



Horton International

EXECUTIVE SEARCH – MANAGEMENT CONSULTANTS

Successfully Delivering Superior Talent



Career Services

QUINTA ENCUESTA

GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE

tomate® / LA TERCERA
NOVIEMBRE 2017



LATERCERA

INTRODUCCIÓN

Mujeres al directorio: Mitos y realidades

La quinta encuesta tomate®/La Tercera sobre directorios en Chile revela que la participación de las mujeres en el gobierno corporativo de las empresas -en el directorio y la Gerencia General- no varió respecto de 2016, manteniéndose en 10%. Este año se envió la encuesta a más de tres mil directores y gerentes generales, 20% de ellos mujeres.

¿Por qué las mujeres no manifiestan mayor interés de participar en un espacio que les ha sido esquivo? Contra la percepción imperante, el motivo parece ser el desgano de una mayoría de mujeres para asumir un rol que ha sido tradicionalmente ejercido por hombres: la gobernanza corporativa de empresas. Sólo 16 de los 150 gerentes generales que respondieron esta encuesta, son mujeres. Ninguna de ellas Gerente General de empresas IPSA.

Pero no es sólo un fenómeno local. Entre las 500 empresas más grandes de USA, apenas 6% de mujeres ejercen funciones corporativas o ejecutivas relevantes.

La presencia de mujeres en los negocios, y específicamente en los directorios, sería un aporte diferenciador de sensibilidades y visiones que enriquezcan el debate corporativo, pero la encuesta no permite establecer un patrón claro que conduzca a disipar esta conjetura. Algunas conclusiones de la encuesta:

- La ciber seguridad, uno de los temas más complejos y estratégicos de las empresas en el mundo es casi ignorado en Chile, salvo en los directorios donde hay más de una mujer.
- Que el “factor humano” se declare como el activo máspreciado de la empresa no se condice con la ausencia del Gerente de Personas en casi todas las sesiones de directorio, haya o no mujeres en él. La condición “no estratégica” de este cargo opera de manera transversal, y solo es sensible al tamaño de la compañía medido en ventas.
- En los directorios donde no hay mujeres existe una menor percepción del aporte al directorio que tiene la ausencia ocasional del gerente general en sus sesiones.
- 73% de los gerentes generales encuestados dedica un máximo de 20% de su tiempo a preparar los directorios. Este porcentaje no varía según haya o no presencia femenina en el directorio.
- La presencia de una o más mujeres en el directorio sí incide en aspectos de mayor confianza y participación.
- En materias de riesgos, el reputacional ocupa la tercera prioridad en los directorios chilenos y la presencia de una o más mujeres en el directorio no cambia su apreciación relativa. Nuevamente, la importancia del factor reputacional aumenta con el tamaño de la compañía.

INTRODUCCIÓN

Mujeres al directorio: Mitos y realidades

- Curiosamente, el foco prioritario en los resultados de corto plazo se acentúa en los directorios con presencia femenina. Asimismo, el riesgo financiero -por lejos el más importante en los directorios chilenos- se hace más visible desde la mirada de la mujer e incrementa su relevancia en cuanto mayor es el número de ellas en el directorio.
- Los temas Visión y Misión son más recurrentes en aquellos directorios integrados por mujeres, y su relevancia se diluye cuando el aporte femenino es bajo o no existe.
- Los encuentros anuales para discutir estrategias y consolidar relaciones son mejor valorados entre los hombres y, particularmente, en los encuestados menores de 50 años. Su contribución es más baja entre las mujeres y los mayores de 61 años.
- Disponer de un procedimiento formal de auto evaluación del directorio por un tercero es percibido como menos importante entre las mujeres -sólo la mitad opina que es beneficioso- y por los directores de mayor edad: sólo el 41% de los mayores de 61 años le asigna algún beneficio.

La influencia de la mujer en el funcionamiento y desempeño de los directorios en Chile es muy variada, pero no tiene una relación directa o causal con las llamadas mejores prácticas de gobiernos corporativos.

Sin perjuicio de las fortalezas intelectuales y profesionales que perfilan el cargo, la gravitación de la mujer en estas tareas responde a virtudes propias de su género, lo que contribuye a la diversidad de enfoques que enriquece y estimula el debate corporativo. No se trata, pues, de cumplir "cuotas políticamente correctas", sino de dar crédito al aporte femenino, por naturaleza insustituible.

Un reciente estudio del Boston Consulting Group concluye en que la buena relación entre diversidad e innovación mejora sustancialmente cuando la presencia femenina en los cargos directivos supera el 20%.

Por: Sergio Guzmán L. / tomate.me

SURVEY

1. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Facilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Value for money	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERFILES DE ENCUESTADOS

2. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level of service

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Facilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Value for money	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿QUIÉNES CONTESTARON LA ENCUESTA?

3. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level of service

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Facilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERFILES DE ENCUESTADOS 2017/2016

		2017		2016	
		CASOS	%	CASOS	%
TOTAL *	Encuestados	502		405	
	Respuestas completas	453	100	391	100
Ingreso anual de la empresa	< US\$ 50 millones de dólares	188	42	153	39
	Entre US\$ 51 millones de dólares a US\$ 150 millones de dólares	101	22	75	19
	> US\$ 151 millones de dólares	156	34	147	38
Tipo de empresa	Abierta en bolsa	139	31	115	30
	Cerrada	254	56	219	56
	Otra (Estatal, Organización sin fin de lucro)	58	13	44	11
Presencia de mujeres en el directorio	No existen mujeres en el directorio	226	50	185	47
	Existe una mujer en el directorio	136	30	192	49
	Existen más de una mujer en el directorio	89	20	-	-
Trayectoria profesional	Corporativa	114	25	94	48
	Empresarial	101	22	69	35
	Ambas	170	38	-	-
	Otra	66	15	34	17
Cantidad de miembros en el directorio	Cinco o menos miembros	180	40	97	25
	Entre 6 y 8 miembros	193	43	177	45
	9 o más miembros	77	17	99	25
Su género es :	Masculino	403	89	313	86
	Femenino	46	10	43	11
Edad	Menor de 50 años	98	22	94	24
	Entre 51 y 60 años	193	43	140	36
	Mayor de 61 años	162	36	146	37
Posición en el directorio	Director	220	49	232	59
	Director independiente del controlador	69	15	67	17
	Gerente General	134	30	57	15
	Otro	29	6	22	6
Cantidad de directorios que participa	Uno	116	26		
	2 o 3	223	49		
	4 o más	109	24		
Trayectoria profesional	Corporativa	114	25	94	40
	Empresarial	101	22	69	29
	Ambas	170	38	-	-
	Otra	66	15	34	14

Los números no suman 100% porque se ha eliminado aquellos que “no saben o no responden”.



PRÁCTICAS Y ESTILOS DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS

VISIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC

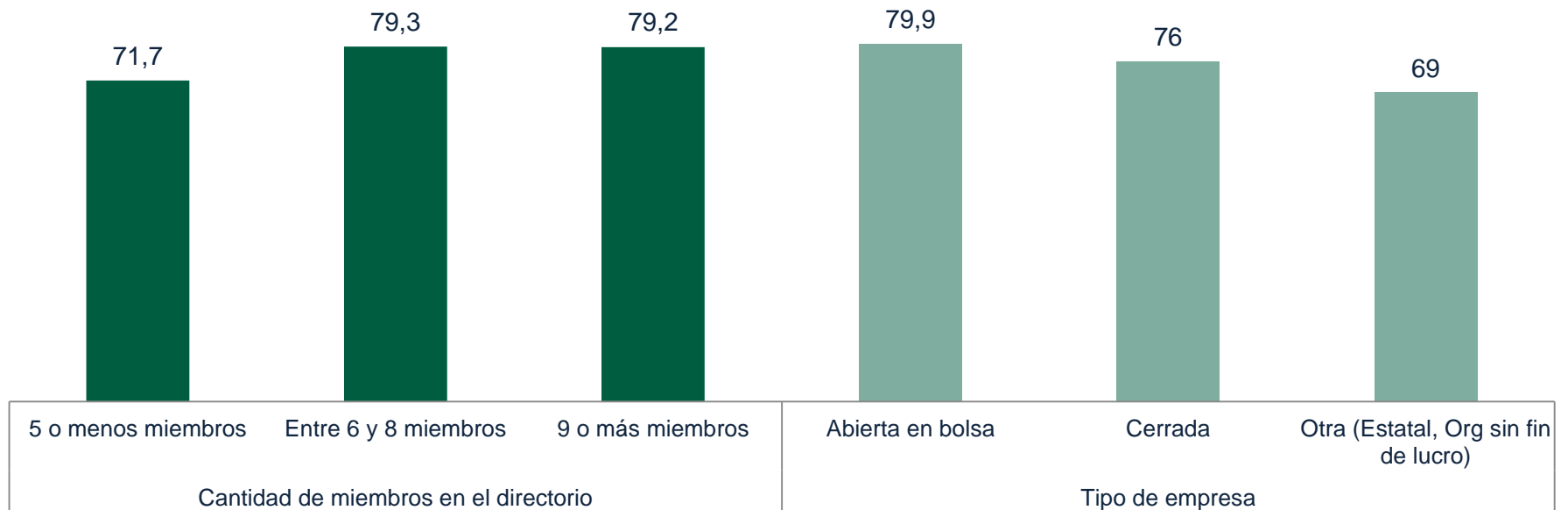
Procesos directivos más relevantes en los últimos 12 meses (% de respuestas)



- 3 de cada 4 encuestados opina que uno de los procesos más relevantes en su directorio fue la supervisión de resultados.
- Asimismo, 3 de cada 10 encuestados también consideró la estrategia como un proceso prioritario.

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC

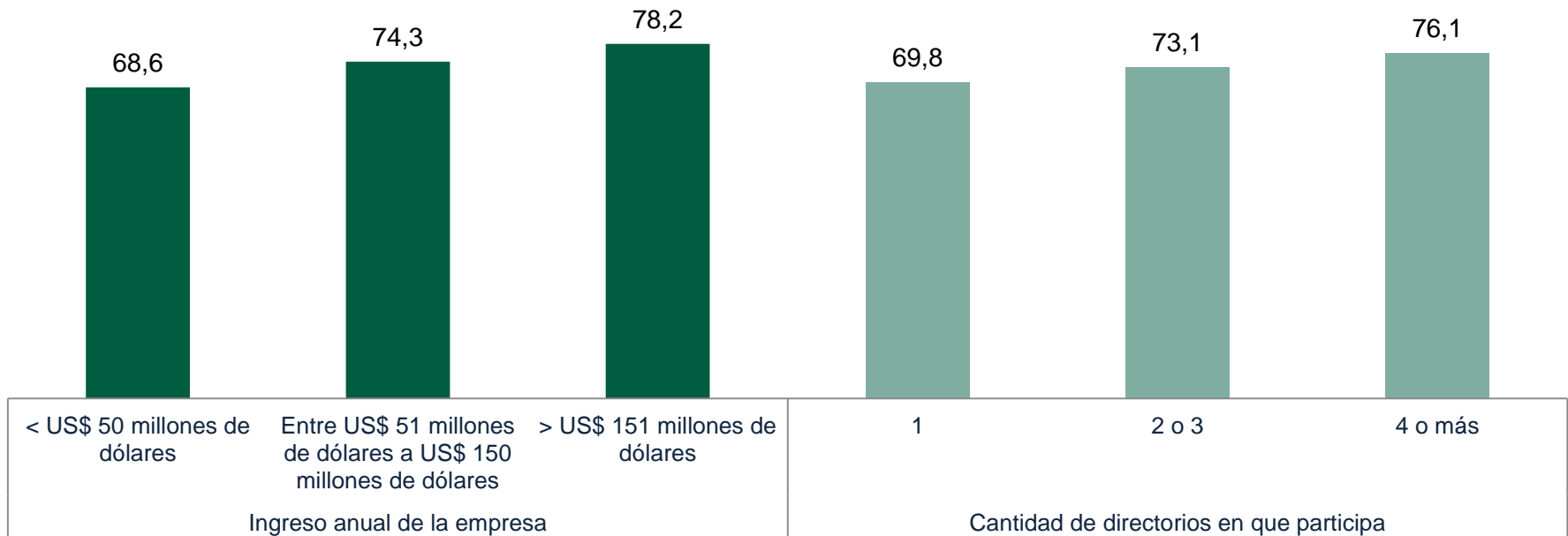
Supervisión de Resultados (% de respuestas “sí”)



