

Integrantes de directorios de grandes compañías detallan a "El Mercurio" sus desafíos para el 2009:

Directores de empresas cuentan cómo ejercer su rol durante la crisis

Domingo 1 de marzo de 2009

Más trabajo y una mirada más a fondo a los números, reuniones más frecuentes y prolongadas es la realidad que ya se está viviendo en los directorios. Expertos ven algunos riesgos para los directores: que se tomen atribuciones del gerente general y que asuman una actitud demasiado conservadora.

Matías Chomali K.

"No puedo hablar, vengo saliendo de directorio". Esta frase expresada por el director de una importante empresa nacional, en pleno febrero, cuando fue consultado por "El Mercurio", refleja las movidas vacaciones que tuvieron los directivos.

La situación actual llevó a que muchos interrumpieran sus visitas a la playa o los lagos del sur para estar presentes en extensas reuniones donde discutían un panorama que se ve más que complicado.

El escenario de contracción que se prevé para este semestre ha significado una exhaustiva revisión de las proyecciones de las compañías para este año. Tal como día a día cambian las estimaciones para el crecimiento, la inflación, las tasas de interés o el tipo de cambio, las empresas han tenido que ajustarse a la nueva realidad.

"Antes había cambios cada tres meses, ahora cada tres días", dice Kathleen Barclay, directora de Bice.

Por eso es que para este año se esperan reuniones más largas, más frecuentes y una mayor dedicación a la empresa. "Ante escenarios más turbulentos, los directores deben redoblar el trabajo, mirar más a fondo los números, lo que debe incluir mayor preparación. El piloto automático de los tiempos de vacas gordas no va a existir", dice Alejandro Ferreiro, director de Madeco y CorpVida.

El también ex ministro de Economía agrega que, dependiendo de la realidad de cada compañía, se pueden producir reuniones más frecuentes: por ejemplo, cada 15 días en lugar de una vez al mes.

Otros mencionan que incluso se harán más frecuentes las reuniones extraordinarias, para dilucidar movimientos rápidos que no pueden esperar a la siguiente sesión de directorio.

La mayor preocupación por el rendimiento de la compañía y temas sensibles con las políticas de despidos, llevan a un aumento de la frecuencia de las reuniones y que éstas también se prolonguen por más tiempo, explica Gonzalo Jiménez, director del programa Govern de la U. Adolfo Ibáñez -dedicado a la formación de directores- y que este año enfocará su programa en la crisis.

"Los directores van a tener que trabajar más, dedicarles más tiempo a la empresa. Tienen que ser capaces de detectar dónde pueden ser un aporte", sostiene Gerardo Jofré, director de Viña San Pedro Tarapacá.

Los directores independientes tienen una tarea más dura aún. "El director que está fuera del controlador debe tener un rol más de monitoreo, que en esta época se refuerza", sostiene Martín Costabal, elegido por los votos de las AFP en CMPC y Enaex. El economista opina que este es un momento más de control que de planificación en los directorios. "El rol de ellos es ser un contrapeso", explica Gonzalo Jiménez. Según el académico, los directores independientes son los que pueden realizar las preguntas más a fondo como: ¿Cuál es el riesgo estratégico de la compañía?



Gonzalo Jiménez Seminario
Presidente Proteus Management Consulting.
Director del Centro de Empresas Familiares de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Expertos en crisis

En este contexto, ciertas características se vuelven más importantes, tanto para el directorio en conjunto, como para cada uno de sus integrantes.

"La diversidad en los directorios es buena, porque te permite tener visiones específicas de los temas", explica Leslie Cooper, socia de HKHumanCapital.

Gonzalo Jiménez agrega que los directores de empresas deben llegar con un conocimiento específico, pero tener la habilidad de manejarse en todos los temas: el legal, el financiero, el operacional y el estratégico.

En particular, cada director debe poseer una actitud indagatoria. "Para el gerente general, la reunión de directorio es un examen", concluye el mismo Jiménez.

