



Informe:

Transformación del Directorio 2021 producto del Covid-19: Cambios, amenazas y oportunidades

I. Introducción

El presente informe resume los resultados obtenidos de la encuesta efectuada por el Centro de Gobierno Corporativo UC (en adelante “CGCUC”)¹, en colaboración con Mazars Chile², a directores y ejecutivos que participan en directorios de empresas en Chile. Esta encuesta fue realizada entre junio y julio del año 2021 y contestada por 113 personas, de las cuales el 23,9% corresponde a presidentes de directorios y el 68,1% a directores³. Asimismo, el 61,1% de las respuestas provienen de personas asociadas a empresas chilenas⁴, en su mayoría, sociedades anónimas abiertas⁵.

Esta encuesta nos fue facilitada por Mazars Chile y también fue realizada en el Reino Unido, UE, Estados Unidos y Australia por Board Agenda y Mazars Internacional, en asociación con Henley Business School⁶. Fruto de dicho esfuerzo se confeccionó el Reporte Internacional *“Board Transformation 2021: Leadership in transition, how boards and directors are adapting to a post – pandemic reality”* (en adelante, “el Reporte Internacional”), con el objetivo de recoger antecedentes comparados en diversos países. Los resultados obtenidos hacen ver que, a nivel general, las respuestas a la encuesta realizada en Chile están alineadas a las respuestas recogidas en el extranjero.

¹El Centro de Gobierno Corporativo UC está formado por la Facultad de Derecho y la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, opera desde el año 2009 y fue oficializado el año 2013.

²El año 2019 el CGCUC estableció una alianza con Mazars, organización integrada e independiente, con presencia en 90 países y en Chile desde hace 20 años. Mazars entrega servicios de auditoría, contabilidad, asesoría financiera, tributaria y legal. Producto de esta alianza, durante el año 2019, realizamos un ciclo sobre “Comités de Directores”. Asimismo, durante los años 2020 y 2021 realizamos el ciclo “Navegando la tempestad creada por el Covid-19”.

³El porcentaje restante corresponde a “gerentes generales” (3,5%), “fiscales” (1,8%) y a “otros” (2,7%).

⁴Sólo un 2,7% de los encuestados contestó que la oficina central de la organización para la cual trabajan está ubicada en Norte América.

⁵0,9% corresponde a “corporación de derecho”, 5,3% a “empresa familiar” y 26,5% a “sociedades anónimas cerradas”.

⁶La encuesta internacional fue contestada por 270 “senior business leaders”. Para mayor detalle de la metodología, muestra y resultados revisar el reporte de dicha encuesta en:

<https://www.mazars.co.uk/Home/Insights/UK-Publications/Board-Transformation-Survey-2021-the-findings>

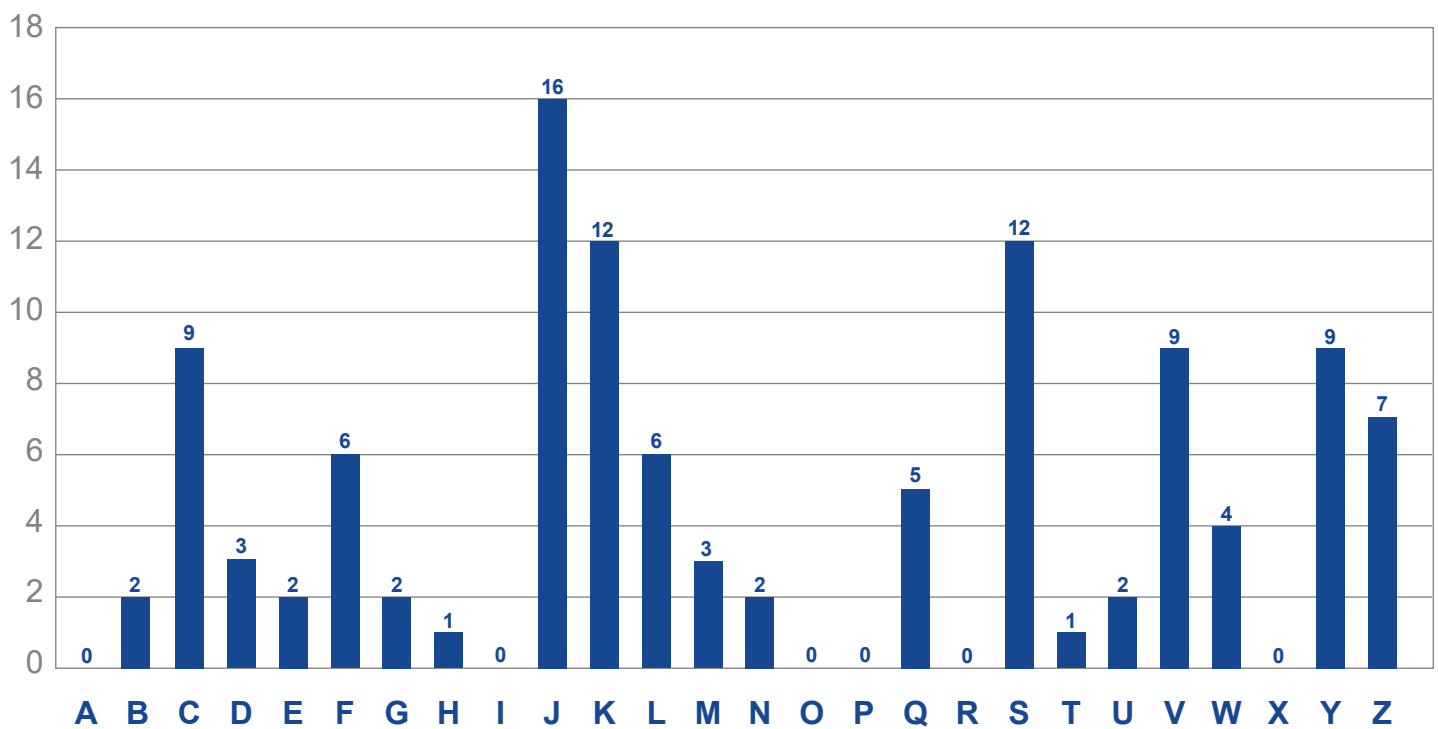
II. Resultados

2.1. Distribución de empresas representadas

El 33,6% de las empresas representadas en el estudio tiene ventas por sobre US\$1.400 millones al año, el 15,9% entre US\$700M y US\$1.400M, el 12,4% entre US\$350M y US\$700M, el 16,8% entre US\$140M y US\$350M y el 21,2% US\$140M o menos.

“Servicios financieros”, “alimentos y bebidas” y “minería” son las industrias que están más representadas (40 respuestas de 113), lo cual indica que los directores de grandes empresas en Chile están bien representados en la encuesta.

Figura 1: ¿Cuál es la industria que mejor describe su organización?