Al comparar quienes mencionan la supervisión de resultados como uno de los procesos más relevantes, destacan los directorios con 9 o más miembros y las empresas abiertas en bolsa (79% y 80% respectivamente)

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC

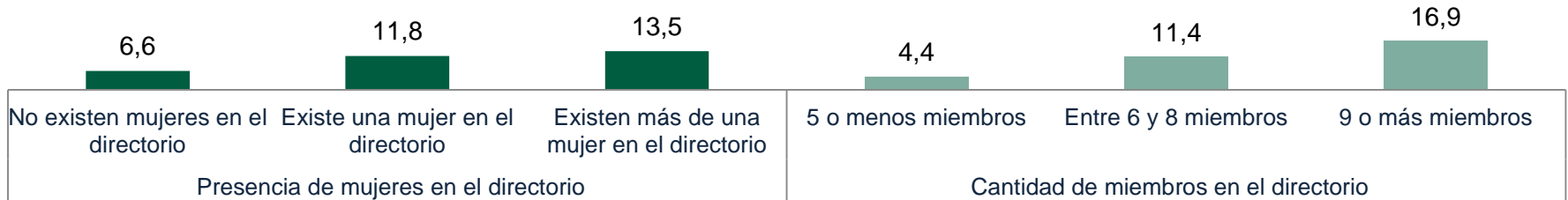
Estrategia (% de respuestas “sí”)



La estrategia como tema relevante de los directorios destaca en mayor medida entre las empresas de mayor ingreso, siendo un tema importante en el 78% de las empresas grandes y entre aquellos cuyos directores participan en varios directorios.

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC

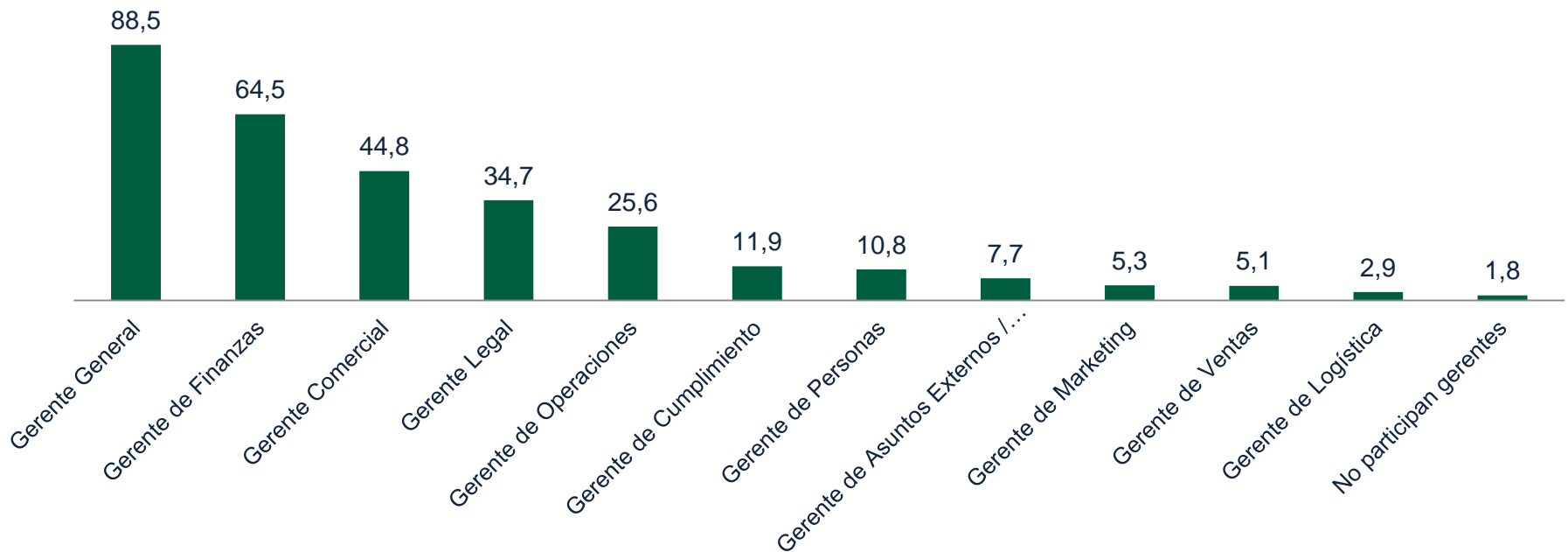
Ciber Seguridad (% de respuestas “sí”)



Aunque pocos encuestados le dan prioridad al tema de la ciber seguridad, este tema es más relevante entre aquellos directorios donde hay presencia de mujeres y en aquellos donde hay 9 o más miembros.

PARTICIPACIÓN

**¿Quiénes de los siguientes gerentes
asisten regularmente al directorio?**
(% de respuestas)

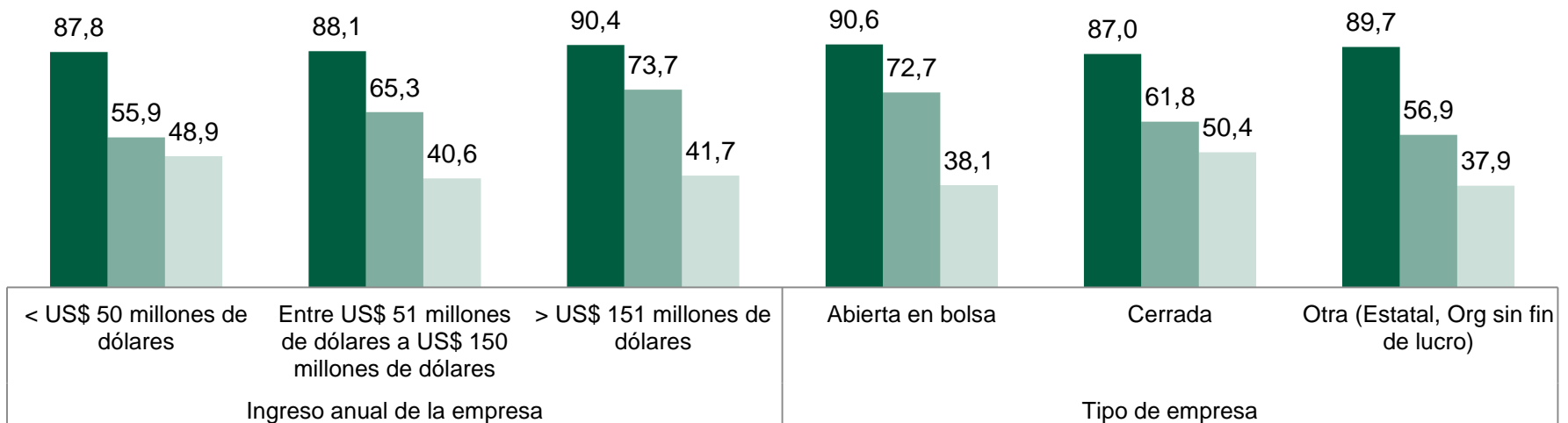


La participación de los gerentes en el directorio varía según el tipo de gerencia, donde suelen participar mas el Gerente General y el Gerente de Finanzas. Los otros gerentes participan en menos de la mitad de los directorios.

PARTICIPACIÓN

¿Quiénes de los siguientes gerentes asisten regularmente al directorio?
(% de respuesta “participa”)

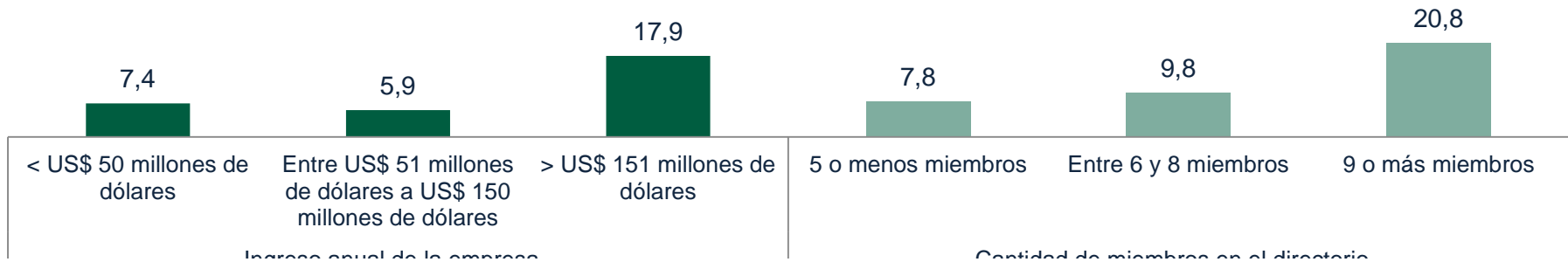
■ G. General ■ G. Finanzas ■ G. Comercial



La participación del Gerente General es similar en los distintos tipos de empresa. Sin embargo, el Gerente de Finanzas participa más en las grandes empresas y en las abiertas en bolsa. En cambio, el Gerente Comercial participa más en las empresas pequeñas y en aquellas que son cerradas.

PARTICIPACIÓN

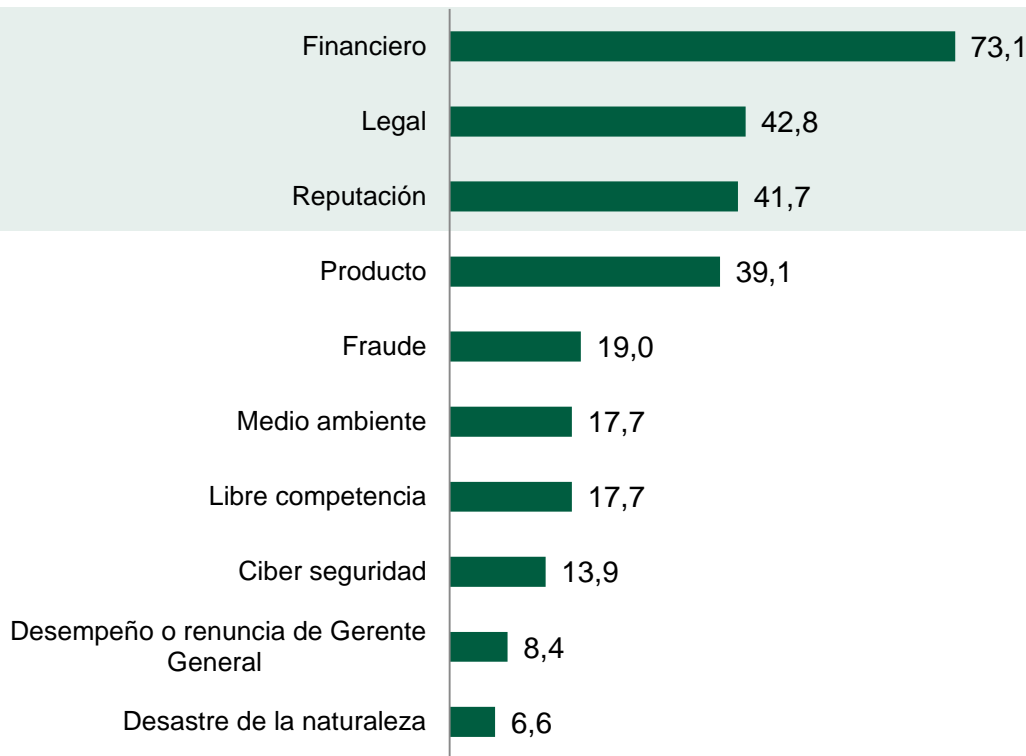
¿Quiénes de los siguientes gerentes asisten regularmente al directorio? Gerente de Personas
(% de respuesta “participa”)



Aunque el gerente de personas participa en los directorios del 10% de los encuestados, se puede observar que dicha participación solo aumenta en los directorios de empresas de mayor tamaño y que tienen más miembros en sus directorios.

