

ANÁLISIS DE LA UDD Y PROTEUS A 83 EMPRESAS DEL IGPA

Directores en Chile: 95% son hombres, 41% de la UC y solo 12% estudió una carrera no tradicional

Los grandes desafíos de las mesas directivas del país pasan por aumentar la heterogeneidad de sus integrantes, así como lograr un rol complementario a la gerencia general.

MARÍA DE LOS ANGELES PATILLO

El 12% de los directores en Chile no estudió una carrera tradicional, es decir, tiene una profesión no asociada con los negocios, como sociología, periodismo o psicología, o simplemente no tiene estudios formales. Así lo destaca el informe "Radiografía a la diversidad de los gobiernos corporativos chilenos", desarrollado por la Universidad del Desarrollo junto con Proteus Management Consulting, que consideró 83 empresas del IGPA y 517 directores de las mismas.

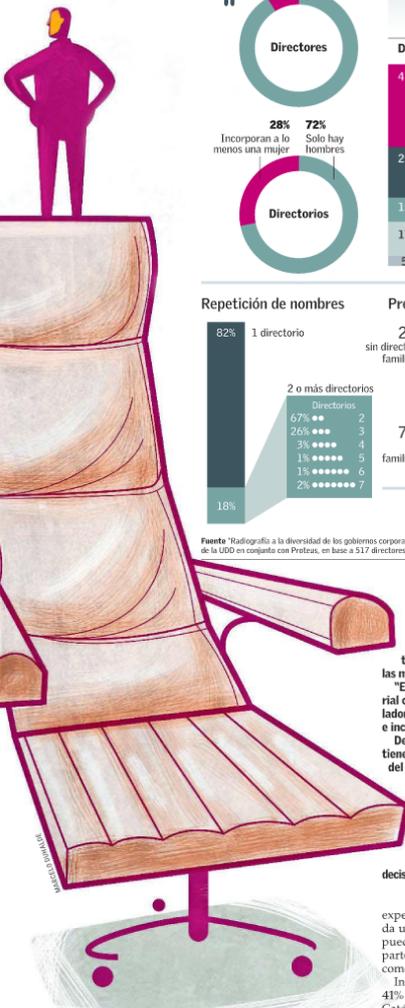
A nivel de directores, de cada 10, seis incluyen al menos una persona que no tiene un título tradicional. El director de la investigación y CEO de Proteus, Gonzalo Jiménez, destaca que estos profesionales entregan aproximaciones variadas a la mesa gracias a su formación: "Oxigenan el mundo de los negocios y pueden ayudar a tomar perspectivas menos uniformes, inquisitivas y críticas".

Sin embargo, el experto advierte que este número no da cuenta de una real diversidad en la composición de las mesas. "Puede parecer una cifra importante, pero quienes tienen títulos no tradicionales son uno o máximo dos, de un total de ocho personas. Por lo tanto, no representan una gran pluralidad. Son golondrinas que aún no traen el verano".

Lo cierto es que una de las grandes críticas a los directores chilenos es su homogeneidad. "Se valora mucho el tener un discurso común. Alguien con una mirada fuera de la caja es percibido más como un problema que como una ventaja", señala Sergio Guzmán, socio de Deloitte, consultora de gobiernos corporativos.

Mujeres aún con muy baja participación

Los tres profesionales más fáciles de encontrar en los directorios son los ingenieros comerciales (35,4%), ingenieros civiles (25,9%) y abogados (14,3%). Arturo Platt, socio de Gobiernos Corporativos de Deloitte, aclara que no por estudiar lo mismo la gente tiene una visión similar. "El tema no es el título, sino la



Gobiernos corporativos en Chile

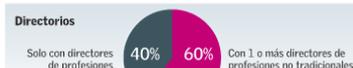
Composición según género



Composición según formación



Composición según formación

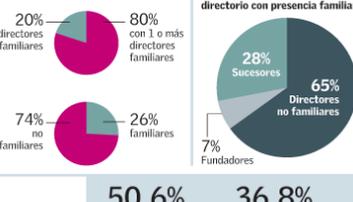


Profesión	Porcentaje
Ingeniero comercial	35,4%
Ingeniero civil	25,9%
Abogado	14,3%
Profesión no tradicional	12,4%
Otras carreras de ingeniería, finanzas o sin estudios formales	12%

Repetición de nombres



Presencia de familiares



50,6% de los presidentes son directores familiares. 36,8% de los vicepresidentes son directores familiares.

