

**EL MERCURIO***Inversiones*

Inicio	<b>Acciones</b>	Fondos Mutuos	Análisis	Columnas
--------	-----------------	---------------	----------	----------

Santiago de Chile. Jue 21/03/2013	19:18	Santiago: Máx. 27°C   Mín. 10°C   Actual 27°C
-----------------------------------	-------	---

Lunes, 11 de marzo de 2013

## La paradoja de los directores múltiples

Tras los últimos escándalos corporativos surgen propuestas de limitar el número de asientos en directorios a los que puede aspirar una misma persona, aunque sería un desacierto generalizar esta práctica.

A\* A\*  Imprimir  Enviar

**Erica Salvaj**

Profesora-Investigadora de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo

Las mesas de los directorios han pasado a estar en el centro de la atención pública. Los escándalos corporativos del último tiempo han puesto en duda el rol que están teniendo los representantes de los accionistas en las instancias en que se toman las decisiones estratégicas de las empresas. Si bien, varias reformas de gobierno corporativo han intentado poner freno a algunos abusos de poder de ejecutivos y directores, aún se observan comportamientos oportunistas que dañan a las empresas, los accionistas o la sociedad en su conjunto.

Algunos expertos señalan que una causa de este comportamiento oportunista son los sistemas de incentivos inadecuados (por ejemplo, bonos vinculados al precio de las acciones). Otros, encuentran que los organismos fiscalizadores, tanto públicos como privados son poco

efectivos para ejercer controles sobre las decisiones empresariales. También se argumenta que la cantidad de directorios en los que cada director participa es una posible fuente de problemas.

Muchos sostienen que demasiados directorios pueden presentar incompatibilidades, ya sea porque existen conflictos de interés, o porque la dedicación a muchas empresas no permite que los directores desempeñen correctamente sus tareas por falta de tiempo. Y bajo esta idea se promueven regulaciones que intentan limitar el número de directorios por director.

Aplicar esta regulación de manera generalizada podría ser un desacierto. Los vínculos a nivel del directorio conforman un capital social para cada director, impactando en el éxito de su carrera profesional y su compensación. Pero también son de gran utilidad para las empresas. Los directores múltiples aportan información muy valiosa y diversa, que ayuda a los ejecutivos en diversas instancias. Por ejemplo, en un proceso de internacionalización los directores múltiples aportan sus experiencias provenientes de empresas ya globalizadas. Además pueden facilitar el acceso a capital financiero en procesos de expansión, otorgar reputación frente al mercado y todo esto, bien aprovechado, es de gran valor para los ejecutivos y accionistas de la compañía.

No obstante, los vínculos a nivel de directorio han ido en retroceso. En un reciente congreso en Suiza, donde se integraron estudios de redes de directorios de países europeos, asiáticos y latinoamericanos, se detectó como factor común de casi todos, la disminución de lazos entre directorios en el largo plazo. En otras palabras, los directores tienden a sentarse en una menor cantidad de mesas directivas. Por ejemplo, en Estados Unidos, el porcentaje de directores múltiples se redujo de un 49% en 1974 a un 15% en 2010. En Argentina, el porcentaje de directores múltiples bajó de un 14% en 1954 a 8% en 2000.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
-------	--------	------	------	--------

11/03/2013 EL MERCURIO.COM - STGO-CHILE 1 2 LA PARADOJA DE LOS DIRECTORES MULTIPLES PARTE 02

La disminución de relaciones entre directorios se trata de un fenómeno extendido. La fragmentación de la elite empresarial podría tener consecuencias negativas sobre la coordinación entre las compañías y por lo tanto en las contribuciones que los líderes de negocios pueden hacer para solucionar problemas económicos y sociales. Si se reducen los vínculos entre las empresas y los directorios, disminuye el capital social de las mismas y su habilidad de intercambiar conocimiento e ideas y adoptar una perspectiva amplia sobre la economía, lo que podría afectar la capacidad de liderazgo de los hombres de negocios. Acelerar la desaparición del director múltiple mediante una regulación que los restrinja, por temor a posibles conflictos de interés, implica también restringir las ganancias que se tienen por el intercambio de conocimientos.

Es importante entonces, analizar cada caso en detalle. Por ejemplo, si existe conflicto de interés en los casos de Pablo Yrarrázaval, Hernán Somerville o Leónidas Vial, miembros al mismo tiempo del directorio de Enersis y de la Bolsa de Comercio. Pero, más allá de los casos de potenciales intereses cruzados o de comportamiento oportunista por parte de algunos directores múltiples, hay que evitar las generalizaciones peligrosas y medir los riesgos de los cambios de regulaciones antes de embarcarse en ellos.

