

# Las herramientas de la presidencia del Directorio

 Resultados de la encuesta sobre el rol de la presidencia en América Latina

# Prólogo

El presidente del directorio ejerce un papel fundamental en el rumbo y desempeño del gobierno corporativo de una empresa. Por lo mismo, entender esta figura de liderazgo es esencial para asegurar una gobernanza efectiva, una toma de decisiones acertada y una dirección estratégica adecuada en la empresa. Una gestión sólida y transparente en esta posición clave puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una compañía.

Es por eso que, como EY, decidimos impulsar este estudio que abarca diversas aristas de los presidentes de los directorios en Latinoamérica y en especial en Chile, buscando entender las características y particularidades del cargo en nuestro país y las potenciales similitudes con la región, con miras a identificar mejores prácticas.

Esto es especialmente importante tras los grandes cambios que se han sucedido en los últimos años y que han evidenciado la importancia de la contribución de las empresas hacen -y deben hacer- a la sociedad en la que se insertan. En este sentido, el liderazgo del presidente y su visión es clave para realizar el propósito de una organización y su aporte de valor a los diferentes grupos de interés.

Este estudio es parte del esfuerzo de EY por construir un mejor mundo de negocios, donde se promueva la excelencia y la responsabilidad en la gestión empresarial. Como firma líder en servicios profesionales, nos comprometemos a aportar nuestro conocimiento y experiencia para fortalecer la gobernanza corporativa y mejorar el desempeño de la máxima autoridad de las compañías en nuestros mercados.

Alentamos a los directores a reflexionar de manera crítica sobre el papel que desempeñan en la creación de un legado positivo y en la formación del futuro de las organizaciones y las sociedades a las que sirven. Es crucial que los directorios adopten una mentalidad futurista, inclusiva y con propósito, y se mantengan actualizados con las últimas tendencias y buenas prácticas.

Esperamos que este análisis sea de su interés y que contribuya al conocimiento y el debate en este campo tan relevante. Agradecemos su atención y apoyo en este esfuerzo por fomentar el crecimiento y la mejora continua de los gobiernos corporativos en la región y en particular en Chile.



**Marcelo Zanotti**

Socio Líder de Consultoría  
y Gobiernos Corporativos  
EY Chile

# Presentación

Una figura clave para el eficaz desempeño de un Directorio es su presidencia. Buscando comprender cómo este desarrolla su encargo, recabamos la opinión de profesionales que ocupan asientos en Directorio en América Latina con especial foco en Chile. Y con el objetivo de lograr profundidad en el análisis que permita identificar oportunidades de mejora concretas, aplicables a la realidad de nuestras compañías, gestionamos muestras estadísticamente relevantes. Estas nos han permitido evaluar si existen diferencias en la forma como se ejerce el rol de la presidencia en las empresas en Chile observadas.

Analizamos también qué asuntos son comunes o son tendencia, que pueden llevar a explicar alguna buena práctica o condición que favorezca como la presidencia puede ejercer su rol, evaluando para ello la composición del Directorio; esto es, si hay miembros independientes y si la presidencia recae en un independiente, y/o si la presidencia es ejecutiva. Y complementamos el análisis con data sobre empresas no familiares, cuando esta resultase relevante.

El entorno actual está cambiando de manera drástica y demanda que nuestros Directorio aporten valor al negocio, marcando el norte. Las fórmulas del pasado ya no suelen ser eficaces para gestar prosperidad y valor compartido. La presidencia puede hacer una diferencia sustantiva en el eficaz desempeño de un Directorio de una empresa. Buscando desde EY apoyar a los Directorio y a sus presidencias en cómo agregar valor a largo plazo al negocio, le invitamos a profundizar en el estudio que hemos realizado.



**Beatriz Boza**

Socia Líder Regional  
de Gobierno Corporativo  
y Empresas Familiares  
EY Perú

# Palabras del Instituto de Directores de Chile

En el dinámico escenario empresarial chileno, los directorios juegan un papel fundamental en la gobernanza corporativa y en la toma de decisiones estratégicas de las empresas. En este contexto, la figura del presidente del directorio emerge como una pieza clave, cuyo liderazgo y visión impacta en el desempeño y dirección que toma una empresa.

El presente estudio tiene como objetivo principal profundizar en la comprensión de la presidencia de los directorios en Chile, explorando tanto sus atribuciones y responsabilidades como los desafíos que enfrenta en un contexto empresarial en constante evolución e incertidumbre. A través de un análisis integral, se busca arrojar luz sobre los factores que influyen en el éxito y la efectividad del presidente del directorio, así como examinar las prácticas y tendencias emergentes que están transformando esta función en el siglo XXI.

Desde sus orígenes en el sistema económico chileno hasta la actualidad, la presidencia del directorio ha sido objeto de cambios significativos, motivados por la globalización, la tecnología, la pandemia, y las demandas crecientes de transparencia y rendición de cuentas por parte de la sociedad. También por el alto nivel de profesionalización de los gobiernos corporativos y la exigencia

de mayor conocimiento para ejecutar estos roles estratégicos. Como consecuencia, los presidentes de directorio se encuentran en un contexto desafiante, en el que su capacidad de adaptación, visión y habilidad para gestionar relaciones con diversos actores se convierten en imperativos para el éxito.

En este estudio, se explorarán diversas dimensiones de la presidencia de los directorios en Chile, desde la perspectiva de las empresas familiares, hasta las grandes corporaciones cotizantes en el mercado de valores. Se abordarán temas como la diversidad de género en la alta dirección, la relación entre el presidente del directorio y el gerente general, así como el impacto de los cambios regulatorios en la función del presidente.

Además, se analizará la evolución del rol del presidente del directorio en la toma de decisiones estratégicas y su influencia en la cultura corporativa y en el desarrollo sostenible. A través de un enfoque multidisciplinario, se buscará proporcionar recomendaciones prácticas para potenciar el desempeño de los presidentes de directorio y, en última instancia, fortalecer la gobernanza corporativa en el contexto nacional.

A través de un análisis riguroso y enriquecedor, buscamos ofrecer una valiosa contribución

al conocimiento y el debate en este campo tan relevante para el desarrollo económico y social de nuestro país. Pero no olvidemos: un presidente de Directorio deja huella por su rol en un cuerpo colegiado, cabeza de una organización que es parte de una sociedad. Por ende, aunque parezca un ejercicio distante, un buen presidente de Directorio impacta en la sociedad.



**Fadia Gajardo Pineda**

*Directora Ejecutiva  
Instituto de Directores  
Chile, IdDC*

# Contenido

Preguntas a responder	9	2.2 Herramientas personales o destrezas de la presidencia	41	<b>4 Evaluación, compensación y sucesión</b>	57
Contexto	10	a. Tener como norte los intereses de la empresa	41	4.1 Mecanismos de evaluación	58
Ficha técnica	13	b. Uso eficiente de tiempo	43	4.2 Compensación de la presidencia	59
Principales hallazgos	17	c. Gestar un ambiente propicio para la participación	45	4.3 La sucesión en el cargo	60
<b>1 La figura de la presidencia - <i>Primus inter pares</i></b>	21	d. Ejercer autoridad en la conducción de la sesión	45	Nuestro equipo de Gobierno Corporativo	64
1.1 Identificando el perfil de la presidencia	23	<b>3 Estructura</b>	49		
1.2 Un cargo que supone contar con el respeto de los demás	24	3.1 Relación con la gerencia general	50		
1.3 La autoevaluación de los presidentes	28	3.2 Funciones que ejerce la presidencia	51		
<b>2 Herramientas para el ejercicio de la presidencia</b>	31	a. Participación en comités o comisiones	51		
2.1 Herramientas formales de la presidencia	32	b. Presidencia de la junta de accionistas o socios	52		
a. Plan anual de trabajo del Directorio	33	c. Participación en otras actividades	53		
b. Convocatoria a las reuniones	35	3.3 Funciones que le reportan a la presidencia	54		
c. Agendas estratégicas y seguimiento eficaz	36	3.4 Voto dirimente	55		
d. Segregación de funciones	37				
e. Evaluación de desempeño del Directorio	38				
f. Mapa de riesgos de sostenibilidad	39				

# Preguntas a responder

En las empresas de Chile, ...

¿Participa en alguna comisión o comité?

¿Cómo se le compensa?

¿cómo ejerce la presidencia sus funciones?

¿Cuál es su perfil?

¿Tiene alguna actuación fuera de este órgano de gobierno?

¿Existe algún cargo que depende de este y/o le reporta?

¿Qué estilo de liderazgo impregna?

¿Cuáles son las buenas y, en su caso, malas prácticas identificadas en el ejercicio del cargo en nuestro medio?

¿Cómo es la relación con la Gerencia?

¿Cuáles son las cualidades que debe tener la presidencia hoy?

¿Se cuenta con un plan de sucesión para un rol tan importante?

¿Existe alguna situación que podría limitar su capacidad de contar con una lectura objetiva de la realidad?

# Contexto

Las empresas en Chile han implementado diversas tácticas para afrontar las dificultades inherentes a su entorno social, político, económico y global. Debido al cambio abrupto de circunstancias causado por la pandemia de COVID-19, las empresas en el país han venido adoptando una variedad de estrategias para lidiar con los desafíos de la nueva normalidad. En vista de la falta de claridad sobre el futuro de sus clientes a corto y medio plazo, la toma de decisiones a nivel directivo en cuanto a la dirección que estas empresas deben tomar es fundamental para garantizar su viabilidad.

En este desafío, el Directorio adquiere una mayor importancia como máximo órgano de gobierno en la gestión empresarial, pues es responsable de establecer la estrategia y controlar su correcta implementación. Dentro de este órgano, la presidencia es la figura más destacada, pues es el encargado de establecer el plan de trabajo, definir la agenda, liderar la discusión y, en muchas ocasiones, posee el voto decisivo sobre las decisiones que afectarán el rumbo de la empresa.

En un entorno tan cambiante y con tantos desafíos, la figura de la presidencia del Directorio adquiere mayor relevancia, ya que ejerce una gran influencia sobre la capacidad de reacción de la empresa. Es por ello que en EY nos enfocamos en reforzar las capacidades de las presidencias del Directorio de empresas chilenas al proporcionar un análisis de las buenas prácticas y herramientas de gestión para mejorar su desempeño.

Se trata de un estudio muy robusto pues abarca 21,186 observaciones, siendo 1,320 sobre el perfil de la presidencia en Chile; así como sobre las herramientas de las que estas disponen para gestionar su trabajo; las buenas

prácticas dentro de la estructura de gobierno; además de la evaluación, compensación y sucesión que implica el cargo. Los resultados obtenidos comprenden las opiniones de profesionales que ocupan 642 asientos de Directorio en América Latina, siendo 40 de estos en empresas de Chile. Además, incluye 181 respuestas de presidencias del Directorio, 14 de estas chilenas (8%). A fin de presentar la mayor cantidad de ángulos de análisis, se incluyen los resultados de la Alianza del Pacífico, una muestra más robusta de data de países (Chile, Colombia, México y Perú).

Los resultados del estudio confirman la validez de las evidencias que hemos obtenido en EY a través de nuestra experiencia asesorando a los Consejos de Administración en la mejora de su gestión, la creación de herramientas de evaluación, sistemas de compensación, planes de trabajo, agendas y sucesión. Esperamos que este estudio no solo contribuya a generar discusión sobre los hallazgos encontrados, sino también a corregir algunas deficiencias y mejorar las buenas prácticas para que el puesto de presidente, como máxima autoridad del Directorio, se convierta en una fuerza impulsora del valor de la empresa.



## Ficha técnica

La encuesta se efectuó de manera virtual a miembros de Directorio y ejecutivos que suelen participar en las sesiones de empresas que tienen presencia en el mercado chileno.

La encuesta fue cursada por vía electrónica a nuestros clientes, así como alumnos y exalumnos que han formado parte de los programas de capacitación para miembros de Directorio y familias empresarias que viene realizando EY en conjunto con el Instituto de Directores de Chile (IdDC).

Segmentación realizada	
Total del estudio	643
Total respuestas Alianza del Pacífico	501
<b>Total respuestas Chile</b>	<b>40</b>

Del total de respuestas recibidas, 40 correspondieron a empresas en Chile. Así, la muestra buscó cubrir diferentes criterios; entre ellos el segmento de negocios; el control significativo que pudiera existir por parte de una familia; el nivel de facturación; la participación en el mercado de capitales y el rol en el seno del Directorio de quien respondía.

