

# Cómo ven los gerentes generales de las empresas más importantes del país a sus directorios

diario



Sondeo de Amrop Chile arroja, entre otros resultados, que un 46% considera que hay directores que participan en demasiados directorios, lo que afecta su dedicación al cargo, un 52% cree que al menos uno de sus directores hace un aporte decreciente, y el 62% cambiaría al menos a un director de su empresa.

POR MATILDE OLIVA

Si hay alguien dentro de una empresa que conoce de cerca el funcionamiento de los directorios, es el gerente general. Pero la mayoría de los análisis y estudios sobre cómo están funcionando vienen de los mismos directores, de reguladores, académicos o representantes del mundo político. Fue teniendo eso a la vista que, Max Vicuña, socio fundador de Amrop Chile -firma especializada en búsqueda de altos ejecutivos y consultoría para directorios-, decidió este año recoger la mirada de los gerentes generales de las empresas más importantes del país.

Cuenta que se trató de un desafío importante que implicó desarrollar una metodología que garantizara el anonimato total, es decir, "dando los espacios para opinar libremente, sin que nadie sepa, ni siquiera nosotros, quién respondió y qué".

Y las respuestas, a grandes rasgos, apuntan a una visión "esperada", según Vicuña, pero menos benevolente que los estudios conocidos hasta ahora donde se pregunta a los propios directores. Así, por ejemplo, poco más del 60% de los encuestados cambiaría al menos a uno de sus directores, y un 46% considera que hay directores que

"están en muchos directorios, lo que afecta su dedicación al cargo". Asimismo, un 52% de los ejecutivos cree que al menos uno de sus directores "hace un aporte decreciente, como resultado de un largo período en el cargo" y un 47% piensa que al menos hay un director que impacta negativamente en la dinámica del directorio.

La encuesta se envió a las empresas más relevantes, medianas a grandes, entre las que se encuentran todas las IPSA e IGPA. Respondieron 124 ejecutivos, desde el 26 de septiembre al 31 de octubre pasados.

### Caracterización

¿Qué caracteriza a los ejecutivos que respondieron la encuesta? Tienen 53 años en promedio, un 6% son mujeres y un 62% llegó a la empresa en que trabaja directamente a la posición de gerente general. Llevan 5,8 años en promedio en el cargo y sólo un 11% no se proyecta en la empresa.

En cuanto a formación profesional, un 41% estudió en la Universidad Católica y un 18% en la Universidad de Chile. Más atrás se ubican las Universidades de Los Andes, Católica de Valparaíso y UAI, entre otras. Un 48% son ingenieros comerciales y un 46% ingenieros civiles.

En cuanto a los directorios de las

empresas en las que se desempeñan, tienen en promedio 6,4 integrantes y un 39% no tiene mujeres en la mesa.

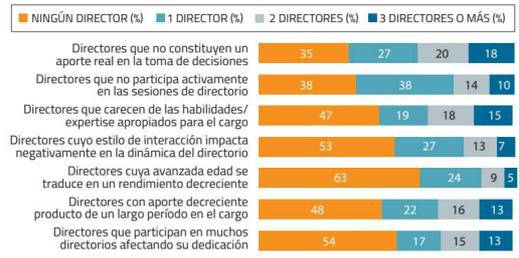
### ¿Evaluación positiva o negativa?

La encuesta de Amrop pidió a los gerentes generales poner nota, de 1 a 7 a su directorio. Y se sacaron un 5,3. "Yo diría que la mirada de los gerentes, sin ser demasiado crítica, tampoco es un aplauso, por lo tanto, hay un espacio importante de mejora", opina Max Vicuña, que además compara esta calificación con otra encuesta de evaluación de directorios que realizaron este año, pero aplicada a directores. La nota que ellos se pusieron fue más alta: un 5,8. "Los directores se miran mejor, aunque yo habría esperado que se hubieran dado una autoevaluación más alta", dice.

Los resultados de la encuesta a los gerentes generales, en varios casos, pueden ser vistos como reflejo de una visión muy crítica de los directorios. Por ejemplo, el 62% de los gerentes generales cambiaría al menos a un miembro (23% a uno, 21% a dos directores y 18% a tres o más). ¿Por qué? Max Vicuña indica que las razones están en las respuestas a preguntas específicas sobre distintas variables de desempeño y atributos que se les presentaron

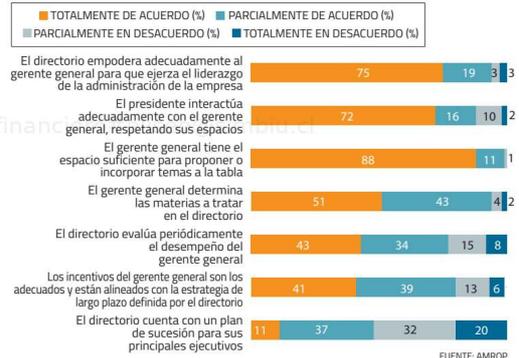
### Apreciación respecto de los directores

(% de gerentes generales que asocia a un grupo de sus directores con la afirmación respectiva)



### Directorio y Alta Administración

(% de acuerdo de los gerentes generales con cada una de las afirmaciones)



FUENTE: AMROP



en la encuesta, "donde unos dicen que no llega preparado, o no tiene las competencias, o tiene muchos directorios, o lleva demasiados años, y eso es bien decidir".

Efectivamente, cuando se les consultó por el número de directores "que no constituyen un aporte real a la toma de decisiones", un 27% dijo que un director de su empresa estaba en ese caso, un 20% dijo que dos y un 18% que tres o más. En la misma línea, sólo un 31% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que los directores asisten debidamente preparados a las sesiones para abordar los temas de la tabla y un 49% está "parcialmente de acuerdo".

El período en el cargo también es un factor importante para los gerentes generales, que en el 52% de los casos cree que al menos un director hace aportes decrecientes por estar por un largo periodo de permanencia (22% dice que uno, 16% dice que dos y un 13% que tres

directores o más). No obstante, eso no implica que estén ponderando el factor "edad", por el que también se les consulta pero tendría un menor impacto en el rendimiento: el 37% cree que esto ocurre en al menos un director de su empresa.

Según Vicuña, lo anterior puede interpretarse en el sentido de que, si bien los gerentes generales "valoran la experiencia, también el aporte de nuevas miradas, nuevas opiniones, y nuevos formatos incluso, porque un director recién llegado probablemente va a hacer propuestas que no eran habituales".

Pese a que un 80% de los gerentes generales está totalmente de acuerdo con que la autoevaluación del directorio es una herramienta efectiva que contribuye al mejoramiento de su gobierno corporativo, son relativamente pocos los directorios que se autoevalúan regularmente: un 46% indica que su directorio no se evalúa nunca, un 21% lo hace esporádicamente

y sólo un 33% anualmente.

Con todo, a la hora de evaluar la relación entre el directorio y la alta administración, un 88% de los gerentes generales está totalmente de acuerdo en que tiene el espacio suficiente para proponer e incorporar temas a la tabla del directorio. Incluso un 51% dice que el gerente general es el que determina las materias a tratar en el directorio. Un 75%, además, cree que el directorio lo empodera adecuadamente para que ejerza el liderazgo de la administración de la empresa.

MaxVicuña cree que los resultados de esta encuesta representan "una forma de decirle al presidente o al controlador que este es un tema que hay que atender, que hay cosas por hacer en los directorios". Y, según dice, es una mirada que también comparten los propios directores al autoasignarse una nota 5.8. "Si lo hacen es porque todavía se puede mejorar", concluye.

