

Mauricio Olaya
Socio principal
Estudio Muñiz

Consideraciones al cambiar el modelo de gestión:

Tendencias en la conformación de directorios de empresas familiares

En el presente artículo, el autor identifica y comenta sobre ciertas tendencias que se vienen dando en las empresas familiares que optan por añadir -de manera primigenia- directores externos en la vida jurídica de la organización, con la finalidad de asegurar una adecuada selección y composición del directorio que permita, a su vez, crear valor a la empresa.

En anteriores ocasiones, hemos tratado sobre las tendencias que vienen advirtiéndose a nivel de conformación de directorios de empresas. En esta ocasión, nos explayaremos en lo aplicable a aquellas empresas familiares que deciden, por primera vez, incorporar directores externos en su organización.

Si bien no nos referiremos a las razones que motivan dicha incorporación, lo que sí podemos indicar es que no todos estos procesos terminan logrando los resultados esperados, ya sea porque la organización o el accionista controlador llegan a la conclusión de que el directorio así conformado no les ha agregado valor (y deciden prescindir de dicho órgano) o porque el directorio termina convirtiéndose en un elemento decorativo.

Aunque a nivel conceptual se reconoce el valor que la decisión de constituir un directorio con participación de externos genera en una empresa familiar (crecimiento, trascendencia, profesionalización, entre otros), el éxito real depende de una adecuada estructuración y composición (de procesos y personas).

Aspectos a tener en cuenta

A continuación, señalaremos algunas recomendaciones y tendencias que podrían ser de utilidad a quienes desean emprender un cambio en su modelo de gestión:

a. *El proceso de selección de los miembros del directorio debe ser asumido con responsabilidad*. Para estos fines, se pueden contratar los servicios de *headhunters* que cuentan con áreas especializadas de identificación de directores potenciales. También se puede recurrir a centros de formación de directores independientes que otorguen referencias o se puede obtener estas a través de personas que gocen de la confianza del accionista controlador, conozcan por ende sus características esenciales y tengan, además, experiencia como asesores corporativos, directores de empresas u otras actividades similares que les permitan proponer candidatos adecuados al perfil de la empresa y sus accionistas.

b. *Debe existir un patrocinador (sponsor) o grupo de personas que actúen como sponsors del proyecto de conformación del directorio y de su puesta en funcionamiento*. Muchas veces, la inexistencia de una persona o equipo que cumplan ese rol genera que la idea inicial se quede dormida o el tiempo de puesta en marcha se extienda demasiado o, incluso, el directorio ya conformado pierda continuidad y "muera por inanición". Los retos del *sponsor* serán velar que el directorio quede conformado, se logre la integración de sus miembros, se establezca la agenda de las primeras reuniones, se programen al menos las sesiones del primer año y, sobre todo, se sostengan a como dé lugar en las fechas previstas, ya que esto es como el gimnasio: si empiezas a faltar a las clases, lo terminas abandonando.

c. *El proceso de inmersión de los directores externos debe ser bien realizado*. Un director solo podrá aportar valor mientras mayor sea el conocimiento que pueda adquirir de la empresa. No deberá esperarse de las primeras sesiones de directorio un gran aporte de los directores externos, pero sí un interés y dedicación correctos para "empaparse" adecuadamente de todos los aspectos esenciales en torno a la empresa, el sector en el que esta lleva a cabo sus actividades, sus *stakeholders* y otros. Será clave que el *sponsor* trabaje con el accionista controlador, su familia y la gerencia (*management*) para que las expectativas no vayan más allá de lo que debería esperarse de una fase de inducción.

d. *El proceso de autoevaluación*. Los procesos de autoevaluación del directorio (internos o externos) es realmente importante no solo para ir determinando los efectos positivos (o no) que pueda haber generado el directorio en la empresa, sino también cada uno de los directores dentro del propio directorio. Esto permite además que los directores sientan una "presión" positiva derivada de dicha evaluación y desplieguen lo mejor de sí.

e. *El uso de la tecnología para el seguimiento de los acuerdos*. Cada vez más, los directorios asumen responsabilidades adicionales derivadas de los programas de cumplimiento normativo y del rol de dirección y administración activa que juegan en la empresa. Para ello, resulta importante el uso de herramientas tecnológicas de control que contribuyan a que las actas de directorio o el Excel no se "pierdan en el tiempo". ■