### Cargo en la empresa del encuestado

Cargo en la empresa	Nº respuestas	%
Presidente del Directorio	21	52.5%
Presidente de comité del Directorio	4	10.0%
Miembro del Directorio	7	17.5%
CEO y ejecutivo	8	20.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

### Tipo de empresa

Tipo de empresa	Nº respuestas	%
Familiar	22	55.0%
No familiar	18	45.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

### Nivel de facturación estimado

Nivel de facturación estimado (US\$ Millones)	Nº respuestas	%
≤ 50	12	30.0%
50 < X ≤ 100	5	12.5%
> 100	23	57.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

### Participación en el mercado de capitales

Empresa cotizada en bolsa y emite deuda	Nº respuestas	%
Participa en el mercado de capitales	22	55.0%
No participa en el mercado de capitales	18	45.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

### Sectores de negocios

Tipo de empresa	Nº respuestas	%
Financiero	10	19.6%
Servicios	11	21.6%
Comercio y/o retail	9	17.6%
Construcción y/o inmobiliario	5	9.8%
Industrial	4	7.8%
Minería, petróleo o energía	9	17.6%
Otros	3	5.9%
<b>Total</b>	<b>51*</b>	<b>100.0%</b>

El periodo en el cual se desarrolló la encuesta para el caso de Chile fue entre el 22 de septiembre del 2022 y el 27 de enero del 2023.



\* Cabe precisar que las empresas pertenecían a más de un sector por lo que existen más respuestas (51) que el número de empresas (40).



# Principales hallazgos

- 1** Los presidentes de los directorios de las empresas en Chile tienen en promedio 62 años y llevan alrededor de 10 años en su cargo. Por lo general, el puesto es ocupado por hombres que están vinculados al grupo de control de la compañía (43% son presidentes independientes).
- 2** Las cualidades que se perciben como las más relevantes para una presidencia eficaz son pericia y experiencia, el conocimiento del sector, seniority y liderazgo y comunicación.
- 3** El 55% de las presidencias ejercen otra función y/o actividad dentro de la organización.
- 4** Del mismo modo, el 43% de presidencias pertenece a algún comité o comisión especializada. Dentro de los principales comités están los comités de Auditoría y de Riesgo.
- 5** También, es importante destacar que el 56% de las empresas evalúan regularmente el desempeño del Directorio. Mientras, para el caso de las presidencias, estas se evalúan en el 36% de las empresas.

- 6** Se evidencia que las empresas familiares chilenas, respecto a las no familiares, están más vinculadas al principal grupo accionista (70% vs 30%), no suelen ser ejecutivas (41% vs 59%) y suelen ejercer otras actividades aparte de presidir el Directorio (55% vs 45%). Además, presentan planes de sucesión para sus presidencias (61% vs 39%) y evalúan a su Directorio constantemente (52% vs 48%). Sin embargo, no suelen evaluar a sus presidencias (40% vs 60%).
- 7** A mayor facturación se observa que los directorios de las empresas chilenas están más vinculadas al principal grupo accionista (87% en empresas de facturación mayor a 100 millones de dólares vs 58% en empresas de facturación menor a 50 millones de dólares), suelen ser menos ejecutivas (39% vs 42%) y no suelen pertenecer a comités (52% vs 17%).





# 1

La figura de  
la Presidencia -  
*Primus inter pares*

Dentro de la estructura de gobierno corporativo se distinguen tres niveles: la Junta de Accionistas, que es la máxima autoridad de la empresa; el Directorio es el que define la estrategia a seguir y tiene como responsabilidad última la designación del gerente general (CEO por sus siglas en inglés); y la Alta Gerencia con el gerente general (CEO) como capitán del barco, que es responsable de implementar la estrategia. El Directorio es el encargado de definir el norte y aterrizar los objetivos de la empresa que la Alta Gerencia pondrá en práctica y sobre los cuales luego evaluará sus resultados.

El Directorio es un órgano colegiado, que tiene un miembro que es *primus inter pares*, es decir, "primero entre sus iguales", conocido como el presidente del Directorio. Es el presidente quien, usualmente designado por la Junta de Accionistas, está encargado de organizar la labor del Directorio, definir la agenda, establecer las condiciones para maximizar el aporte de todos sus miembros, orientar el debate y, de ser necesario, tener la última palabra sobre cómo conducir el Directorio. Una tarea compleja que demanda de la persona elegida una serie de capacidades, que van desde aspectos cognitivos y trayectoria, hasta cualidades personales, entre las que destacan el orden, la capacidad de escucha, la transparencia y el liderazgo.

“*Es el cargo de mayor jerarquía en la empresa, debe ser ejercido con transparencia, objetividad y conocimiento*”

Miembro independiente de un Directorio, sector financiero

“*El presidente debe estar al servicio de los demás*”

Miembro de un Directorio, sector financiero

## 1.1 Identificando el perfil de la presidencia

La presidencia del Directorio es quien debe liderar el quehacer del Directorio. En ese sentido, es quien debe definir la agenda, establecer el plan anual de trabajo, dirigir y dar uso de la palabra durante las sesiones, resolver posibles impases y tener voz en las reuniones del Directorio. Su cargo, por tanto, debe ser ocupado por una persona cuya figura refleje autoridad y que cuente con el respeto de sus pares y subordinados para poder ejecutar todas estas tareas. Por ello, es usual que el cargo sea ocupado por profesionales de amplia experiencia y con una reputación que los respalde.

### Profesionales de amplia trayectoria y experiencia

En promedio, las presidencias de Directorio de empresas que participan en el mercado de Chile bordean los 62 años y llevan alrededor de una década (en promedio 10 años) ejerciendo este cargo.

Pero no solo se trata de personas con una experiencia importante que solo la edad puede brindar, sino que el ejercicio de la presidencia suele ser por periodos largos. En ese sentido, buscamos aproximar un análisis de la duración de las presidencias en funciones, para lo cual usamos el dato más cercano, que es el del tiempo que tenían en el cargo los presidentes cuando se hizo la encuesta.

Edad aproximada de la presidencia	Años en promedio de la presidencia en el cargo
<b>61.8</b> años	<b>9.6</b> años
Mín: 47 años	Mín: 1 año
Máx: 79 años	Máx: 25 años
Moda: 60 años	Moda: 5 años

Gráfico 1. Edad promedio de la presidencia - División por países

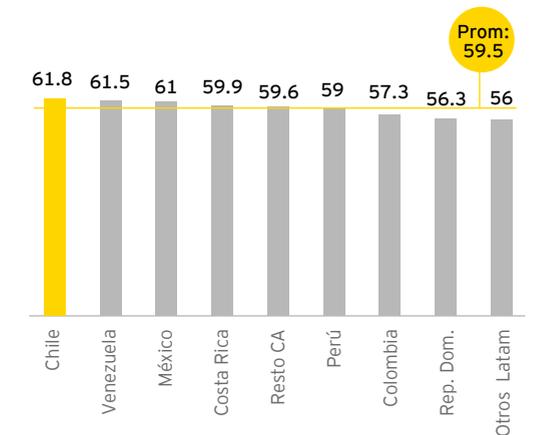
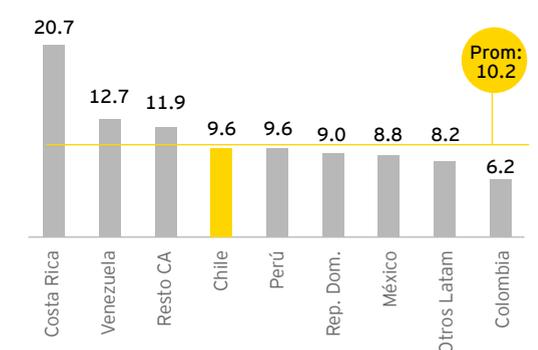


Gráfico 2. Años en promedio de la presidencia en el cargo - División por países



De acuerdo con los resultados obtenidos, la edad promedio de las presidencias en Chile y los años en el cargo presentan una ligera variación respecto al valor global del estudio, siendo Chile el país del estudio con mayor promedio de edad de los presidentes.

### Dominio de hombres

Aproximadamente, 9 de cada 10 presidencias de empresas del chileno son ejercidas por hombres. Los datos indican que el 95% del total de presidentes de Directorio son hombres, mientras que solo el 5% son mujeres. Esto posiciona a Chile como el segundo país con menor presencia femenina dentro de los encuestados.

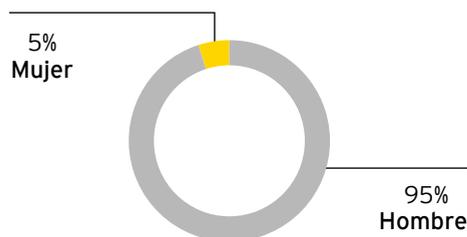
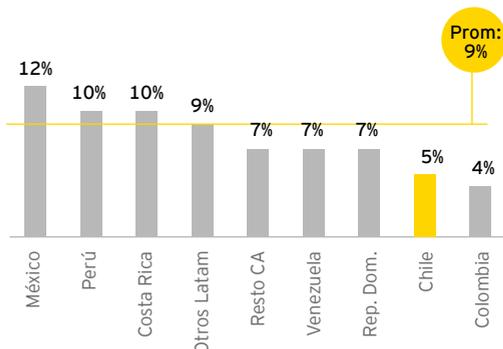


Gráfico 3. Presencia de mujeres en la presidencia - División por países



“[La presidencia] debe recaer en manos de la persona más preparada y conveniente para la empresa, sin importar si se trata de un hombre o una mujer”

Miembro de un Directorio, sector financiero

## 1.2 Un cargo que supone contar con el respeto de los demás

Ejercer la presidencia implica ser una figura de autoridad, respetada por sus pares y subordinados. En ese sentido, la figura de la presidencia se asocia con experiencia y liderazgo que pasa hoy en día por demostrar capacidades como la comunicación, la escucha, la empatía, flexibilidad y resiliencia.

### Cualidades para ejercer debidamente la presidencia

El estudio evidenció que, para tener un manejo eficiente del cargo, las presidencias deben contar con ciertas cualidades. En términos generales, se perciben como necesarias y deseables los siguientes atributos: Pericia y experiencia (45%), Conocimiento del sector (43%), Seniority (38%) y Liderazgo y comunicación (33%).

“

“La cualidad de ‘escucha’ de las diferentes opiniones y puntos de vista de los miembros y de toda persona que aporte, así como tener presente la innovación constante y saber que el factor humano en una organización es importante y hay que motivarlo y retarlo constantemente [son las principales cualidades de un buen presidente]”

Presidente de un Directorio, 66 años, sector financiero

“

“Un profundo conocimiento y experiencia de la industria y de la empresa, que tenga un alto grado de compromiso y participación, que tenga visión estratégica, que propicie un buen clima de discusión abierta y de confianza en los Directorios, que debe liderar, en los que debe cocrear y colaborar y en los que reconoce el campo de acción del CEO [son las principales cualidades de un buen presidente]”

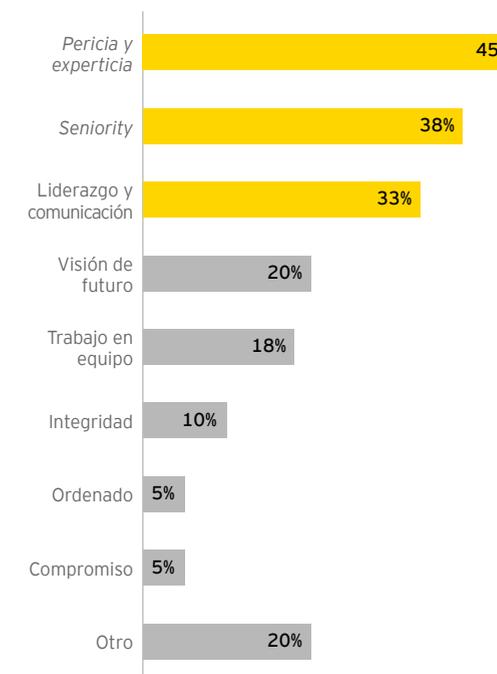
Ejecutivo que participa de un Directorio, sector industrial

“

“Conocimiento gerencial para entender los procesos del negocio, experiencia en gerenciar, conocimientos del sector, liderazgo, capacidad de empatizar con accionistas y gerencia aun teniendo diferencias, capacidad de argumentación y sustento, generar respeto [son las principales cualidades de un buen presidente]”

Presidente independiente de un Directorio, 67 años, sector construcción y/o inmobiliario

Gráfico 4. Cualidades necesarias para ejercer debidamente la presidencia en empresas en Chile - Pregunta abierta



Nota: El carácter abierto de la pregunta hace que el total supere el 100%.

