

Directorio y gerencia general en el s. XXI: contrapesos



—por Claudio Pizarro—

Hace algunos años, una alumna de un curso de pregrado que combina estrategia de negocios con filosofía política, destacó que uno de los conceptos que más le había impactado era el de “pesos y contrapesos”. Le hizo tomar conciencia sobre la necesidad de considerar el equilibrio de poderes dentro de la empresa donde trabajaba, con el fin de lograr mejores condiciones laborales y resultados.

Este concepto fue formulado a mediados del siglo XVIII por Montesquieu, proponiendo la separación de los poderes del Estado para limitar el uso arbitrario del poder y proteger los derechos de los ciudadanos. Los padres fundadores de la democracia americana lo tuvieron a la vista para diseñar su Constitución, la que no ha experimentado cambios en 238 años.

Madison señaló de manera clara que ningún gobierno es confiable sin separación y limitación de poderes. Le preocupaban las tiranías, lo que se expresa en la premisa “si los hombres fueran ángeles, no sería necesario ningún gobierno” (El Federalista, 1788).

Applebaum nos recuerda que vivimos tiempos de autócratas. Quienes acceden por vía legítima al poder, pero en forma sistemática y sostenida, socavan las instituciones democráticas (Autocracy Inc., 2024). Esto es más evidente en estos tiempos, donde lo vemos en distintos países autócratas en el poder. Lo señalado no solo aplica a la esfera del Estado, sino que a cualquier organización o empresa.

En un entorno empresarial cada vez más complejo y marcado por relaciones horizontales —favorecidas por las plataformas digitales y la democratización del conocimiento— ya no es posible que una sola persona concentre las mejores ideas o la capacidad de resolver los grandes desafíos. La era del “dueño omnipotente” o “patrón de fundo”, poseedor de la ver-

dad, ha quedado atrás. Son los equipos potentes los que hacen la diferencia en el directorio, en la gerencia y en las distintas áreas de la organización.

Pensadores como Kant, Locke y Aron también subrayaron la importancia de diseñar instituciones conscientes de la naturaleza humana: con equilibrio, diálogo y límites para evitar la arbitrariedad. Esta reflexión cobra especial relevancia en el siglo XXI, donde los sistemas de gobierno corporativo deben promover contrapesos que faciliten mejores decisiones y sostenibilidad. Así, los dueños o accionistas, directores y gerentes deben aplicar estos principios —balance de poderes, contrapesos efectivos y deliberación—, los que son muy necesarios en los directorios y en las gerencias, tal como lo fueron en el diseño de las democracias liberales.

Por eso es tan relevante la mirada de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), cuya reciente NCG N° 533, sobre las características de un director independiente avanza en la dirección correcta. No se trata solo de cumplir con una formalidad: contrapesos efectivos al interior del directorio y con la gerencia es una garantía para preservar la creación de valor.

Este desafío es especialmente urgente en empresas medianas y pequeñas, donde aún es habitual que predominen esquemas de poder más concentrados. Las compañías grandes han avanzado en la instalación de estas buenas prácticas y han comprendido que para competir a nivel global no basta con ser eficientes. Es imprescindible limitar cualquier deriva hacia la “autocracia organizacional”. Nada realmente bueno sale de ahí, porque compromete la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Profesor Adjunto de Ingeniería Industrial en la Universidad de Chile, y Managing Partner, de CIS Consultores.