Fuente: "Radiografía a la diversidad de los gobiernos corporativos chilenos", de la UDD en conjunto con Proteus, en base a 517 directores y 83 directorios.

Alta presencia familiar

Considerando el total de la muestra, el 26% de los directores tiene una relación de parentesco o afinidad con la familia accionista. Sin embargo, según el estudio, ellos están presentes en el 80% de las mesas e, incluso, la mitad de los presidentes pertenece a este grupo. "Esto refleja la preponderancia de las familias en el tejido empresarial chileno, pues no se trata solo de familias accionistas, sino controladoras de las empresas, lo que se reconoce reteniendo la presidencia e incorporando directores", dice Gonzalo Jiménez, de Proteus.

De los directorios con presencia familiar, el 65% de las personas no tiene relación con ella, el 28% son sucesores y el 7% son los fundadores del negocio. Contar con estos últimos representa una ventaja. "Tener a la familia le puede limitar y a lo mejor no se es capaz de tomar ciertas decisiones. La tradición a veces es un lastre y no necesariamente un valor".

Eso sí, Sergio Guzmán, socio de la consultora Tomate, cree que la presencia familiar debe ser manejada con cuidado. "Tener a la familia le puede limitar y a lo mejor no se es capaz de tomar ciertas decisiones. La tradición a veces es un lastre y no necesariamente un valor".

Experiencia y la habilidad de cada uno. Un ingeniero comercial puede ser muy competente en la parte financiera y otro en el área comercial, por ejemplo", dice.

Independiente de la carrera, el 41% estudió en la Universidad Católica y el 25% en la Universidad de Chile. "La diversidad en las casas de estudio es aún bastante baja, pero la globalización se empieza a hacer sentir, lo que debiese ir sumando pluralidad", indica Jiménez, quien destaca que el 17% de los directores es de alguna universidad extranjera.

A juicio de Platt, el mayor protagonismo de otras universidades nacionales —que actualmente acaparan la formación del 12% de la muestra— es solo cuestión de tiempo: "Los años de experiencia son fundamentales a la hora de designar a un director, por lo que año a año se irán incorporando profesionales de diversas universidades".

La actual falta de pluralismo también se denota en la poca participación femenina: solo hay un 5% de directoras, que están presentes en el 28% de las empresas analizadas. "Si se busca que el directorio sea un buen sustituto del gerente general, para estar en la mesa se requiere haber sido ejecutivo de primera línea. En ese caso, hay muy poca oferta de mujeres compatibles con el cargo", subraya Guzmán.

Jiménez estima que la baja presencia femenina tiene que ver con redes más estrechas, ya que en la mayoría de los casos se llega a esta ocupación por invitación. "Además, se privilegia la comodidad del alineamiento espontáneo entre iguales. Nadie quiere que le hagan olas en su directorio, y las mujeres son más incisivas y críticas", agrega.

Se recomienda no estar en más de 4 empresas

El 82% de los directores participa solo en una empresa, pero hay quienes trabajan en siete mesas al mismo tiempo, detalla el informe de la UDD con Proteus. Jiménez destaca que la ventaja de estar en varias compañías es que se puede transmitir información no confidencial, como del entorno, tendencias o de buenas prácticas. "Los grupos empresariales tienden a usar a sus ejecutivos de primer nivel como directores cruzados en sus empresas, y contar con un elenco que los acompaña en casi todos sus negocios", indica.

Eso sí, en su opinión no se debería participar en más de cuatro empresas listadas en bolsa en forma paralela. "Las sesiones son la punta del iceberg; también están los comités, contactos con el presidente o entre directores en otras reuniones, y la relación con el gerente general".