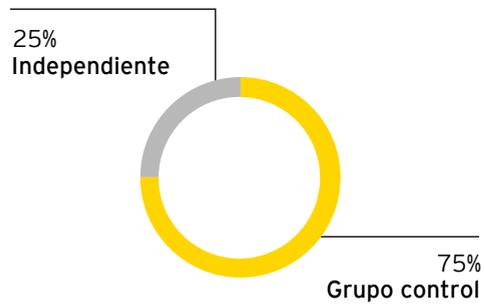
A nivel general, los países del estudio valoran en proporciones similares las mismas cualidades: seniority y liderazgo y comunicación. Destaca el valor alto de la cualidad pericia y experiencia estando 17 p.p. por encima del valor promedio del estudio.

### Forman parte del grupo control

Más allá del necesario mérito personal, la cercanía o vinculación con el grupo de control de la empresa parece ser otro factor determinante en dotar de autoridad al rol de la presidencia. El 75% de las compañías del mercado chileno cuentan con presidencias que son ejercidas por accionistas. Este hecho les permite contar con acceso a información

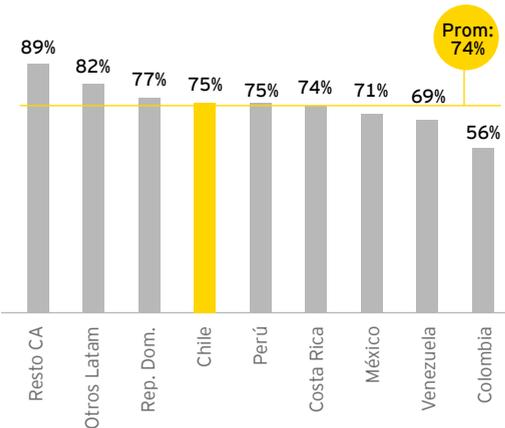
clave para ejercer el cargo en armonía con los designios de los accionistas, que son finalmente quienes deciden quién presidirá el Directorio. Para ello, saber qué quieren los accionistas, qué cambios esperan realizar y qué expectativas tienen les permite estar un paso adelante y reforzar su autoridad en el cargo.

**Presidencia vinculada al principal grupo accionista en Chile**



Asimismo, se evidenció que el grupo de presidencias vinculadas al grupo de control en Chile se agrupaban principalmente en empresas familiares (70%) que en las no familiares (30%).

**Gráfico 5. Presidencia vinculada al principal grupo accionista - División según países**



Evaluando por países, se puede observar que, para el caso de Chile, el porcentaje de presidencias vinculadas al grupo accionista se encuentra en un nivel similar al valor global del estudio.

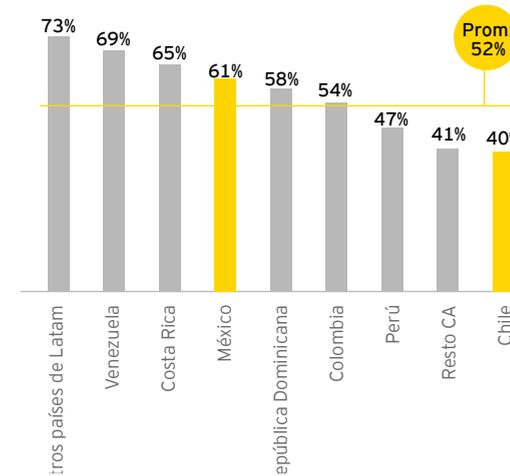
**Presidencias ejecutivas**

Según los resultados obtenidos, se puede inferir que un 40% corresponden a una Presidencia Ejecutiva, mientras que un 60% forma parte de una Presidencia no Ejecutiva. Asimismo, aproximadamente 5 de cada 10 presidencias ejercen otra función y/o actividad dentro de la empresa. Esto representa que el 55% de presidencias cumplen más de una función dentro de la organización.

**Presidencias ejecutivas**



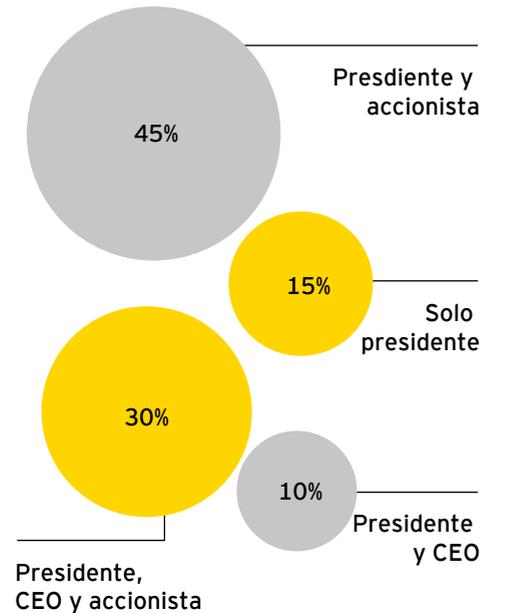
**Gráfico 6. Presidencias ejecutivas - División según países**



Así, se puede analizar la vinculación de las presidencias por países, para el caso de Chile, el 40% de presidencias son ejecutivas. Ubicándose 12 p.p. por debajo del promedio del estudio.

Respecto al nivel de superposición de funciones de las presidencias chilenas, se identificó que 30% de ellos estaría representando todos los niveles de poder dentro de una empresa: era accionista vinculado al grupo control, así como presidente del Directorio y CEO. El 45% era presidente y accionista, el 10% cumpliría la función de presidente y CEO; solo el 15% de estos se dedicaba estrictamente a cumplir con la función de la presidencia.

**Gráfico 7. Roles que ostentan las presidencias del Directorio de empresas en Chile**



En ese sentido, la buena práctica promovida por los estándares internacionales líderes en gobernanza corporativa establece la conveniencia de no acumular roles. Es más, se tiende a privilegiar presidencias independientes. El Dow Jones Sustainability Index, por ejemplo, le da una puntuación máxima cuando la presidencia es asumida por un independiente.

*“El consenso internacional favorece la separación de los roles del presidente y gerente general. Si el Directorio opta por nombrar a una persona que desempeñe ambas funciones, debe incorporar los controles y equilibrios necesarios para evitar un posible abuso de poder.”*

CSA Companion 2022 Corporate Sustainability Assessment - **S&P Global (2022)**

*“Por norma, resulta buena práctica separar la presidencia del primer ejecutivo, pues contribuye a lograr un equilibrio adecuado de poder, mejora la rendición de cuentas y refuerza la capacidad del Directorio de tomar decisiones con independencia de la dirección.”*

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 - **OCDE (2016)**

*“El cargo de gerente es incompatible con el de presidente, auditor o contador de la sociedad y en las sociedades anónimas abiertas, también con el de director.”*

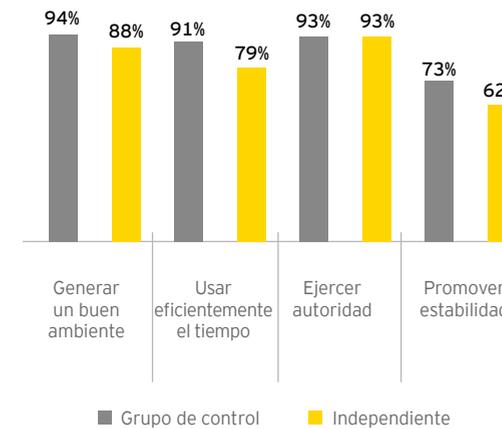
LEY N° 18.046 1, LEY SOBRE SOCIEDADES ANÓNIMAS, **Biblioteca del Congreso Nacional de Chile**

### 1.3 La autoevaluación de los presidentes

De acuerdo con su propia autoevaluación, los presidentes generan un buen ambiente de participación (90% de ellos así lo creen); manejan eficientemente el tiempo de las reuniones de Directorio (90%); ejercen de manera óptima su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto que pudiera presentarse (86%); e impulsan la sostenibilidad en la compañía (76%).

Utilizando la información proveniente de países que son parte de la Alianza del Pacífico, se logró determinar que los presidentes dependientes evalúan su desempeño por encima de lo que lo hacen los presidentes independientes. Estos se evalúan con un puntaje por encima de los no vinculados al grupo de control en el generar un buen ambiente, en usar eficientemente el tiempo, en impulsar la sostenibilidad y en ejercer autoridad, siendo este el único ítem donde su valoración es similar a la de las presidencias independientes.

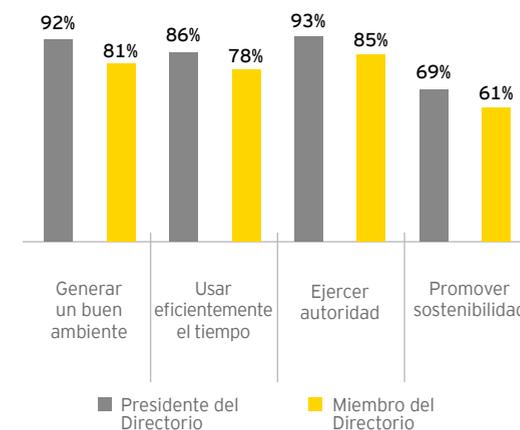
**Gráfico 8. Eficacia en la gestión de la presidencia en la Alianza del Pacífico - Según los propios presidentes y por grado de independencia**



En contextos de incertidumbre y cambios como los actuales, poder estar atento a detectar, en su propio seno, señales tempranas de oportunidades de mejora y toma de acción, es crucial. La presidencia, en tanto figura clave para el eficaz desempeño del Directorio, debe fomentar la autocrítica y buscar tener una lectura muy fina de la realidad a fin de entender el impacto de los cambios en su propio rol.

En nuestra experiencia, el proceso de escucha que se gesta a raíz de la evaluación del Directorio como órgano colegiado –incluso sin que este aborde específicamente la evaluación del rol del presidente– le aporta a la presidencia información fresca que eleva su nivel de conciencia y conexión con la realidad de las dinámicas que se producen en su interior, permitiéndoles contar con elementos de juicio objetivos para potenciar su gestión. Hacer un alto para reflexionar sobre su propio accionar suele dinamizar la acción, incluso tratándose de la reflexión sobre el impacto de la gestión de una figura tan clave en el seno del Directorio como es la presidencia.

**Gráfico 9. Eficacia en la gestión de la presidencia en la Alianza del Pacífico - Percepción según cargos**





# 2

## Herramientas para el ejercicio de la presidencia

El perfil ideal de la presidencia refleja ante todo una personalidad que inspire respeto y lea bien el seno del Directorio; pero cada vez más, ejercer el cargo supone contar con herramientas para el ejercicio eficaz de la presidencia y, sobre todo, saber gestionarlas. No resulta suficiente dirigir el ritual de cada sesión, hoy el ejercicio de la presidencia requiere trascender de la formalidad para enriquecer las dinámicas dentro del Directorio con base en recursos y capacidades. Es un cargo cada vez más profesional que supone contar con herramientas, tanto formales como informales.

En el presente apartado, no se abordarán las herramientas que todo Directorio debe de emplear para operar adecuadamente la empresa, como son contar con un plan estratégico, con una definición de apetito de riesgo y mapa de riesgos, tablero de control de KPIs, sistema de información financiera, etc. Sino que solo se hará referencia a las herramientas necesarias para que el Directorio en tanto órgano colegiado pueda funcionar de manera eficaz, por eso nos referiremos a esas herramientas como herramientas de la presidencia.

## 2.1 Herramientas formales de la presidencia

Las herramientas formales son aquellas tangibles, que están documentadas y que por lo general el Directorio define formalmente cuáles desea desplegar. Esta definición puede estar en el reglamento del Directorio o en un acuerdo de sesión y algunas veces suelen ser encargados a algún comité o comisión responsable de su supervisión. La mayoría de los estándares líderes en materia de buen gobierno corporativo hacen referencia a ellas. Entre estas herramientas se pueden destacar, entre otros, el establecimiento de un plan de trabajo y cronograma anuales de reuniones, la elaboración de agendas estratégicas, el seguimiento de acuerdos, la segregación de funciones, la evaluación de desempeño del Directorio y del CEO, y el mapeo de riesgos de sostenibilidad.

