Cómo implementar un directorio

→ Trabajar con un objetivo claro ayuda a elaborar estrategias en consenso

El directorio de una empresa es algo más que un órgano donde se establecen prácticas y mecanismos que ayudan a regular el funcionamiento e interrelación entre los accionistas y la alta gerencia de la misma.

Hoy, el directorio también se ha convertido en una potente herramienta estratégica que contribuye a mejorar la gestión y la competitividad de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes.

Legalmente, para constituir un directorio se requiere incorporarlo como órgano de la empresa a través de un acta de la junta general de accionistas, la misma que debe ser elevada a escritura pública por vía notarial e inscrita

en el Registro de Personas Jurídicas.

En el Perú, pocas empresas dan importancia al directorio dentro de su estructura organizacional. Muchas se preocupan de crearlo solo en papeles, para cumplir con la formalidad o estándares éticos.

Sin embargo, el directorio no tendrá un impacto positivo en la empresa tan solo por su creación legal. Su impacto, como órgano estratégico, dependerá de que realmente sea utilizado por los accionistas como un órgano donde se lleva a cabo un proceso de dirección que promueve la reflexión y la toma de decisiones estratégicas, de acuerdo con el sector de sus negocios. De esa manera, será una herramienta eficaz para definir y mantener la visión, objetivos y metas a largo plazo de los accionistas.

Debe entenderse que el directorio representa los intereses de los accionistas y, por otro, dirige, controla e incentiva a la alta administración a que promueva 1

ALINEAR LA VISIÓN DE LOS SOCIOS. Lo primero que tienen que hacer los socios es trabajar en conjunto la visión común de su empresa. Es necesario que definan sus metas de crecimiento. Si los socios no tienen un objetivo común, es necesario trabajar para profesionalizar la dirección y gestión del negocio.

2

LLEGAR A UN CONSENSO PARA EL ESTILO DE LIDERAZGO.

Alineados en la visión, los socios deben llegar a un acuerdo respecto de la forma de conducir la empresa, siendo la más recomendable, que las decisiones se adopten de manera participativa y democrática.



CONSTITUIR FORMALMENTE UN DIRECTORIO. Para formalizar la implementación del directorio se debe definir el número de directores que necesita la empresa, así como sus características y cualidades y el rol que cada uno tendrá. Desde el punto de vista legal se requiere constituirlo a través de un acuerdo de la junta general de accionistas.



ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. El directorio tiene que encargase del diseño e implementación de una planificación estratégica. Esta constituye un proceso que permite definir los objetivos, metas, estrategias e indicadores bajo los cuales el directorio dirigirá y controlará la estrategia de la empresa.

una empresa más competitiva y rentable.

¿CUÁNDO CONSTITUIR UN DIRECTORIO?

Existen una serie de síntomas que nos deben hacer pensar urgentemente en incorporar al directorio como órgano estratégico en el sistema de gobierno de nuestra empresa.

Los síntomas más notables se advierten cuando se empieza a perder la objetividad en el proceso de toma de decisiones, cuando el día a día de la gestión hace perder la visión estratégica de los negocios. Igualmente, cuando se producen conflictos de intereses entre accionistas o se manifiestan pugnas de poder al interior de la empresa, o cuando se pierde el control de las áreas claves, entre otros casos

Una vez que se decide formar el directorio, se tendrá que definir un objetivo común claroy comprender la importancia de tomar decisiones estratégicas de forma participativa y democrática. Recién entonces, los accionistas podrán constituir formalmente el directorio de la empresa y determinar cuáles serán las características y cualidades de sus directores.

Los directores pueden ser accionistas o ejecutivos de la empresa, pero también pueden ser expertos invitados. Por ejemplo, si se está buscando ingresar a sectores económicos atractivos y ninguno de los socios tiene los contactos adecuados, se deberá buscar un director que tenga una red de contactos interesante en esos sectores. Así tendremos un directorio realmente estratégico.