Guzmán añade que la fórmula de multidirector es valorada si lo que se quiere es solo analizar el desempeño del gerente general. "Para poder tener un mejor nivel respecto de las decisiones que toma el ejecutivo, lo mejor es haber visto muchos casos".

Sin embargo, estima que el gran desafío de los directores en Chile es cambiar la mirada, para dejar de tratar de sustituir a la gerencia general y pasar a ser un complemento de la misma. "El directorio no puede competir en tratar de mirar el resultado, porque probablemente caerá en los mismos errores y dejará de ver oportunidades atractivas".

MUDANZAS CORPORATIVAS:

Grandes compañías tardan entre uno y cinco meses en cambiarse de oficinas

Identificar previamente el espacio físico que albergará a cada persona y los servicios cercanos al nuevo edificio son parte del trabajo que hacen las empresas para que el arribo de su plantilla sea fluido.

MARÍA DE LOS ANGELES PATILLO

El desborde del río Mapocho dejó 15 edificios comerciales damnificados en la zona cercana a la avenida Andrés Bello, Providencia. En total, hubo 60 empresas y 30 mil trabajadores afectados, señala un catastro de Colliers International cuatro días después del evento. Han pasado seis semanas y el gerente del área de oficinas de la firma, Enrique del Campo, dice que hay al menos cuatro edificios que debieron ser totalmente evacuados y que aún no han podido retomar operaciones: las tres torres de Parque Titanium y Costanera Lyon II. Algunas firmas se reubicaron en el centro u otros polos de oficinas, pero según la experiencia de Colliers, la mayoría prefiere quedarse en el área, alquilando espacios ya

habilitados que requieran de poca inversión para comenzar a estar operativos. "Nos tocó mudar a varias empresas que querían una solución temporal. Les hicimos arriendos de corto plazo, a tres meses, pero aún hay incertidumbre de cuándo van a volver a estar disponibles sus oficinas", señala.

Firmas como BTG Pactual, Entel o el banco BBVA debieron movilizar a sus trabajadores en pocos días; proceso que en un escenario normal demora entre uno y cinco meses, detallan en Colliers. "Hay quienes gestionan la mudanza en etapas, dependiendo de la cantidad de puestos de trabajo, trasladando las unidades de negocio por paso. Depende de los contratos de salida que se tenga con la oficina que se deja", indica Vania López, gerente de project management de Colliers, área que asesora la implementa-

ción de las oficinas corporativas.

Se usan protocolos y guías prácticas

El trabajo empieza meses antes de que comience la migración, bajando distintas fórmulas para generar el mismo nivel de incertidumbre en el proceso. Chilena Consolidada-Zurich Chile, por ejemplo, en noviembre pasado movilizó a 800 personas de Providencia a sus nuevas oficinas corporativas en Apoquindo, para lo que habilitó un sitio web que facilitara la adaptación. En esa plataforma se presentaba cada uno de los pisos con sus respectivos planos, las áreas que los iban a ocupar y un video en tres dimensiones del interior del edificio. "Incluso, había un plano con los servicios más relevantes de los alrededores, como farmacias,

supermercados, bancos y restaurantes, lo que ayudó mucho, pues la gente se fue familiarizando con el entorno", destaca la gerente de Comunicaciones, Laura Domínguez.

En Despegar.com se mudaron la semana pasada desde Tobalaba con Apoquindo a Nueva Las Condes. Para facilitar el traslado identificaron los principales trayectos de locomoción colectiva hacia la nueva ubicación. "Muchos trabajadores no tenían certeza sobre la forma de llegar de manera rápida, por eso le dimos esa guía para disminuir la incertidumbre", indica Kristin Scheel, gerente de RR.HH.

A juicio de López, uno de los grandes desafíos es pasar de oficinas con recintos cerrados a espacios abiertos que actualmente están de moda. "Hay un cambio cultural, pues se cambian los hábitos para ocupar los espacios", dice.



Chilena Consolidada-Zurich Chile movilizó a 800 personas, de Providencia a sus nuevas oficinas corporativas en Apoquindo.