Gráfico 10. Responsabilidades de la presidencia - Chile

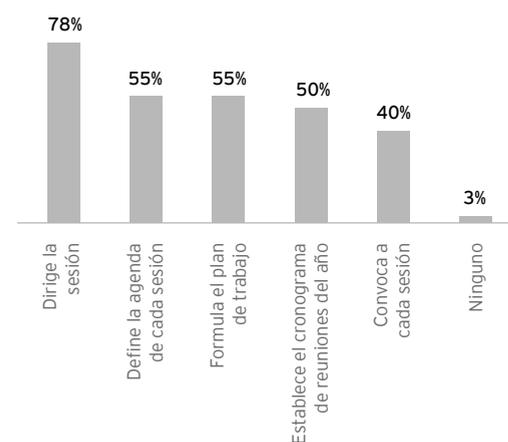
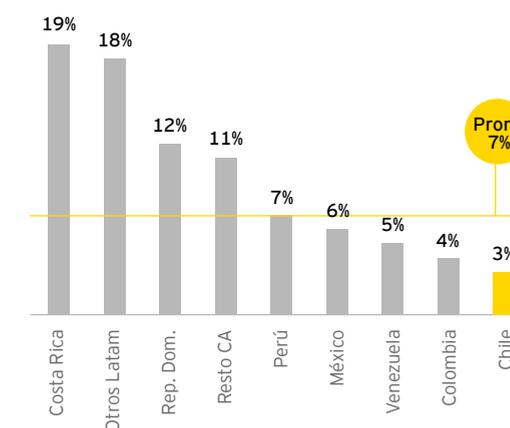


Gráfico 11. Presidencias no responsables de las acciones consultadas - División según países



### a. Plan anual de trabajo del Directorio

Para garantizar que el Directorio cumpla con su misión de forjar el futuro para la compañía, especialmente a través de supervisar el despliegue de la estrategia, una gestión adecuada y brindar predictibilidad sobre las acciones a realizar durante cada periodo, las presidencias necesitan establecer un plan de trabajo anual del Directorio y el consiguiente cronograma de reuniones.

“Un buen presidente debe tener un Plan de trabajo anual, con los proyectos o temas que el Directorio debe lograr, y hacerle seguimiento”

Miembro de un Directorio, sector comercio y/o retail

“[El presidente debe] dirigir según el plan estratégico, alinear cualquier desajuste de parte de los gerentes y tener liderazgo generando confianza en la seriedad para el logro de objetivos claros”

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector comercio y/o retail

El contar con un plan anual de trabajo permite al Directorio cumplir con su función de guía de largo plazo de la compañía, pues al tener planeado el curso de la empresa será más fácil poder adecuarse a las circunstancias volátiles de la actualidad. En nuestra experiencia cuando un Directorio carece de este plan anual la coyuntura y el contexto volátil capturan su atención, teniendo que dedicarle valioso tiempo de discusión al mes a mes del negocio. Dicha ausencia, frecuentemente, se traduce en análisis y toma de decisiones centradas en resolver asuntos de corto plazo, yendo de esta forma en contra de su función deseada. El Directorio debe enfocarse en el largo plazo. Contar con un plan anual de trabajo evita el estar en modo de reaccionar ante la coyuntura para poder anticiparla. Además, facilita el trabajo de la Alta Gerencia, al darle el tiempo para planificar y preparar reportes que sean relevantes y que aporten valor al debate al interior del Directorio.

Al respecto, los estándares internacionales líderes en gobernanza corporativa establecen la conveniencia elaborar un plan de trabajo anual que permita describir la operatividad del Directorio.

*“Planificar el desarrollo de las sesiones del conjunto del ejercicio, de forma que el Directorio apruebe, al comienzo de cada año, un Plan de Trabajo que permitirá definir el número de sesiones, los temas recurrentes y la periodicidad con la que deben ser analizados. De esa manera se podrá preparar un calendario concreto de sesiones ordinarias, sin perjuicio de que pueda reunirse cuantas veces sea necesario, con el fin de que los Directores planifiquen con anticipación suficiente su participación regular en las sesiones de Directorio o de sus Comités, si existen, y que, junto a la evaluación anual del Directorio, permitirá ir fortaleciendo la dinámica de las sesiones en su conjunto y la aportación de sus miembros individualmente considerados.”*

Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las empresas del Estado - **CAF (2021)**

*[...] el Código de Prácticas de Gobierno Corporativo establece prácticas que imponen expresamente responsabilidades concretas al presidente como pueden ser: (i.) preparar un plan de trabajo de la junta directiva para el periodo evaluado, que facilite determinar el número razonable de reuniones ordinarias por año y su duración estimada; (ii.) asumir la responsabilidad última para que los miembros reciban la información con la antelación suficiente y que esta sea útil, primando la calidad frente a la cantidad; (iii.) asumir la responsabilidad última de la preparación del Orden del Día de las reuniones de la junta, de forma permita seguir un orden lógico en la presentación de los temas y los debates.”*

Juntas Directivas en el desarrollo del Gobierno Corporativo - **IFC Colombia (2015)**

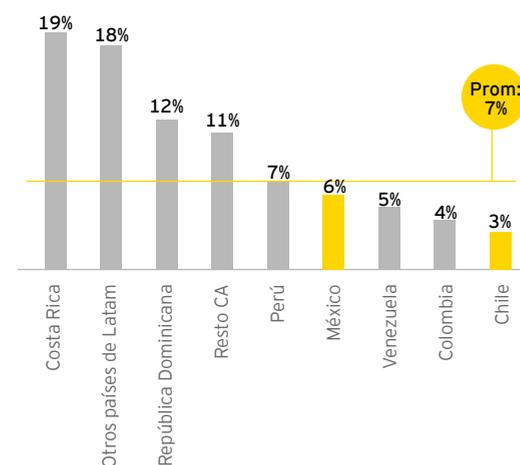
*El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones. El número y la programación de las sesiones ordinarias permiten cumplir adecuadamente con dicho plan de trabajo y efectuar el debido seguimiento del desempeño de la sociedad en sus aspectos relevantes.”*

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas - **SMV: Superintendencia de Mercado de Valores (2013)**

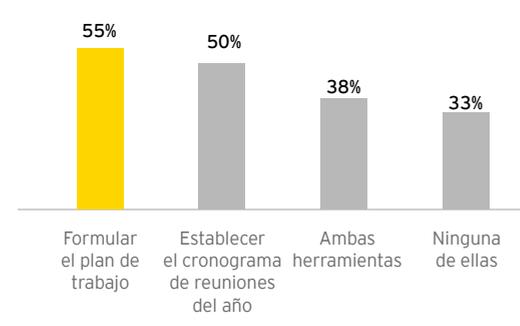
Un hallazgo del estudio es que, en Chile, en el 55% de los casos, las presidencias son quienes formulan el plan anual de trabajo del Directorio y el 50% establecen el cronograma de reuniones del año.

A nivel general, resaltó el que en Chile el 38% de encuestados indicara que las presidencias lideran ambas herramientas, mientras que un bajo porcentaje (3%) expresó que su presidencia no lideraba ninguna de ellas.

**Gráfico 12. Presidencias no responsables de las acciones consultadas - División según países**



**Gráfico 13. Responsabilidad de la presidencia en Chile por el plan anual de trabajo del Directorio**



## b. Convocatoria a las reuniones

Los estándares internacionales líderes en gobernanza corporativa recomiendan la adopción de esta práctica como parte del rol de la presidencia

Además, deben sumarle el proveer a los demás miembros del Directorio de información relevante y suficiente para que estos puedan prepararse de manera oportuna y así tener sesiones que aporten valor a la definición o adecuación de la estrategia de la empresa. En nuestra práctica profesional observamos que suele ser la secretaría del Directorio quien convoca, pero lo hace por encargo de la presidencia.

*“Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración [...] prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.”*

Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas - **Comisión Nacional de Mercado de Valores (Madrid, 2020)**

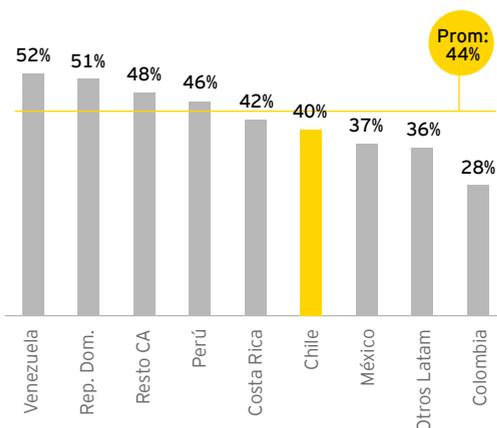
En cuanto a la convocatoria de las sesiones de Directorio, solo dos de cada cinco (40%) encuestados de Chile consideró que aquello

era una responsabilidad de la presidencia (Ver gráfico 11).

Además de la responsabilidad de convocar oportunamente a las sesiones, la presidencia debe asegurarse que la esquila de convocatoria vaya acompañada del contenido de la sesión, el mismo que se refleja en la agenda.

**Gráfico 14. Responsabilidad de la presidencia por convocar a cada sesión**

Diferenciando entre presidentes



### c. Agendas estratégicas y seguimiento eficaz

La presidencia debe aportar una visión de futuro para la compañía y ello requiere de la elaboración de agendas estratégicas alineadas con la idea del futuro deseado y la utilización de herramientas de seguimiento que permitan monitorear los acuerdos asumidos para medir el grado de avance de la agenda mencionada. Al igual que en el caso del plan de trabajo

anual, contar con agendas estratégicas evita el enfocarse en reaccionar ante la coyuntura para poder anticiparla. Además, enfoca la discusión a temas relevantes y permite a la Alta Gerencia a preparar reportes que sean relevantes y aporten valor al debate al interior del Directorio.

Los principales estándares internacionales de gobierno corporativo establecen la adopción de esta práctica como parte de la responsabilidad de la presidencia.

*“El presidente debe establecer la agenda de la reunión, asegurándose de que los miembros de la junta tengan información suficiente y oportuna para cuestionar y debatir constructivamente las propuestas gerenciales.”*

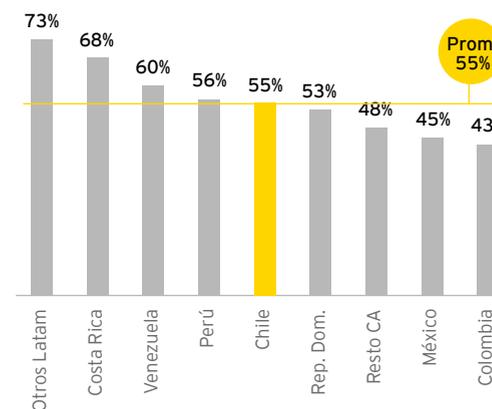
Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

*“Por lo general, el presidente también será responsable de aprobar las agendas de directorio y garantizar que se disponga de tiempo suficiente para discutir todos los puntos de la agenda, incluidos los temas estratégicos.”*

Corporate Governance Principles and Recommendations - **ASX Corporate Governance Council (2019)**

Poco más de la mitad del total de encuestados (55%) en Chile confirmó que la presidencia era quien definía la agenda de cada sesión de Directorio (Ver gráfico 11).

**Gráfico 15. Responsabilidad de la presidencia de definir la agenda de cada sesión**



*“Es muy importante que ayude a poner en agenda temas importantes que la Gerencia no trae”*

Miembro de un Directorio, sector minería, petróleo o energía

*“El seguimiento de los acuerdos es muy importante, no necesariamente todo lo que se discute figura en actas”*

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector servicios

Los estándares internacionales afirman que es responsabilidad de la presidencia definir la agenda de cada sesión.

Un aspecto que en la actualidad ha tomado relevancia en la formulación de las agendas del Directorio es la sostenibilidad. Si bien esto no

es responsabilidad exclusiva de la presidencia (sino del colectivo), dada su relevancia en la encuesta indagamos por ello (ver literal f. abajo).

### d. Segregación de funciones

Sin una adecuada planificación del trabajo del Directorio, la coyuntura suele capturar el día a día de este órgano de gobernanza. Cuando este está en modo “reacción”, no solo acompaña a la gerencia, sino que tiende a terminar cayendo en el micromanagement en vez de enfocarse en el largo plazo de la compañía (big picture), su responsabilidad principal.

Por ello, una de las herramientas más importantes que tiene un Directorio es el poder delimitar claramente las funciones entre la Junta General de Accionistas, el Directorio, sus comités y la Gerencia, evitando de esta manera la superposición de funciones y que cada instancia logre enfocarse en sus objetivos. Es responsabilidad de la presidencia del Directorio que en su seno se cuente con una adecuada segregación de funciones y monitorear instancias en que ésta deba ser actualizada. Los marcos internacionales de referencia en gobierno corporativo recomiendan una segregación.

