

Estudio Mirada de los ejecutivos a sus directorios

Junio, 2024





“Los resultados del estudio son interesantes en tres dimensiones. Primero, **la mayoría de los gerentes perciben a sus directores como líderes capacitados, con experiencia y con conocimiento del área, del negocio y del mercado.** Segundo, reafirma la **deuda pendiente en temas de equidad de género** en espacios de alta dirección. Y tercero, la sensación de tener una **mirada del negocio más a largo plazo y no tan enfocada en logros inmediatos**”.

Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC



Esta es la segunda versión del estudio IdDC sobre la relación de los gerentes de primera línea y su directorio.

Más de **80 gerentes** de primera línea de Chile participaron de este informe: gerentes generales, de finanzas, operaciones, entre otras gerencias que reportan directamente al directorio.

Los rubros abarcados son 14, siendo el de mayor representación servicios profesionales, seguido de manufactura y comercio.

El presente estudio se basa en la recopilación de información proveniente de ejecutivos de alto nivel dentro de nuestra red. El objetivo fundamental es comprender mejor las perspectivas y prácticas que los altos ejecutivos tienen en relación con sus directorios.

Perfil de los encuestados

Los participantes en la encuesta corresponden a gerentes que ocupan posiciones de alto nivel en la jerarquía empresarial, conocidas como **"C-suite"**. **Estos líderes desempeñan roles estratégicos y directivos dentro de sus organizaciones**, abarcando áreas clave como la dirección general, finanzas, operaciones, marketing, tecnología y recursos humanos, entre otras. Su experiencia y conocimientos contribuyen significativamente a la toma de decisiones y al éxito global de las empresas en las que operan.

Además, es importante destacar **la diversidad de rubros empresariales** y sector de la industria representados en esta encuesta. Los encuestados provienen de una amplia gama de industrias, que incluyen, tecnología, salud, finanzas, manufactura, energía y servicios. Esta diversidad sectorial agrega un valor adicional a los hallazgos del estudio, ya que refleja la perspectiva de líderes de diferentes campos, enriqueciendo así la comprensión de las dinámicas empresariales en su conjunto.