A. Publicidad y Marketing

B. Agricultura

C. Transporte y logística

D. Automotriz

E. Soporte comercial y Logística

F. Construcción y maquinaria

G. Educación

H. Entretenimiento y recreación

I. Servicios ambientales

J. Servicios financieros

K. Alimentos y bebidas

L. Forestal

M. Salud y productos farmacéuticos

N. Seguros

O. Servicios Legales

P. Ciencias

Q. Banca

R. Medios

S. Minería

T. Non Profit

U. Servicio profesionales y consultoría

V. Retail

W. Inmobiliario

X. Telecomunicaciones, tecnología e internet

Y. Servicios públicos, energía y extracción

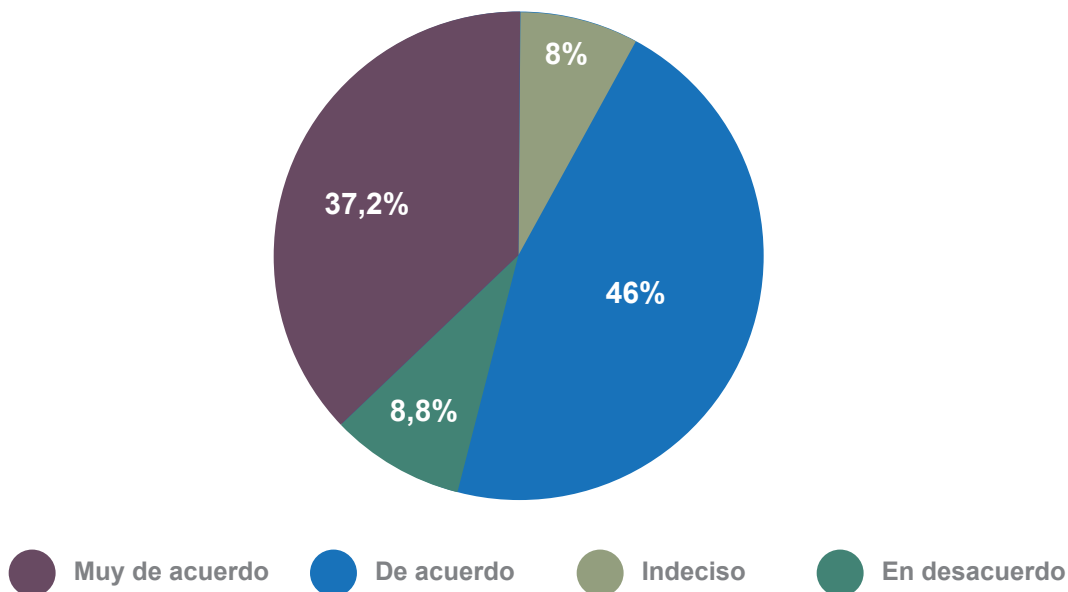
Z. Otra

2.2. Dimensiones con mayor grado de adherencia por parte de los directores

Resulta evidente que la pandemia ha impulsado cambios y algunos de ellos de carácter más bien permanente, siendo el teletrabajo, total o parcial, uno de ellos. Las empresas han debido adaptarse a esta nueva forma de trabajo, la cual ha sido efectiva y podría generar oportunidades, y los directorios no han sido la excepción. **El 83,2% de los directores encuestados⁷ declara que las reuniones de directorio online han sido efectivas y se mantendrán, aunque sea ocasionalmente en el futuro.**

Figura 2:

¿Las reuniones de directorio online han sido efectivas y se mantendrán ocasionalmente en el futuro?



Asimismo, las consecuencias sanitarias, económicas y políticas provocadas por la pandemia han impulsado a las empresas a reestructurarse y los directorios de las empresas chilenas, según la encuesta realizada, han estado a la altura del desafío, no sólo **ajustando el proceso de transformación digital de sus compañías (88%)** y adaptándose a las demandas de una economía más digital, sino que también **impulsando un aumento de la resiliencia de la organización a largo plazo (79,8%)** y fortaleciendo la relación con sus trabajadores.

⁷ No todos quienes contestaron la encuesta son directores. No obstante, debido a que son mayoría, en adelante, cuando se mencione la palabra "directores" en este contexto (encuesta) será para referirse a todas las personas encuestadas.

Figura 3: ¿El directorio se ha visto impulsado a acelerar el proceso de transformación digital de la compañía?

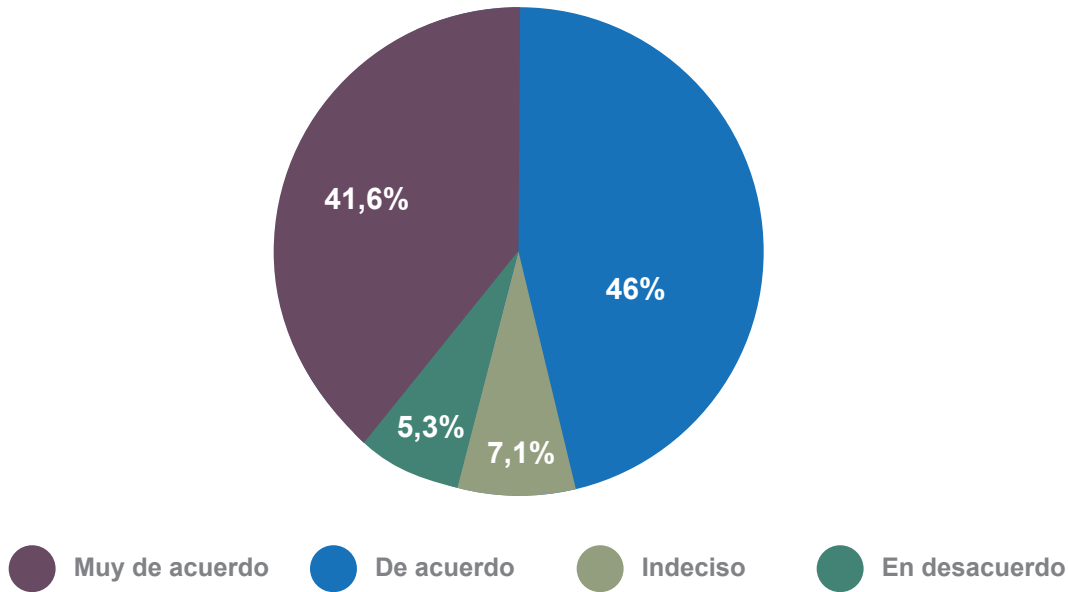
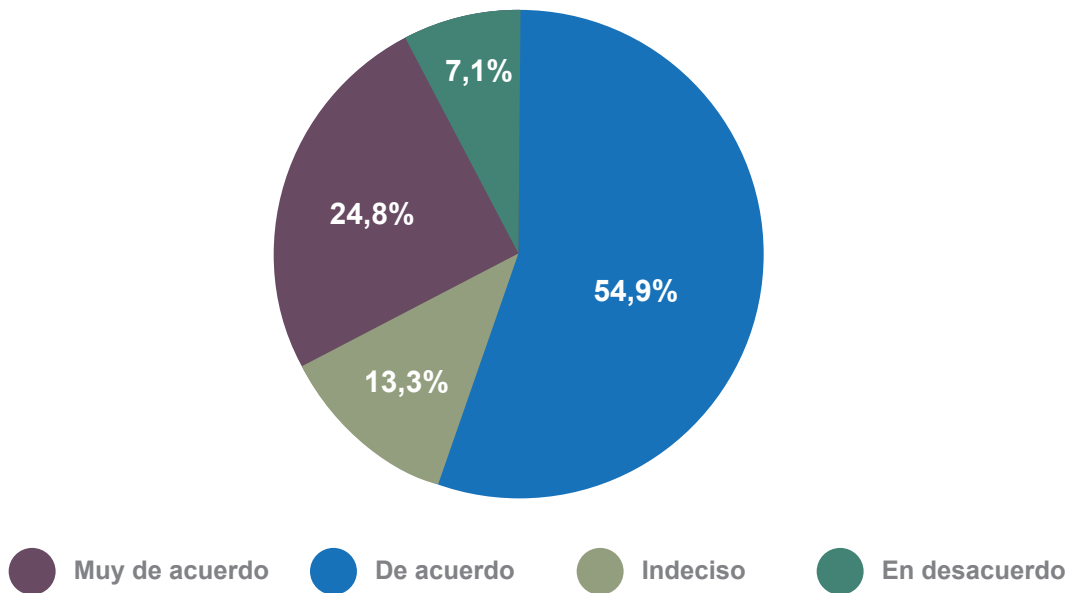


Figura 4: ¿El directorio se ha visto impulsado a aumentar la resiliencia a largo plazo de la organización?