*“Las responsabilidades del presidente, del director general, del director independiente, del Directorio y de los comités deben ser claras, estar establecidas por escrito, ser acordadas por el Directorio y estar disponibles públicamente.”*

UK Corporate Governance Code - **Financial Reporting Council (2018)**

*“Una entidad que cotiza en bolsa debe delinear claramente las funciones y responsabilidades respectivas de su Directorio y administración y revisar periódicamente su desempeño.”*

Corporate Governance Principles and Recommendations - **ASX Corporate Governance Council (2019)**

A pesar de que no se indagó sobre este fenómeno en nuestro estudio por temas de extensión del cuestionario, si hablamos de herramientas, ésta no podría estar de fuera, pues contribuye a la eficacia y a la armonía entre los órganos de gobierno de las empresas.

### e. Evaluación de desempeño del Directorio

¿Por qué se requiere evaluación? La habitualidad en el trato genera que con el tiempo los criterios dentro de un grupo humano se uniformicen. La camaradería generada ocasiona que los cuestionamientos entre los pares y los matices diferentes de opinión sean

cada vez menores y la presión por avenirse al sentir de los demás sea la regla. Los Directorio no son ajenos a ello.

Los diferentes estándares internacionales en materia de gobierno corporativo exigen al Directorio someterse a un ejercicio de autoevaluación. Ello con el objetivo de:

#### ► Retar el statu quo

La evaluación de un grupo humano como el Directorio constituye una fuente indispensable de cuestionamiento que fuerza la identificación de oportunidades de mejora.

#### ► Incidir en la competitividad

Se busca mejorar la eficiencia e incrementar la productividad del Directorio, que se traducen también en mejoras de la competitividad de la empresa.

#### ► Hacer sostenibles las mejoras

Permite brindar un soporte metodológico a la identificación de oportunidades de mejora, que faciliten su ejecución y sostenibilidad.

#### ► Dar un buen mensaje

Configuran una demostración patente del interés real del Directorio por la búsqueda de la excelencia, en beneficio de la empresa y sus grupos de interés.

#### ► Promover la excelencia

Permite medir el desempeño real y compararlo con el esperado, para así acortar brechas en busca de la excelencia en la gestión de este órgano de gobernanza.

Una de las buenas prácticas consultadas por la Norma de Carácter General 461 de la CMF es la siguiente:

*“Si el Directorio evalúa regularmente su desempeño colectivo y/o individual, además del de sus Comités, indicando los procedimientos que se hubieren implementado para el mejoramiento continuo de su funcionamiento, señalando la periodicidad con la cual se evalúa ese desempeño y se revisan y actualizan sus procedimientos, (...)”*

La presidencia de empresa chilena debe buscar, además, que el Directorio (de forma directa o a través de un comité) rete frecuentemente la composición del órgano de gobierno, su tamaño o diversidad, para hacer frente a una realidad en permanente cambio. Los atributos deseables en un Directorio pueden cambiar mucho en un plazo corto y es la presidencia quien debe garantizar un espacio para hacerlo, e incluso pedir retroalimentación (feedback) de agentes externos para combatir el sesgo de perspectiva.

En términos generales, el 50% de los encuestados manifiestan que si existe una evaluación del desempeño del Directorio. Por otro lado, un porcentaje menor (40%) indica que no se evalúa el desempeño del Directorio. Finalmente, solo un 10% desconoce si se evalúa.

“

*“Debe impulsar y liderar el proceso de evaluación de desempeño del CEO y del propio Directorio”*

Presidente de un Directorio, 64 años, sector servicios

Gráfico 16. Evaluación del desempeño del Directorio en empresas en Chile

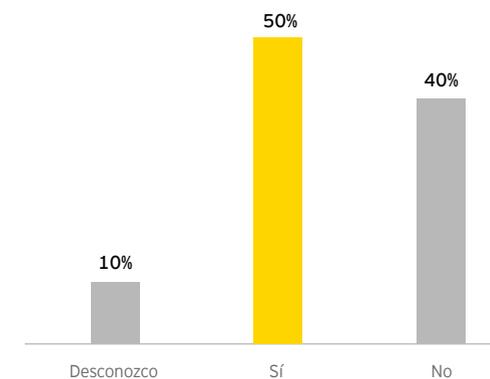
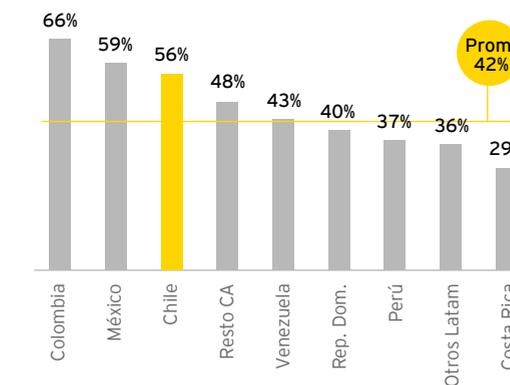


Gráfico 17. Evaluación del desempeño del Directorio - División según países



“

*“Es importante realizar auto evaluaciones del Directorio en forma sistemática y periódica. Es importante que los directores Independientes realmente actúen como tales.”*

Miembro de un Directorio, sector financiero

### f. Mapa de riesgos de sostenibilidad

Un aspecto que ha cobrado particular relevancia en la revisión de los estándares de buena gobernanza es la gestión de la sostenibilidad. Dada su actualidad se comenta a continuación. Si bien no constituye una herramienta de exclusiva responsabilidad de la presidencia es parte de la información empresarial necesaria para estar consciente de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza que pueden afectar al negocio. Una de las responsabilidades de la presidencia es el cuidar que el Directorio esté abordando todos los aspectos necesarios para supervisar la gestión de sostenibilidad de la empresa, es decir, que haya aprobado la estrategia y metas de sostenibilidad alineadas a la estrategia corporativa. Son las presidencias quienes deben de impulsar prioridades estratégicas para la gestión de la sostenibilidad, que permitan proporcionar a los inversionistas y grupos de interés una visión más amplia de cómo la empresa está creando valor a largo plazo.

Es paradójico que, si bien las presidencias, miembros de Directorio y ejecutivos consideran que el manejo de la presidencia en la gestión de la sostenibilidad ha sido eficaz (78%), la sostenibilidad ha sido el concepto peor evaluado en cuanto a eficacia en el accionar de la presidencia.

*“El Directorio debe evaluar y determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos que está dispuesto a asumir para lograr los objetivos estratégicos de la empresa y asegurarse de que la compañía establezca y mantenga sistemas de gestión de riesgos y de control interno apropiados y efectivos. Los riesgos incluyen riesgos materiales relacionados con ESG.”*

Corporate Governance Guide for Boards and Directors - **HKEX (2021)**

*“El Directorio debe proporcionar informes de sostenibilidad para reflejar las complejidades inherentes a un negocio contemporáneo al combinar consideraciones de capital financiero, humano y natural en el contexto de la dirección estratégica actual y futura de una empresa. [...] Tales divulgaciones deben: a) estar vinculados al propósito de la empresa, el modelo de negocio, la estrategia y los riesgos y oportunidades asociados; b) poner en contexto el desempeño histórico y describir los riesgos, oportunidades y perspectivas para la empresa en el futuro [...]”*

Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

*“Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos: [...] b) Los métodos o sistemas para el seguimiento y cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión; c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial [...]”*

Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas - **Comisión Nacional de Mercado de Valores (Madrid, 2020)**

Gráfico 18. Eficacia de la presidencia impulsando un enfoque moderno de sostenibilidad en Chile

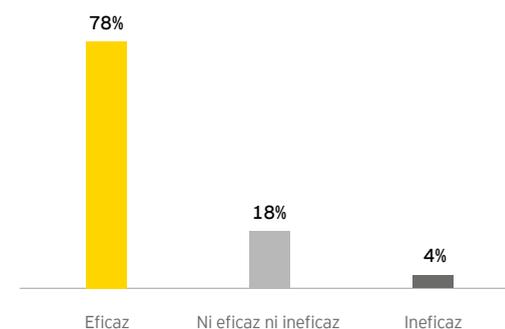
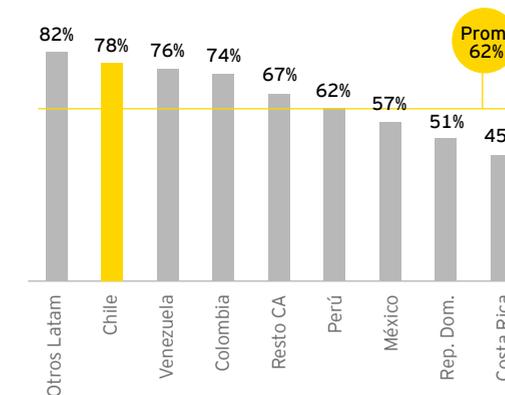


Gráfico 19. Eficacia de la presidencia impulsando un enfoque moderno de sostenibilidad - División según países



## 2.2 Herramientas personales o destrezas de la presidencia

Las herramientas informales hacen referencia a aquellas que parten de la capacidad personal de la presidencia en desplegar eficazmente su gestión. Entre ellas destacan el tener un norte claro para guiar las acciones, el usar eficientemente el tiempo, el gestionar acuerdos, trabajar en equipo, y el tomar decisiones informadas, entre otras.

### a. Uso eficiente del tiempo

El recurso más escaso en un Directorio es el tiempo. Hacer un uso eficiente del tiempo para abordar los puntos en agenda durante las reuniones de Directorio es un arte y un oficio de la presidencia. El 88% de los encuestados considera que las presidencias son eficaces en este aspecto.

Gráfico 20. Uso eficiente del tiempo para abordar los puntos de agenda en empresas en Chile

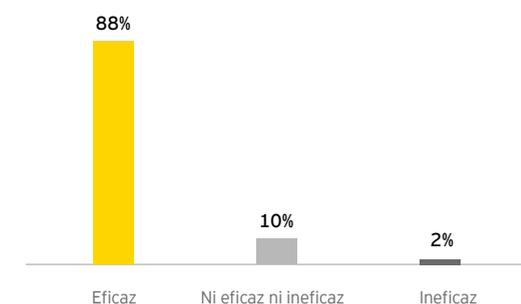
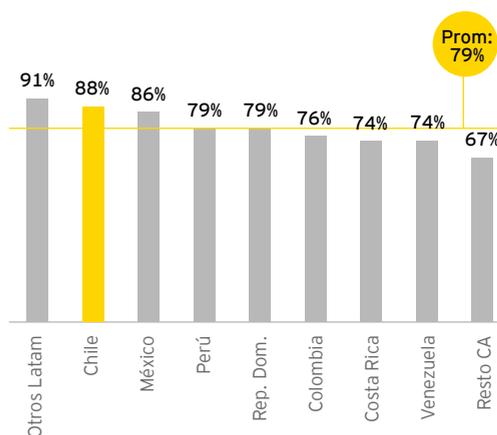
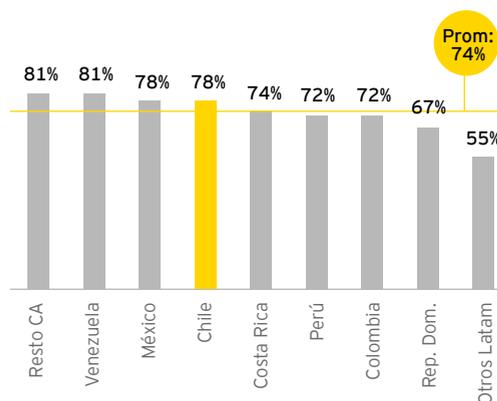


Gráfico 21. Uso eficiente del tiempo para abordar los puntos de agenda en empresas - Por países



En nuestra experiencia, el uso del tiempo en el seno del Directorio está íntimamente relacionado con la elaboración de la agenda de la sesión. Y ésta, a su vez, lo está con el plan de trabajo anual del Directorio. Establecer estas dos herramientas (agenda y plan) suponen por parte de la presidencia un ejercicio de planificar la dinámica de la sesión y sobre todo prepararla. Ello pasa por tener claro qué se desea lograr de la sesión, comprendiendo y anticipando el rol y las diferentes personalidades de quienes participan en el Directorio y dirigiendo la misma de manera eficaz.