Técnica utilizada

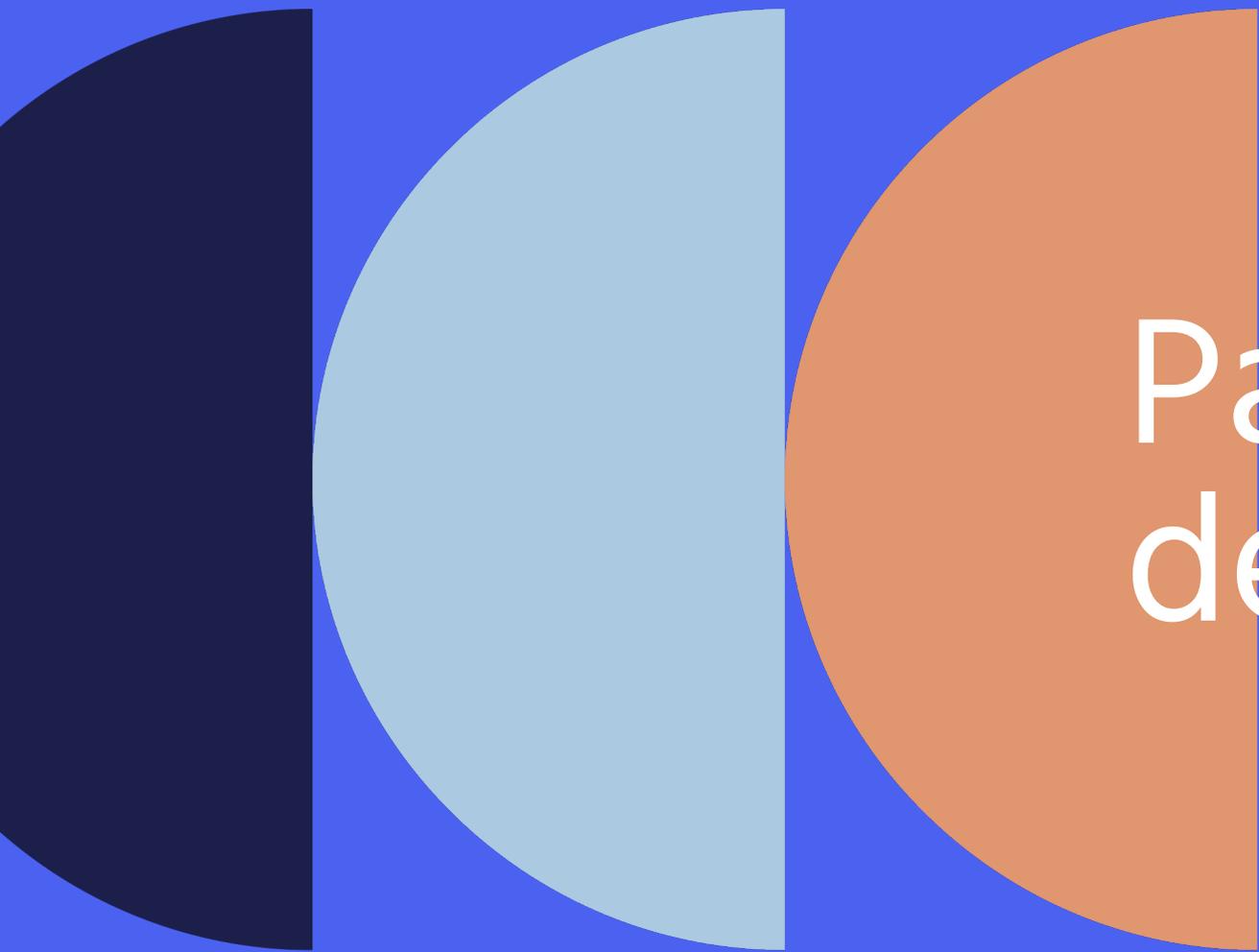
Instrumento cuantitativo y cualitativo

Los participantes decidieron contribuir de forma anónima y voluntaria, garantizando la confidencialidad de sus respuestas.

La ventana de tiempo para completar la encuesta abarcó desde el **13 de mayo hasta el 13 de junio 2024**, permitiendo a los participantes tener un período adecuado para compartir sus opiniones y percepciones. El tiempo promedio necesario para finalizar la encuesta fue de 8 minutos, asegurando una experiencia eficiente para los encuestados.

El análisis de los datos se llevó a cabo entre el 17 de junio y el 21 de junio 2024, el cual fue realizado por el Instituto de Directores de Chile. Durante este período, se aplicaron **métodos tanto cuantitativos como cualitativos** para explorar en profundidad los resultados obtenidos en el estudio. Este enfoque dual permitió una comprensión integral de las tendencias numéricas y de las perspectivas cualitativas proporcionadas por los participantes.