RIESGOS MÁS IMPORTANTES

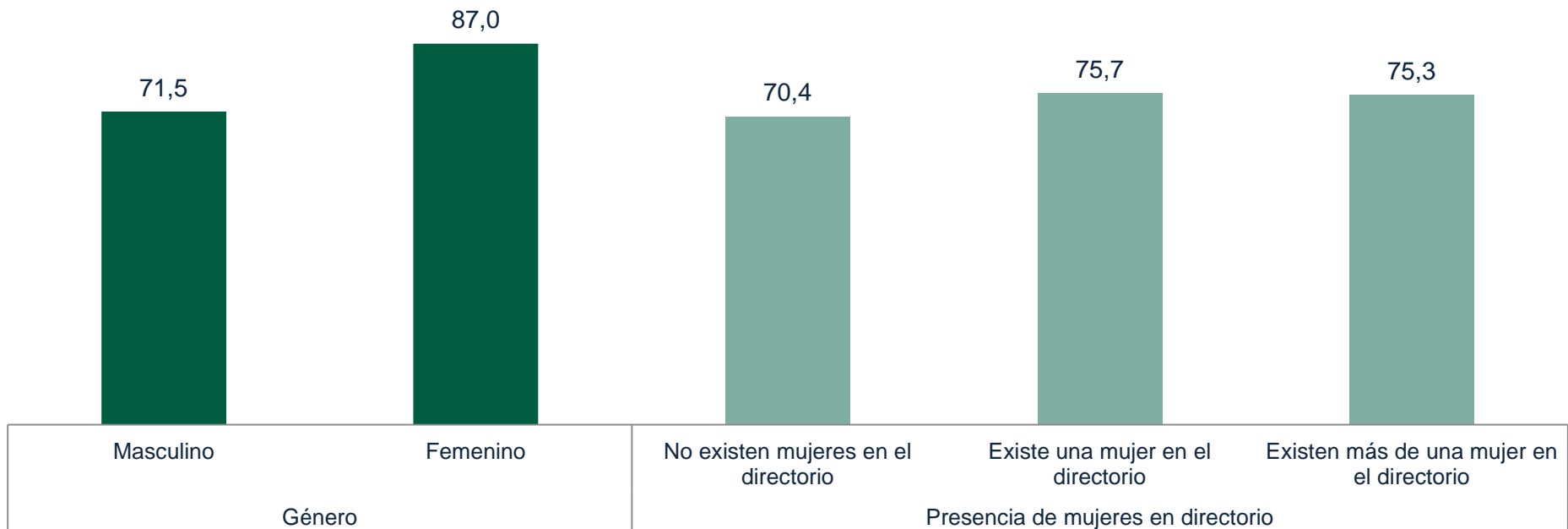
**Seleccione los riesgos mas importantes
donde su directorio concentra su foco:**
(% de respuestas “sí”)



- 7 de cada 10 encuestados considera que los riesgos financieros son los más importantes para su directorio.
- Entre los otros riesgos, destacan los legales y reputacionales.

RIESGOS MÁS IMPORTANTES

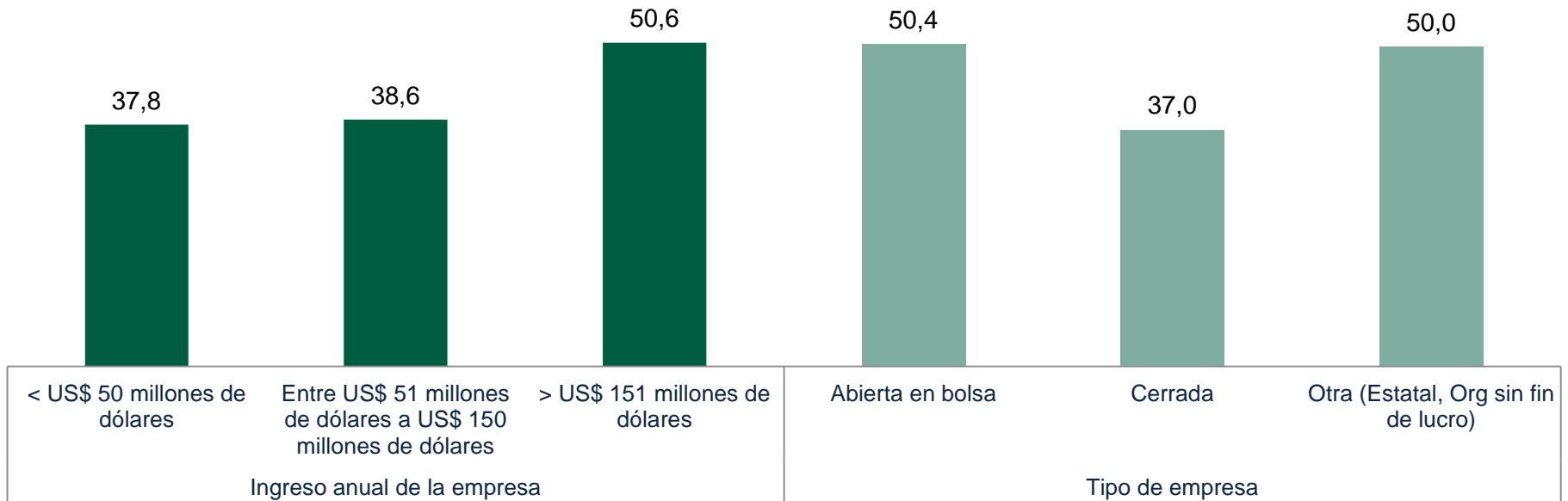
Riesgo más importante: Financiero (% de respuestas “sí”)



Entre las mujeres encuestadas destaca un mayor foco en los riesgos financieros al interior de sus directorios. Lo anterior se condice con la presencia de mujeres en los directorios, donde en aquellos donde hay mujeres, hay una mayor proporción de directorios con foco en los riesgos financieros.

RIESGOS MÁS IMPORTANTES

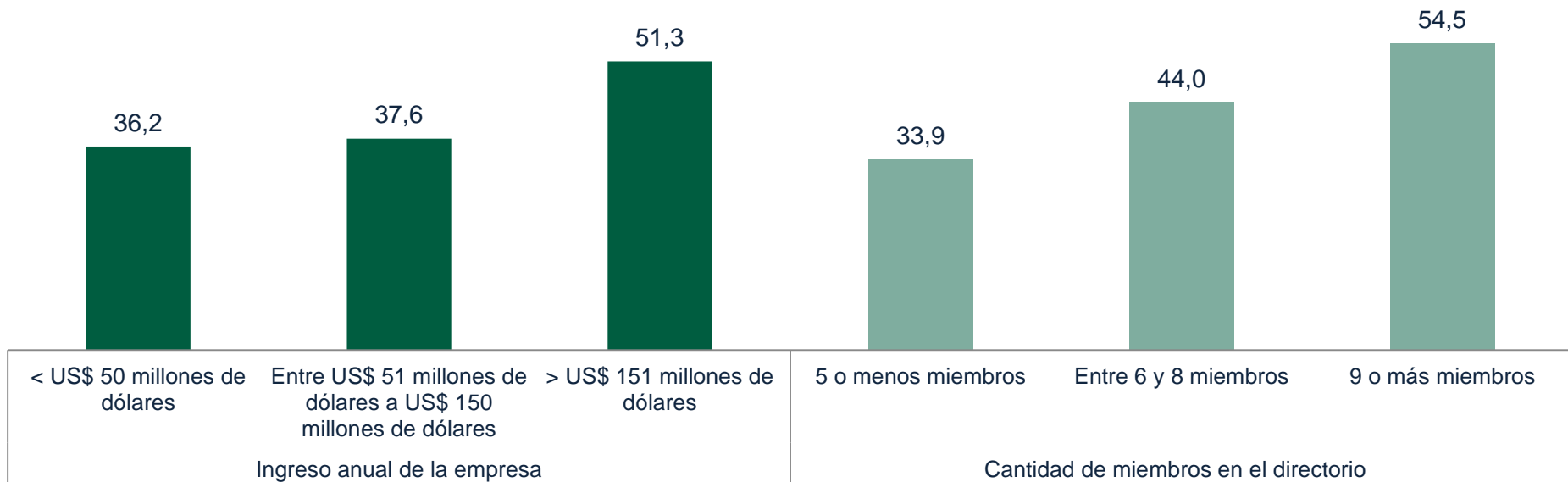
Riesgo más importante: Legal (% de respuestas “sí”)



Destaca la preocupación por los riesgos legales principalmente en las empresas grandes y abiertas en bolsa donde la mitad considera este riesgo como un foco importante en su directorio.

RIESGOS MÁS IMPORTANTES

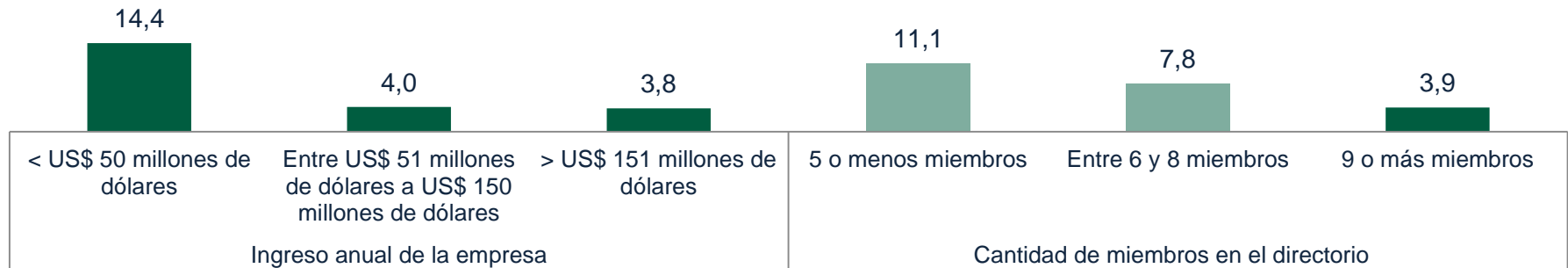
Riesgo más importante: Reputación (% de respuestas “sí”)



El riesgo reputacional es considerado en mayor medida por las empresas grandes (donde se observa una diferencia de 15 puntos porcentuales respecto a las pequeñas) y donde los directorios están constituidos por una mayor cantidad de miembros.

RIESGOS MÁS IMPORTANTES

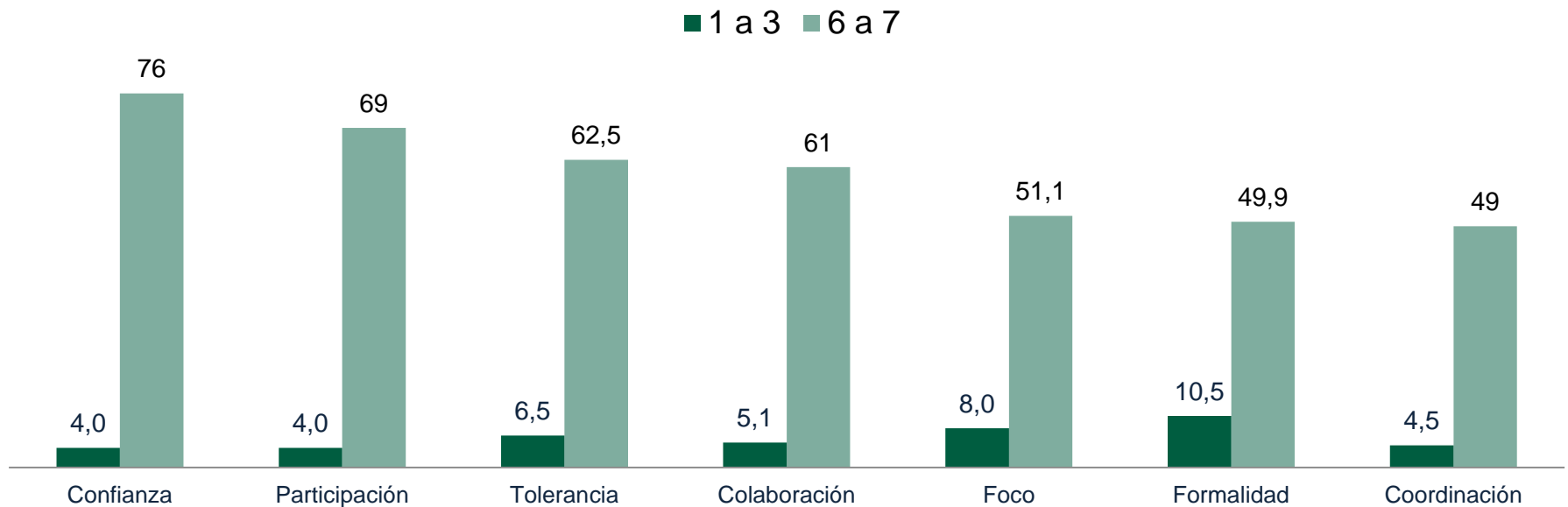
Riesgo más importante: Desempeño o Renuncia del Gerente General (% de respuestas “sí”)



Aunque el riesgo por el desempeño o renuncia del Gerente General no resalta como un riesgo considerado por los directorios, es percibido en mayor medida como riesgo en las empresas más pequeñas y donde hay menos miembros en el directorio.

