

OPINIÓN

LA COLUMNA DE...

Los primeros 90 días del director: el arte de escuchar para entender, no para responder

Cuando un ejecutivo asume una nueva gerencia, los primeros 90 días están diseñados para actuar: diagnosticar, reorganizar, marcar territorio. Cuando un director se incorpora a un nuevo directorio, los primeros 90 días deberían dedicarse a exactamente lo opuesto: observar, absorber, mapear. La inversión de lógica resulta contraintuitiva para quien viene del mundo ejecutivo, y sin embargo es la diferencia entre construir influencia real o quedarse durante años en la periferia, asistiendo a reuniones sin formar parte de las decisiones que de verdad importan.

Escuchar para entender, y no para responder, significa resistir el impulso de formular contraargumentos mientras el otro todavía habla. Significa prestar atención no solo a lo que se dice, sino a lo que se omite con cuidado. Significa observar las reacciones, los silencios incómodos, los gestos casi imperceptibles cuando ciertos temas aparecen en tabla. En un directorio, la información más valiosa rara vez vive en los pack de docientos páginas que circulan el viernes anterior; habita en las dinámicas que esos documentos no capturan y que ningún gerente de finanzas se esfuerza por explicitar.

Durante esos primeros 90 días, el director efectivo construye un mapa mental con tres capas. La primera es la estructura formal: quiénes son los demás miembros, cómo están conforma-



ALFREDO ENRIQUE
DIRECTOR CENTRO
DE GOBIERNO
CORPORATIVO Y
SOCIEDAD ESE ESCUELA
DE NEGOCIOS, U.
ANDES

“Si después de tres meses en el directorio aún no logra identificar al menos tres temas que nadie menciona pero todos conocen, probablemente no ha escuchado lo suficiente. Vuelva a empezar”.

dos los comités, cómo fluye la información oficial. Esto es lo fácil; cualquiera lee un reglamento y memoriza un organigrama. La segunda es la estructura real de poder, que casi nunca coincide con la primera: quién tiene influencia más allá de su cargo, qué coaliciones se han formado, quién habla con quién fuera de la sala, qué temas llegan ya “cocinados” antes de la votación y cuáles se discuten genuinamente. Esa capa no se construye en una sesión; se construye con paciencia.

La tercera capa es probablemente la más decisiva: los temas tabú. En todo directorio existen asuntos que todos conocen pero nadie menciona. Puede ser la salud declinante del fundador, el bajo desempeño de un ejecutivo clave que casualmente es familiar o tiene una larga relación con el controlador, un proyecto favorito del presidente que claramente no está funcionando, o una tensión entre accionistas que se manifiesta en cada votación sin nombrarse jamás. Identificar estos tabúes a tiempo es crucial: definen los límites reales de lo que se puede discutir y, sobre todo, qué batallas vale la pena dar.

En América Latina, donde la concentración de propiedad familiar es la norma y no la excepción, este mapeo exige sensibilidad adicional. Las empresas familiares acumulan capas de historia y emoción que un director externo puede bastante tiempo en comprender. No basta con entender el negocio: hay que entender las relaciones.

Quién fundó qué, quién se sintió desplazado en la sucesión, qué decisiones de hace veinte años siguen generando resentimientos silenciosos. El director que ignora esta arqueología emocional cometerá errores que le parecerán inexplicables, porque chocará con murallas invisibles que nadie le dibujó.

¿Cómo acelerar este aprendizaje sin parecer un investigador incómodo o, peor aún, un advenedizo desconfiado? La técnica más efectiva es hacer preguntas genuinamente curiosas en contextos informales. Un café con el gerente de finanzas, una conversación con el secretario del directorio, un almuerzo sin agenda con otro director independiente. Estas interacciones revelan matices que ningún informe contiene. La clave está en preguntar y luego callarse: la gente tiende a llenar los silencios con información valiosa, especialmente cuando percibe interés sincero y no agenda oculta.

Al cabo de tres meses, el director que escuchó bien tendrá algo invaluable y casi imposible de adquirir después: contexto. Sabrá cuándo una propuesta aparentemente técnica esconde una agenda política. Sabrá a quién recurrir para entender un tema y a quién evitar para no contaminarse. Ese conocimiento silencioso es lo que separa a los directores que eventualmente transforman organizaciones de los que apenas asisten, ratifican y se despiden con un café.

LA COLUMNA DE...

CARTAS

Errores, transparencia y fortalecimiento institucional



HERMANN GONZÁLEZ B.
CLAPES UC

Cuando en una organización se detecta un error o una inconsistencia importante, la primera reacción suele ser de sorpresa y desconcierto frente a lo ocurrido. Una vez confirmada la falla, la incredulidad da paso a la preocupación por sus posibles efectos, incluyendo la reputación institucional, las decisiones adoptadas sobre la base de información incorrecta, el cumplimiento normativo y la confianza de los distintos grupos de interés. Esta primera etapa suele ser especialmente estresante para los equipos, puede generar tensiones y, en algunos casos, derivar en acciones sancionatorias.

