

CLAVE: 0813

Mes y año en que se lanzó el primer ETF que replica el IPSA de la Bolsa.



COLUMNA

Consejos para una buena reunión de directorio

En las dos últimas columnas hemos analizado la importancia de contar con un buen directorio y saber combinar en él a familiares dueños con directores o consejeros externos. Ahora veremos cómo sacar partido a una buena reunión de directorio en una empresa familiar. Me baso en la experiencia de más de 50 directorios que me ha correspondido formar en los últimos 20 años.

El ideal es una reunión de medio día de trabajo, es decir, cuatro horas, con un *break* de cinco a 10 minutos en la mitad. Es clave respetar al máximo la puntualidad de inicio y término de la reunión para generar un ambiente de formalidad, especialmente con los externos, que suelen tener otros compromisos. Hacer las reuniones de preferencia en la mañana, cuando todos están más frescos y no han enfrentado otras contingencias diarias.

De las cuatro horas, comenzar con un bloque de una hora má-



ximo para la aprobación del acta de la reunión anterior, revisión de los asuntos pendientes y análisis de los indicadores de gestión de la empresa. Esto permite dedicar tres horas netas al análisis y discusión de temas estratégicos, proyectos, nuevos negocios, reestructuraciones internas, etc., que son los temas centrales de un directorio.

El presidente del directorio juega un rol fundamental en la reu-

nión. Es quien elabora la agenda o tabla, en conjunto con el gerente general (GG), que reporta al directorio. No tener agenda no sólo promueve la improvisación, sino también genera desmotivación y produce mala imagen entre los directores, especialmente los externos. El presidente debe decidir qué temas incluir, en qué orden y qué tiempos asignar a cada tema, en función de las necesidades de la empresa. Otros directores también pueden sugerir temas para futuras reuniones.

Es crucial que el presidente maneje la dinámica de la reunión, promoviendo una buena discusión de los distintos temas, centrada en los más estratégicos e importantes, y que evite materias menores que restan tiempo, procurando dar la palabra a todos e impidiendo que unos pocos monopolicen la conversación. Es muy aconsejable que el presidente ofrezca la palabra a los consejeros antes de hablar él mismo. De hecho, el ideal es que

opine al final, trate de buscar el consenso entre las opiniones emitidas y lograr acuerdos que queden en acta. Al hablar antes que los demás, podría inhibir opiniones discrepantes.

El presidente debe preocuparse de que el GG envíe la información a todos los directores con la debida antelación a cada reunión, y motivar a que éstos la lean y analicen, y lleguen bien preparados a la misma.

Luego de la reunión, el GG escribirá un acta o minuta con información resumida acerca de los asistentes, los temas tratados y los acuerdos alcanzados. Esta acta deberá ser enviada a los directores con al menos dos semanas de anticipación a la siguiente reunión. También es importante hacer un seguimiento permanente de los temas pendientes. Al finalizar la lectura y aprobación del acta, el GG deberá revisar uno a uno los temas pendientes de las reuniones anteriores e informar acerca del grado de

avance de su cumplimiento.

Otro punto clave es enviar información a los directores respecto de los indicadores de gestión, en formato estándar, y los datos de aquellos proyectos que se van a presentar, de manera de minimizar el tiempo de presentación y maximizar el de análisis y discusión.

Al finalizar el año, es fundamental acordar el calendario de reuniones para todo el año siguiente, para que todos los directores programen sus agendas y aseguren al máximo su asistencia. Es conveniente fijar un día regular, por ejemplo: el tercer martes de cada mes.

Finalmente, es muy recomendable evaluar la gestión del directorio y la contribución de sus miembros una vez al año. Hay varios métodos para hacerlo, como, por ejemplo, a través de un consultor externo que entreviste a cada director, una evaluación por escrito y secreta de sus pares y de sí mismo, un análisis conversado en el propio directorio, etc.

PROGRAMA Y&ER

UNIVERSAL

UNIVERSAL MUSIC CHILE

VIAJA CON SHELL A UN CONCIERTO SOÑADO



NUEVA YORK
LAS VEGAS

LONDRES
BERLÍN
PARÍS

ADEMÁS, GANA MILES DE CANCIONES DE TUS ARTISTAS FAVORITOS

Por cada \$8.000 en combustibles Shell o lubricantes Shell Helix con sello promocional, participa por uno de los 10 viajes soñados para dos personas y asiste al concierto que tú elijas con entradas VIP, pasajes, hotel y 1.000 dólares para gastar.

Y cada 3 boletas ingresadas podrás ganar miles de canciones para descargar.

Registra tus boletas y códigos en www.shell.cl/conciertos



Promoción válida entre el día 18 de octubre y el 19 de diciembre de 2013 para red Estaciones de Servicio Shell, Terpel y puntos de venta adheridos.

Bases ante notario de Santiago Sra. Valeria Ronchera F. y en www.shell.cl/conciertos

Artistas, fechas de conciertos y destinos sujetos a disponibilidad al momento de canje. 10 viajes para 2 personas. 5 días hábiles para canjear. 100.000 descargas disponibles para premios.

Participan solo Shell Helix de 4 y 5 lts.

Las marcas Shell son utilizadas por Enx S.A. bajo licencia otorgada por Shell Brands International A.G.