ESTILOS DE FUNCIONAMIENTO

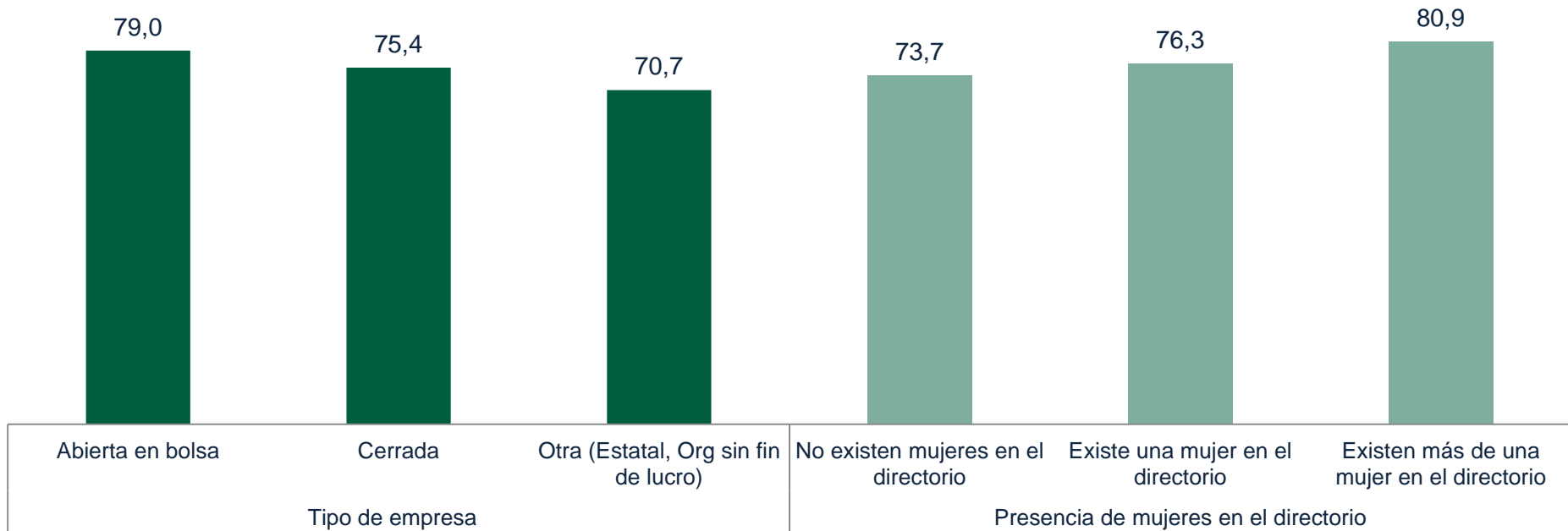
Caracterice el estilo de funcionamiento de su directorio en relación a:
(% de respuestas en notas)



En los estilos de funcionamiento de los directorios destaca que la mayoría evalúa positivamente la confianza, la participación, la tolerancia y la colaboración. Sin embargo, los encuestados evalúan menos positivamente la coordinación y la formalidad al interior de sus directorios.

ESTILOS DE FUNCIONAMIENTO

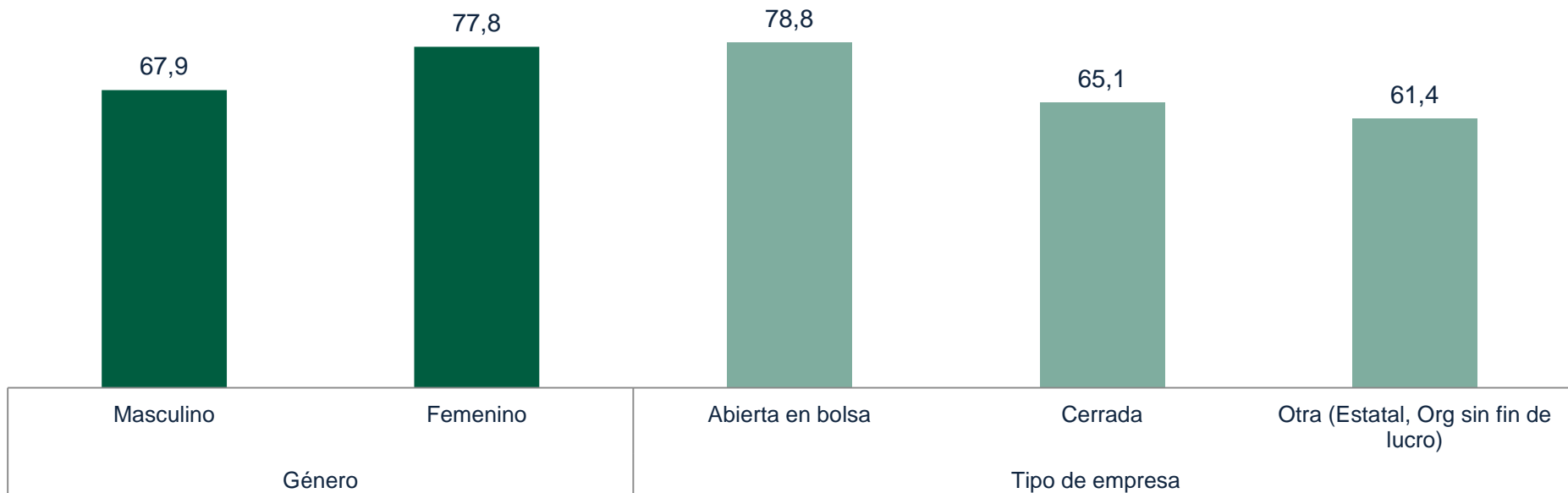
Estilo de funcionamiento: Confianza (% de respuestas “6 y 7”)



La confianza como un estilo de funcionamiento destaca en mayor medida entre las empresas abiertas en bolsa y entre aquellas que cuentan con la presencia de mujeres al interior del directorio.

ESTILOS DE FUNCIONAMIENTO

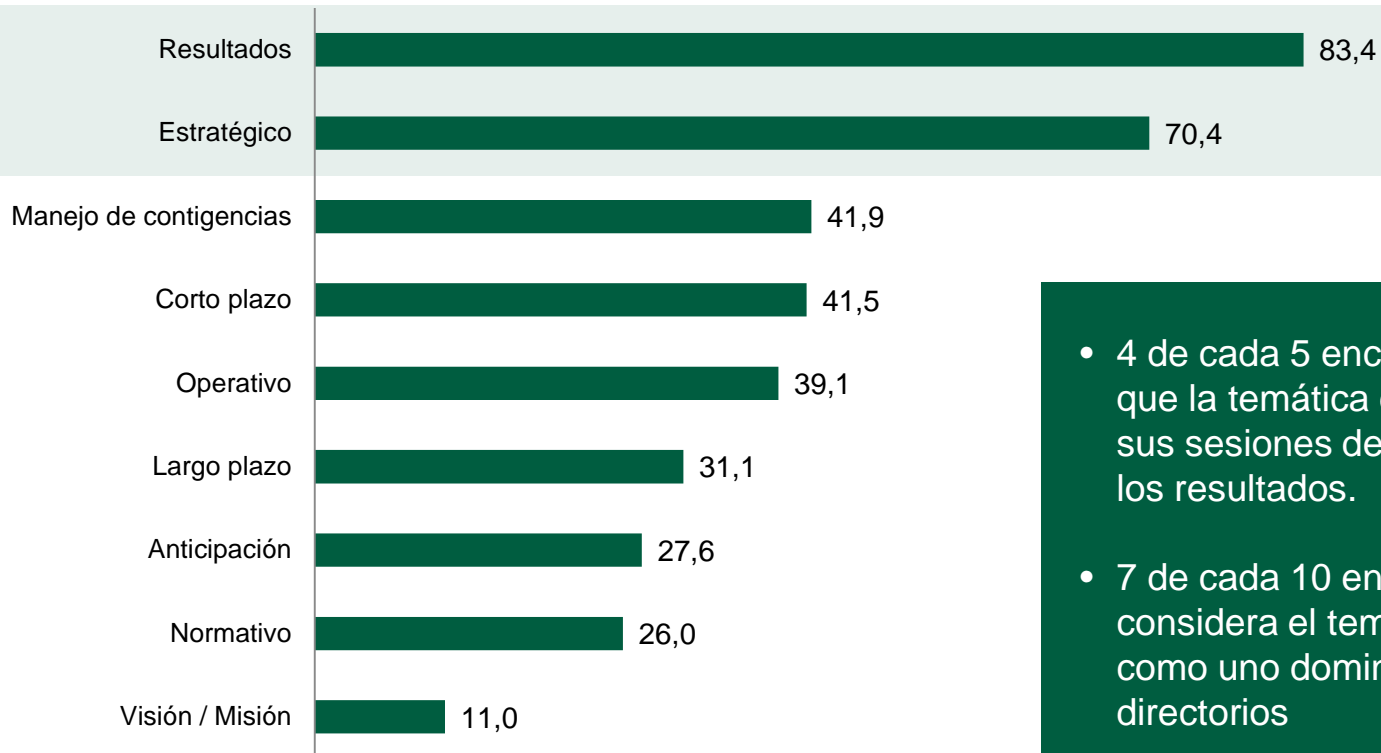
Estilo de funcionamiento: Participación (% de respuestas “6 y 7”)



La participación como estilo de funcionamiento se da principalmente entre las mujeres que participan en directorio y entre las empresas abiertas en bolsa donde prácticamente 4 de cada 5 encuestados de este tipo de empresa evalúa positivamente la participación en su directorio.