Una vez aclaradas las causas y definidas las responsabilidades, se abre una etapa más virtuosa de análisis y aprendizaje. Se revisan y mejoran procesos, controles, sistemas de información y mecanismos de validación; se corrige la inconsistencia, se contienen sus efectos y se adoptan medidas para reducir la probabilidad de que un episodio similar vuelva a ocurrir.

Un ejemplo de este proceso aplicado a la política fiscal ocurrió durante la preparación de la Ley de Presupuestos del año 2010. En esa ocasión, para el cálculo del balance estructural, se utilizó una brecha de producto que no consideró la actualización del PIB potencial para el año 2009, determinada por los expertos en agosto de ese año, sino que la tasa de crecimiento

de esa variable, derivada de las proyecciones para el año 2010. Según documenta el informe del comité asesor convocado por el Presidente Piñera al inicio de su primera administración “ello implicó sobrestimar el nivel del PIB potencial y, luego, subestimar el déficit estructural proyectado para el año 2010, lo que introdujo un cambio arbitrario que planteó dudas sobre la metodología utilizada”.

En este contexto, una de las recomendaciones del comité asesor que presidió Vittorio Corbo fue la creación por ley de un Consejo Fiscal autónomo el cual, entre otras funciones, debería pronunciarse sobre los eventuales cambios de principios y metodologías utilizados en la elaboración del presupuesto. Siguiendo estas recomendaciones, el gobierno creó por decreto el primer Consejo Fiscal Asesor el año 2013 y, desde entonces, un proceso que solo era conocido por los equipos de la Dipres -el cálculo del balance estructural-, pasó a ser revisado detalladamente antes de su publicación por los miembros del Consejo. Esta función fue incorporada a la ley cuando el año 2019 se creó el Consejo Fiscal Autónomo.

Este ejemplo muestra, en primer lugar, que, si un error es bien gestionado, puede transformarse en una oportunidad para

fortalecer la gobernanza interna, mejorar la trazabilidad de la información y reducir los riesgos de repetición.

En segundo lugar, revela la importancia de la alternancia en el poder y la transparencia, para identificar y corregir prácticas inadecuadas especialmente en procesos que la ciudadanía no puede escrutar. Tercero, señala con claridad que el país puede salir fortalecido si enfrenta un error o una inconsistencia en las cifras fiscales o de otra índole, mediante el fortalecimiento institucional.

La historia tras la creación del CFA refleja que “si un error es bien gestionado, puede transformarse en una oportunidad para fortalecer la gobernanza, mejorar la trazabilidad y reducir los riesgos de repetición”.

Compensación para adultos mayores

Señor Director:

Es sabido que la discusión sobre una eventual exención de contribuciones para las personas mayores de 65 años genera preocupación entre los municipios debido al posible impacto en sus ingresos. Actualmente, este segmento cuenta con beneficios y mecanismos asociados al pago de este impuesto. Uno de ellos contempla una rebaja de entre 50% y 100% de las contribuciones, dependiendo del tramo de ingresos del contribuyente (hasta UTA 30 UTA), si el avalúo no supera los \$ 224.500 millones. Esta medida es un alivio frente al alza experimentada en los últimos años, lo que ha golpeado a los adultos mayores.

Asimismo, el impuesto territorial contempla exenciones temporales de hasta 50% para viviendas acogidas al régimen DFL 2, por períodos de entre 10 y 20 años, beneficio aplicable a personas naturales que posean hasta dos propiedades bajo esta modalidad. Una alternativa viable sería avanzar hacia una compensación de carácter estructural, revisando si se justifica la implementación de las exenciones parciales y otros beneficios. De este modo, sería posible otorgar un alivio efectivo a los adultos mayores, sin comprometer los ingresos municipales, reconociendo la contribución que este grupo ha realizado al desarrollo del país a lo largo de su vida laboral.

SERGIO ARRIAGADA
DOCENTE UJECUTIVOS FEN, UNIVERSIDAD DE CHILE

Desempleo femenino

Señor Director:

Las mujeres siguen enfrentando mayores barreras para trabajar y desarrollarse laboralmente. Por eso, la respuesta debe combinar más empleo con formación continua y flexible, alineada con las necesidades del sector productivo. Crecimiento, productividad y empleabilidad son desafíos inseparables. La educación tiene un rol clave en esa tarea.

MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ CORREA
DIRECTORA EJECUTIVA GRUPO ENOVUS