El alto costo de no decidir: Cómo la procrastinación en directorios afecta a las organizaciones

Postergar decisiones estratégicas no solo frena el crecimiento, sino que aumenta riesgos operativos y daña la reputación, advierte especialista. Un análisis con recomendaciones para optimizar la gobernanza corporativa.

Un buen gobierno corporativo es esencial para garantizar la sostenibilidad, la transparencia y el éxito de las organizaciones, especialmente en gremios y entidades financieras. Un sistema de gobernanza sólido fomenta la confianza de los stakeholders, impulsa el crecimiento estratégico y asegura el cumplimiento ético y normativo. Por el contrario, un mal gobierno corporativo puede derivar en parálisis estratégica, pérdida de competitividad, conflictos de interés y erosión de la confianza, afectando la reputación y la estabilidad de la organización.

Así lo afirmó Javier Mosqueira, jefe de la Carrera de Administración de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM), quien destacó que "el directorio tiene un rol clave en la definición estratégica, supervisión y control institucional. Actúa como garante de la transparencia, la sostenibilidad y la alineación global-local de las operaciones".

Este rol no solo establece la dirección estratégica, sino que también asegura el cumplimiento de principios éticos y normativos, fundamentales para organizaciones con estructuras complejas.

Dilación de cargo

La ausencia prolongada de un cargo directivo clave, como una vicepresidencia, puede generar serios problemas. "Una ausencia prolongada de un funcionario clave genera vacíos de liderazgo que pueden derivar en descoordinación operativa, pérdida de visión estratégica, lentitud en la toma de decisiones, afectación del clima organizacional y la rendición de cuentas", señaló.

Además, genera incertidumbre entre los equipos y debilita la representación institucional ante actores externos.

Mosqueira identificó señales claras de un debilitamiento del gobierno corporativo, como la baja asistencia a sesiones del directorio, la falta de seguimiento a acuerdos, la postergación de decisiones críticas, conflictos de interés no resueltos y la pérdida de confianza entre directores y stakeholders. Estas señales pueden erosionar la gobernabilidad si no se abordan oportunamente.

La postergación sistemática de puntos críticos en la agenda de las reuniones de directorio tiene consecuencias graves. "Produce parálisis estratégica, pérdida de competitividad, aumento de riesgos operativos y debilitamiento de la gobernabilidad", explicó. Además, añadió, puede afectar la moral del equipo ejecutivo y deteriorar la reputación institucional, generando la pérdida de oportunidades estratégicas.

Mosqueira reconoció que la dilación de decisiones estratégicas, mediante el manejo del tiempo en reuniones o la priorización de temas secundarios, es una práctica común. "Suele estar relacionada con conflictos internos o falta de preparación", indicó. Para contrarrestarla, recomendó agendas estructuradas, facilitadores externos en casos de tensiones, evaluaciones periódicas del directorio y reglas claras de gobernanza.

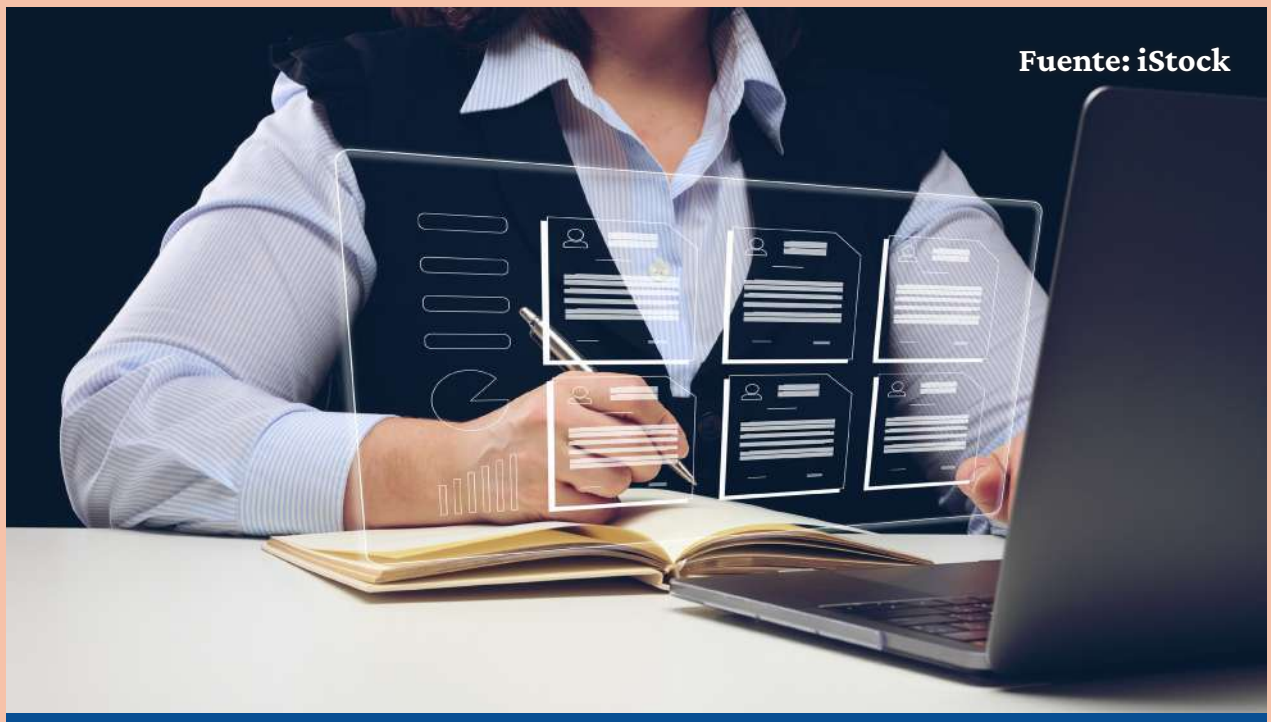
La no renovación o cobertura de cargos clave en el plazo adecuado representa un riesgo significativo. Según el catedrático, esto puede poner en peligro la continuidad operativa, la coherencia estratégica y la rendición de cuentas, generando incertidumbre en los equipos locales y afectando la representación institucional ante socios externos.