Participantes del estudio

Demografía

Contestaron **89** Gerentes C-Suite

Tipo de organización



Rubro

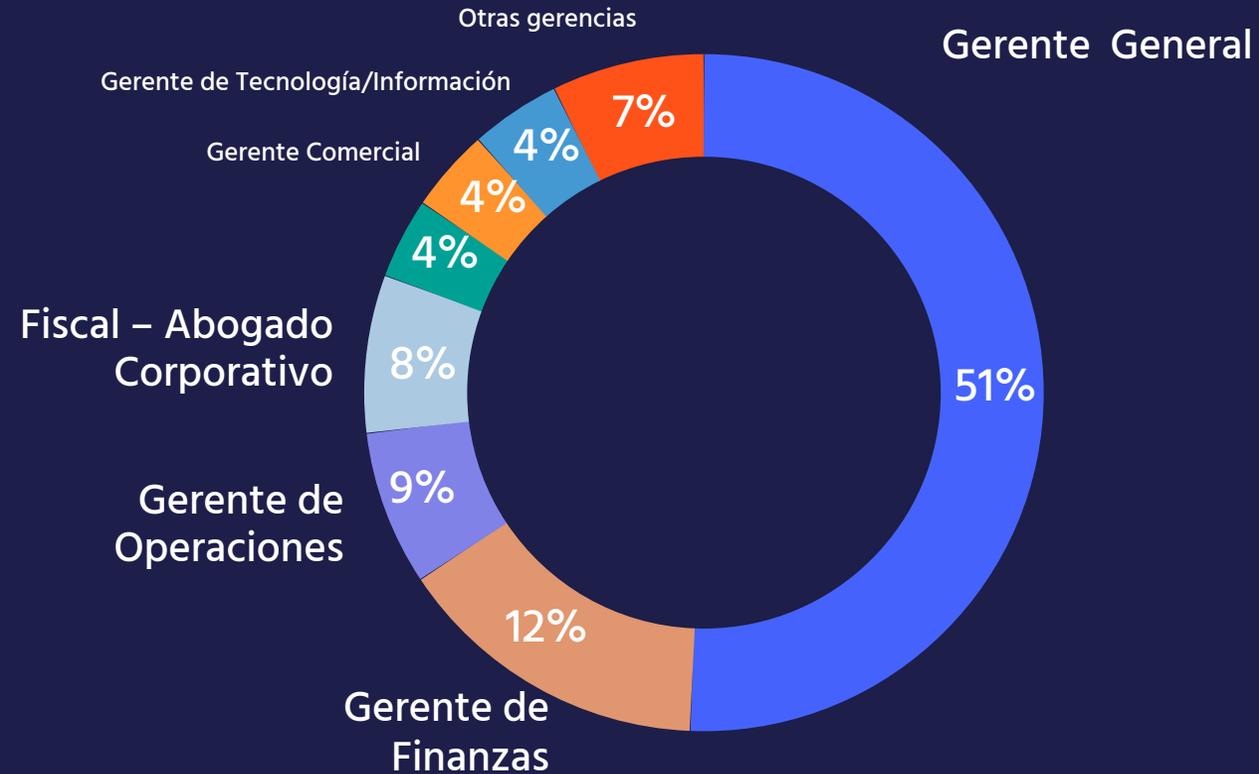


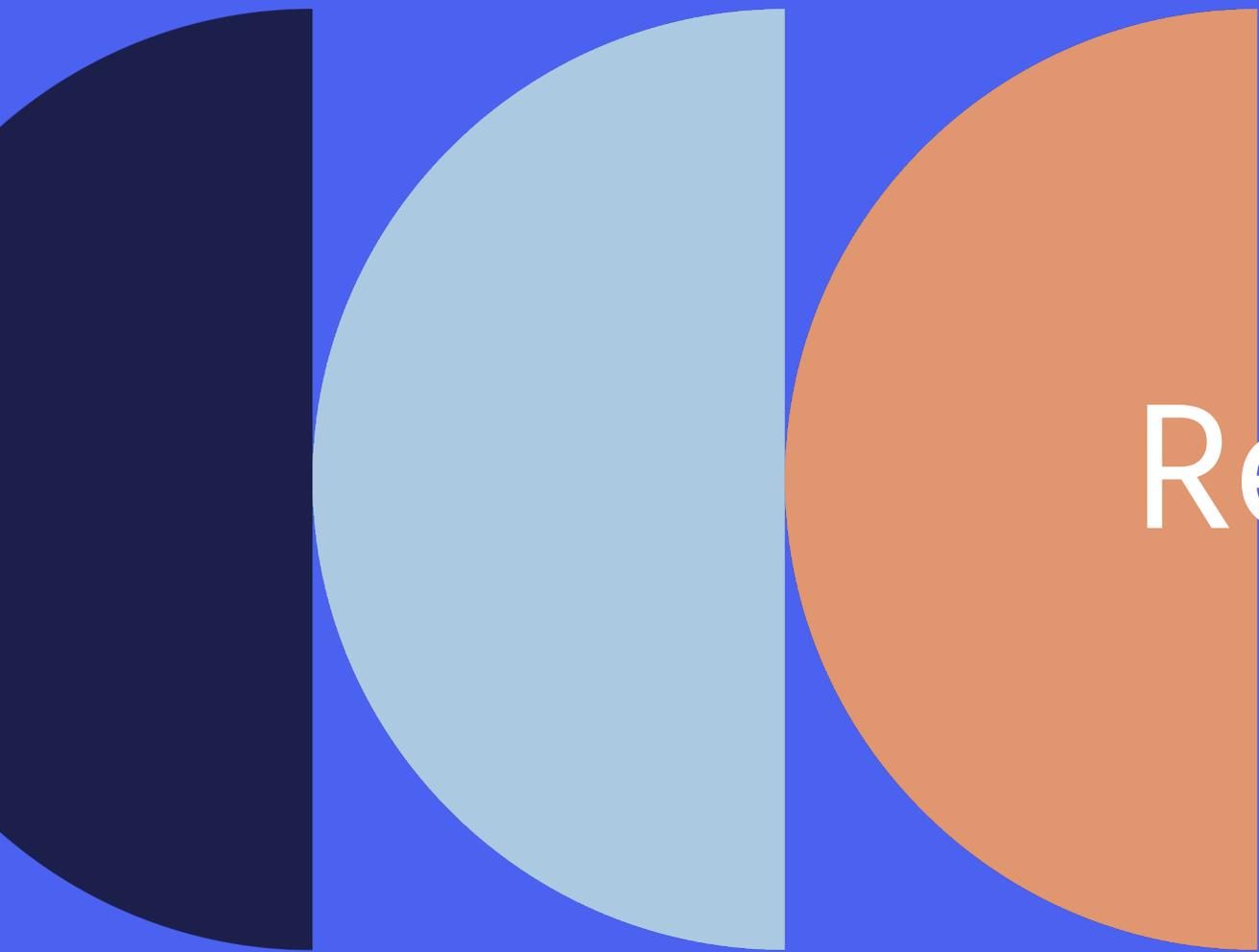
Demografía

Dotación



Cargo





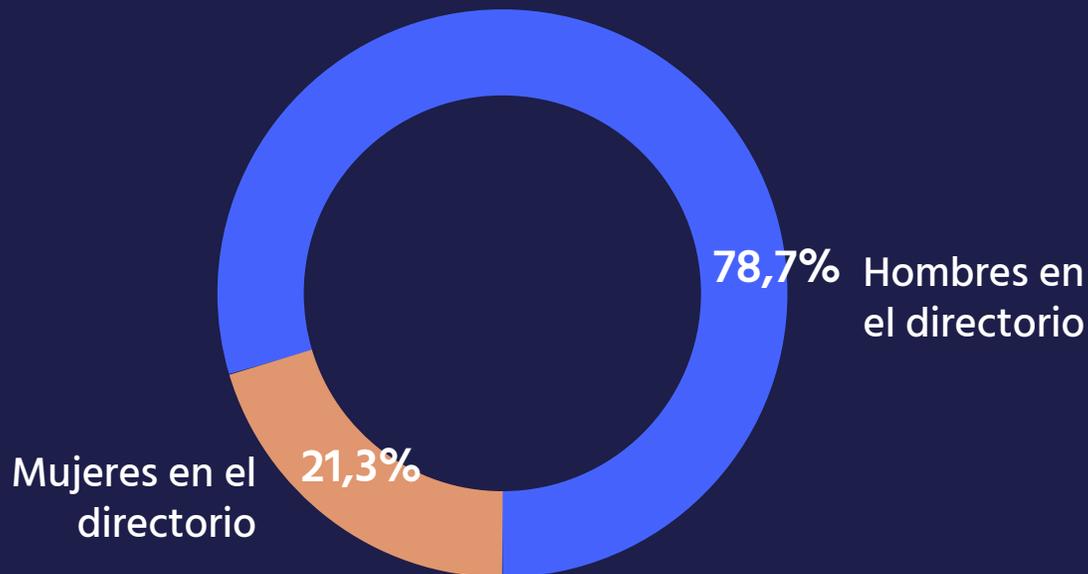
Resultados

Resultados

Cantidad de directores/ Mediana

5 directores

Género en el directorio



81% de los ejecutivos señala que los directorios **cuentan con diversas especialidades**.

85% de los ejecutivos considera que **la relación con su directorio** es "buena o muy buena".

79% de los ejecutivos afirma tener un **nivel de confianza** "bueno o muy bueno" con su directorio.

70% de los ejecutivos indica que el **nivel de preparación de su directorio** para liderar su organización es "bueno o muy bueno".

Resultados

¿Con cuál de las siguientes afirmaciones generales sobre su directorio está de acuerdo?

El directorio no sobrepasa los límites de su función.

El directorio tiene una combinación adecuada en cuanto a competencias/experiencia.

El directorio proporciona una orientación estratégica.

El directorio asegura la mitigación de riesgos.

El directorio maximiza el valor de largo plazo de la compañía.

