

NEGOCIOS

Las empresas se blindan para retener a los gerentes estratégicos

Empresas de origen extranjero son las que primero suelen introducir mecanismos como opciones sobre acciones, bonos diferidos sobre la base del mayor valor patrimonial o indemnización a todo evento.

Jorge English

17/04/2005 00:00



EL MERCADO DE ejecutivos está movido. El accionista mayoritario de D&S Nicolás Ibáñez tuvo su día de furia cuando Marcelo Fernandino renunció a la gerencia de Productos de Gran Consumo para irse a Falabella. Poco antes el gerente corporativo de Falabella, Pablo Turner, se alejó de este grupo para recalar en el archirrival Almacenes Paris. Con su grúa levantó a Andrés Belfus y Gonzalo Martínez, ambos de Ripley. Pero la partida de Turner de Paris esta semana coincidió también con el retorno de Belfus y

Martínez a la tienda de los Calderón.

Queda claro que los dueños de las mayores empresas de Chile requieren levantar barreras para evitar la fuga de ejecutivos. Y, con diferentes programas, en los últimos años se ha convertido en una constante en las compañías de primera línea. Las firmas de origen extranjero son las que introducen las novedades en esta materia y obligan a las chilenas a seguir su ejemplo. Coca-Cola Chile incluso entrega opciones sobre acciones de su matriz, The Coca Cola Company. Unilever también rompe esquemas. Algunas de sus políticas -que ojos expertos destacan- son la indemnización a todo evento y sin tope de año, duplicar a cuenta de la empresa el ahorro previsional voluntario del profesional, y las *stock options* (tomar una participación en la sociedad) de la matriz. Otras multinacionales que introdujeron en Chile las opciones sobre acciones de la empresa madre son 3M, Bellsouth y Citibank, todas de Estados Unidos, y la suiza Nestlé.

Entre los émulos locales está el fondo de inversiones Southern Cross, que estableció mecanismos similares en La Polar. Gracias a esto -se dice en el negocio- el gerente general de La Polar, Pablo Alcalde, sigue todavía en el puesto, pese a que habría sido tentado por otras cadenas del sector.

El caso Quiñenco

Igualmente pionera, el año 2000 Quiñenco, la matriz del área industrial y financiera del grupo Luksic, otorgó un préstamo a los ejecutivos para adquirir acciones de la firma y filiales. Eso se ha traducido en que la remuneración de la plana mayor se componga en un tercio por el sueldo fijo, otro tercio de bonos anuales por desempeño y el resto por el aumento del valor de las acciones que componen el *holding*. "(Quiñenco) utiliza un mecanismo que simula una opción, que es un derecho a recibir dinero en la eventualidad de que las acciones se valoricen. Si la generación de valor corresponde a las expectativas del dueño, de reeditar el costo de capital, esas opciones equivalen a un tercio del sueldo", explica una fuente. La operación tuvo sus bemoles, porque los ejecutivos de Quiñenco vieron por años cómo los títulos caían en vez de subir. En abril de 2003 en su filial Madeco se implementó un incentivo similar, que otorgó al gerente general Tiberio Dall'Olio y a cuatro ejecutivos la opción de comprar títulos a \$ 24. Las acciones hoy cuestan \$ 56.

Endesa España -propietaria de Enersis, Endesa Chile y Chilectra- aplica compensaciones y beneficios similares a los de matriz en sus filiales, con una política de remuneraciones con un componente fijo y otro variable que ha ido cobrando fuerza, atado a metas que pueden redundar en bonos más succulentos.

Ese tipo de criterios está penetrando fuerte en Chile. Según Alejandra Aranda, socia de Humanitas Executive Search, beneficios tradicionales (gratificaciones, ciertos bonos) que componían la parte variable de los ingresos, terminaron convertidos en fijos.

En Concha y Toro explican que la viña está definiendo políticas para diferenciar entre el desempeño individual, global y corporativo. Es decir, a ponderar una serie de variables previamente establecidas y, sobre la base del resultado alcanzado, establecer el premio.

Cuestión afectiva

No obstante, poderosos conglomerados no tan innovadores y que ofrecen beneficios considerados estándar (gratificaciones, bonos por productividad y metas, seguros de vida y salud, financiamiento de estudios de post-grado, autos) exhiben una bajísima rotación gracias a lazos afectivos del ejecutivo con la empresa o el equipo de trabajo. Ocurre con los hombres del grupo Angelini, que aparte sólo reciben una compensación voluntaria, no contractual, de acuerdo con los resultados, y en las empresas de la familia Matte.

Según las socias de TeamSearch, Carla Fuenzalida y María Elena Talac, la escasa rotación convierte a los profesionales de segunda y tercera línea de este tipo de compañías en un coto de caza de talentos, porque se trata de jóvenes promesas, ansiosos de asumir responsabilidades de mayor nivel. En la jerga se les llama los *high potentials* (de alto potencial).

¿Cómo se los retiene? La estrategia más eficiente que emplean compañías como el 3M o Nike, indican, es la definición de un verdadero plan de desarrollo de carrera, donde el empleado sabe de antemano su horizonte de desarrollo, el *timing* de posibles ascensos o traslados y la opción de financiamiento de un MBA.

Según la experiencia de las socias de TeamSearch levantar a alguien del grupo Santander, Procter&Gamble o Coca-Cola, es casi una misión imposible, porque suelen blindar especialmente bien a sus ejecutivos utilizando prácticamente todas las herramientas antes mencionadas.

En el Santander-Santiago a los incentivos usuales, sus ejecutivos suman días adicionales de vacaciones por mérito, post natal masculino u horarios flexibles, por mencionar algunos. Este tipo de multinacionales tiene, además, programas especiales, en que definen un grupo de ejecutivos de *elite* a nivel regional al que "invitan" a participar de un grupo exclusivo dado su alto desempeño o su valor estratégico para la compañía. Son modelos del tipo *Top 100 Retention Program*. Pertenecer a este selecto tipo de clubes garantiza incentivos sobre el promedio, independiente del cargo que se ocupe.

Fuente: Negocios de La Tercera, 17 de abril de 2005