No se trata de cambios temporales. **Un 60,2% afirma que, a causa de la pandemia, el directorio ha realizado cambios sustanciales a la estructura o a las operaciones de la compañía.** Si bien un **56,7% asegura que ha revisado la estrategia a largo plazo de la compañía,** al preguntar por las prioridades 2020-2021 sólo un **18% de los encuestados mencionó como prioridad “establecer la dirección estratégica de la compañía” (ver figura 10).** Algunas razones que podrían dar explicación a esta situación es que los directorios confían en que la estrategia actual sigue siendo la correcta para la organización, así como que la tarea de revisarla esté siendo desplazada por temas más apremiantes.

Figura 5:

¿El directorio ha realizado cambios sustanciales a la estructura u operaciones de la compañía?

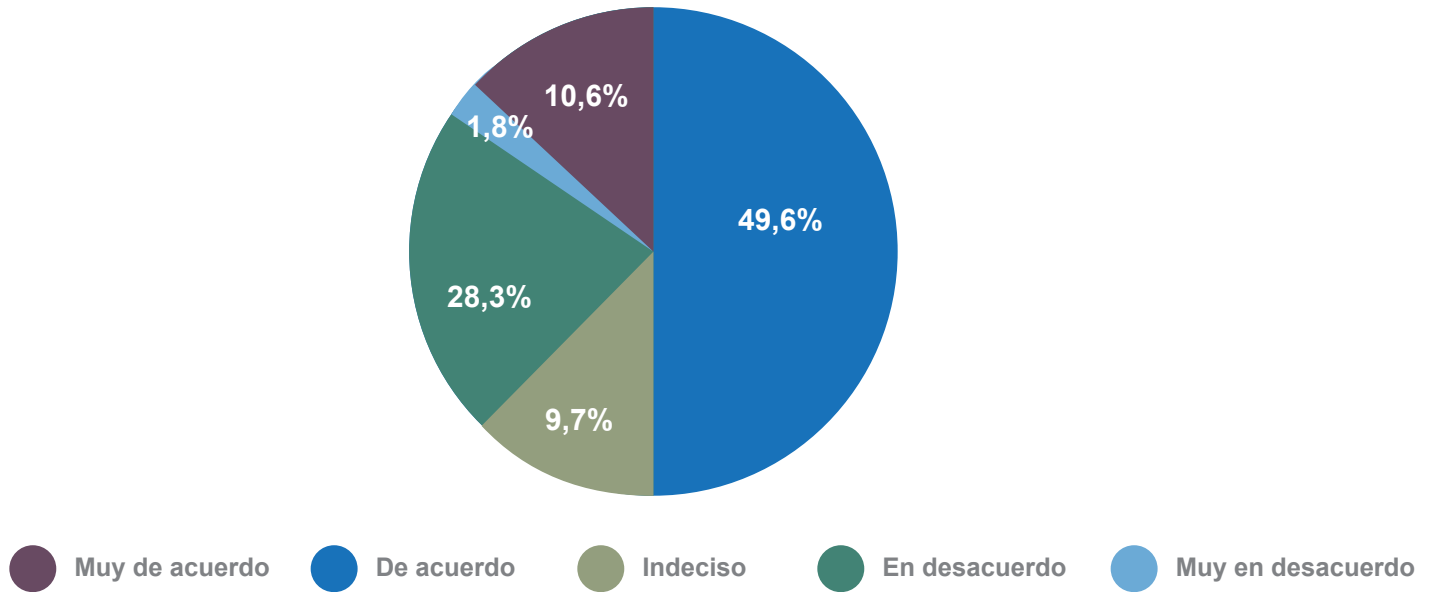
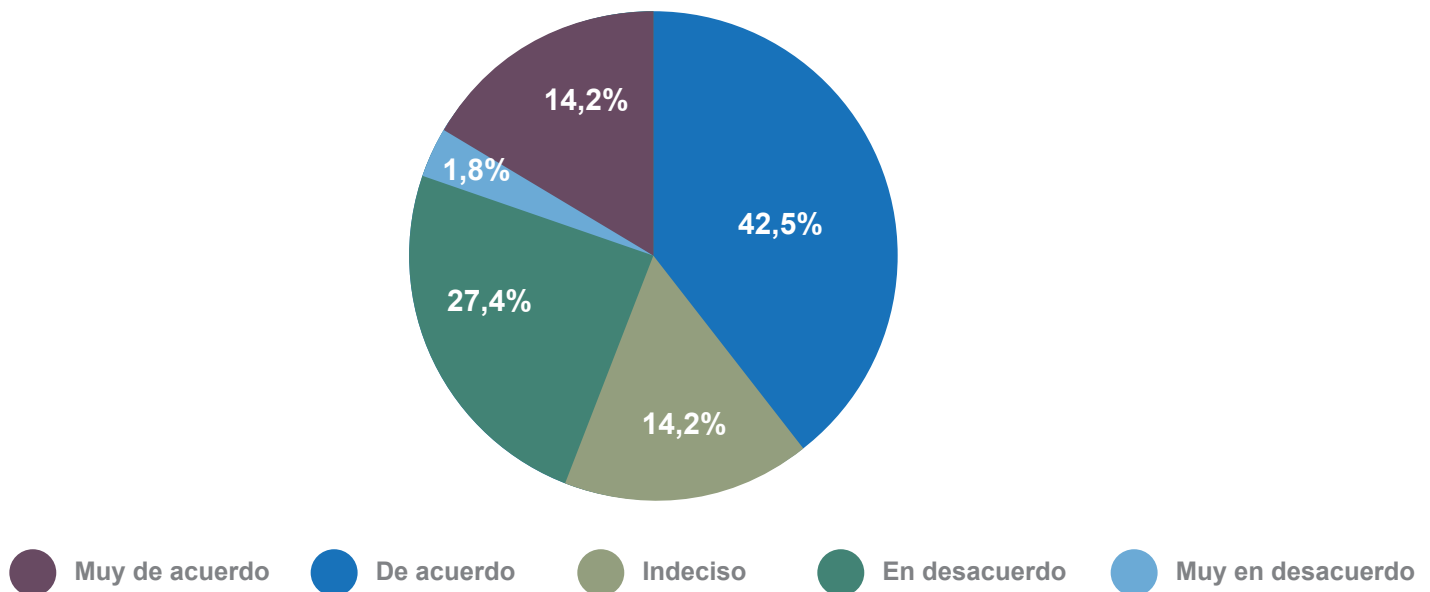


Figura 6:

¿El directorio se ha debido replantear la estrategia de largo plazo de la compañía?



Estos hallazgos coinciden a nivel comparado, ya que el Reporte Internacional revela porcentajes similares: el 52% de dichos directores considera que el directorio ha revisado la estrategia a largo plazo de la compañía, pero este tema tampoco destaca como prioridad para el periodo 2020-2021, quedando séptimo en la lista, con un 37%.

Es significativo que los directores estén reflexionando sobre aspectos sustantivos y de largo plazo y que en el futuro sigan trabajando en ello, ya que es probable que éstos y nuevos riesgos sigan irrumpiendo el mercado y la sociedad en general. Este tema ha sido abordado por el World Economic Forum (en adelante, WEF), quien emitió un informe de riesgos a nivel global en enero de 2021 mediante el cual comparte los resultados de su última Encuesta Global de Percepción de Riesgos⁸.

