LITORALPRESS

Fecha: 23-07-2025
Medio: Diario Financiero
Supl. : Diario Financiero
Tipo: Columnas de Opinión
Título: COLUMNAS DE OPINIÓN: ¿Cuánto valor están agregando los directorios?

Pág. : 27
Cm2: 206,9

Tiraje: 16.150
Lectoría: 48.450
Favorabilidad: No Definida

LA COLUMNA DE...

JUAN CARLOS EICHHOLZ
SOCIO FUNDADOR DE ADAPSYS Y PROFESOR UAI

¿Cuánto valor están agregando los directorios?

Recuerdo muy bien cuando, hace varios años y en una conversación privada, el presidente del directorio y controlador de una importante empresa chilena me confesó, con frustración, que ninguno de los directores de esa compañía o de otra le había traído alguna vez una oportunidad de negocio.

¿Es parte del rol de los directores generar nuevos negocios? Ninguna norma de gobierno corporativo lo establece así, pero convengamos que la frustración de ese presidente y controlador deja entrever algo en lo que vale la pena profundizar.

Desde el otro lado, el de los gerentes generales y altos ejecutivos, también aparece algo interesante que conviene sumar al análisis. El estudio que ayer lanzó el Instituto de Directores de Chile acerca de la mirada de los ejecutivos a sus directorios muestra que un 39% califica su desempeño como regular o malo y que solo un tercio cree que maximizan el valor a futuro. Más aun, un 57% espera que su directorio asuma un rol más estratégico y una visión de largo plazo.

Sí, es cierto que los directorios deben aprobar los estados financieros, velar por el cumplimiento normativo y supervisar la gestión ejecutiva, en todo lo cual cumplen un rol relevante. Pero cuando estamos en tiempos de cambios acelerados y profundos, es natural esperar que los directores aporten con una mirada estratégica de futuro y que también sean capaces de movilizar cambios en el presente.

Visto así, cumplir con la normativa legal y con las buenas prácticas de gobierno corporativo debería ser considerado el desde en el funcionamiento de un directorio, que tendría que poner cada vez más foco, por ejemplo, en los desafíos que trae y las oportunidades que se abren con la IA, y en las capacidades que la organización requiere para moverse en un entorno tan dinámico.

¿Qué podría explicar que muchos directorios no aporten lo suficiente desde ese ámbito más estratégico? Una hipótesis podría ser el bajo conocimiento que tienen sobre la operación de la empresa, como lo afirma un 40% de los gerentes generales y altos ejecutivos encuestados por el Instituto de Directores. Otra posibilidad podría ser el sesgo hacia el control o el *micromanagement* de muchos directores, que habría aumentado el último año, según el sondeo.

Aunque válidas, posiblemente estas explicaciones dejan de lado aspectos más profundos y complejos que suelen observarse en las dinámicas de los directorios y que se exacerban en tiempos de tanta incertidumbre como los que vivimos. Desde el lado del controlador, la tendencia a manejar las situaciones complejas "en la cocina", llegando al directorio con las soluciones ya definidas, en lugar de abrir espacios de discusión y exploración. Desde el lado de los demás directores, la tendencia a aportar desde su experticia técnica, que los hace sentirse más seguros, pero perdiéndose la oportunidad de abrir cuestionamientos más estratégicos y sistémicos.

En ambos casos existe un denominador común: mientras más incierto es el entorno, más necesaria es la adaptación, pero más tendemos a refugiarnos en lo conocido y seguir nuestros patrones de comportamiento. Por cierto que esto no solo aplica a los directores, sino que a los ejecutivos y a todos los seres humanos, pero si en la empresa hay alguien a quien debemos pedirle que tenga una mirada más grande es precisamente al directorio.

> "Cuando estamos en tiempos de cambios acelerados y profundos, es natural esperar que los directores aporten con una mirada estratégica de futuro y que también sean capaces de movilizar cambios en el presente".