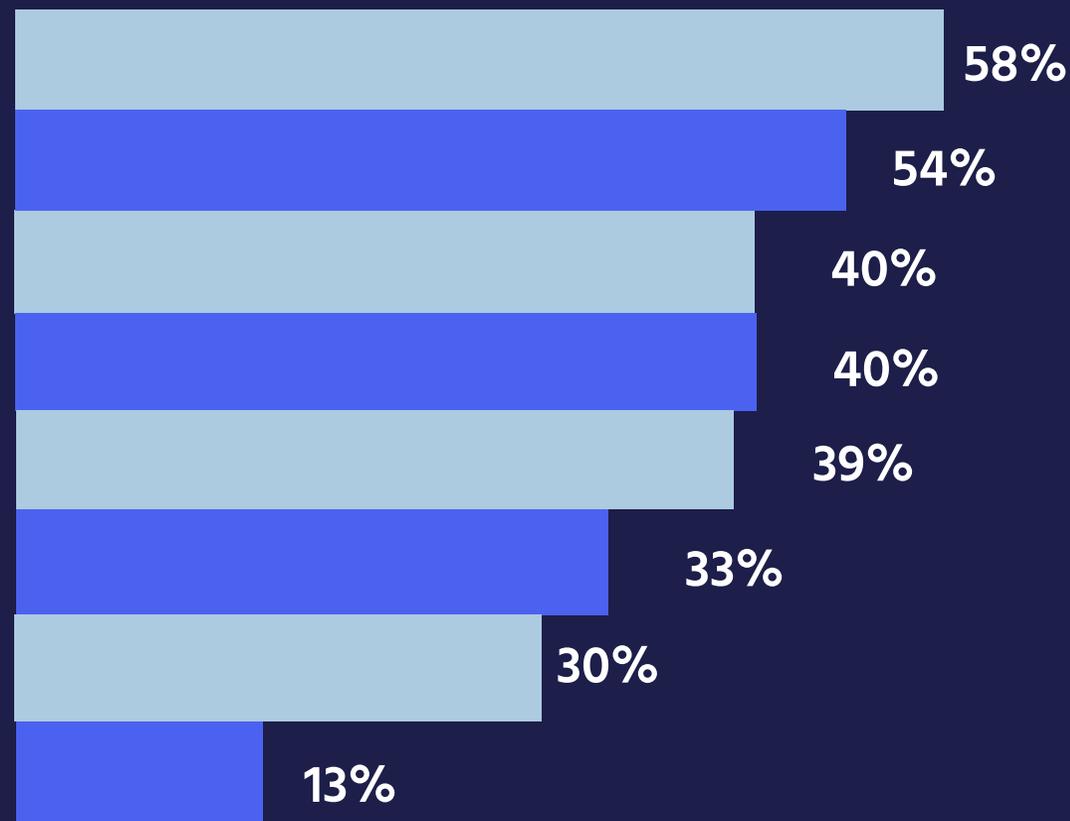
El directorio indaga sobre temas profundos.

El directorio dedica suficiente tiempo a su trabajo.

El directorio desafía proactivamente la mirada ASG.

66%

de los ejecutivos señala que se siente respaldado por el directorio en la toma de decisiones estratégicas en la exploración de iniciativas importantes.



Resultados

31% de los ejecutivos señala que **no hay una comunicación abierta y fluida** entre el directorio y la gerencia.

55% de los ejecutivos señala que **no ha tenido la oportunidad de participar en programas de desarrollo profesional** relacionados con gobierno corporativo para mejorar sus habilidades como C-suite.

