

El gurú

Directorios que marcan la diferencia: una mirada distinta



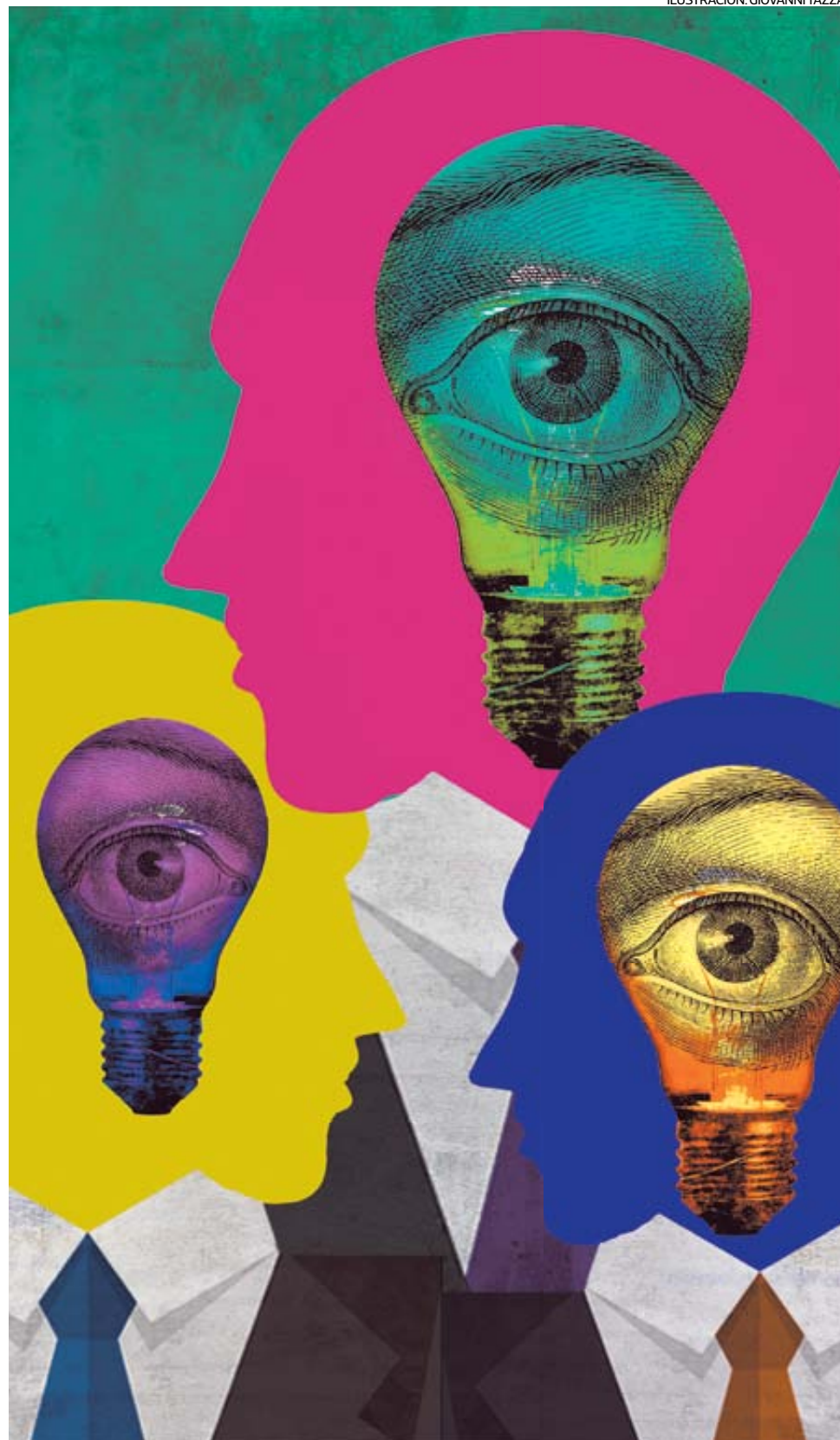
JORGE MEDINA
Inversor, instaurador y director de empresas

En medio de la vorágine del mundo corporativo—por los constantes cambios tecnológicos, demográficos y geopolíticos—, varias empresas globales están repensando su manera de hacer negocios. En su propósito de trascender, están migrando del foco en la mera rentabilidad a objetivos de mayor trascendencia. La clave radica en apropiarse de las preocupaciones del consumidor, compartir sus sentimientos y expresar sus emociones, y así ganar su confianza. Se trata de una mirada distinta que incorpora en la estrategia del negocio a problemas del mundo como el cambio climático, la salud pública, la seguridad e, incluso, el racismo.

Bajo este enfoque, resulta fundamental el rol que juegan los directorios de estas corporaciones. Ellos centran su atención en lo que sucede en el mundo e identifican riesgos y oportunidades. Cuestionan constructivamente a la gerencia y consideran expreso sus responsabilidades éticas, sociales y medioambientales. Piensan en estrategias de largo plazo—incluyendo tecnología, redes, emprendimiento, innovación y aspectos reputacionales—, y logran que su agenda, dinámica y funcionamiento respondan a un propósito elevado.

