

# Oportunidades de mejora de los directores durante las sesiones de directorio

**No toda sesión de directorio es perfecta. Existen situaciones que debemos aprovechar para que estas sean espacios que realmente ayuden a la empresa que nos convoco como directores.**



Por Mauricio Olaya

9 de octubre de 2023

🕒 Lectura de 4 min



Mauricio Olaya

**Improvisación:** se nota una clara diferencia entre aquellos directores que llegan a una sesión de directorio luego de haber leído la presentación elaborada por el *management* respecto de aquellos que no. Una evidencia típica que revela esta situación se denota a través de preguntas sobre temas que están muy claramente explicados en la presentación o en la baja profundidad de las reflexiones sobre los temas tratados en la presentación debido a que no se ha llegado con un estudio previo de los mismos.

**Distracción:** la falta de atención al desarrollo de las sesiones de directorio, en especial, mediante una repetida revisión del celular, incluso respondiendo mensajes de manera reiterada durante el desarrollo de la sesión. A ello podemos añadir las cámaras apagadas cuando se trata de sesiones de directorio virtuales.

**Trato inapropiado:** en ocasiones existen quienes lejos de tener una actitud educadora o entender la existencia de procesos de crecimiento progresivo del *management*, están atentos a identificar los errores exaltándolos o cuestionando duramente algún aspecto de forma o fondo con relación al tema traído y presentado por el *management*.

**Lucimiento excesivo:** existen directores que parecieran querer demostrar de forma “muy clara” ante los directores relacionados al capital (accionistas/directores) su conocimiento superior sobre determinados temas, llegando a hacerlo incluso sin poder ocultar gestos de desaprobación ante los comentarios realizados por algún otro director o el *management* sobre el mismo tema. En casos extremos, llegan incluso a ridiculizar sutilmente al *management* utilizando alguna analogía o ejemplo.

**Interrupción permanente:** existen directores cuyas intervenciones reiteradas durante el desarrollo de los puntos de agenda impactan la fluidez de la sesión. Si bien es importante hacer notar alguna inconsistencia o error material o poner sobre la mesa algún punto en el momento oportuno, lo ideal es permitirle al *management* realizar su presentación y esperar ciertas pausas o la solicitud de intervenciones (que deberían realizarse) o esperar el término de la presentación del punto de agenda para comentar o preguntar sobre los temas que llamaron su atención y de los que fue tomando nota.

***Micromanagement***: existen directores que llegan a niveles de recomendación sobre determinados temas que deberían ser competencia natural del *management*. Evidentemente que, en determinadas empresas en proceso inicial de profesionalización, los accionistas agradecen que los directores puedan aportar o asegurarse de ciertos aspectos de gestión cotidiana, pero, en términos generales, deben respetarse los espacios de acción.

“Ausencia”: de la misma manera que se espera que un director no monopolice las intervenciones durante el desarrollo de la sesión, tampoco se espera la existencia de directores fantasmas o que diera la impresión que no hubiesen participado. Mas aun si esto es la regla y no la excepción sesión tras sesión. Esto no significa que se deba intervenir por gusto con la sola intención de no pasar inadvertido. En estos casos mejor premia el silencio.

**Falta de entendimiento del momento de la empresa**: muchas veces digo que “ni todas las empresas son para todo director ni todo director lo es para toda empresa”. Esto no significa que el director no sea un “capo”, pero si no sabe entender el estadio de desarrollo profesional de la empresa, el contexto que se encuentra atravesando, la dinámica personal de los accionistas o el propio *management*, entonces pretenderá promover temas muy válidos, pero que podrían ser inoportunos y generadores de innecesario desgaste. El director ideal es aquel que puede tener la habilidad de adaptar su capacidad de contribución entendiendo la empresa dentro de la cual está ejerciendo su rol de director.

Tags:

miembro del directorio

directorios