TEMÁTICAS DOMINANTES

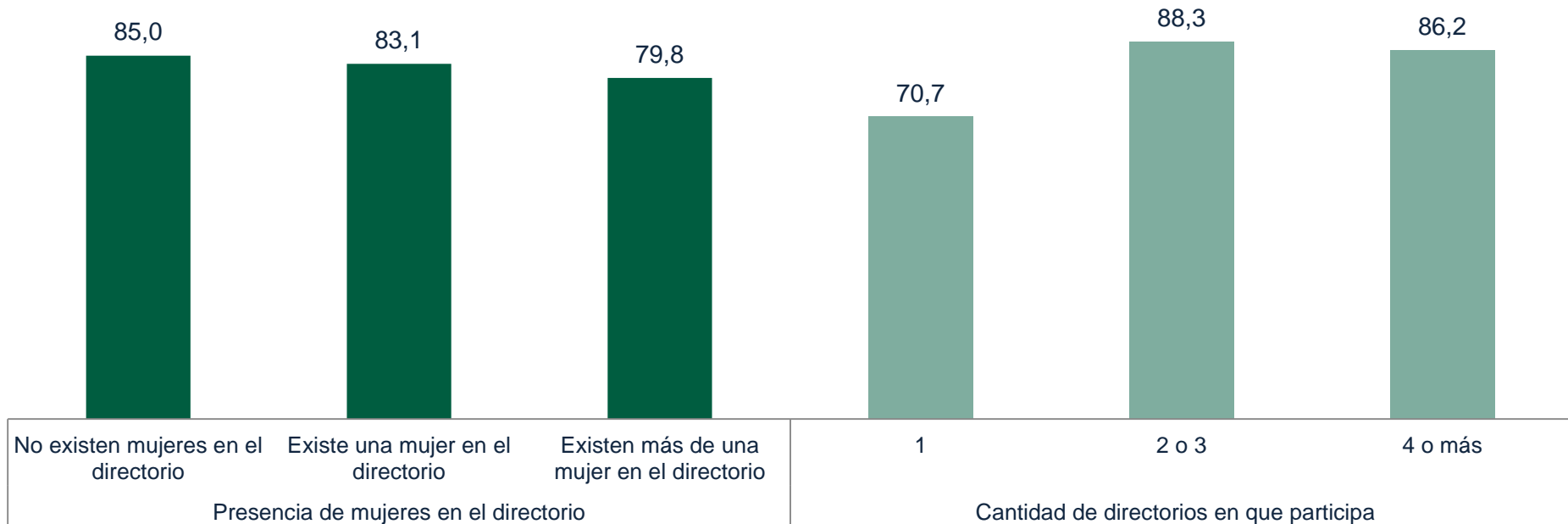
Temáticas dominantes en las sesiones de su directorio: (% de respuestas “sí”)



- 4 de cada 5 encuestados opina que la temática dominante en sus sesiones de directorio son los resultados.
- 7 de cada 10 encuestados considera el tema estratégico como uno dominante en sus directorios

TEMÁTICAS DOMINANTES

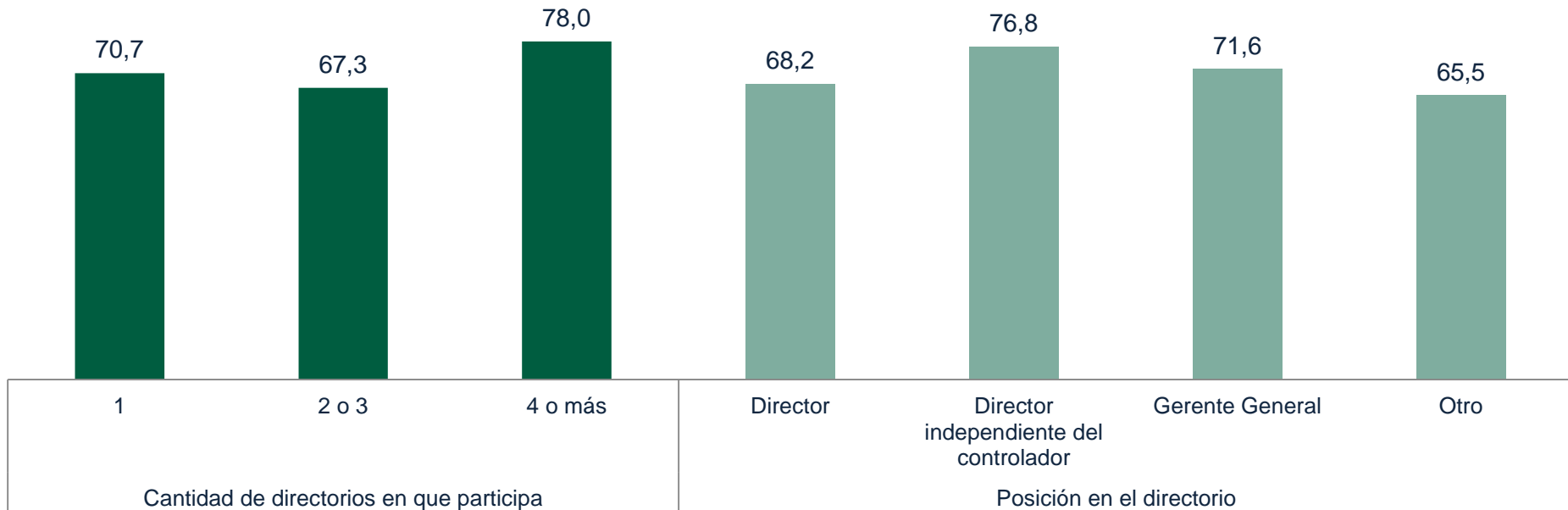
Temáticas Dominantes: Resultados (% de respuestas “sí”)



No se observan diferencias significativas en la predominancia del tema resultados entre los directorios con o sin mujeres. Sin embargo, entre los encuestados que participan en varios directorios, se observa una mayor importancia al tema resultados en comparación a los encuestados que participan sólo en un directorio.

TEMÁTICAS DOMINANTES

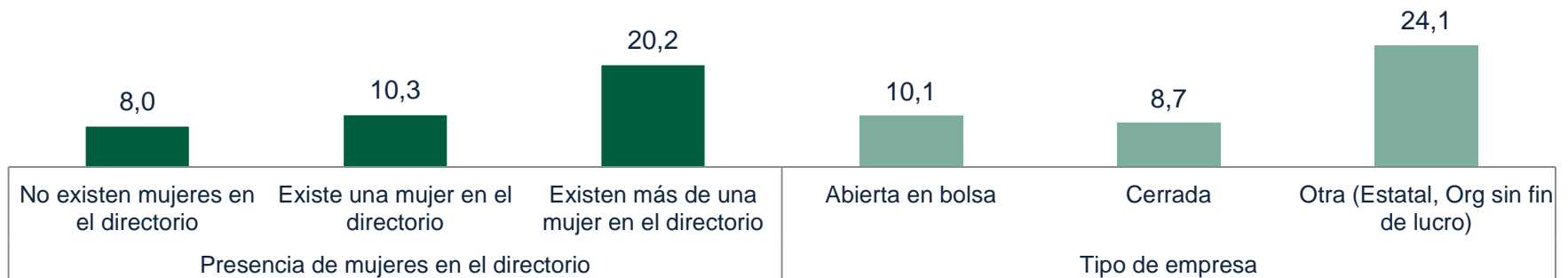
Temáticas Dominantes: Estratégicos (% de respuestas “sí”)



Los temas estratégicos destacan en mayor medida entre los encuestados que participan en 4 o más directorios y entre los directores que son independientes al controlador.

TEMÁTICAS MENOS DOMINANTES

Temáticas Dominantes: Visión/Misión (% de respuestas “sí”)



El tema de la Visión y Misión de la organización cobra mayor relevancia entre aquellos directorios que cuentan con mujeres, especialmente si son más de una mujer, y aquellos que pertenecen a tipos de empresas estatales o sin fines de lucro.



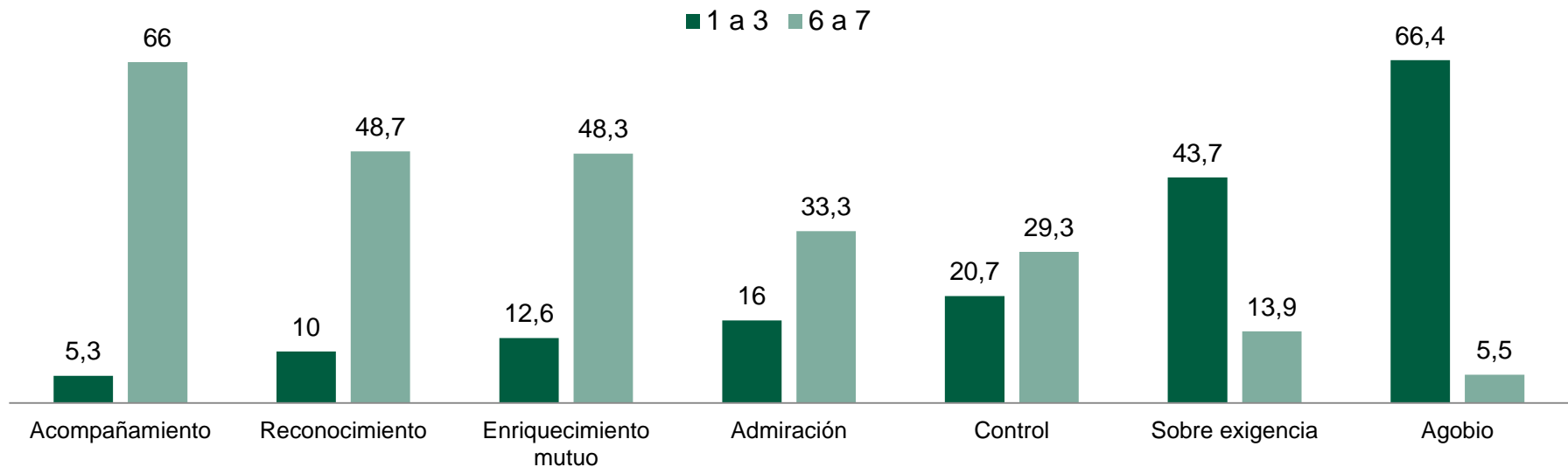
VISIÓN DE LOS GERENTES GENERALES

VISIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS



RELACIÓN CON EL DIRECTORIO

En qué medida los siguientes elementos definen su estilo de relación con el directorio*:
(% de respuestas en notas)

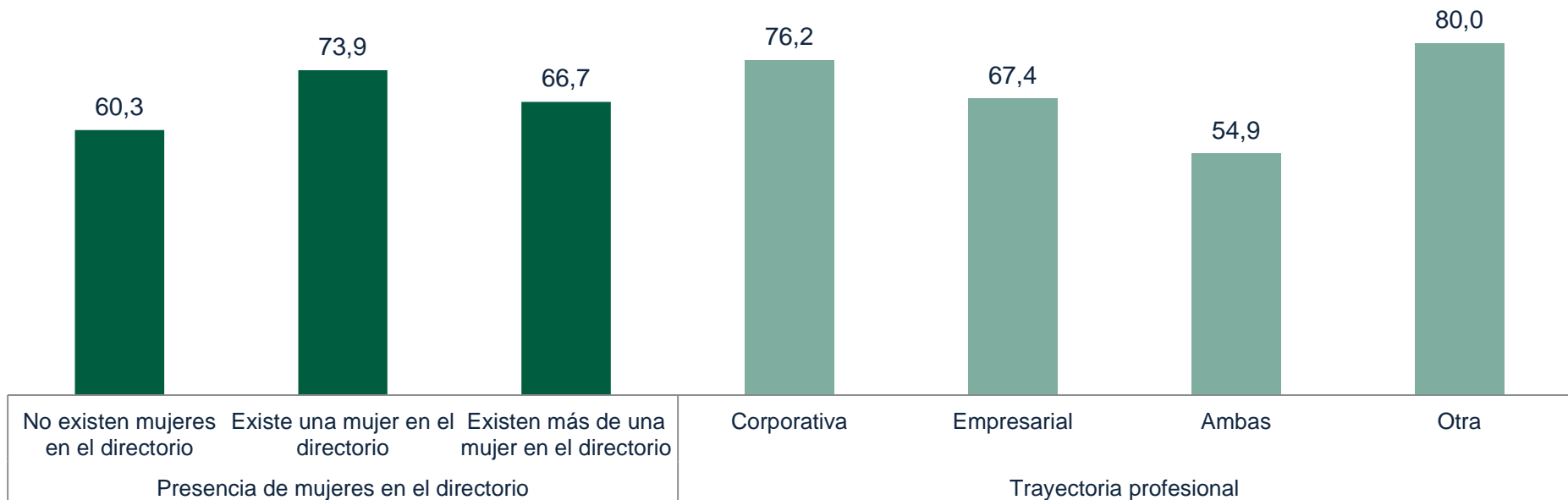


Los gerentes generales evalúan de manera positiva el acompañamiento que reciben por parte de los directorios así como el poco agobio que les generan. Prácticamente la mitad evalúa positivamente el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo por parte del directorio. Los elementos peor evaluados por los gerentes generales son la admiración, el control y la sobre exigencia en su relación con los directorios.

