagan un ejercicio que les permita revisar si no hay algo en lo que pueden mejorar en su trabajo.



“Tipopatologías” de los directorios .

Reunión anual

Se trata de reuniones en las que el objetivo principal es cumplir con la formalidad que exige la ley. Su orden del día no va más allá de la convocatoria a la asamblea de accionistas con el fin de la aprobación del balance y otras formalidades, como puede ser la aprobación de los

Un directorio que funciona correctamente aporta mucho a la organización

dividendos que repartir y poco más.

Casi se podría decir que no se trata de un caso en el que el directorio funciona mal. Directamente, lo que sucede es que el directorio no actúa como tal. Lo positivo de este caso, si es que hay algo que se pueda catalogar de tal, es que como dijo un ministro algunos años atrás ante la crítica de que no estaba haciendo nada: “A veces

no hacer nada es lo mejor que uno puede hacer”.

Reuniones gerenciales

Sucedan cuando los temas que se tratan no son de carácter político o de excepción, sino que se focalizan en lo operativo y en lo urgente. La agenda a la que se dedican es típicamente gerencial. Sustituyen el trabajo del gerente general o le sirven a éste de apoyo. En ocasiones, esta patología se agrava con la actuación del gerente general como un simple secretario ejecutor de lo que se decide en el directorio.

Foro de obsecuentes

Aunque la denominación puede parecer exagerada, créame, amigo lector, que no exagero en nada. Sucede cuando un directorio, numeroso en general, se dedica a escuchar pacientemente a quien preside, ya sea este accionista o simplemente un presidente que representa a una parte del capital con capacidad de control.

En las sesiones, la mayoría se dedica a hacer de claqué a quien

manda o simplemente a acompañar con el voto, aunque se entienda, en el fuero íntimo, que lo que se está resolviendo no es lo mejor. Puede suceder que la mayoría se comporte así por el simple hecho de que no pueden influir en la decisión final, por exceso de respeto a quien lidera, por una malentendida lealtad o, lamentablemente en demasiadas ocasiones, por miedo a sufrir una represalia. Cuando hay que discutir alguna cuestión importante, quien preside lo hace en una mesa chica que funciona por fuera de la sesión plenaria.

Sesiones de terapia

Son fácilmente identificables, pues se caracterizan por largas participaciones catárticas, ya sea en forma individual o grupal, acerca de todo lo que está mal y se debería arreglar. En general, no se respeta agenda alguna, ni orden del día, perdiéndose el tiempo en hablar y criticar todo lo que está mal sin hacer el mínimo esfuerzo de aceptar la responsabilidad del propio directorio.

Al fin y al cabo, se trata del órga-

no con el máximo poder, del que ha sido investido por los accionistas. Muchas veces se trata de empresas familiares en las cuales alguna rama de la familia o parte de los miembros enfrentan problemas de representatividad real.

Campos de batalla

Usualmente se encuentran en empresas con la propiedad fraccionada y sin que un grupo pueda ejercer el control real de la empresa. Tienden a dedicarse a discutir problemas alejados de lo que el negocio necesita y todo el esfuerzo se concentra en un bloqueo mutuo, donde, más que buscar el bien de la empresa, cada parte intenta imponer su cuota de poder. Los directores, ya sean propietarios o nombrados por estos, se perciben más obligados a defender los intereses contrapuestos propios que los de la empresa como institución con la que deberían sentirse obligados.

Premios consuelo

Suelen estar conformados por ejecutivos con carreras frustradas o, en el caso de las empresas familiares, con miembros que no encuentran lugar en la línea y son compensados con sillas en el directorio o en la comisión fiscal.

La ineficiencia muchas veces está asociada a la convivencia entre los directores

Se trata de directorios poblados en exceso, escasamente remunerados y con una actividad muy orientada a la revisión de cifras y balances.

Hasta aquí la visión crítica. El espacio no permite comentar lo que, en mi opinión, son signos característicos de los directorios que aportan valor a su empresa. Será tema de otra columna.

Pero como siempre sucede en las cuestiones de política de empresa, no se trata tanto de buscar la perfección, sino de corregir continuamente. Seguro que en esta lista de malas praxis habrá algo con lo que se puede identificar que merece un esfuerzo de mejora. ●