Gráfico 22. Presidencia dirige las sesiones del directorio - División según países



“*[El presidente debe] Planificar y priorizar las agendas y tiempos*”

Presidente de un Directorio, 55 años, sector servicios

“*[El presidente debe] gestionar conflictos, gestionar el tiempo y saber escuchar*”

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector minería, petróleo o energía

## b. Gestar un ambiente propicio para la participación

El Directorio es un órgano colegiado, cuyas dinámicas internas deben permitirle materializar sinergias como equipo de alto desempeño. El rol de la presidencia es clave para ello, pues uno de los aspectos más importantes de su gestión es el lograr generar un ambiente que propicie la participación de todo el Directorio y maximice el aporte individual de cada uno de sus miembros. Los líderes, incluidos los presidentes, saben que sus organizaciones necesitan transformarse, pero el cambio más difícil consiste en generar las condiciones para la disrupción positiva; es decir, para cuestionar lo que posiblemente antes ha funcionado y ahora podría dejar de hacerse. Navegar en la incertidumbre requiere de las presidencias saber gestionar los silencios y liderar las conversaciones con base a preguntas poderosas. Estas son destrezas que, en nuestra experiencia, se pueden desarrollar y cultivar con el adecuado soporte metodológico.

Al respecto, el 88% de encuestados consideraba que las presidencias en empresas que participan en Chile habían sido eficaces en generar este ambiente adecuado para la participación.

“*Es fundamental que los directores sientan que sus opiniones son importantes, bien recibidas e incluidas en las decisiones que se tomen como ente colegiado en favor de los accionistas, la empresa y sus stakeholders*”

Miembro independiente de un Directorio, sector agro, pecuario y/o pesca

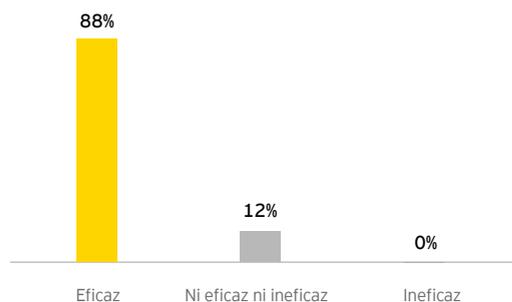
“*La comunicación de la presidencia con el resto de los directores es fundamental, y debe darse con igual intensidad y transparencia con todos los directores, a pesar de la diferencia en simpatías y puntos de vista*”

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector financiero

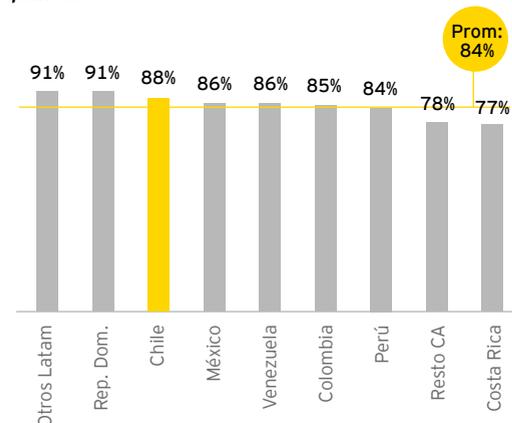
“*El presidente debe facilitar que todos los directores y la administración aporten sus mejores conocimientos, fortalezas y experiencias a la empresa, en las sesiones de Directorio y en las sesiones de los comités*”

Miembro de un Directorio, sector industrial

**Gráfico 23. Ambiente que propicia la participación de todos y maximiza el aporte individual de los miembros en empresas en Chile**



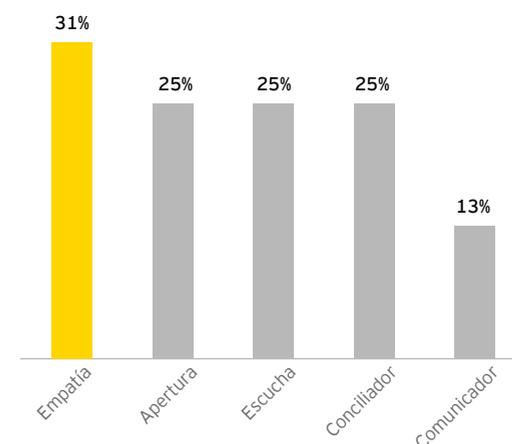
**Gráfico 24. Ambiente que propicia la participación de todos y maximiza el aporte individual de los miembros - División según países**



Para que las presidencias hayan podido ser eficaces en el generar un buen ambiente que propicie la participación en el seno del Directorio, han debido de contar con ciertas cualidades. Al respecto, al ser consultados de manera espontánea a través de una

pregunta abierta sobre cualidades necesarias o deseables para el correcto ejercicio de las presidencias, los encuestados detallaron aspectos relacionados con generar un ambiente que facilita la participación. Entre estas cualidades destacan en Chile la empatía (31%), apertura (25%), escucha (25%), ser conciliador (25%) y ser comunicador (13%).

**Gráfico 25. Cualidades vinculadas a la generación de buen ambiente que facilita la participación en empresas en Chile**



Comparando con el total del estudio, se puede observar que en Chile se valora mucho más la cualidad de apertura (25% vs 9%) que en el global del estudio.

“

*Es muy importante la empatía, el liderazgo y la ética”*

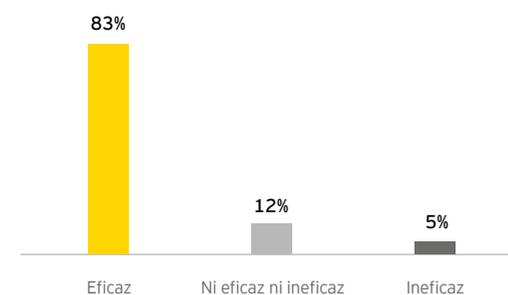
Ejecutivo que participa de un Directorio, sector servicios

Los Directorios tienen hoy la enorme tarea de inyectar creatividad y pensamiento lateral en su núcleo. Eso solo se consigue si se logra un espacio cálido, abierto a la innovación, que propicia conversaciones diferentes y donde todos los miembros se sientan cómodos de expresarse (principalmente con opiniones divergentes) y pertenecer. En un contexto de cambios y transformaciones, nunca ha sido tan importante gestar un buen ambiente para el debate respetuoso es un mandato de los tiempos para las presidencias.

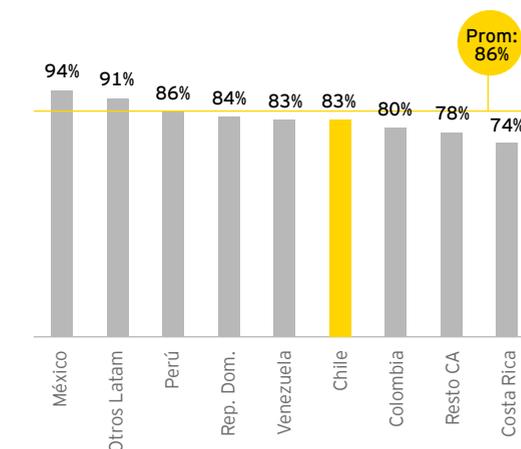
### c. Ejercer autoridad en la conducción de la sesión

Otra de las herramientas que las presidencias pueden usar para tener una conducción eficaz de las sesiones es el ejercer su autoridad de manera que el respeto sea el valor preponderante en las interacciones y con ello poder gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto que pudiera presentarse. Al respecto, el 83% de encuestados consideraba que las presidencias de empresas cotizadas en bolsa o que emiten deuda habían sido eficaces en el ejercicio de su autoridad.

**Gráfico 26. Ejercicio de su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto en Chile**



**Gráfico 27. Ejercicio de su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto - División según países**



### d. Tomar decisiones informadas

Otra herramienta importante de carácter conductual, pues debería ser un hábito de quienes lideran y participan de un Directorio, es el poder tener a su alcance la mayor cantidad de información relevante, veraz, íntegra y oportuna para la toma de decisión en asuntos concerniente a la empresa. Las presidencias deben por tanto estar informados, preparados y capacitados sobre los alcances de su rol.

Al respecto, al ser consultados sobre cualidades necesarias o deseables para el correcto ejercicio de las presidencias, los encuestados en Chile destacaron las habilidades relacionadas a la toma de decisiones informadas. Entre estas cualidades destacan la experiencia (45%), conocimiento del sector (43%) y el liderazgo (33%).

“

*Capacidad de generar un flujo de ideas y dialogo que genere una discusión rica que lleve a una adecuada toma de decisiones”*

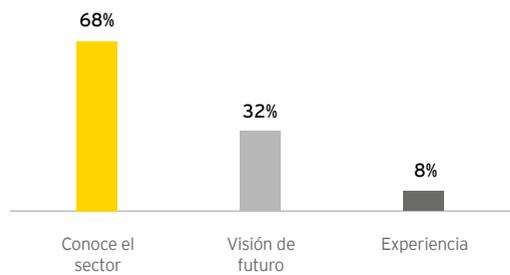
Miembro independiente del Directorio,  
sector servicios

“

*Es muy importante que el presidente de directorio sea imparcial y transparente en sus propuestas y orientación de las decisiones”*

Ejecutivo que participa de un Directorio,  
sector industrial

Gráfico 28. Cualidades vinculadas a la toma de decisiones informadas en empresas en Chile





# 3

## Estructura

Las funciones por realizar y las disposiciones según estatuto de las presidencias varían según la estructura de las empresas a las que pertenecen. Asimismo, esta sección evaluará otras cuestiones como la relación de las presidencias con su contraparte operativa, los CEO, e identificará los cargos que reportan directamente a las presidencias.

### 3.1 Relación con la Gerencia General

La relación entre la presidencia y la Gerencia General es clave, pues se ubican en las más altas esferas de poder de las empresas a pesar de tener ámbitos de injerencia distintos. Poder al interior de la organización y al interior del Directorio.

En términos generales, las presidencias y los CEO en empresas en Chile son percibidos como los con más poder. Los resultados obtenidos muestran que, el 42% de los encuestados atribuye el mayor poder en los hechos a las presidencias, pero solo un 34% se lo asigna a los CEO y el 24% restante considera que hay equidad en el poder entre la presidencia del Directorio y el CEO.

Gráfico 29. Ostenta mayor poder en empresas en Chile

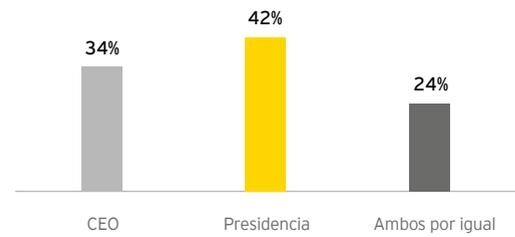


Gráfico 30. Poder de la presidencia en las empresas - División según países

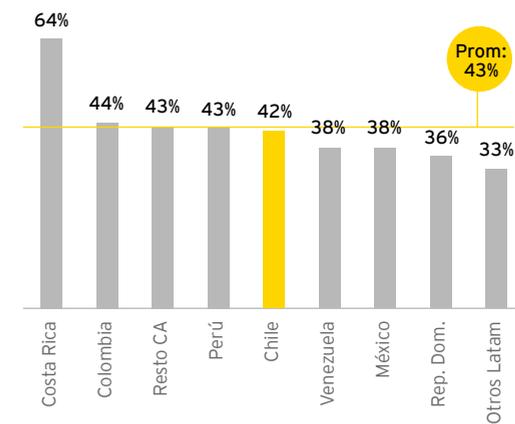


Gráfico 31. Fluidez en la relación entre la presidencia y la gerencia general en Chile

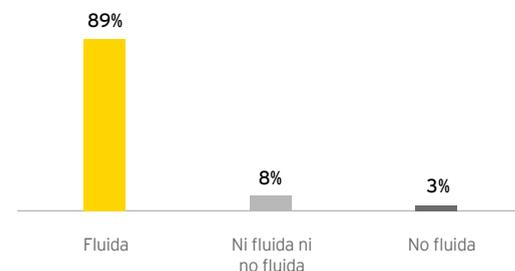
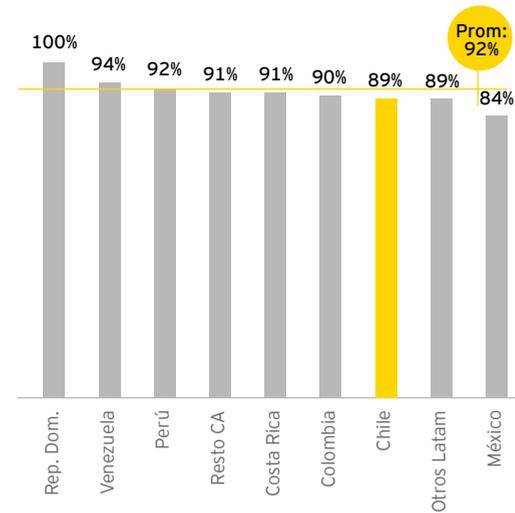


Gráfico 32. Fluidez en la relación entre la presidencia y la gerencia general en Chile



En nuestro ejercicio profesional hemos observado que suelen ser los CEO –antes que la presidencia– quienes identifican la necesidad de robustecer la relación con la presidencia marcada especialmente por la necesidad de fortalecer el accountability y la autonomía. A la luz no solo de la inversión en tiempo y dinero que hace el Directorio para seleccionar al CEO sino, sobre todo, las expectativas y costo de oportunidad para la empresa, resulta imperioso cuidar la relación con el CEO y propiciar que esta sea fluida, basada en el respeto y, sobre todo, la confianza. Dada su ubicación jerárquica, esta es responsabilidad de la presidencia. Esa relación debe ser cuidada también porque es la presidencia la llamada a proveer al CEO retroalimentación oportuna sobre su desempeño, así como apoyarlo y guiarlo en los aspectos necesarios para enrumbar a buen puerto los problemas del negocio que estarían bajo su alcance. De

este modo, según los resultados, se puede observar que para los encuestados la relación entre presidentes y CEO es fluida, pues solo 16% considera que la relación es indiferente.