*La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que contesta notas 4 a 5

RELACIÓN CON EL DIRECTORIO

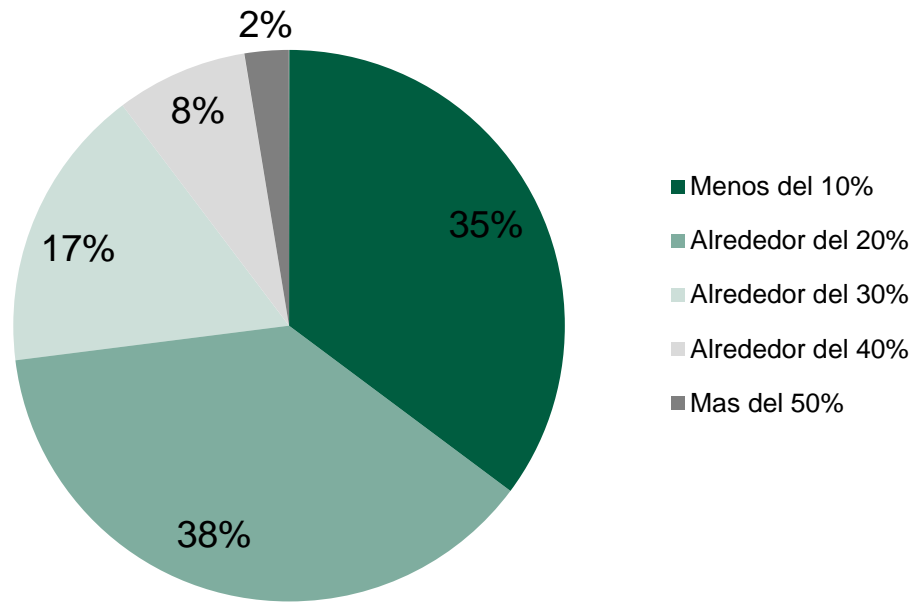
Elemento: Acompañamiento (% de respuestas “6 a 7”)



Entre los gerentes generales encuestados, evalúan de mejor manera aquellos que tienen directorios con mujeres y aquellos que han tenido una trayectoria corporativa.

RELACIÓN CON EL DIRECTORIO

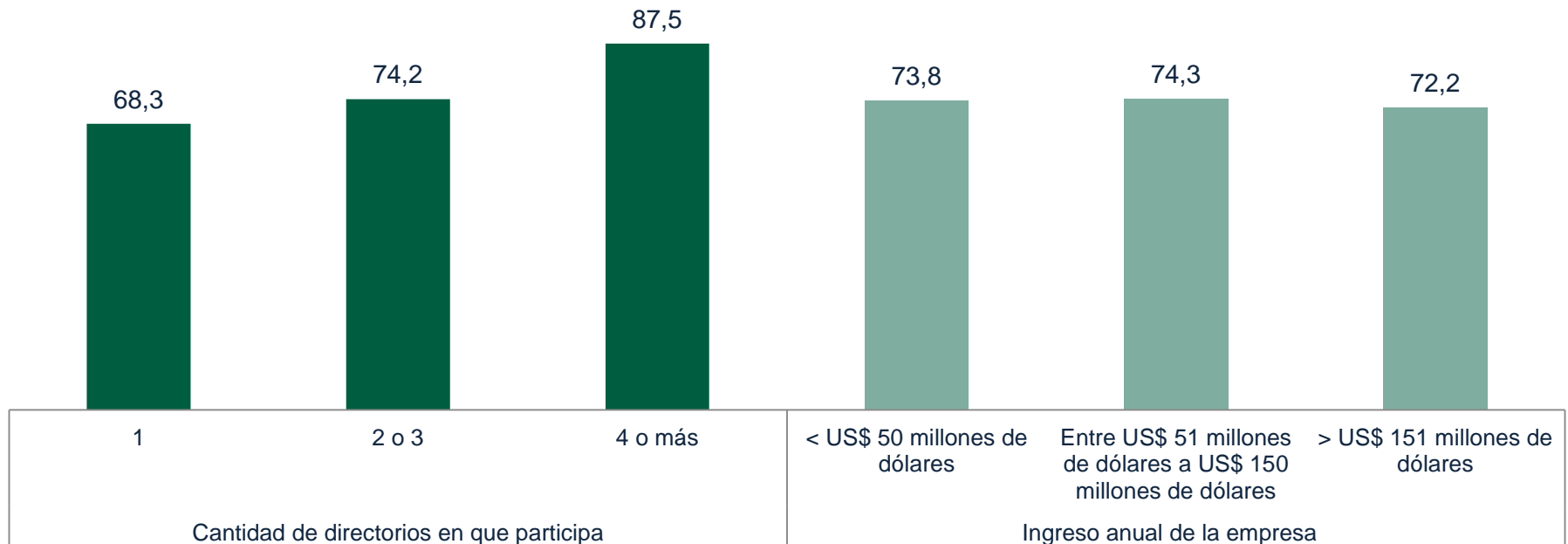
¿Qué porcentaje del tiempo mensual de su equipo gerencial (C'suite) lo destina a preparar instancias con su directorio y comités del directorio?



Un 73% de los gerentes generales encuestados le dedica 20% de su tiempo mensual o menos a preparar su directorio y sólo un 10% le dedica el 40% o más de su tiempo.

RELACIÓN CON EL DIRECTORIO

¿Qué porcentaje del tiempo mensual de su equipo gerencial (C'suite) lo destina a preparar instancias con su directorio y comités del directorio?
(% de respuestas "20% o menos")



Los gerentes generales que dedican el 20% de su tiempo mensual o menos a preparar los directorios, son principalmente aquellos en que un mayor número de sus directores participan en 4 directorios o más. No se observan diferencias en el tiempo que le dedican los gerentes generales según el tamaño de la empresa.

A black and white photograph of a woman with dark hair, smiling broadly and looking down at something out of frame. She is in a meeting room, with a whiteboard and other people partially visible in the background.

OPINIÓN SOBRE LA CONTRIBUCIÓN A UN MEJOR CONFUNCIONAMIENTO EN LOS DIRECTORIOS

VISIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS



AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS MEJOR EVALUADOS

Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio: (% de respuestas)



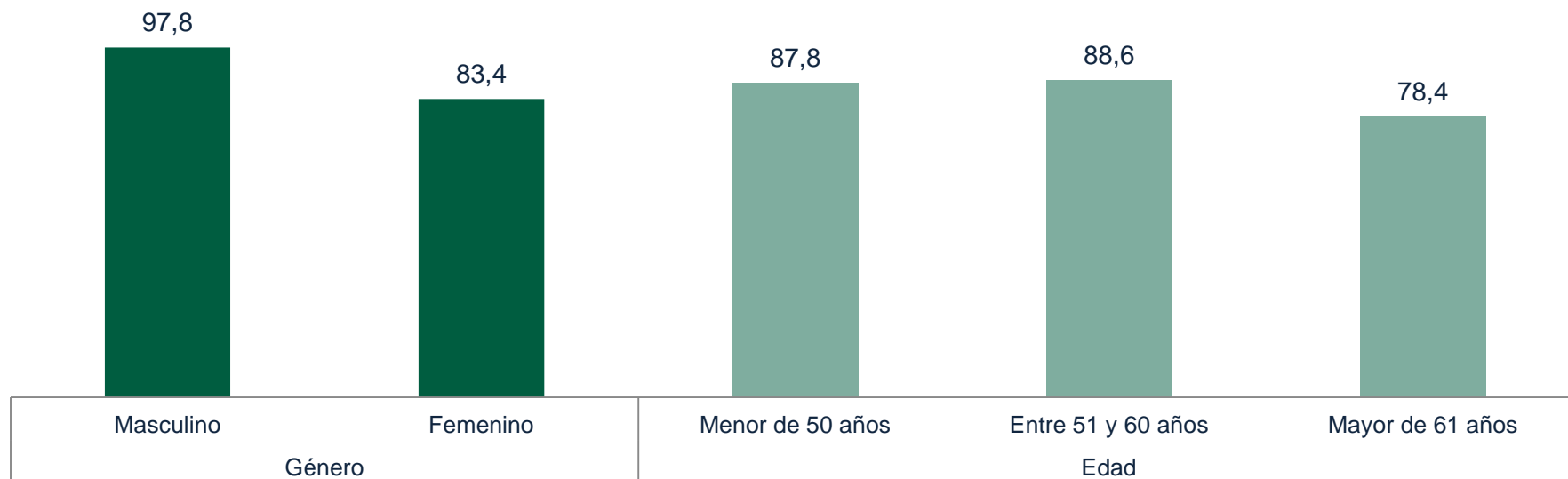
*% de personas que contesta "No cuenta con información para contestar".

La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS POSITIVOS

Elemento: Realizar al menos una vez al año un encuentro donde el directorio se reúna con el gerente general y su equipo ejecutivo, con amplio tiempo disponible para construir relaciones y conversar estrategias posibles (% de respuestas “sí”)

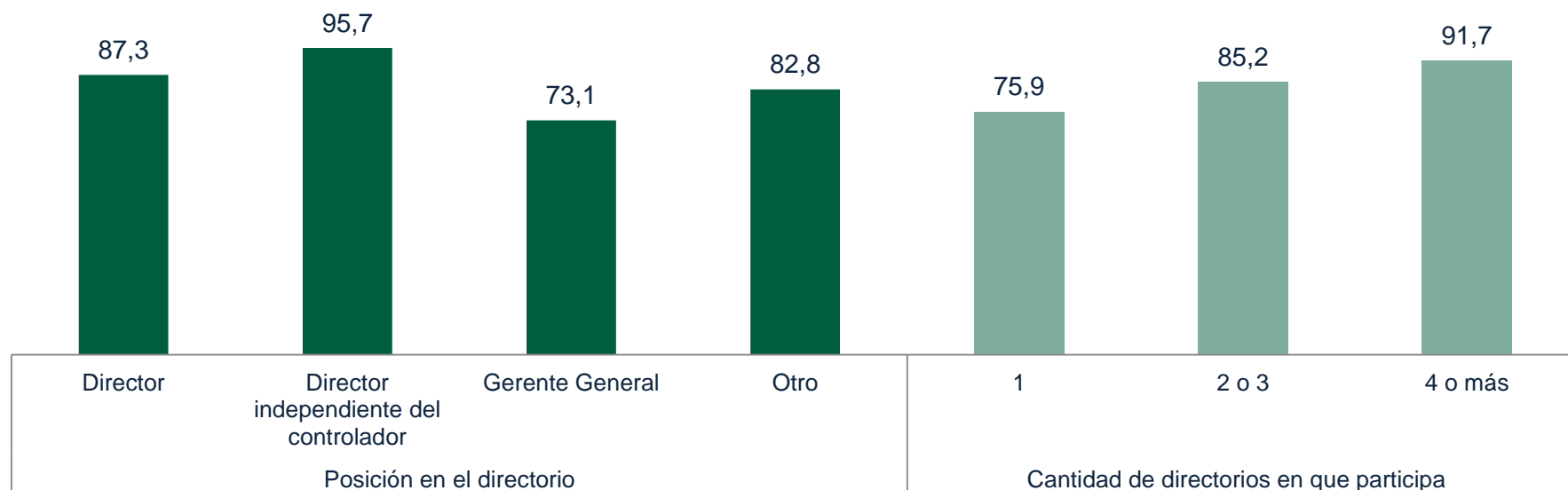


La contribución de la realización de un encuentro anual para construir relaciones y conversar estrategias es percibida en mayor medida por los hombres y los más jóvenes (menores a 50 años). En cambio, su contribución es menos percibida entre las mujeres y los mayores de 61 años (aunque los porcentajes se mantienen altos).