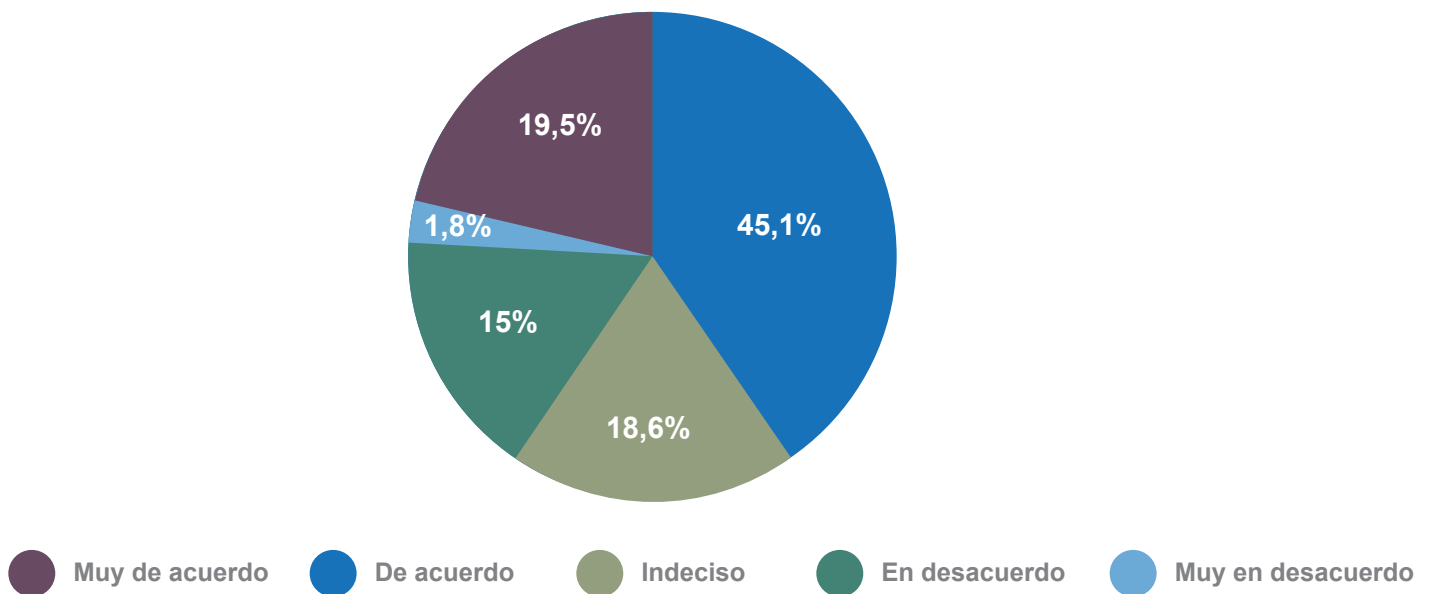
⁸ Informe completo en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

El documento “Gestión de Riesgos en Organizaciones 2021”⁹, elaborado por el CGCUC, hace referencia a la distinción que hace el WEF entre riesgos de mayor probabilidad y riesgos de mayor impacto, para un periodo de 10 años plazo. Dentro de estos últimos, menciona enfermedades infecciosas como uno de los principales riesgos debido a la incertidumbre que ha generado el control de la Pandemia Covid-19. Asimismo, incluye en esta lista el fracaso de la acción climática y otros peligros ambientales, así como armas de destrucción masiva, crisis de la deuda y daños o averías de la infraestructura TI.

Respecto a los riesgos de mayor probabilidad, el informe se refiere a condiciones climáticas extremas, fracaso de la acción climática y daños ambientales producidos por el hombre, concentración del poder digital, desigualdad digital y fallo en los sistemas de ciberseguridad.

Las relaciones humanas, al interior de las compañías, se han puesto en el centro de las preocupaciones del directorio, estando la mayoría de los directores de acuerdo en que **la pandemia ha mejorado el vínculo entre el directorio y la alta gerencia (64,6%)** y en que **existe preocupación del directorio por escuchar a la fuerza de trabajo y por aumentar su compromiso con ellos (74,3%)**. En este sentido, el bienestar de los trabajadores es clave, y la preocupación por esto se vuelve fundamental en un escenario donde las realidades familiares y circunstancias personales impactan directamente en el trabajo de las personas. **Los directores están conscientes de ello y, la gran mayoría (88,5%), considera que el directorio ha fortalecido la supervisión sobre el bienestar de sus colaboradores.**

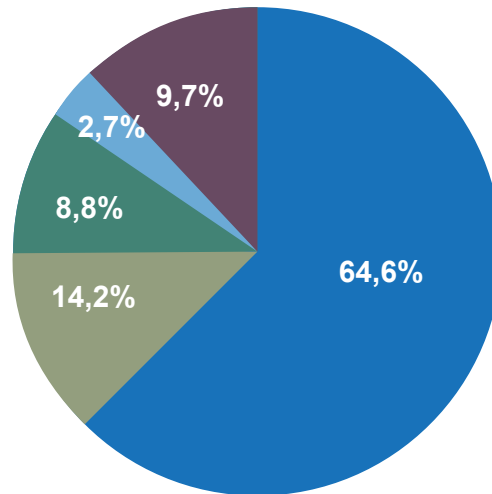
Figura 7: ¿Ha mejorado el vínculo entre el directorio y la alta gerencia?



⁹ CGCUC (2021). “Gestión de Riesgos en Organizaciones”, pág 20.

Figura 8:

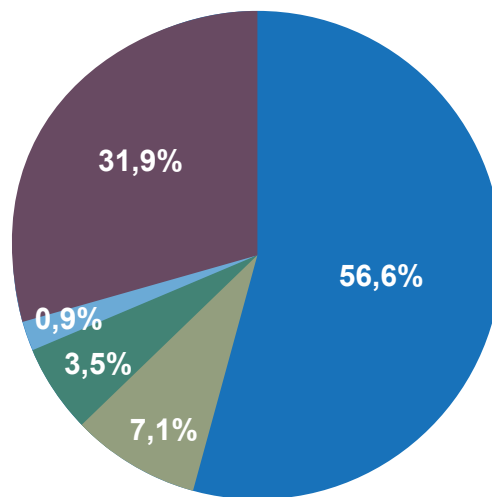
¿El directorio ha recibido más feedback de la fuerza de trabajo y/o su compromiso con esta ha aumentado?



Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Indeciso
 En desacuerdo
 Muy en desacuerdo

Figura 9:

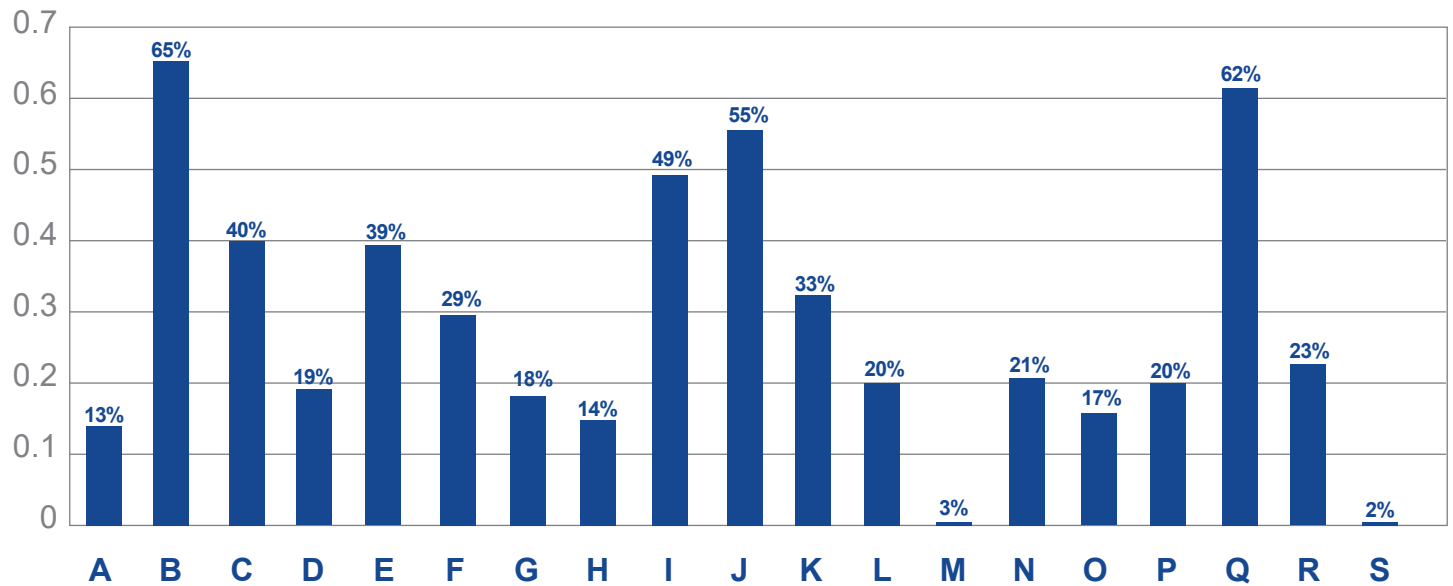
¿El directorio ha fortalecido la supervisión sobre el bienestar de sus colaboradores?



Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Indeciso
 En desacuerdo
 Muy en desacuerdo

Las crisis son complejas y quienes se ven enfrentados a ellas deben priorizar para hacer frente a los nuevos desafíos. Seleccionamos 18 prioridades para que los encuestados seleccionaran uno o más temas que se han vuelto prioritarios desde el inicio de la pandemia y que probablemente seguirán siéndolo durante los próximos 12 meses. Obtuvimos un total de 612 respuestas y las cinco primeras prioridades son: **Transformación digital, que representa un 65% de las respuestas, asuntos relacionados al lugar de trabajo, salud de los trabajadores y bienestar corporativo (62%), vínculo efectivo con la fuerza de trabajo (55%), ciberseguridad (49%) e innovación y búsqueda de nuevas oportunidades dada la disrupción de la industria (40%).**

Figura 10: Prioridades del directorio (periodo 2020-2021)



- | | |
|---|--|
| A. Relación con inversionistas, reportes y public disclosures | K. Vínculo efectivo con clientes |
| B. Transformación digital | L. Vínculo efectivo con proveedores |
| C. Innovación y búsqueda de nuevas oportunidades dada la disrupción de la industria | M. Determinación de niveles salariales de ejecutivos |
| D. Dinámicas de directorio efectivas | N. Compliance y asuntos regulatorios |
| E. Salud financiera de la compañía | O. Manejo de talento y reclutamiento |
| F. Riesgo y resiliencia organizacional | P. Asuntos ESG |
| G. Establecer la dirección estratégica de la compañía | Q. Asuntos relacionados al lugar de trabajo, salud de los trabajadores y bienestar corporativo |
| H. Vínculo con ejecutivos principales | R. Gestión de la interrupción de la cadena de suministro |
| I. Ciberseguridad | S. Otra |
| J. Vínculo efectivo con la fuerza de trabajo y/o colaboradores | |

En el Reporte Internacional, realizado por Board Agenda y Mazars, aparece en primer lugar “riesgo y resiliencia organizacional de la compañía” (53%) y, en segundo, “transformación digital” (52%), lo cual indicaría que se estaría dando igual importancia tanto a las amenazas como a las oportunidades que han surgido para la transformación digital y otras áreas de la innovación. El reporte asegura que combinar gestión de riesgos e innovación puede generar una fuerza poderosa que garantice la resiliencia a largo plazo y, por tanto, la sustentabilidad de la organización¹⁰.

Si bien en el estudio chileno “riesgo y resiliencia organizacional de la compañía” no está entre las primeras cinco prioridades del directorio, es posible encontrar similitudes importantes entre ambos estudios. Primero, porque las otras cuatro opciones iniciales sí coinciden y, segundo, porque si bien “riesgo y resiliencia organizacional de la compañía” no aparece en el listado chileno, el 79,8 % de los directores sí estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que la pandemia ha impulsado el aumento de la resiliencia de la organización a largo plazo (ver figura 4).

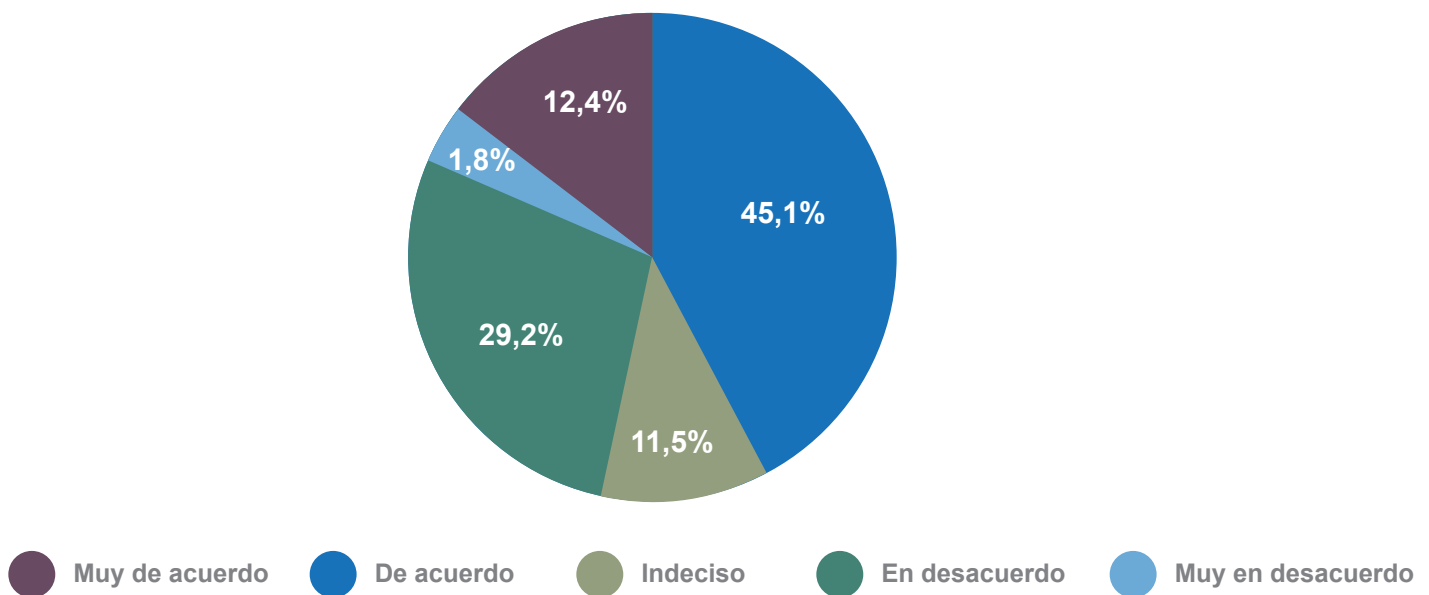
¹⁰Board Agenda & Mazars (2021). “Board Transformation 2021: Leadership in transition, how boards and directors are adapting to a post – pandemic reality”, pág 8.

Por otra parte, ambos estudios revelan que los directorios están poniendo especial énfasis en sus trabajadores. Tanto a nivel nacional como comparado es una prioridad importante para los directores y, en ambos casos, 8 de cada 10 directores contestó estar de acuerdo o muy de acuerdo con que el directorio ha fortalecido la supervisión sobre el bienestar de sus colaboradores.

La transformación del capital y del financiamiento va de la mano con la transformación digital; los directorios tendrán mayor disponibilidad de “data analytics” para reconocer tendencias y predecir futuros escenarios, lo cual producirá una transformación en cómo los directorios son capaces de planificar¹¹.

Como hemos visto, la transformación digital ha sido prioridad tanto a nivel nacional como comparado, pero ¿qué pasa con el financiamiento? El **57,5% de los directores está de acuerdo con que la pandemia ha impulsado al directorio a realizar cambios de largo plazo en cuanto a liquidez, acceso a crédito y capital**, mientras el porcentaje de directores en desacuerdo corresponde a un 31%, lo cual no es bajo.

Figura 11: ¿El directorio ha realizado cambios a largo plazo en cuanto a liquidez, acceso al crédito y capital?