Solo así se entiende por qué Whole Foods Market—el supermercado que revolucionó su sector (y cuyo líder John Mackey es cofundador de Conscious Capitalism, un movimiento global que cree que cada empresa tiene en sus manos el poder de cambiar el mundo)— tiene un modelo de negocios que incluye programas de préstamo a productores, apoyo a bancos de alimentos, estrategias de sostenibilidad como uso de energía renovable y reciclaje, programas educacionales de salud y buena alimentación, entre otras iniciativas que favorecen a las comunidades en las que opera.

Las compañías que adoptan un propósito elevado crean valor sostenible a la sociedad. Benetton, por ejemplo, apunta a ser una marca que apuesta por un mundo sin racismo; PepsiCo, por formar personas más sanas; Nestlé y Danone, por erradicar el hambre; Unilever, por mejorar la salud pública y Adidas por mejorar el medio ambiente (solo el año pasado vendió más de 1 millón de zapatillas hechas de plástico recuperado del mar). Estas empresas ven en los problemas del mundo una oportunidad de negocios para mejorar su competitividad, hacerse más ágiles y resilientes e influir positivamente en la sociedad. Sin el importante apoyo de sus directorios no hubieran logrado un verdadero sentido de propósito ni ponerse en camino de alcanzar su máximo potencial. ¿El resultado? Figuran entre las empresas más rentables



y mejor valoradas por los consumidores.

En el 2014, por ejemplo, cuando Dave McKay fue nombrado presidente y CEO del Royal Bank of Canadá (RBC), tenía que tomar una serie de decisiones estratégicas—como el reto de la digitalización— para mejorar el crecimiento del banco. Sin embargo, McKay detectó que primero hacía falta conocer claramente el propósito del banco, para guiar a los empleados a conseguir los objetivos trazados. En sesiones de equipo McKay planteó poderosas preguntas: ¿para qué existe RBC como empresa?, ¿para quiénes estamos trabajando cada día?, ¿qué se echaría de menos si dejáramos de existir? La respuesta fue muy positiva: aumentó el nivel de compromiso

“Las compañías que adoptan un propósito elevado crean valor sostenible a la sociedad”.

“Los directorios que más valor aportan generan un ambiente de confianza y desafío constante”.

de los empleados y de quienes comprendían y se identificaban con la orientación estratégica de RBC: ayudar a los clientes y las comunidades a prosperar.

Un aspecto clave es cómo invierten su tiempo los directorios. Según un estudio de McKinsey, existen tres tipos de directorios corporativos: los ineficaces (ineffective boards), los satisfechos (complacent boards) y los esforzados (striving boards). Los primeros tienen poca efectividad, no manejan bien los riesgos, carecen de una cultura de confianza, generan poco valor a largo plazo, y solo el 1% dice recibir capacitación. En el caso de los directorios satisfechos, el 44% considera alto su impacto en la creación de valor a largo plazo; sin embargo, no aceptan fácilmente la crítica y menos de uno de cada cinco tiene procesos regulares de evaluación, ni sus presidentes piden aportes al final de las reuniones. En cambio, los directorios esforzados son los más completos. La mayoría reporta buena efectividad en tareas específicas, especialmente en asuntos de estrategia y desempeño. Casi 70% de ellos asegura responder con agilidad a la adecuación de sus estrategias frente a 35% de los directorios satisfechos y 2% de los ineficaces. Los directorios esforzados resaltan sólidas culturas de confianza, buen trabajo de sus presidentes y 3 de cada 4 indican que el directorio y la gerencia se plantean retos constantemente.

Los directorios esforzados invierten más tiempo: 41 días al año en promedio, versus 28 de los satisfechos y 32 de los ineficaces. McKinsey señala que, si bien los directores de empresas dedican en promedio 33 días al año a su trabajo, algunos invierten 50 días o más, ya sea por presiones regulatorias o porque descubren que es el tiempo necesario para hacer un buen trabajo. El estudio revela que los directorios que más valor aportan generan un ambiente de confianza y desafío constante, incluyendo espacios para las críticas, aportes, autoevaluaciones, procesos de inducción y capacitaciones. El liderazgo del presidente y su capacidad para inspirar ayudan mucho.

Considerando el ambiente de negocios que actualmente vive el Perú, el rol de los directorios resulta clave en la evolución que necesita el sector privado para convertirse en verdadero agente de cambio. Los directorios tienen que hacerse las preguntas correctas: ¿Para qué existimos como empresa? ¿Qué papel nos toca en la comunidad? ¿Nos estamos adaptando al cambio tecnológico? ¿Entendemos el impacto de los ‘millennials’? Puede que los directores solo se reúnan periódicamente, pero su responsabilidad para el crecimiento de la compañía y de la sociedad es continua.

Por eso, además de tiempo y compromiso, necesitan la diversidad adecuada—en género, edad, experiencia, disciplina profesional y formas de entender el mundo— para poder marcar la diferencia mediante una mirada distinta que les permita no subestimar las amenazas y aprovechar las oportunidades.