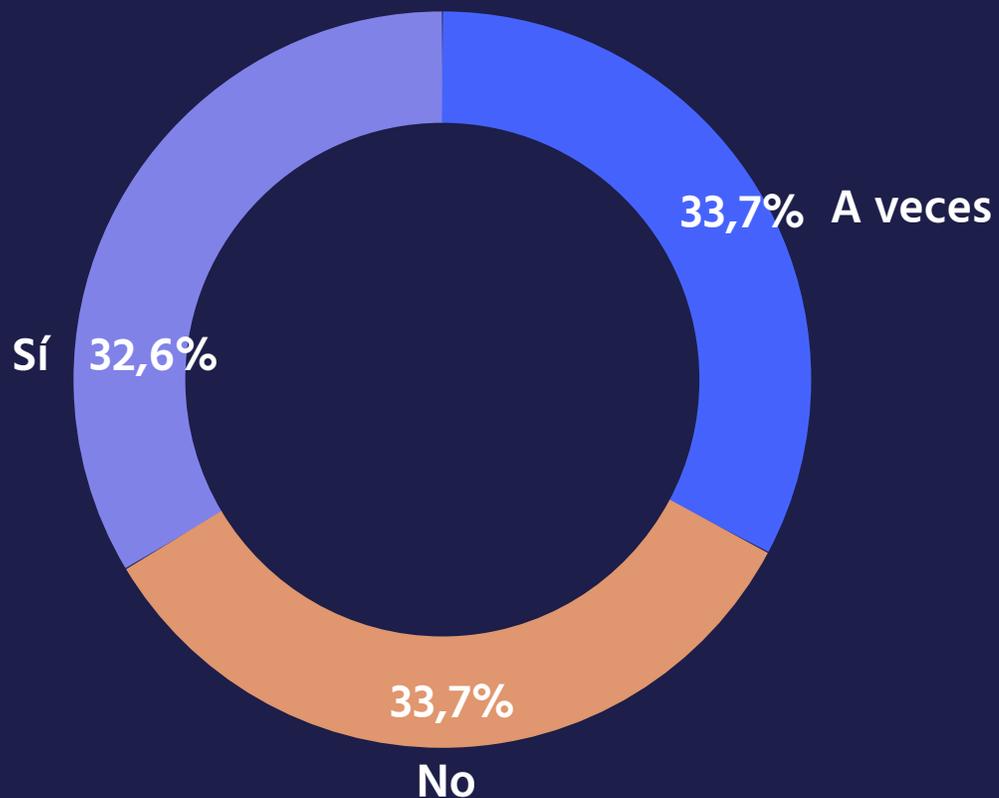
Cuando se les preguntó a los ejecutivos de qué manera el directorio podría fomentar una participación e involucramiento de la Gerencia se indicó lo siguiente:

- Abrir la conversación a temas más allá de la gestión de resultados, incorporando miradas innovadoras y estratégicas hacia el futuro.
- Aumentar el contacto e intercambio de información con el C-Level, involucrándose con el negocio.
- Entregar más autonomía y libertad en la toma de decisiones a las gerencias, aumentando la participación en sesiones de directorios y comités.
- Potenciar la formación constante de las gerencias.

Resultados

Retroalimentación

¿Recibe retroalimentación y evaluación regular del desempeño de su área por parte del directorio?



76%

de los ejecutivos que **reciben evaluaciones** indican que estas se llevan a cabo mediante una **evaluación formal de desempeño**, enfocada en el cumplimiento de **objetivos y resultados**, mientras que el 24% restante menciona recibir retroalimentación de manera informal.

34%

de los ejecutivos señala que **no recibe retroalimentación y evaluación regular** del desempeño por parte del directorio.

Cuando se les preguntó a los ejecutivos cómo les gustaría que se desarrollara la evaluación de desempeño, mencionaron lo siguiente:

1. Incorporar el cumplimiento de metas y KPIs.
2. Incluir aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.
3. Recibir retroalimentación regular y periódica con una frecuencia semestral.

Resultados

¿Cómo calificaría el desempeño del directorio (en donde 1 es "Muy mala" y 5 "Muy buena")?



43%

de los ejecutivos evalúa el desempeño de su directorio con una **calificación Regular y Mala (Nota 2 y 3)**



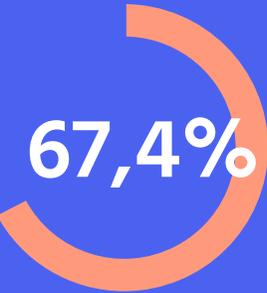
Fortalezas



95,5%

Conocimiento y experiencia

El 95,5% de los ejecutivos menciona que el directorio está compuesto por profesionales altamente informados y competentes, con sólida educación y especialización.



67,4%

Valores y ética

El 67,4% de los ejecutivos destaca el compromiso con los valores y la ética como una fortaleza clave de su directorio.

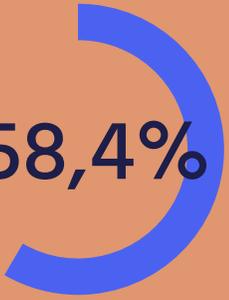


37,1%

Relaciones y conexiones

El 37,1% de los ejecutivos menciona que su directorio está compuesto por personas influyentes en la sociedad, con una amplia red de contactos y un alto reconocimiento en el mercado.

