



Felipe Lamarca, candidato a SK.



Rafael Fernández, candidato a CMPC.



Domingo Cruzat, candidato a Enersis.



Radoslav De Polo, candidato a Norte Grande.



Rodrigo Zegers, candidato a Norte Grande.



Pedro Pellegrini, candidato a Nitratos.



Iván Díaz-Molina, candidato en Oro Blanco.



Andrés Olivios, candidato en Cristalerías.



Luis Hernán Paul, candidato en Parque Arauco.



Richard Büchi, candidato en Cencosud.



Mario Valcarco, candidato en Cencosud.



María Ignacia Benítez, candidata en Colbún.



Claudia Bobadilla, candidata en AES Gener.

das ahora son operaciones entre partes relacionadas.

El rol de los directores independientes será clave en lo que resta, y las gestoras consideraron que Domingo Cruzat es el nombre indicado para dar la pelea. Cruzat fue presidente del Sistema de Empresas Públicas durante el Gobierno de Sebastián Piñera.

Al directorio de Sigdo Koppers las AFP postularán a Felipe Lamarca, quien pese a ser director independiente de Endesa —elegido con votos del controlador— fue un gran opositor del plan de ENEL

para reestructurar sus activos en América Latina. Sin embargo, en esta compañía las AFP no alcanzan con su participación a elegir un director, por lo tanto necesitan atraer más votos.

En Colbún, controlada por la familia Matte, las AFP decidieron proponer como directora independiente a María Ignacia Benítez, ex ministra de Medio Ambiente del gobierno de Sebastián Piñera.

Cristalerías y Parque Arauco también renovarían sus directorios en esta oportunidad, proceso para el que las administradoras escogieron a Andrés Olivios y Luis Hernán Paul, respectivamente. El primero es director de SMU y Corona, mientras el segundo experto en gobiernos corporativos.

En Cencosud las AFP tienen la posibilidad de optar a dos puestos en el directorio. Richard Büchi, quien ya está en dicha mesa, y Mario Valcarco, ex presidente de Endesa Chile y gerente general de Enersis.

En AES Gener, las AFP habrían optado por una mujer, responsabilidad que sería ocupada por Claudia Bobadilla. ●

ENTREVISTA CON ABOGADO DE BAHAMONDEZ, ALVAREZ Y ZEGERS

Matías Zegers: “Los directores han ido entendiendo que su rol no es de micro management”

PATRICIO POBLETE

—La presión ambiente, tanto de la ciudadanía como del regulador, pueden desdibujar la labor de lo que debe realizar un director de empresas, opina Matías Zegers, de BAZ abogados.

¿Cómo ha evolucionado la exigencia a los directores tras varios casos de escándalos empresariales?

—A mi juicio los últimos casos que se han visto aceleran ciertos focos. Pero creo que el rol del directorio en sí mismo se ha ido profesionalizando, se está profesionalizando y se seguirá profesionalizando en los próximos años. Ha habido todo un camino en que los directores de a poco han ido entendiendo mejor cuál es su rol. Que aunque sea un trabajo part time es un trabajo que hay que hacerlo de una manera muy profesional. No está con los tiempos eso de llegar a sentarse a la mesa e ir comentando lo que se le va ocurriendo en el minuto según lo que se va presentando. Exige un trabajo previo, que se entregue información, se requiera información, se analice esa información y, sobre eso, se vaya a construir en las sesiones de los directorios.

¿Y la regulación?

—Con la regulación que ha habido últimamente y sobre todo como reacción a los casos, una cosa que personalmente me preocupa es que todas las miradas están dirigiéndose a que los directorios estén destinando mucho tiempo a sistemas de control, en genérico, para evitar que haya casos de fraude, de violación de temas de compliance, temas de libre competencia, tributarios, etc. El foco del regulador ha estado más en que a la sociedad y al directorio no le metan goles. El rol principal del directorio está quedando en segundo plano, que es decir: tengo que desarrollar un negocio y correr ciertos riesgos, y por ello veré cuáles son los riesgos que son aceptables de correr, para que me vaya bien en ese negocio. Cuáles puedo mitigar, y por lo tanto qué haré para mitigarlos, y cuáles son los riesgos que son inaceptables. Pero el foco del regulador en el último tiempo no ha estado ahí. Por lo tanto, cuando el regulador y la opinión pública empujan más hacia sistemas de control, probablemente la primera reacción apunta a tener mejores sistemas de control, y lo que mencionaba recién queda en segundo plano.

Cuándo debería ser lo primero...

—Tiene que haber un equilibrio entre los dos factores. Esto es como jugar un partido de fútbol concentrado sólo en defender y no atacar. A lo más vas a empatar, pero no ganarás. Esto es lo que debe estar en la impronta de cualquier director. Probablemente, en la medida que lo otro funcione bien, que haya ade-



FOTO: AGENCIAS

TENDENCIA

“Me preocupa que todas las miradas están dirigiéndose a que los directorios estén destinando mucho tiempo a sistemas de control”.

FOCO DE DIRECTORIOS

“El rol principal del directorio está quedando en segundo plano”.

cuados sistemas de control y que se revisen, habría que dedicarle mucho más tiempo a lo otro.

Una discusión que se ha dado es qué tan cerca debe estar un director de la administración...

—De a poco, aunque falta, los directores han ido entendiendo que su rol no es de micro management, no es de meterse en temas propios de gestión. Para eso están los ejecutivos, son temas de administración en el sentido amplio de la palabra. Es preocuparse de la estrategia, de la gestión del talento, de sistemas de control y riesgo. En la medida que la regulación o el ambiente empuje a controlar todo, tendrás que meterte en todo y terminarás invadiendo el ámbito de acción de los ejecutivos.

¿La presión ambiente puede ser un riesgo para que los directores

sobre reaccionen?

—Todavía no están cumpliendo su rol para la galería, pero sin duda que es un riesgo. La presión ambiente se manifiesta en ese tipo de cosas que estamos hablando: estrategia y los sistemas de control.

La presión ambiente está influyendo en que hay directores que están más preocupados de control que en sí de la creación de valor. Eso no es una buena señal. Siendo esto en un contexto en que los directores de las empresas chilenas han creado valor durante bastantes años y para todos los accionistas.

¿Cómo ha visto la figura de los directores independientes con apoyo del controlador?

—En lo teórico, todas las definiciones de independencia de los directores están más bien enfocados al mecanismo de nominación y elección de directores. Pero independiente de que hay normas particulares una vez que son elegidos en algunas funciones para los llamados directores independientes, lo que dice la ley es que al final del día los directores se deben a todos los accionistas, independiente de los votos con que hayan sido elegidos. Una vez elegidos esa etiqueta debería caerse, los directores deberían actuar en forma independiente, hayan sido elegidos con votos del controlador o de inversionistas institucionales. El interés de todos los accionistas es el foco. ●