### 3.2 Funciones que ejerce la presidencia

Entre las diferentes funciones que ejercen las presidencias de Directorio, se encuentra la participación en comités o comisiones del Directorio, presidir la junta de accionistas o socios y realizar actividades fuera del Directorio.

#### a. Participación en comités o comisiones.

Respecto a la participación de las presidencias en comités o comisiones especializadas, se evidencia que al menos 2 de cada 5 presidencias de Directorio forman parte de algún comité o comisión.

Gráfico 33. El presidente de empresa en Chile participa como miembro de algún comité o comisión especializada del Directorio

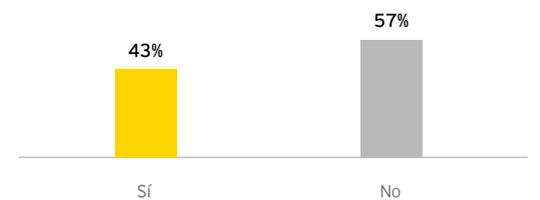


Gráfico 34. El presidente participa como miembro de algún comité o comisión especializada del Directorio - División según países

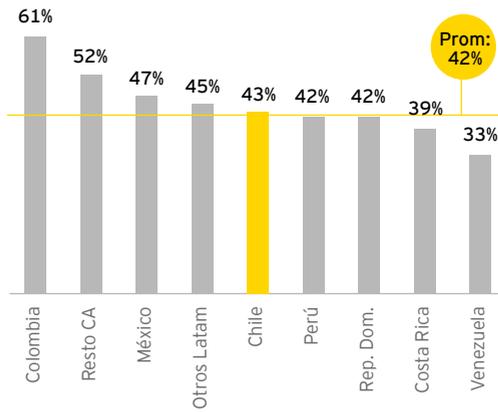
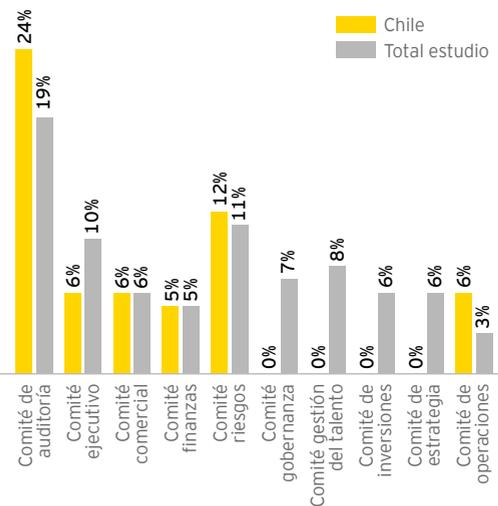


Gráfico 35. Comités en los que participan las presidencias - Chile vs total del estudio



### b. Presidencia de la junta de accionistas o socios

En cuanto a la facultad de la presidencia de presidir las juntas generales de accionistas o asambleas de socios, se evidencia que 8 de cada 10 presidentes de Directorio la ejercen.

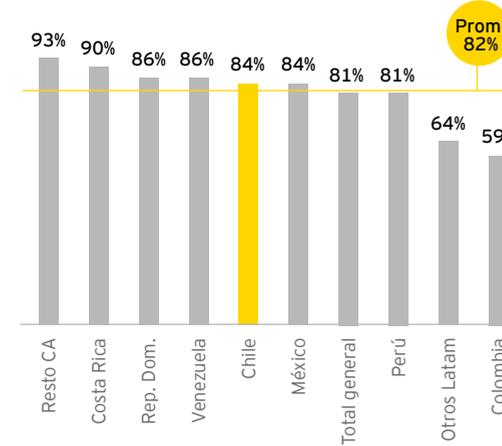
*“Además de las juntas generales formales, el presidente debe buscar la participación regular de los principales accionistas para comprender sus puntos de vista sobre la gobernanza y el desempeño frente a la estrategia. Los presidentes de los comités deben buscar la participación de los accionistas en asuntos significativos relacionados con sus áreas de responsabilidad. El presidente debe asegurarse de que el Directorio en su conjunto tenga una comprensión clara de las opiniones de los accionistas.”*

UK Corporate Governance Code - Financial Reporting Council (2018)

Gráfico 36. La presidencia preside la junta general de accionistas o asamblea de socios en Chile



Gráfico 37. La presidencia preside la junta general de accionistas o asamblea de socios - División según de países



### c. Participación en otras actividades

Respecto a la participación de las presidencias en otras actividades fuera del Directorio, se observó que una de cada dos presidencias sí realiza funciones o actividades extra.

Gráfico 38. Además de presidir el Directorio, la presidencia de empresa en Chile ejerce alguna otra función y/o actividad

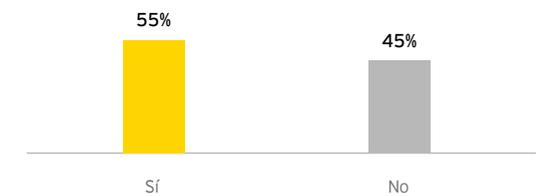


Gráfico 39. Además de presidir el Directorio, la presidencia ejerce alguna otra función y/o actividad - División según países

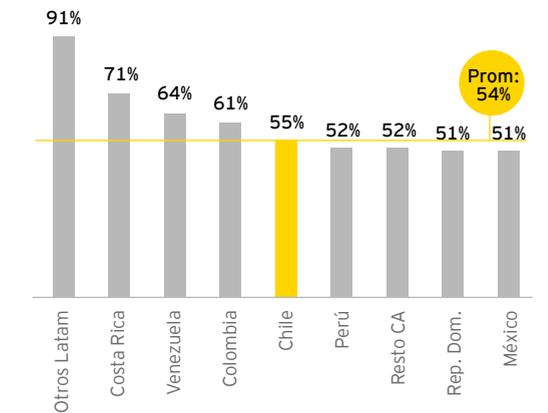


Gráfico 40. Actividades realizadas por las presidencias que ejercen otras funciones - Chile vs Total del estudio

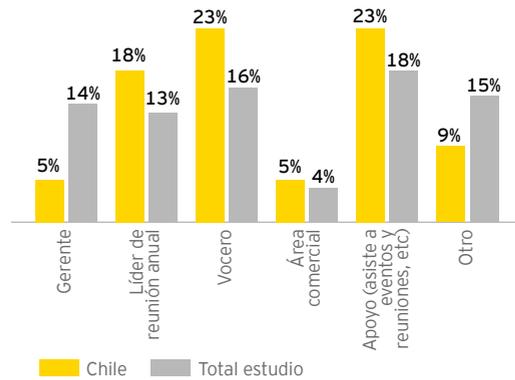
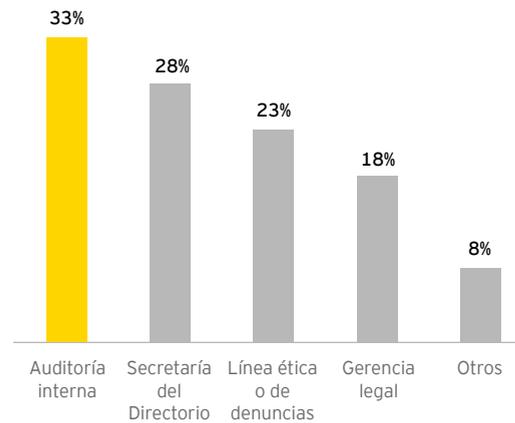


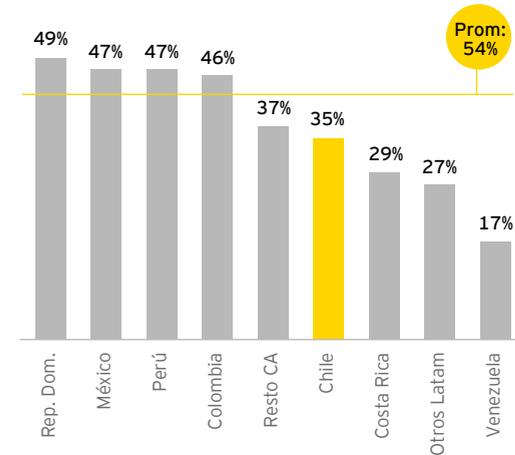
Gráfico 41. Cargos que dependen de la presidencia en empresas en Chile



### 3.3 Funciones que le reportan a la presidencia

Al consultar si algún cargo como la auditoría interna, la gerencia legal, la línea ética o de denuncias, la secretaría del Directorio, entre otros, dependía de alguna forma de la presidencia, el estudio arroja que 2 de cada 5 encuestados (35% del total) en Chile consideraba que ninguno de estos cargos eran responsabilidad de la presidencia. Los cargos que mayores menciones tuvieron con reportes usuales a la presidencia fueron la auditoría interna (33%), secretaría (28%), línea ética (23%), seguidos de gerencia legal (18%) y otros (8%).

Gráfico 42. Ninguno de los cargos listados depende de la presidencia - División según países



### 3.4 Voto dirimente

La figura del voto dirimente a cargo de la presidencia, suele establecerse para romper una votación cuyo resultado se encuentre empatado. Sirve para superar esa igualdad, terminando el impasse y así decidir un asunto.

*“Consideramos que el presidente del Directorio no debería tener voto dirimente. Ahora bien, estatutariamente se podría prever que tuviera tal voto en situaciones muy excepcionales, derivadas de la existencia de vacantes en el Directorio no cubiertas por los suplentes, por las que el número de miembros fuera par y no fuera posible adoptar acuerdos, siempre que las leyes vigentes no lo impidan.”*

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo - CAF (2013)

En cuanto al recurso del voto dirimente, 10% del total de encuestados desconocía si la presidencia contaba o no con este voto. Utilizando las respuestas de aquellos que estaban enterados del recurso, se pudo evidenciar una leve diferencia en cuanto a la tenencia del mecanismo de voto dirimente por parte de los presidentes. A nivel general, 38% de las presidencias tienen participación con un voto, mientras que el 62% no tienen esta facultad.

Gráfico 43. La presidencia tiene voto dirimente por estatuto en empresas de Chile

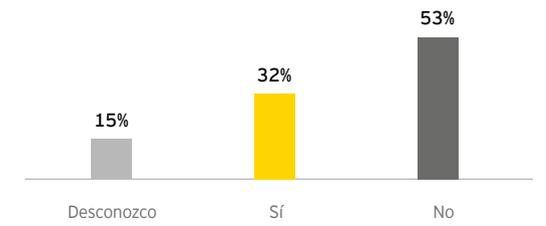
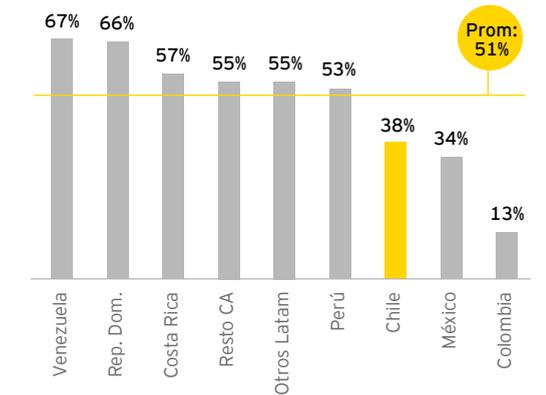


Gráfico 44. La presidencia tiene voto dirimente por estatuto - División según países





# 4

## Evaluación, compensación y sucesión

Evaluar el desempeño de un cargo es un mecanismo necesario en toda empresa. Y lo es más para el cargo con mayor responsabilidad de la compañía, la presidencia. Asimismo, al ser este un puesto de vital importancia, como se puede observar en este estudio, la forma de compensación suele ser diferente a la del resto de empleados. Además, para garantizar la sostenibilidad de las empresas y cumplir con las buenas prácticas de gobernanza, las presidencias suelen estar sujetas a planes de sucesión, ya que lo que ocurra con este cargo debe de dar seguridad tanto para los accionistas e inversionistas como para el resto de la empresa. El foco en la mejora continua es un mandato de nuestro tiempo.

