

UN DIRECTOR GENERAL EN ACCION ⁽¹⁾

En abril de 1982, C. Robert Powell, de cincuenta y cinco años, vicepresidente ejecutivo responsable de operaciones químicas de Diamond Shamrock, aceptó una oferta para dirigir Reichhold Chemicals. Este fabricante de química industrial, con ventas cercanas a los mil millones de dólares, estaba experimentando un serio descenso en sus resultados económicos y Powell fue incorporado para tomar acciones correctivas.

Lo primero que Powell hizo como nuevo consejero delegado de Reichhold fue hacer balance de la situación. El ya había concluido de su evaluación inicial de la compañía, que ésta había derivado desde un origen de productos químicos especiales, para convertirse en un fabricante orientado a productos químicos poco diferenciados con mucho volumen. Una revisión de las líneas de producto descubrió "un batiburrillo, con algunas de tecnología bastante decente en el portfolio y algunas que no funcionan".

"Creía que conocía Reichhold Chemicals bastante bien cuando me incorporé", señaló Powell más tarde. "Había sido uno de mis clientes importantes durante años, y el Consejo me dio acceso a toda la información durante nuestras negociaciones. Sin embargo, descubrí una cosa de prisa: nunca sabes realmente lo que pasa en una compañía hasta que no trabajas en ella". Un reportaje de portada en el Chemical Week del 10 de julio de 1985, señalaba.

El estaba "horrorizado" de las carencias en la estructura de la organización y en la dirección de personal. Por lo que Powell pudo determinar cuando vino al Consejo, no había ninguna. Existían cuatro vicepresidentes ejecutivos, pero no había

(1) Caso preparado por el profesor Manuel González-Toruño del Instituto Internacional San Telmo. Extraído del libro "General Managers in Action", de Francis Joseph Aguilar.

organigrama. Todo el mundo reportaba al presidente fundador y él era el único con responsabilidad sobre pérdidas y ganancias.

Powell llegó pronto a la conclusión de que Reichhold necesitaba no ya un simple ajuste, sino un gran repaso general. Primero, no obstante, tendría que convencer al Consejo de lo necesario que era para la Compañía cambiar su estrategia, su estructura y su gente, y la composición del Consejo complicaba esta tarea. Una mayoría estaba compuesta por directivos seniors que permanecían en la empresa, incluyendo al fundador de la misma y hasta entonces único consejero delegado, puesto que ocupó durante más de cincuenta años, y su protegido y anteriormente el heredero aparente, el presidente de la compañía.

Powell se movió rápidamente en tres frentes. Tomó varios pasos para ganar una mayor independencia de la omnipresente influencia de su predecesor. Decidió concentrar los esfuerzos de la compañía en construir sobre sus productos de buena tecnología y desinvertir las otras líneas. Y atrajo a un joven y prometedor director de personal de Diamond Shamrock para poner en marcha y dirigir el desarrollo de los recursos humanos de Reichhold.

La caída en picado que Reichhold había estado experimentando se agotó en 1982. Las ventas descendieron como resultado de un entorno económico en depresión y la venta de varias explotaciones que no obtenían beneficios, produjo pérdidas en atípicos. Los resultados financieros del año fueron muy malos, como se muestra en el cuadro 1, pero Powell señaló al fortalecimiento de la compañía como la medida que había que observar. La comunidad inversora pareció estar de acuerdo: el precio de las acciones ordinarias se elevó desde el rango de los 10 a 12 dólares que existía en el momento en que Powell se incorporó a Reichhold a la cota máxima jamás alcanzada de 19 5/8 de dólar a finales de año.

CUADRO 1 Resultados financieros de Reichhold
en 1979-1982 (en millones de dólares)

	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
Ventas	844	854	916	786
Beneficios netos	12,2	16,1	14,7	4,7
Beneficios sobre ventas	1,4 %	1,9%	1,6 %	0,6 %
Beneficios sobre recursos propios	5,7 %	2,8 %	6,8 %	1,0 %
Precio de la acción				
máximo	16 1/2	15	16	19 5/8
mínimo	10 7/8	9 5/8	11 1/8	10

En 1983 se progresó en muchos frentes. Varias instalaciones que no eran atractivas fueron vendidas o cerradas y se adquirieron algunas explotaciones pequeñas para fortalecer la línea de productos principales de la compañía. Con el fin de apoyar el creciente

énfasis en redistribución de activos, Powell aprovechó la oportunidad de atraer al que fue con anterioridad el director financiero de GAF y que había sido nombrado presidente recientemente, cuando éste cayó víctima de una adquisición hostil.

Reconociendo la necesidad de gente que fuera capaz de formular la estrategia de negocio de Reichhold así como llevarla a cabo, Powell dio alta prioridad al fortalecimiento del equipo de dirección. Calibraba cuidadosamente la calidad de su gente mientras trabajaba con ellos en problemas de las operaciones y en planeamiento. A aquellos directivos que prometían, les fueron dadas responsabilidades adicionales, otros fueron animados a irse. Se introdujo un nuevo estilo participativo de dirección para estimular la iniciativa y el trabajo en equipo entre los directivos. Como Powell señaló más tarde "en el pasado, a los directivos se les recompensaba por su lealtad y se les castigaba por los errores. Por el contrario, nosotros no castigamos los errores, sino únicamente a la gente que no hace nada".

Teniendo en mente a dos audiencias -la comunidad financiera y su propio equipo directivo- Powell anunció metas financieras muy ambiciosas para 1987. El objetivo principal era alcanzar un beneficio sobre recursos de los accionistas del 20 por ciento anual. Esta cifra se comparaba en la memoria anual con un R.O.E.⁽²⁾ medio del 14 por ciento para todas las compañías de fabricación de los Estados Unidos en 1982 y con el beneficio histórico del Reichhold de entre un 6 y un 7 por ciento.

Los objetivos financieros eran tan sólo un instrumento mediante el cual Powell buscaba establecer nuevos estándares de desempeño. A comienzos de año hizo también una declaración formal sobre la clase de compañía que quería que fuera Reichhold. Como se puede ver de la nueva declaración de filosofía corporativa contenida en el Anexo 1, había que hacer énfasis en la creatividad, la toma de riesgo razonable, la delegación y el trabajo en equipo. Este estilo de dirección propuesto, contrastaba notablemente con la toma de decisiones centralizada y el ambiente relativamente estático que habían llegado a caracterizar la dirección de Reichhold en años recientes.

Liderar la compañía hacia nuevas direcciones ocupaba la atención de Powell, pero él no dejaba de ser consciente de la necesidad de consolidar su propio puesto. Con este propósito, cuando se fueron tres directores "de dentro" que estaban en el Consejo, fueron reemplazados por tres de fuera que simpatizaban con los objetivos de Powell.

Los resultados financieros de 1983, también ayudaron a Powell a consolidar su posición. Las ganancias casi se quintuplicaron hasta llegar a 21,7 millones de dólares y los beneficios sobre recursos propios escalaron desde el 1 por ciento al 10,8 por ciento. La comunidad financiera tomó nota, y el precio de las acciones se elevó desde los aproximadamente veinte dólares, hasta los 38 dólares por acción.

(2) R.O.E. corresponde a Return on Equity o, en español, Beneficio sobre Recursos Propios. No se traduce cuando aparece en siglas, ya que estas mismas se utilizan en el lenguaje empresarial español.