

Insatisfacción constructiva

DIEGO DE LA TORRE*
Empresario



El rol de los directorios es clave en la gestión de las empresas globales y modernas. Si es pasivo, se convierte en un remanso para la inercia estratégica y la mediocridad tranquila. El 'business as usual' [seguir la trayectoria en curso] opera dentro de las zonas de comodidad de

los ejecutivos de la empresa. Esto es un suicidio corporativo en un entorno cada vez más competitivo.

Según Jay Conger, del Harvard Business School, el directorio tiene dos funciones principales: supervisar el desarrollo de la empresa y monitorear el rendimiento y los resultados de la gerencia. Por eso, muchos utilizan una herramienta muy útil: la auditoría estratégica, una

manera estructurada de revisar diversos aspectos de la empresa sin invadir el terreno gerencial.

Gordon Donaldson —también de Harvard— considera que un directorio se ve obligado a involucrarse más cuando hay una reducción en la rentabilidad y participación del mercado; continuos errores éticos y estratégicos de la gerencia; retiro del CEO (gerente general); o hay una oferta de compra

de la empresa no solicitada. Una efectiva supervisión estratégica puede prevenir muchos problemas.

Un comité de auditoría estratégica debe estar compuesto por directores independientes que se reúnan cada cierto tiempo para evaluar la estrategia, usando indicadores objetivos con los que se sientan cómodos los directores y el gerente general. Esta auditoría, sin aspavientos y protagonismo, le da credibilidad al liderazgo del gerente general en lugar de quitarle poder.

No hay que olvidar que el buen gobierno corporati-

vo no se trata de poder, sino de cómo asegurar que las decisiones de la empresa sean las correctas tanto ética como estratégicamente. Por eso, una "insatisfacción constructiva" del directorio ayuda a prevenir serios errores gerenciales y catástrofes corporativas.

Es necesario un sistema donde los altos ejecutivos y el directorio colaboren en la toma de decisiones y ambos busquen la opinión de los accionistas. Pero lo común es que ninguno de ellos dé opiniones en estrategia o política a menos que los gerentes estén fracasando. El

problema con esto es que la mayoría de desastres corporativos resulta de unas pocas decisiones erradas en lugar de una flagrante incompetencia. Por ello, los directores de empresas tienen una tarea muy importante.

Este 'empowerment' [empoderamiento] implica que los directores independientes tienen la capacidad de monitorear el rendimiento de la alta gerencia; influir en el cambio de la dirección estratégica si el rendimiento no está de acuerdo con las expectativas y, en casos extremos, cambiar a los ejecutivos.