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS MEJOR EVALUADOS

Elemento: Contar con un proceso formal anual de revisión de las políticas de compensación, sus incentivos y riesgos asociados, del gerente general y ejecutivos principales (% de respuestas “sí”)

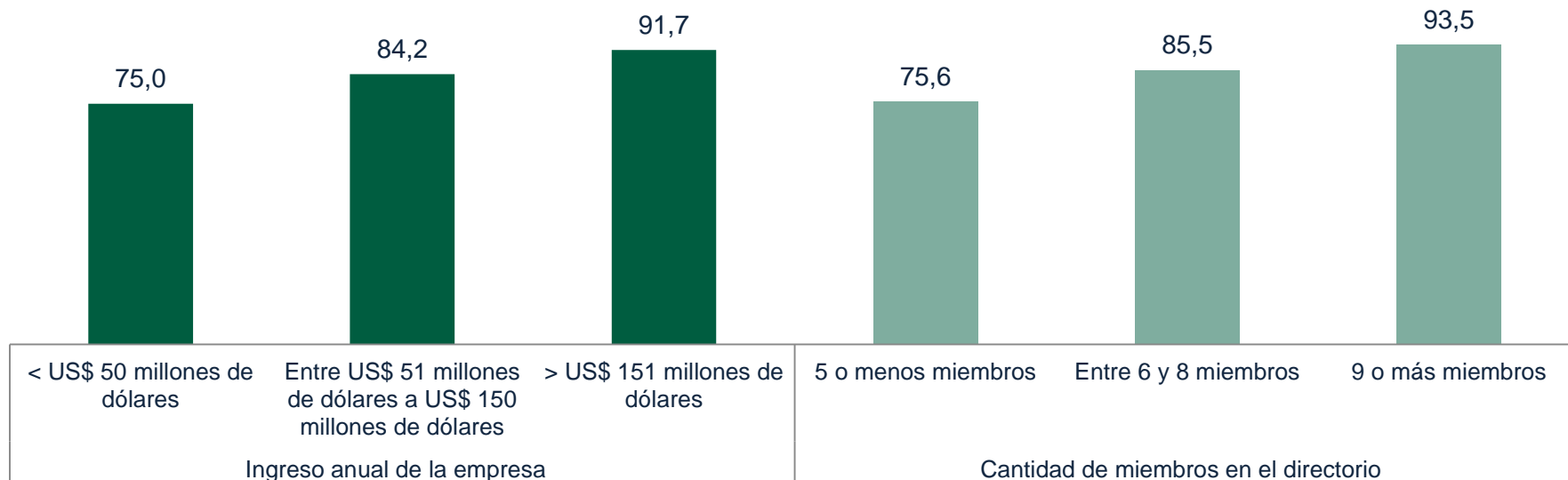


Quienes opinan que contar con un proceso formal anual de revisión de políticas asociados al gerente general y ejecutivos principales es beneficioso son principalmente los directores independientes del controlador y los directores que participan en 4 o más directorios. Quienes están menos de acuerdo son los gerentes generales y aquellos directores que participan en un solo directorio.

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS MEJOR EVALUADOS

Elemento: Reunirse al menos una vez al año con la unidad de auditoría interna de la compañía m (% de respuestas “sí”)



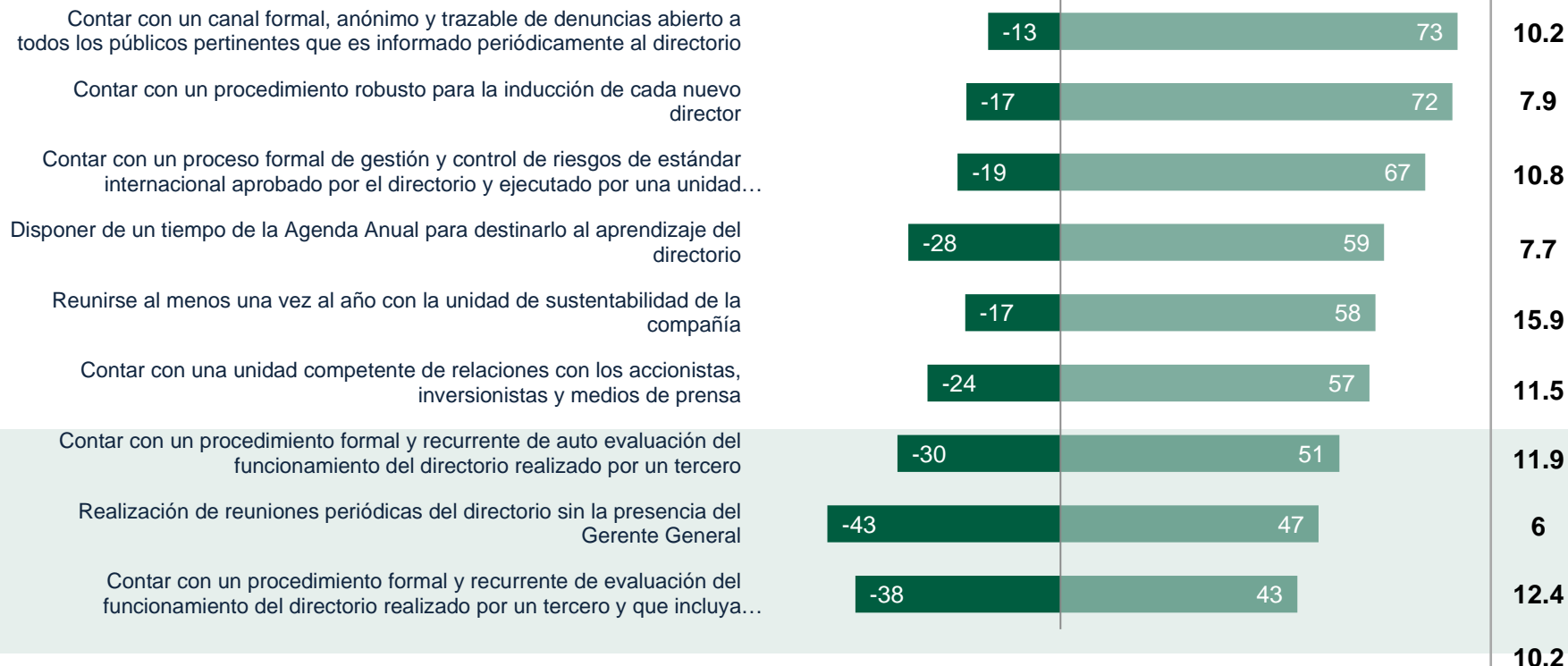
A medida que aumenta el ingreso de la empresa aumenta el porcentaje de directores que opina que reunirse al menos una vez al año con la unidad de auditoría interna es bueno y, por otro lado, a medida que aumenta la cantidad de miembros en el directorio, aumenta también el porcentaje de directores que está de acuerdo con este elemento.

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS PEOR EVALUADOS

Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio: (% de respuestas)

■ No ■ Sí

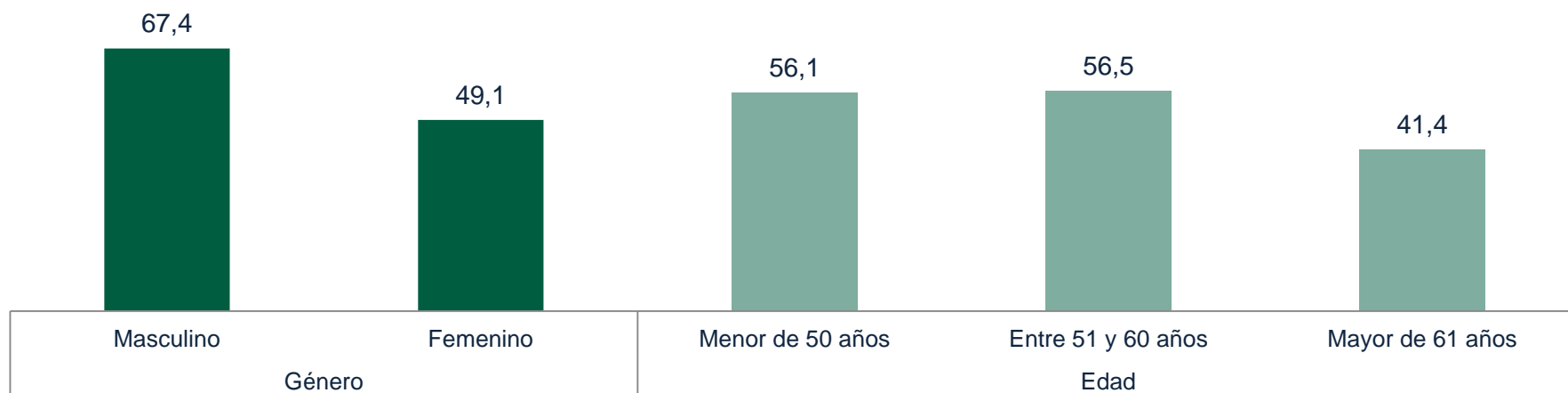


*% de personas que contesta "No cuenta con información para contestar".
La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS NEGATIVOS

Elemento: Contar con un procedimiento formal y recurrente de auto evaluación del funcionamiento del directorio realizado por un tercero (% de respuestas “sí”)

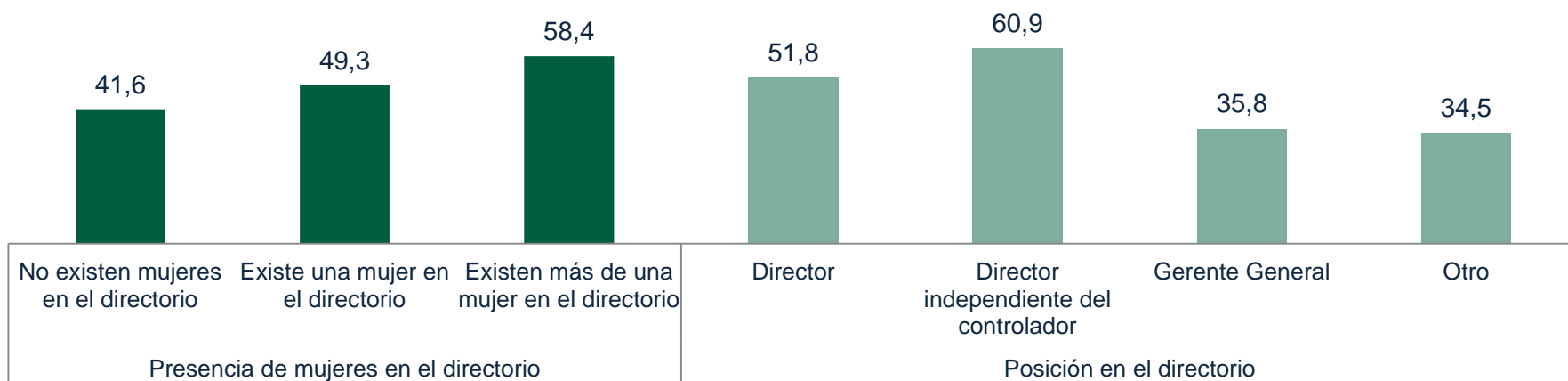


Contar con un procedimiento formal de auto evaluación del directorio por un tercero es percibido como menos aporte por las mujeres, donde sólo la mitad opina que es beneficioso, y por los directores de mayor edad, donde sólo el 41% de los mayores a 61 años ve algún beneficio en este punto.

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS NEGATIVOS

Elemento: Realización de reuniones periódicas del directorio sin la presencia del Gerente General (% de respuestas “sí”)

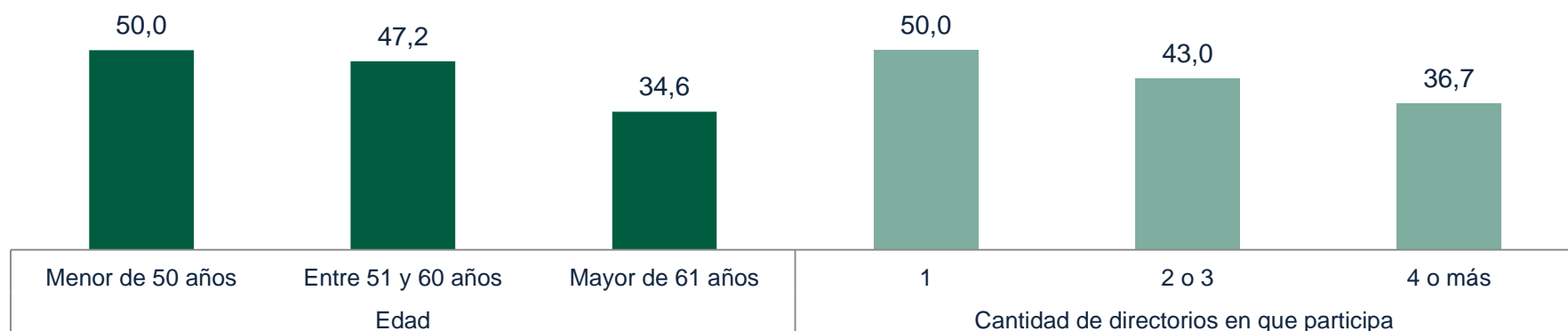


Entre los directorios donde no existen mujeres hay una menor percepción del aporte de la realización de reuniones periódicas sin la presencia del gerente general. Del mismo modo, los gerentes generales no perciben beneficiosa esta medida (sólo un 35% opina que contribuye al directorio tener este tipo de reuniones).