El también director y economista Carlos Cáceres incluye una característica extra: el talento comunicativo al interior de la empresa, para lograr una mística y motivación especialmente necesarias.

La experiencia de un director puede tener una mayor ponderación a la hora de la selección de este año por parte de las AFP. "Hay candidatos que han vivido dos o tres crisis, y ese manejo los puede ayudar ahora", explica Rafael Rodríguez, de Seminarium.

Carlos Cáceres



**Chiletabacos,
Sipsa**

"La comunicación de los nuevos escenarios al interior de la empresa es especialmente necesaria para lograr mística y motivación".

Andrés Concha



**Telefónica Chile
(CTC)**

"Dado que en estos períodos surgen oportunidades de negocios, la disponibilidad de liquidez es lo que manda para poder tomarlas".

Martín Costabal



**CMPC,
Enaex**

"Todas las empresas necesitan acelerador y un freno. En este momento, el freno toma una mayor ponderación".

Alejandro Ferreiro



**Madeco,
CorpVida**

"El piloto automático de los tiempos de vacas gordas no va a existir".

Kathleen Barclay



**Biccorp,
GeoMar**

"Los directores han vivido muchas crisis y pueden ayudar al gerente, pero no reemplazarlos, en ningún caso".

Gerardo Jofré



**Viña San Pedro
Tarapacá**

"La orientación del directorio no tiene que ser depresiva. Los directores deben estar ocupados, no preocupados".

Eduardo Novoa



**SQM,
EsvaI**

"Dependiendo de la situación de cada empresa, ello puede implicar un rol más activo y dinámico que en 'tiempos normales'"

Levantar la cabeza y ver las oportunidades

Los tiempos no están para "power points lateros", explica Gonzalo Jiménez, de la consultora Proteus. La urgencia y el cambio constante que se viven en la actual coyuntura fijan la mirada en el corto plazo. El economista explica que los directores deben enfocarse en la estrategia de la empresa, para generar valor a largo plazo.

El consultor explica que los directores se asustan porque tienen que responderles a los accionistas. Luego, se vuelven exageradamente conservadores, enfocándose más en los problemas que en las oportunidades. Sin embargo, Martín Costabal, director de CMPC y Enaex, dice que este es el minuto para poner el énfasis en el control, más que en la planificación.

Los entrevistados coinciden en que cuando las crisis se presentan como la actual, existe el riesgo de dejar pasar las oportunidades habituales que surgen en el día a día, pero sin dudas se abren otras que no están disponibles en tiempos normales.

El peor riesgo: tratar de reemplazar al gerente general

Todos los entrevistados coinciden en que es una práctica indeseable, y que se debe evitar a toda costa, pero en un contexto complejo los dueños empiezan a preguntarse qué podrían hacer ellos para mejorar los resultados de la empresa. Entonces, en particular en las empresas donde la propiedad está muy concentrada, la línea que separa el actuar del directorio respecto de la plana ejecutiva se vuelve difusa.

Martín Costabal, director de CMPC y de Enaex, reconoce que esas situaciones pueden ocurrir.

Gonzalo Jiménez de Proteus lo explica de esta forma: los directores le quitan espacio de maniobra al gerente general, porque se empiezan a meter en la caja, en los costos, y el control es mucho mayor.

Para Carlos Cáceres, director de Chiletabacos, es muy importante evitar siempre la confusión de roles que implica una dilución de la responsabilidad. Subraya también que una mayor preocupación no puede manifestarse en un intento por sustituir las tareas propias de la administración.

Jiménez explica que es normal que esta situación ocurra, pero que existen ciertos riesgos. "Si empiezas a tener al gerente tan corto, después ¿cómo le pasas la cuenta?". Eduardo Novoa, de SQM, dice que si los problemas son externos, la relación no debería cambiar. "Pero si la crisis es de origen interno, sin lugar a dudas al directorio le cabrá, temporalmente, un rol más activo, y así lo demuestra la práctica", concluye Novoa.