

## PASO A PASO

# Cómo formar un directorio

Se suele pensar que el directorio es necesario solo para empresas medianas y grandes; pero existen factores independientes al tamaño del negocio que justifican plenamente su instalación. De acuerdo con el especialista en empresas familiares Luis Scerpella, se puede requerir un directorio cuando

la empresa está o estará en proceso de sucesión en los próximos diez años, cuando se han incorporado laboralmente los familiares descendientes de los accionistas o cuando existan accionistas pasivos, es decir, personas que son accionistas pero que no ocupan cargo ni laborarán en la empresa

## 1 Evaluar el momento para crear un directorio



Aunque las sociedades anónimas cerradas (SAC) no están obligadas a constituir un directorio, contar con uno ayudará al proceso de

generación de valor y de continuidad de la empresa. Además, el directorio es especialmente importante en sociedades de propiedad familiar, pues a medida que el negocio crece y se consolida, se hace necesario contar con instancias que eviten las usuales confusiones que se crean cuando una persona, adicional al rol familiar (padre, hermano, cónyuge, cuñado, primo, etc.), desempeña otros roles en una organización (accionista, presidente del directorio, gerente).

El directorio es uno de los instrumentos que colabora en controlar o mitigar los riesgos a los que está sujeto este tipo de sociedades. Lograr un directorio efectivo suele ser el resultado de un plan de trabajo, que se desarrolla principalmente con los accionistas y gerentes. Hay que recordar que este es un proceso de aprendizaje.

## 2 Análisis y definición de características



Se debe revisar el estatuto de la sociedad y adecuarlo a las características de buen gobierno que hayan establecido los accionistas. Esto podría

requerir actividades previas de capacitación y entrenamiento de estas personas, incluyendo a los hijos de los accionistas, a quienes en el futuro se les confiaría la dirección de la empresa. Se tienen que identificar las buenas prácticas de gestión para la implantación del directorio, estas deben corresponder a las necesidades de cada empresa, por ejemplo: fijación de objetivos, procesos de control interno, compensaciones (remune-



**ORDEN.** El directorio es especialmente necesario en las empresas familiares.

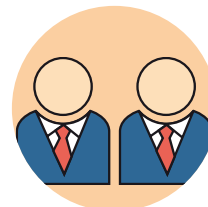
raciones) otros. Este análisis se realiza con el equipo gerencial de la empresa. La aplicación de un cuestionario de diagnóstico suele ser de mucha utilidad para el desarrollo de este análisis.

Definir componentes que enmarcarán las características propias y esenciales del directorio, como sus funciones, cantidad de miembros, organización, frecuencia de reuniones, el proceso de toma de decisiones, categoría de directores, sus derechos, deberes, remuneraciones, dietas, proceso de selección e inducción, periodo de permanencia y otros temas.

Hay algunos ítems que requieren de especial atención, entre ellos la entrega de la información, la cual debe ser proporcionada con anticipación suficiente a los directores. Es importante diseñar una estructura de agenda de sesiones que permita cumplir con las funciones o responsabilidades que son delegadas en el directorio.

Por todo ello, es recomendable que estos componentes sean formalizados en un Manual de Organización y Funcionamiento del Directorio.

## 3 Incorporación de directores

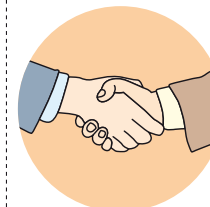


Una vez definidas las características de los miembros que se requieren en el directorio de la empresa (perfil personal y profesional, compromisos, dieta, bonificaciones, etc.), se debe iniciar la búsqueda e identificación de las personas que se adecúen a cada perfil. Luego se sigue un proceso de selección e inducción de acuerdo con las característi-

cas y restricciones que se hayan establecido, incluso se pueden programar actividades complementarias de capacitación y entrenamiento. Se recomienda que el número de directores sea impar y que varíe entre tres y cinco. El objetivo es lograr en la composición del directorio una adecuada participación de directores internos (accionistas, hijos de accionistas u otros parientes) y de directores externos independientes.

La participación de profesionales ajenos a la propiedad o gestión permite dar identidad al directorio y con su participación se busca que esta persona vele por los intereses generales de la sociedad y de todos sus accionistas, expresando, cuando sea necesario, su oposición sustentada a aquellas decisiones que no colaboran con la generación de valor, la continuidad de la empresa o la protección de los derechos de los accionistas minoritarios.

## 4 Instalación y evaluación



En algunos casos, se recomienda que previo a la formalización del directorio se implante un comité ejecutivo que en la práctica desempeñará todas las atribuciones y responsabilidades de un directorio y que es un proceso previo y de tránsito a la instalación formal del directorio.

Para lograr éxito en esta fase, la estructura de la agenda debe permitir tratar los puntos establecidos en un lapso adecuado.

También es recomendable que periódicamente la gestión del directorio y de sus miembros sea evaluada a fin de ir mejorando su desempeño y luego adecuarlo a las nuevas necesidades o complejidades que puedan surgir. Adicionalmente, esta evaluación y los pasos recomendados evitan que el directorio logre solamente un efecto cosmético o de cumplimiento de una obligación legal.

### EL DATO

Para mayor información sobre este tema, puede ingresar a [www.cendefperu.com](http://www.cendefperu.com).