## 4.1 Mecanismos de evaluación

Para permitir mejorar el desempeño es necesario introducir mecanismos de evaluación que permita tener una medición objetiva del desempeño de la presidencia del Directorio. El proceso llevado a cabo con el soporte de una metodología probada e imbuida de buenas prácticas para el eficaz desempeño de esa función siempre es muy pedagógico, pues permite que la persona, al realizar la autoevaluación, (i) fortalezca su conocimiento sobre qué se debe hacer para ejercer su rol de la mejor manera y (ii) se comprometa con la excelencia, una vez que conoce, de manera transparente, la percepción que otros miembros del Directorio (y, en algunos casos,

de la gerencia) tienen al respecto del ejercicio de su papel, siendo un poderoso impulso a seguir trabajando con esmero incluso cuando los resultados incluyen brechas a cerrar entre el desempeño actual y lo que se esperaría de la posición.

Al respecto, 10% del total de encuestados en Chile respondió que desconocía si se realizaban evaluaciones regulares y formales del desempeño de la presidencia. Mientras que, entre los que estaban enterados, el 36% respondió que sí se realizaba este tipo de evaluación a la presidencia.

Gráfico 45. Evaluación del desempeño de la presidencia en empresas en Chile

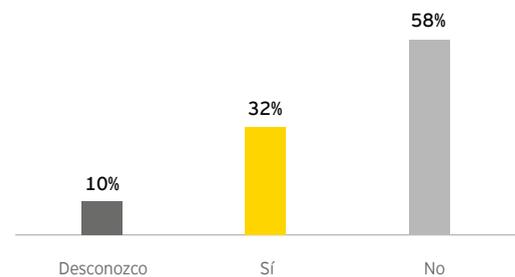
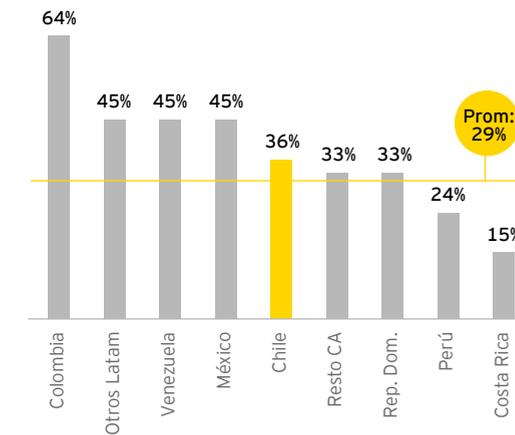


Gráfico 46. Evaluación del desempeño de la presidencia - División según países



## 4.2 Compensación de la presidencia

Uno de los mecanismos que se tiene para recompensar el desempeño de las presidencias es su compensación. Esta puede ser fija, variable o una combinación de ambas (mixta). A nivel general, el desconocimiento por el

sistema de retribución de las presidencias fue un valor esperado (13%). Gracias a las respuestas de quienes estaban enterados del tipo de retribución, se logró evidenciar que la compensación más común en Chile, era de tipo fija, teniendo un 53%. Este hallazgo se condice con la naturaleza del cargo, que a diferencia de la gerencia no debe estar atado al resultado del ejercicio.

En la encuesta no se indagó sobre la proporción variable de la remuneración total. En otros estudios que hemos realizado, los principales agentes de Chile (inversores institucionales, miembros de la banca, analistas y expertos) recomendaban que la porción variable no fuese material. Ello con el objetivo de evitar anclar los incentivos del Directorio al corto plazo.

Gráfico 47. Esquema de remuneración de la presidencia en Chile

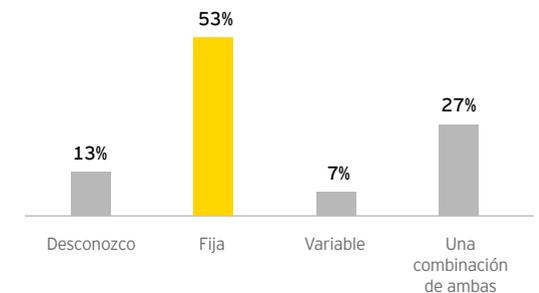
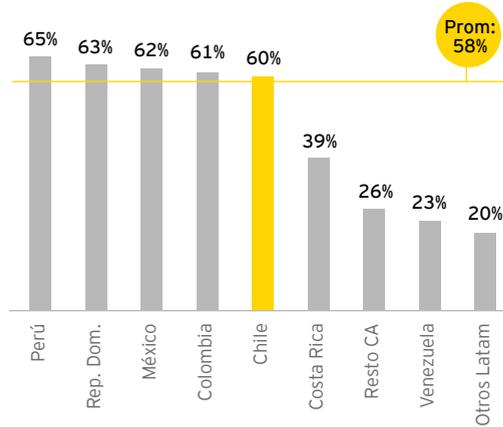


Gráfico 48. Esquema de remuneración fija - División según países



Asimismo, no es inusual que la presidencia del Directorio reciba una compensación diferente de los demás miembros, toda vez que tienen una serie de atribuciones adicionales que cumplir para la eficaz conducción de este órgano de gobierno y, como ha arrojado el estudio, suelen desempeñar otras funciones al servicio de la empresa.

## 4.3 La sucesión en el cargo

Las presidencias de Directorio en Chile suelen estar a cargo de personas maduras, con amplia experiencia, con autoridad, y buen desempeño (auto percepción y por los demás). Sin embargo, esto no significa que su gestión o la de los miembros de Directorio sea perpetua.



*“El Directorio debe asegurarse de que la empresa cuente con un plan sólido para la sucesión de los miembros de la Gerencia y del Directorio que apunte a mantener el equilibrio en los conocimientos, la experiencia y la diversidad necesarios.”*

**The Dutch Corporate Governance Code 2022**

*“Al cumplir con su papel de manera efectiva, los miembros del Directorio son responsables de: j) asegurar un proceso formal, justo y transparente para la nominación y elección de los Directores alineados con la política de la compañía sobre diversidad, equidad e inclusión, planificación de la sucesión y estrategia a largo plazo al tiempo que mantiene los procedimientos internos apropiados para el nombramiento del Directorio, Presidente del Directorio, Director Independiente y miembros del comité; k) nombrar y, si es necesario, retirar al Gerente General (CEO), desarrollar y revisar regularmente un plan de sucesión del CEO (así como a los altos ejecutivos) y garantizar que la remuneración del CEO se mida contra los criterios de rendimiento alineados con los intereses a largo plazo de la empresa.”*

Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

*“Los nombramientos para el Directorio deben estar sujetos a un procedimiento formal, riguroso y transparente, y se debe mantener un plan de sucesión efectivo para el Directorio y la Alta gerencia. Tanto los nombramientos como los planes de sucesión deben basarse en el mérito y criterios objetivos y, en este contexto, deben promover la diversidad de género, orígenes sociales y étnicos, fortalezas cognitivas y personales.”*

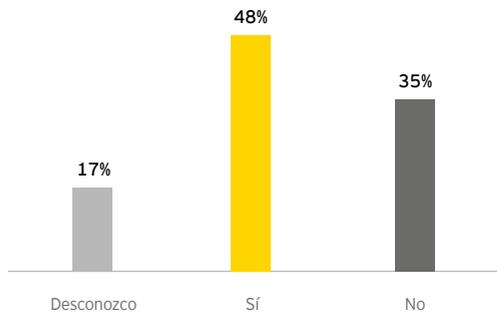
UK Corporate Governance Code - **Financial Reporting Council (2018)**

*“El Directorio y los accionistas pueden evaluar la fortaleza de la alta gerencia a través de una evaluación de los empleados clave de la empresa; la exposición directa a esos empleados es útil para hacer esa evaluación. Las empresas deben informar a los accionistas sobre el proceso que tiene el Directorio para la planificación de la sucesión y también deben tener un plan apropiado si es necesaria una sucesión de emergencia inesperada.”*

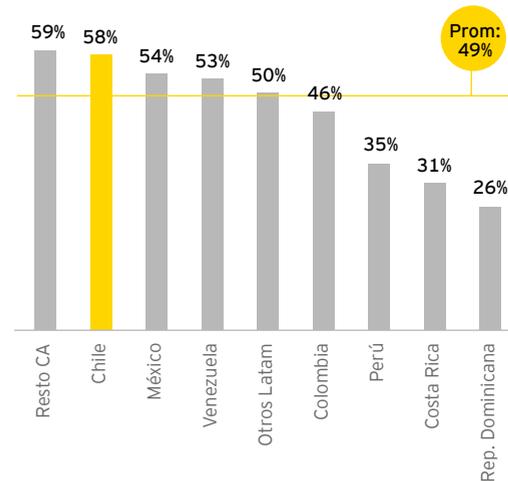
**Commonsense Principles 2.0 (2018)**

El contar con planes de sucesión, tanto para la presidencia como para el Directorio, es una buena práctica de gobernanza corporativa. No obstante, existe un relativo desconocimiento sobre el tema, 17% del total de encuestados desconocía la existencia de un plan para la sucesión de la presidencia. Entre los que estaban informados, un 48% afirmó que su empresa contaba con uno.

**Gráfico 49. Sucesión de la presidencia en empresas en Chile**



**Gráfico 50. Sucesión de la presidencia - División según países**



En nuestra experiencia acompañando procesos de construcción de diseño de futuro es fundamental identificar las competencias “nuevas o fortalecidas” que serán requeridas hoy para lograr la visión futura e identificar posibles candidatos para los roles clave de liderazgo estratégico. Contar con un plan de sucesión de la presidencia y del Directorio no solo garantizan la sostenibilidad sino la evolución de la organización.

# Nuestro equipo de expertos en **Gobierno Corporativo**



**Cristián Lefevre**

Presidente de EY y del Instituto de Directores de Chile  
*cristian.lefevre@cl.ey.com*



**Marcelo Zanotti**

Socio líder de Consultoría y de Gobiernos Corporativos  
*marcelo.zanotti@cl.ey.com*



**Fadia Gajardo**

Directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile  
*fgajardo@iddc.cl*

## EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad, y construir confianza en los mercados de capital.

Mediante el uso de los datos y la tecnología, los diversos equipos de EY en más de 150 países brindan confianza a través de la seguridad y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

Trabajando en auditoría, consultoría, leyes, estrategia, impuestos y transacciones, los equipos de EY formulan mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los complejos problemas que enfrenta nuestro mundo hoy.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas según la legislación de protección de datos están disponibles en [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite [ey.com](https://ey.com).

© 2023 EY Servicios Profesionales de Auditoría y Asesoría Limitada.  
Todos los derechos reservados.

Este material y el contenido aquí vertidos se proporcionan sólo con fines de información general, y no pretenden ni pueden sustituir, ni tampoco entenderse como la emisión de criterio, asesoría, ni opinión profesional en contabilidad, impuestos, legal u otro tipo de servicios profesionales, por lo que no puede ser tomada como base para la toma de decisiones comerciales, legales, fiscales ni de ningún otro tipo.

El material y su contenido son proporcionados por EY de buena fe y si bien se basan en información correcta y actual, no emitimos representación ni garantía de cualquier tipo, expresa o implícita, sobre la integridad, precisión, confiabilidad, idoneidad o a la validez que pudiera tener la información y su contenido para cualquier propósito. Por tanto, le recomendamos se ponga en contacto con nosotros para cualquier tema de negocios y asesoría específica.

La obtención o recepción de este material no le genera una relación de cliente con EY ni con ninguna de sus firmas miembro.

No está permitida la reproducción total o parcial de este material, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, excepto por el uso de citas textuales con la obligación de indicar la fuente de donde han sido tomadas.

[ey.com](https://ey.com)

 /eychile

 @EYChile

 /eychile

 @ey\_chile

 @EYChileoficial