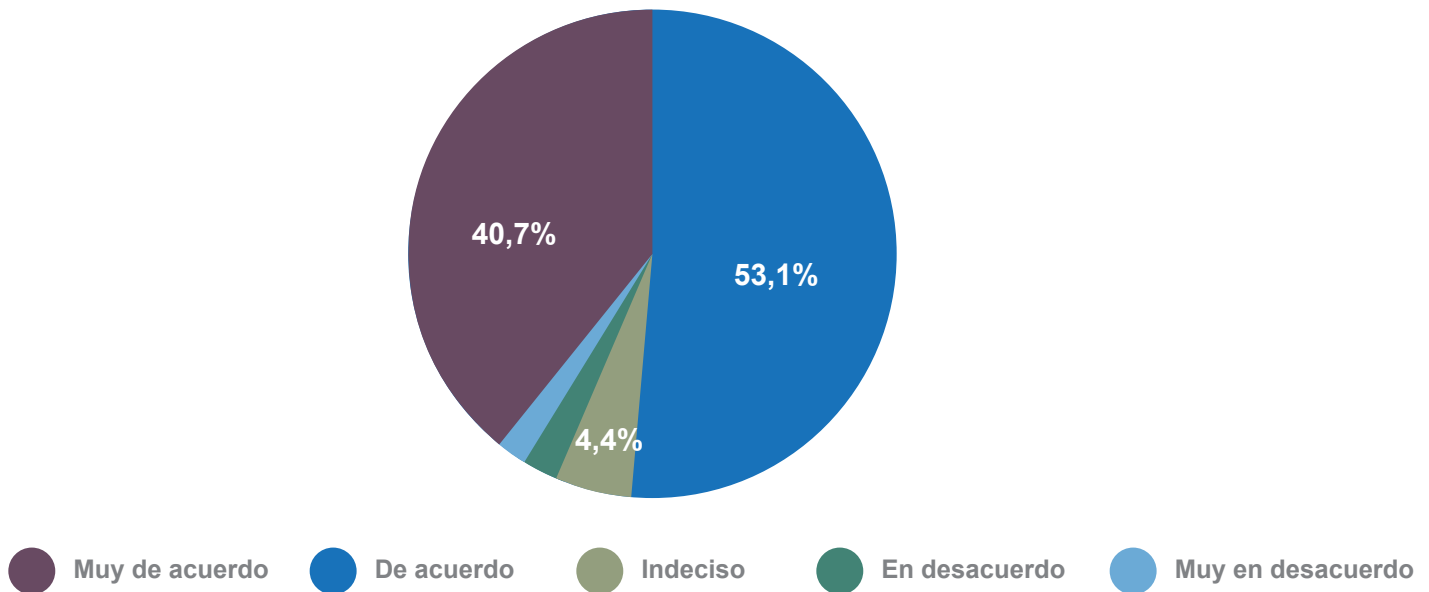
El Reporte Internacional muestra números similares; 50% y 30%, respectivamente.

¹¹ Board Agenda & Mazars (2021). “Board Transformation 2021: Leadership in transition, how boards and directors are adapting to a post – pandemic reality”, pág 14.

2.3. Dimensiones con menor grado de adherencia por parte de los directores

Previo a referirnos a aquellas dimensiones que tuvieron menor porcentaje de “acuerdo” o mayor porcentaje de “desacuerdo”, cabe hacer presente que **los directorios en Chile han tenido la agilidad necesaria para navegar satisfactoriamente en las nuevas prioridades que han surgido a partir de la pandemia**. Esta percepción es casi unánime, al estar un 93,8% de los directores de acuerdo o muy de acuerdo. Los directores en desacuerdo corresponden sólo a un 1,8%.

Figura 12: ¿El directorio ha tenido la agilidad necesaria para navegar satisfactoriamente en las prioridades que han surgido?



Lo anterior, en parte, podría explicar por qué algunas de las dimensiones que tienen menor grado de adherencia y mayor grado de rechazo están vinculadas al funcionamiento del directorio, propiamente tal. Por ejemplo, un **39,9% de los directores está en desacuerdo con que el directorio haya tenido que buscar servicios de asesoría y soporte externo a causa de la pandemia**. En el mismo sentido contestaron los directores respecto de la necesidad de revisar e impulsar cambios en el estilo de liderazgo del directorio (40,7% en desacuerdo) y sobre la eventual revisión de competencias y expertise de los miembros de éste (35,4% en desacuerdo).

Como es posible observar en los siguientes gráficos, en estos tres casos los porcentajes de aprobación corresponden a 39,9%, 33,7%, y 42,5%, respectivamente.

Figura 13: ¿La pandemia ha impulsado al directorio a buscar servicios de asesoría y soporte externo?

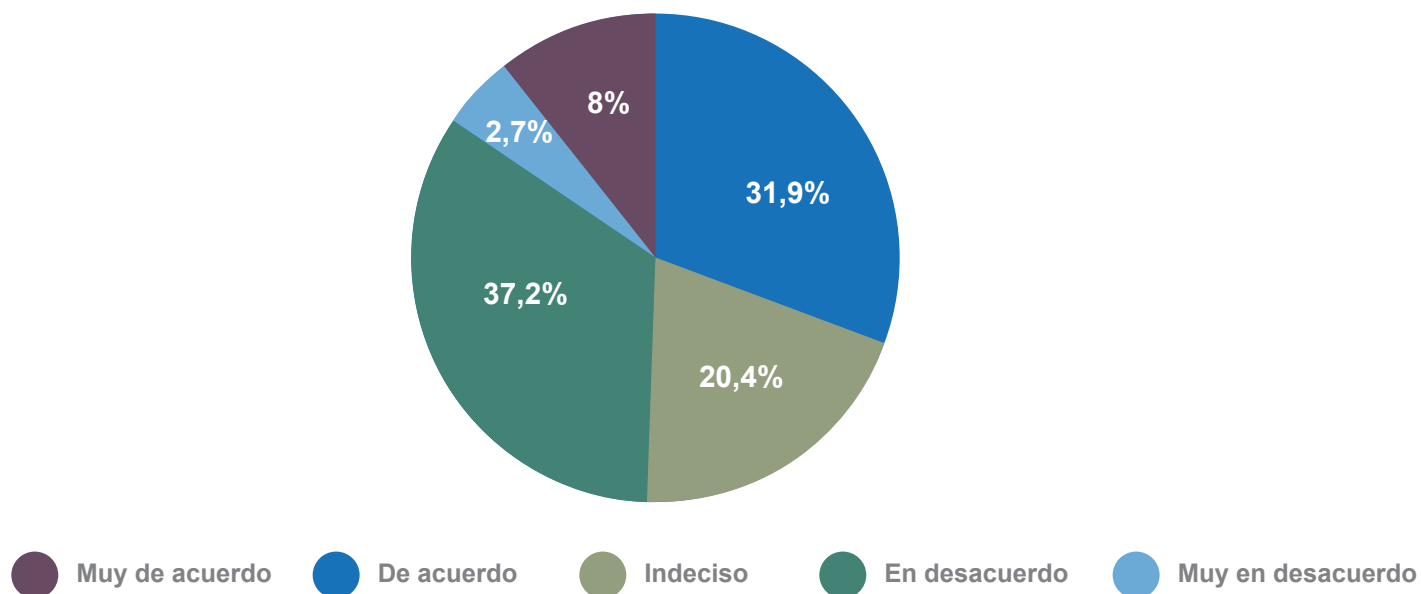


Figura 14: Debido a la pandemia, ¿el directorio ha revisado y cambiado su estilo de liderazgo?