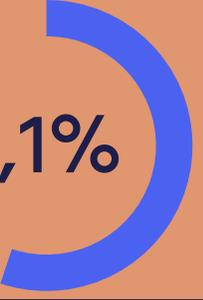
Debilidades



58,4%

Deficiencias en la visión estratégica

El 58,4% de los ejecutivos percibe serias deficiencias en la visión estratégica de sus directorios, incluyendo aversión al riesgo, liderazgo débil, falta de actualización estratégica y poca sensibilidad al mercado. Además, hay preocupaciones sobre decisiones basadas en intuiciones y falta de confianza interna.



55,1%

Falta de enfoque

El 55,1% de los ejecutivos detecta una preocupante falta de enfoque entre sus directores, según revelan diversas deficiencias que van desde el desconocimiento del negocio específico y el manejo de riesgos, hasta problemas como el micromanagement y la toma de decisiones poco fundamentada.



36,0%

Falta involucramiento y participación

El 36% de los ejecutivos detecta que existe una falta de involucramiento y participación de sus directores en diversas áreas críticas del gobierno corporativo contribuye significativamente a los desafíos organizacionales, incluyendo alta presión en momentos complejos, baja capacidad de decisión, desconexión con la organización, y delegación excesiva a la administración, entre otros aspectos.

Expectativas

En el contexto actual, los ejecutivos tienen expectativas significativas respecto a los directorios de las empresas. Además de las tareas tradicionales como definir estrategias a largo plazo y velar por el cumplimiento general de la empresa, se espera que los directorios sean ágiles en la toma de decisiones y se enfoquen en mejorar en aspectos clave como ASG (ambiental, social y de gobernanza), consolidación de la matriz de riesgos, y apoyo continuo y colaboración efectiva.

Los ejecutivos buscan un directorio que no solo se centre en los resultados financieros inmediatos, sino que también tenga una visión estratégica clara y a largo plazo. Esto implica entender profundamente el negocio de la empresa y adaptarse a los cambios en clientes, mercados, tecnología y aspectos regulatorios como ciberseguridad.

Además, se espera que los directores no solo aprueben estrategias, sino que también guíen activamente su implementación, desafiando constructivamente y aportando nuevas ideas para mejorar continuamente la organización. La participación activa en la definición de objetivos estratégicos, la evaluación de riesgos y la identificación de oportunidades son cruciales para una toma de decisiones robusta y efectiva.

En resumen, el rol del directorio no solo radica en la supervisión estratégica y de cumplimiento, sino también en ser un motor de innovación y adaptación continua, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa en un entorno empresarial dinámico y cambiante.



Conclusiones

Los gerentes perciben a sus directores como líderes capacitados, con experiencia y conocimiento del área, del negocio y del mercado. Sin embargo, se reconoce una deuda pendiente en cuanto a la equidad de género en los espacios de alta dirección, subrayando la necesidad de continuar avanzando hacia una mayor representación femenina en los directorios.

Existe una preocupación sobre la falta de involucramiento y participación de los directores en áreas críticas del gobierno corporativo, lo que contribuye a desafíos organizacionales como alta presión en momentos complejos, baja capacidad de decisión, desconexión con la organización y delegación excesiva a la administración en algunos casos o micromanagement. Se sugiere que los directores deben abrir más la conversación a temas innovadores y estratégicos, aumentar el contacto e intercambio de información con los altos ejecutivos, y otorgar más autonomía y libertad en la toma de decisiones.

El compromiso con los valores y la ética es destacado como una fortaleza clave de los directorios. Los ejecutivos esperan que los directores no solo aprueben estrategias, sino que también guíen activamente su implementación, desafiando constructivamente y aportando nuevas ideas para mejorar continuamente la organización.

En cuanto a la evaluación del desempeño, los ejecutivos desean que esta incorpore el cumplimiento de metas y KPIs, incluyendo aspectos cuantitativos y cualitativos, y que se realice de manera regular y periódica.

Estas conclusiones reflejan tanto las fortalezas como las áreas de mejora identificadas por los ejecutivos en relación con sus directorios, proporcionando una visión integral de la situación actual y las expectativas en el ámbito de la gobernanza corporativa



Estudio Mirada de los ejecutivos a sus directorios

Junio, 2024

