



GONZALO JIMÉNEZ,  
Ph. D. en Liverpool  
Inglaterra

PROFESIONALIZAR:

## Estableciendo un directorio para la empresa familiar

La locura es no ser capaz de cuestionar los fundamentos de nuestro pensamiento (adaptado de Humberto Maturana, 2012).



Una pregunta válida es si el directorio ha podido trascender desde la

dimensión de ratificar la toma de decisiones hacia la generación de

contenido y contexto de la visión estratégica.



Podemos aspirar a la cordura cuando nos abrimos a ser cuestionados por otros y nosotros mismos.

## El capitán del barco y Pepe Grillo

**LLEGÓ LA HORA DE PLANTEARSE** un desafío concreto: cómo profesionalizar el directorio de su empresa familiar. Esto es estructurarlo, poblarlo y asignarle funciones y roles, responsabilidades y metas.

Ud. podría preguntarse por qué es necesario si hasta ahora el modelo ha funcionado. Sin duda, recordará nitidamente sus mejores tiempos como emprendedor, cuando la compañía estaba en una fase embrionaria y a golpes, obtenía sus primeros éxitos. Ud. era amo y señor de este universo propio, donde tanto las decisiones estratégicas y de largo plazo, como aquellas domésticas, del día a día de la operación, pasaban por su escritorio. Y no, no se culpe, ni se disculpe, no es un rasgo exclusivo de su personalidad. Qué se le puede reprochar a quien abrirá las oficinas al alba y se encargaba de apagar la última luz muy tarde por la noche. Ese es el tipo de manejo de cualquier empresa que recién comienza: decisiones sustentadas en el instinto de supervivencia, más que en estudios formales; personal de mediano y bajo costo, con perfil ejecutor, y un capitán de

este barco donde ni siquiera los sueldos se pagaban sin su firma.

Afortunadamente para Ud. y su familia, esos tiempos comienzan a ser cosa superada. Los éxitos sucesivos y la exigencia de clientes, proveedores y otros **stakeholders** ha llegado a tal nivel que el que insiste en mantenerse como capitán ya no logra tener el control del barco en su totalidad, afectando no solo su capacidad física, sino también emocional, generando dificultades y roces con el resto de la familia y afectando la sostenibilidad del negocio.

¿Cómo empezar la profesionalización de la **governance**? Con el más complicado de los ejercicios del punto de vista del ego: concéntrase en lo que quiere hacer el resto de su vida, repase qué sabe hacer bien y ... delegue lo operativo, pida ayuda para que lo ayuden a concentrarse en lo estratégico, y ocúpase de institucionalizar la estrategia empresarial de manera que los recursos clave no se vayan con Ud. Créame, Ud. no es bueno en todo: o se dedica a administrar el negocio —como buen gerente, y lo aseguro que hay muchos mejores que Ud.— y muere con

las botas puestas, o se dedica a gobernar desde el directorio y le brinda a su obra y a su familia, la oportunidad de perpetuarse a futuro.

### LA INFORMACIÓN DEL DIRECTORIO

Ahora con la empresa creciendo, le pregunto, ¿se deja aconsejar? Se suele repetir que una de las claves para ejercer un buen liderazgo está en acompañarse siempre de alguien que lo cuestione, que le lleve la contra, que critique constructivamente, que ponga en jaque, que lo haga dudar. Si no tiene a ese Pepe Grillo, búsquelo desde ya.

Para nuestro ejercicio, ese grillo a veces molesto, otras muchas muy sabio, es el directorio de la empresa, órgano de gobierno de la compañía que —cuando actúa como tal— representa un proceso de consolidación que permite al fundador discutir, enjuiciar, reflexionar y ver cosas que, sin esta ayuda, probablemente no vería. Además, ese directorio permitirá exigimos altos estándares, y ofrecer **accountability** —rendir cuentas— al resto de los accionistas de la familia y/o

externos.

La Figura 1 del profesor de Harvard Jay Lorsch muestra como el diseño de un directorio, sus roles y objetivos deben establecerse en función de la situación de la empresa, asumiendo una definición estratégica, y luego articulando estructura, equipo directivo e incorporando buenas prácticas. Recuerde, la profesionalización siempre viene desde arriba hacia abajo y nunca viceversa.

Las claves están en evaluar los talentos internos, las brechas de capacidades, pero también en los rasgos propios de la familia. Este proceso, nos llevará a embarcarnos en el establecimiento de una visión estratégica y el desarrollo efectivo de los procesos de **governance**. El directorio es el que aconseja, decide, y controla. Y cuando funciona bien, permite una mejor lectura de los instrumentos de navegación y, por tanto, muchas veces podría cuestionar y sugerir una ruta alternativa de la marcada por nuestro capitán para evitarnos una tormenta en alta mar.