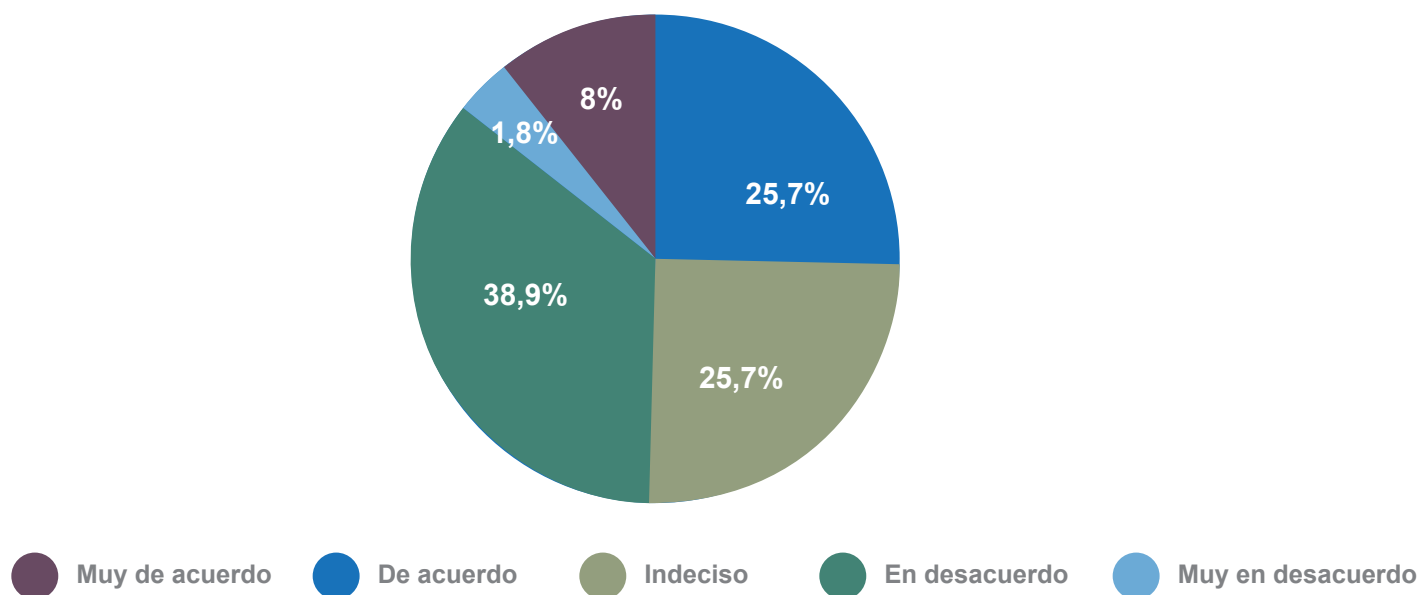
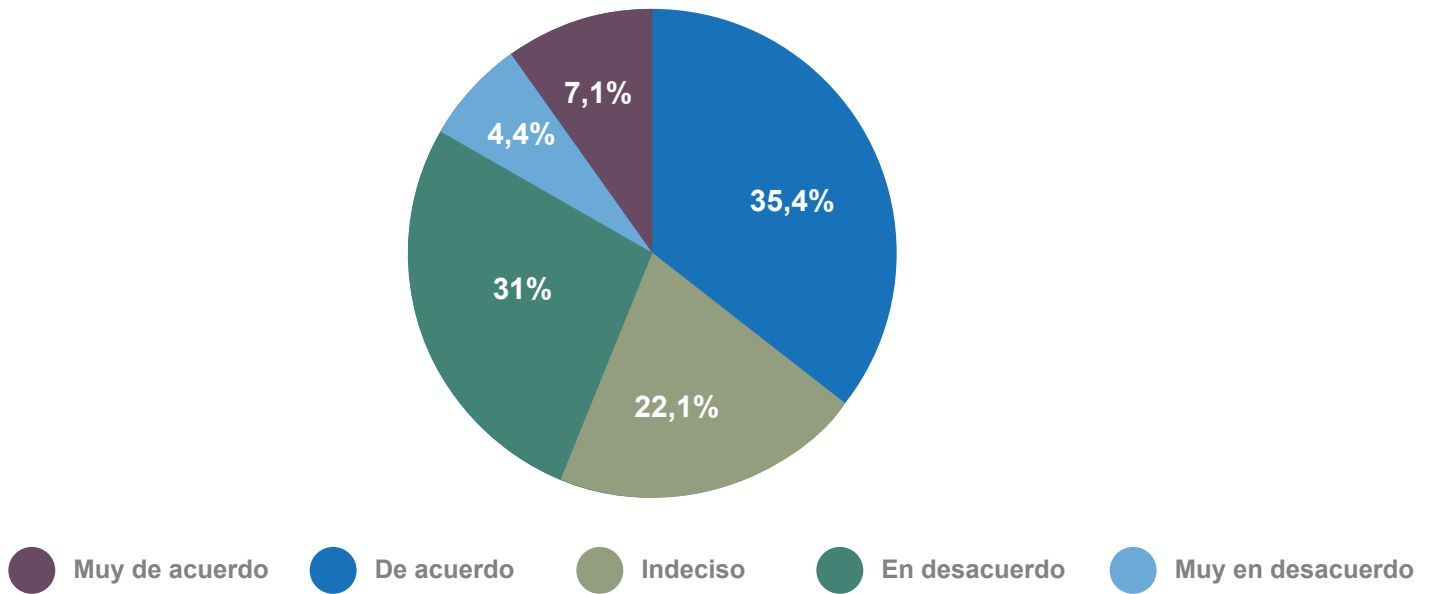
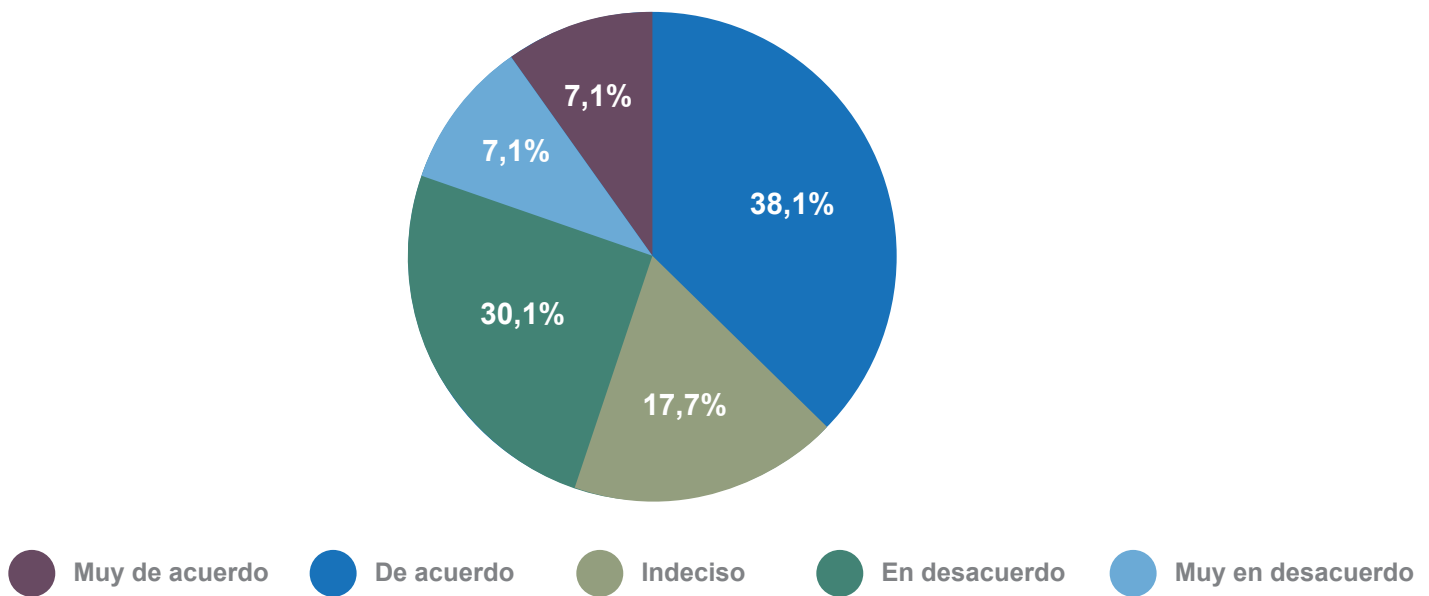


Figura 15: Debido a la transformación a que se vio forzado el negocio, ¿el directorio revisó las competencias y expertise de sus miembros?