Problema grave

La falta de decisiones estratégicas no es un problema interno menor. Según Mosqueira, "impacta directamente la confianza de los asociados y stakeholders. Genera pérdida de legitimidad, disminución de inversiones, fuga de talento y desalineación entre los niveles de la organización". En sectores tecnológicos, esto puede afectar la percepción de confiabilidad y liderazgo en innovación.

Monitorear el desempeño del directorio también es parte del buen gobierno corporativo. Mosqueira recomendó recomendó indicadores de desempeño (KPIs de gobernanza), encuestas de autoevaluación, sistemas digitales para gestionar actas y acuerdos, y auditorías independientes. Estas herramientas permiten medir el desempeño y asegurar la rendición de cuentas de manera objetiva.

Cuando un directorio incurre en prácticas de



Fuente: iStock

Agendas cronometradas, facilitadores externos y auditorías periódicas: claves para rescatar un directorio en crisis. La gobernanza eficiente no es opcional.

obstrucción o dilación, es necesario actuar rápidamente. “Se deben activar protocolos de ética o gobernanza institucional, involucrar un comité de crisis o un consejo asesor externo, aplicar sanciones definidas en el reglamento y fortalecer la transparencia con los stakeholders”, señaló.

Propuesta para mejorar

Para garantizar que los temas centrales se aborden oportunamente, Mosqueira propuso buenas prácticas. “Establecer un calendario anual de decisiones estratégicas, contar con un secretariado técnico que asegure seguimiento y documentación, usar sistemas digitales de gobernanza y incluir puntos críticos como ítems fijos en el orden del día son medidas clave”, afirmó.

El experto también sugirió mecanismos para evitar que se eludan decisiones importantes, como auditorías internas de gobernanza, evaluaciones anuales del directorio, intervención de comités independientes o asesores externos y la participación de observadores, como representantes de stakeholders. Estas herramientas fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas.

El presidente del directorio juega un rol crucial en la imparcialidad y eficiencia de las reuniones. “El presidente debe actuar como un facilitador imparcial, promoviendo la participación equitativa, detectando y previniendo bloqueos o agendas ocultas”, explicó Mosqueira. También debe velar por una cultura ética dentro del directorio.

Lineamientos internacionales

Existen estándares internacionales que orientan el funcionamiento óptimo de los órganos colegiados. Mosqueira mencionó los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, la Metodología de Gobierno Corporativo de la IFC, el Marco COSO para control interno y los estándares del Comité de Basilea para el sector financiero.

Para fortalecer la gobernanza institucional en gremios u organizaciones financieras regionales, Mosqueira propuso un enfoque integral. “Establecer un marco normativo claro, promover la rotación responsable en cargos directivos, fortalecer los comités de auditoría, ética y riesgos, impulsar la capacitación continua y fomentar la participación de diversos actores son pasos esenciales”, afirmó.

La transparencia y la participación inclusiva son fundamentales para una gobernanza efectiva. Mosqueira destacó que involucrar a diversos actores fortalece la legitimidad de las decisiones y mejora la percepción de la organización ante sus stakeholders, especialmente en contextos regionales.

La capacitación continua en todos los niveles es otro pilar clave. “Impulsar la capacitación en gobernanza permite alinear a los equipos con los objetivos estratégicos y fomenta una cultura de responsabilidad y ética”, señaló.

En un entorno competitivo, las organizaciones deben priorizar un gobierno corporativo sólido. Las recomendaciones del especialista destacan la importancia de una gestión proactiva para evitar riesgos y aprovechar oportunidades. Un directorio eficiente protege y impulsa el crecimiento de la organización.

Los sistemas digitales de gobernanza están transformando la operación de los directorios. Estas herramientas, según Mosqueira, permiten un seguimiento más preciso de acuerdos y decisiones, reduciendo dilaciones y mejorando la eficiencia general. Las reflexiones del docente de la UARM ofrecen una hoja de ruta clara para las organizaciones que buscan fortalecer su gobernanza y garantizar su sostenibilidad en un entorno desafiante.

Javier Mosqueira, jefe de Administración de la UARM, alerta que la postergación de temas estratégicos en directorios genera parálisis operativa, pérdida de competitividad y fuga de talento.