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 reconocerle su condición de armador de este barco y tomar conciencia de la importancia de mejorar sus prácticas de funcionamiento. Es decir, es hora de dejar a ese directorio hacer lo que bien sabe hacer. ¿Por dónde empezar? Los pilares básicos para la profesionalización del directorio son los siguientes:

### 1. DISTINGUIR ADMINISTRACIÓN DE GOBIERNO:

- Separar ejecución de dirección para permitir que el directorio se reserve para las decisiones estratégicas.
- Identificar el rol del directorio en el codiseño y monitoreo de la estrategia junto al gerente general.
- Asegurar una composición que incluya diversidad e independencia intelectual.
- Establecer el rol clave del presidente como líder y garante del proceso.

### 2. FORTALECER LA ESTRUCTURA Y MEJORAR LOS PROCESOS DIRECTIVOS:

- Diseño estratégico del

directorio, con perfiles y comités claros.

- Dinámica de trabajo de debate enriquecedor y sano disenso.
- Planificación: agenda anual de trabajo.
- Toma de decisiones alineada con la estrategia.
- Aumentar dedicación y preparación de directores con procesos de inducción adecuados.

### 3. EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL DIRECTORIO:

- Autocrítica y mejora continua.
- Mayor interacción entre directores y gerencia.
- Procesos de evaluación formales y periódicos, acorde a los requerimientos de la empresa y del mercado

Lo invito a una reflexión final: ¿Cómo está funcionando el directorio de su empresa? ¿Ha podido trascender desde la dimensión de ratificar la toma de decisiones hacia la generación de contenido y contexto de la visión estratégica? ¿Cómo se desarrollan las buenas prácticas? ¿Están alineadas a los objetivos de la empresa?

## Gobernando el holding familiar o mandando a sus jefes

**FÉLIX VALDERRAMA ESTABA** desesperado. Vela como sus bonos se le iban en medio de las manos. Tenía claro que sus jefes, el directorio del holding familiar de tercera generación al cual reportaba como gerente corporativo, lo llamarían pronto al orden y lo cuestionarían cómo no había logrado durante su primer año a cargo, los resultados esperados del grupo de empresas. Pero no sabía cómo explicarles, sin que se ofendieran o lo declararan persona non grata, que la culpa no era suya, sino de los propios jefazos.

El mapa de la Figura 2 ilustra lo que ocurría en ese holding de la familia Valdovinos. Los directores del grupo se repetían

en los directorios de las empresas en que participaban en forma minoritaria, y con un solo director en cada una de ellas, pero le exigían resultados de las mismas a él como CEO, aunque no tenía ninguna autoridad formal sobre ellas. Así, el CEO se encontraba en un vértice imposible tanto desde arriba, como desde abajo.

Una asesoría externa ayudó a convencer a los Valdovinos de la necesidad de profesionalizar su funcionamiento como **holding**. Y aunque no estuvieron dispuestos a dejar sus puestos como directores en las empresas relacionadas, se rediseñó el directorio del conglomerado. Se incorporaron dos directores

externos para formalizar la función directiva y se asumió que el principal desafío del grupo era extraer valor de las empresas "buque-insignia" grandes, rentables y maduras, que con sus dividendos subsidiaban a dos pequeñas filiales.

Para este fin el directorio del **holding** se puso como misión potenciar a los directores familiares, convertir a las reuniones directivas en sesiones estratégicas y de monitoreo de la marcha de los negocios.

Para ello se plantearon una exigente agenda anual y se puso foco en el manejo de los importantes fondos líquidos del grupo. Asimismo, se reevaluó el

### Bypass de directores al CEO



destino de las pequeñas filiales. Por otra parte, los directores familiares se comprometieron a abrir las puertas de las empresas a Félix, ayudándole a ejercer

liderazgo sobre los gerentes de estas, y a establecer fluidas comunicaciones con los responsables de las finanzas. Virtualmente Félix se convirtió

en un verdadero departamento de estudios, evaluación de proyectos y control estratégico de todas las empresas, con lo que poco a poco empezaron a despertar. Como consecuencia, al poco tiempo, dos de los directores familiares, habían sido nombrados presidentes de las empresas "buque-insignia" del grupo como reconocimiento de su gran valor agregado... y Félix empezó a recibir sus bonos anuales, por los buenos resultados de estas.

La ayudante del curso es la socióloga UC Daniela Ricks.