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

ELEMENTOS NEGATIVOS

Elemento: Contar con un procedimiento formal y recurrente de evaluación del funcionamiento del directorio realizado por un tercero y que incluya apreciación de sus pares directores y del Gerente General (% de respuestas “sí”)



Los directores de mayor edad (mayores a 61 años) y que participan en varios directorios (4 o más) son quienes perciben menos la contribución de contar con un procedimiento formal de evaluación del directorio por un tercero que incluya una apreciación entre ellos.

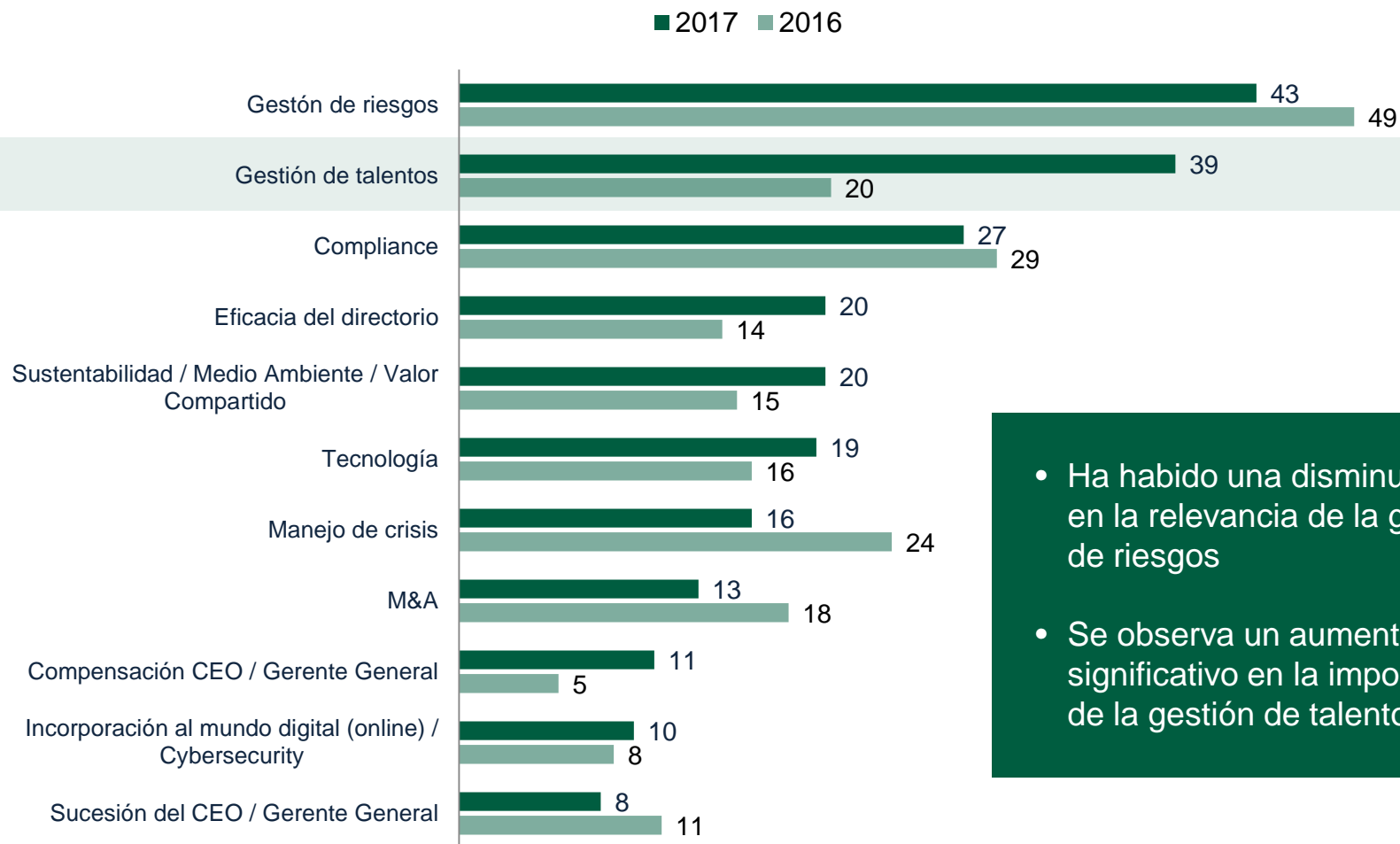


COMPARACIÓN 2017 / 2016

VISIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC

Procesos directivos más relevantes en los últimos 12 meses (% de respuestas “Sí”)



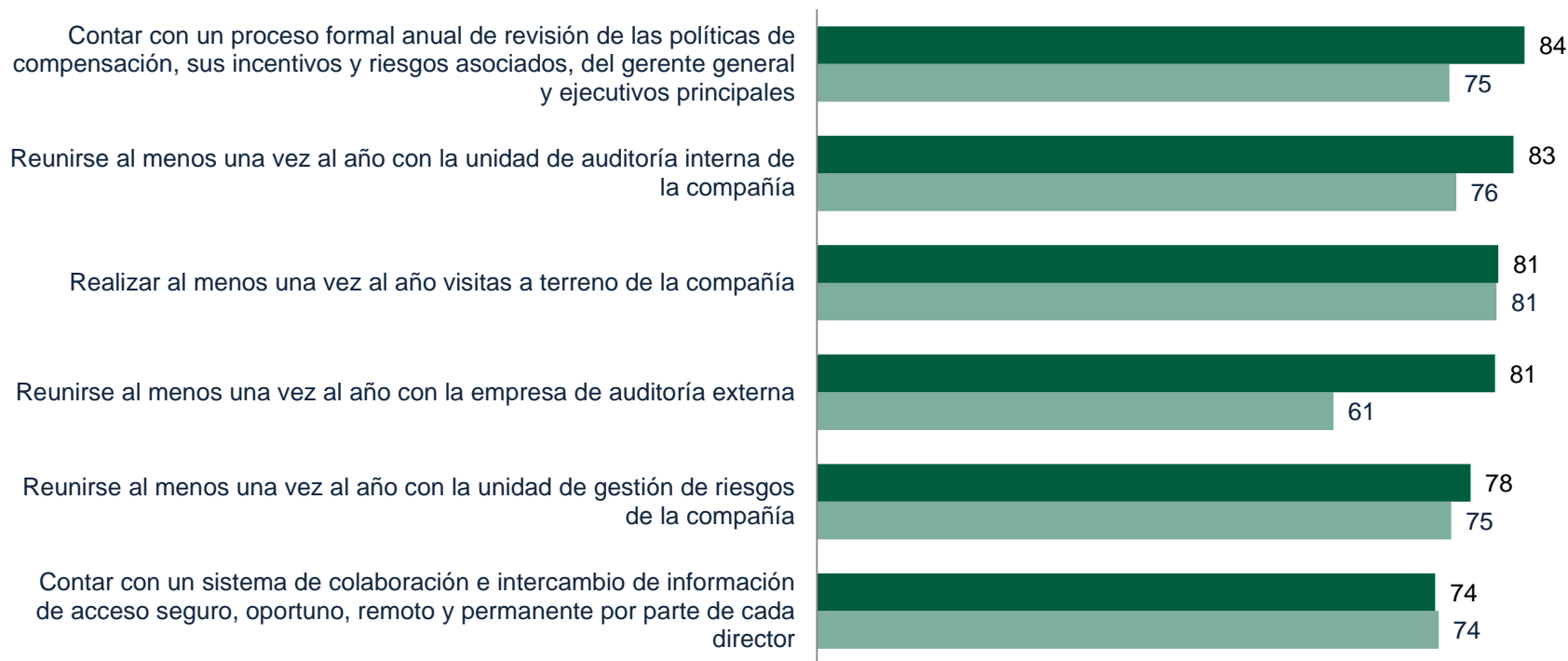
- Ha habido una disminución en la relevancia de la gestión de riesgos
- Se observa un aumento significativo en la importancia de la gestión de talentos

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

2017 MEJOR O IGUAL A 2016

Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio:
(% de respuestas “Sí”)

■ 2017 ■ 2016



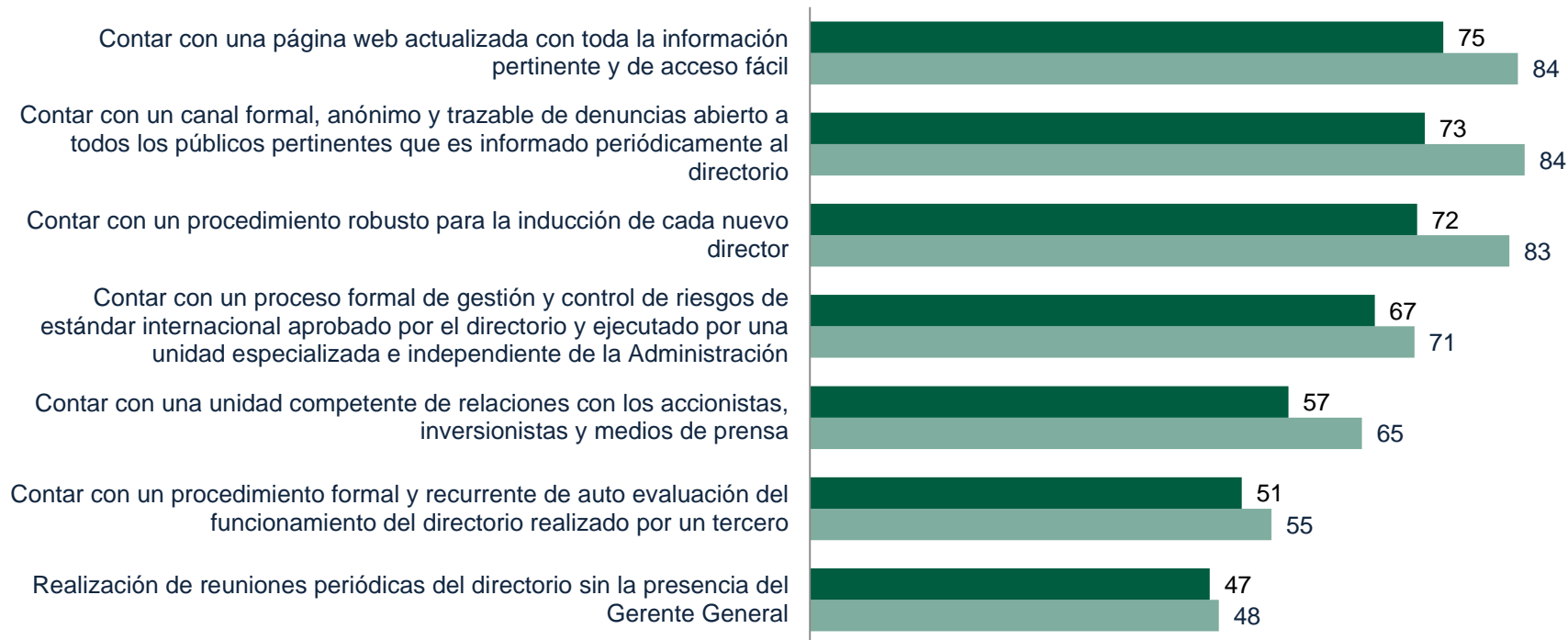
**% de personas que contesta “No cuenta con información para contestar”.
La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar*

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR DIRECTORIO

2016 MEJOR A 2017

Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio:
(% de respuestas “Sí”)

■ 2017 ■ 2016



**% de personas que contesta “No cuenta con información para contestar”.
La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar*



Horton International

EXECUTIVE SEARCH – MANAGEMENT CONSULTANTS

Successfully Delivering Superior Talent



Career Services

QUINTA ENCUESTA

GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE

tomate® / LA TERCERA
NOVIEMBRE 2017



LATERCERA