Para menos de la mitad de los directores (45,2%) ha sido necesario intentar reestructurar la cultura corporativa de la compañía a causa de la pandemia, lo cual hace pensar, en parte, que la cultura corporativa no sería un problema para hacer frente a la pandemia. No obstante, esto podría contraponerse a la idea de que existe mayor preocupación por la fuerza de trabajo y a la acelerada transformación digital que han vivido las empresas, aspectos que están también vinculados a la “cultura corporativa”, directa o indirectamente

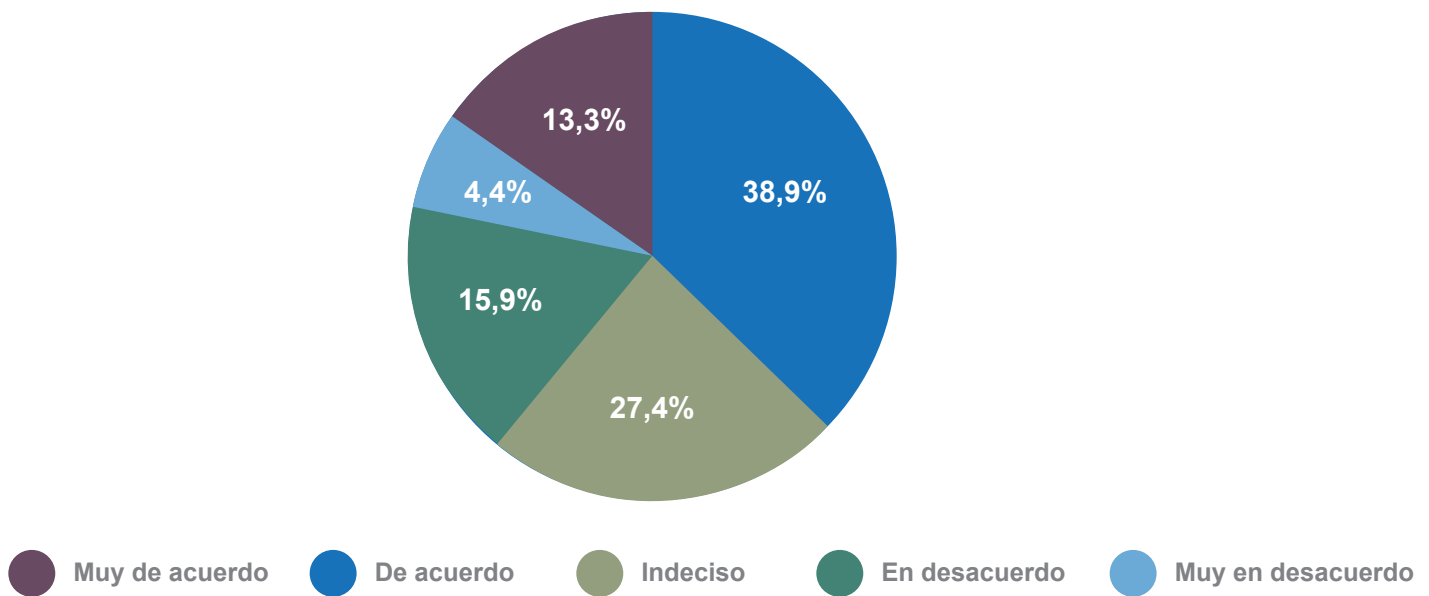
Figura 16: ¿El directorio intentó reestructurar la cultura corporativa de la compañía?



Otros dos aspectos que parecen no haber estado en el centro de la preocupación de los directorios son: temas ESG y vínculo con inversionistas. La razón de esto no parece estar relacionado a su importancia, sino que al contexto y a la necesidad causal de poner mayor atención en aspectos críticos inmediatos a la pandemia como, por ejemplo, transformación digital y relación con la fuerza de trabajo.

Si bien más de la mitad de los directores (52%) aseguraron haber puesto mayor énfasis en temas ESG, sólo un 20% lo consideró prioridad para el año 2021 (figura 10).

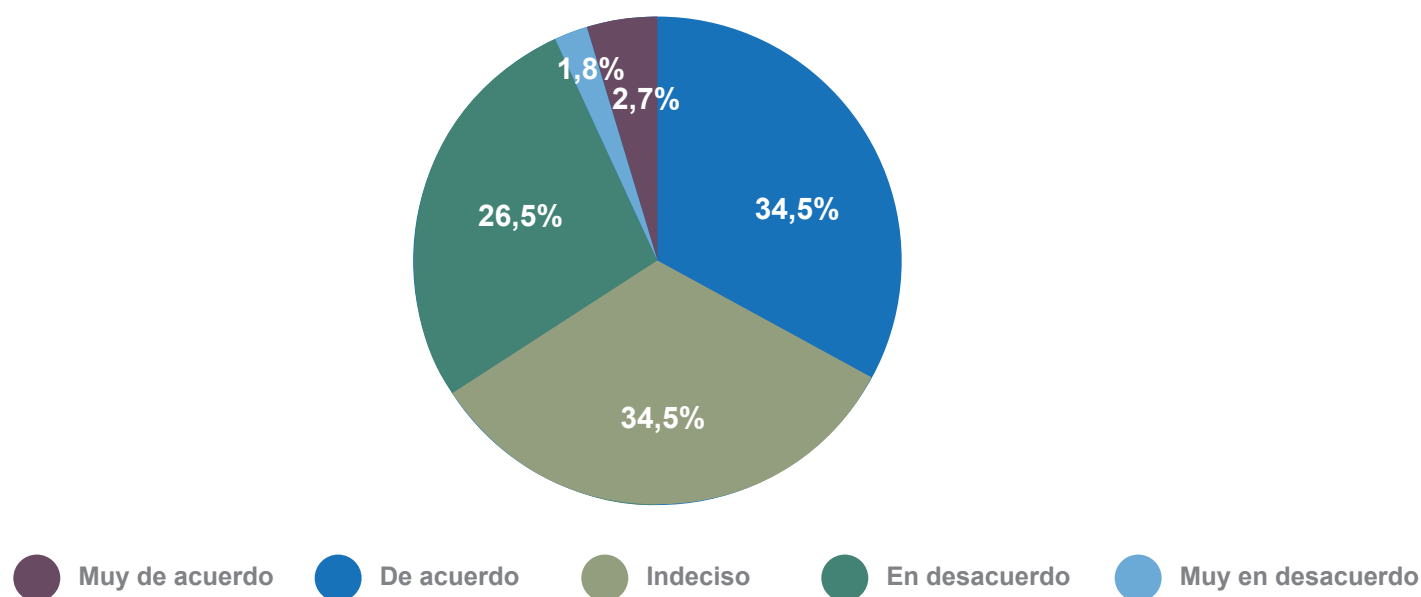
Figura 17: La pandemia ha impulsado a que el directorio ponga mayor énfasis en aspectos ESG, como cambio climático y temas ambientales.



La tendencia nacional e internacional indica que estos temas si son relevantes para el gobierno corporativo de las empresas. En este sentido, es posible inferir que el hecho de que no sea declarado como prioridad durante el periodo comprendido en el estudio no tiene relación con su importancia, sino con que, dado el escenario mundial que se ha estado viviendo, otros temas han debido ser prioridad.

La relación con los inversionistas no ha sido foco de especial atención durante la pandemia. Apenas un **37,2% de los consultados considera que la pandemia ha impulsado al directorio a que mejore el vínculo con inversionistas**. Esta idea se ve reforzada por la figura 10 “prioridades del directorio (2020 -2021)”, en donde “relación con inversionistas, reportes y public disclosure” aparece al final de la tabla de prioridades.

Figura 18: La pandemia ha impulsado a que el directorio mejore su vínculo con inversionistas.



El Reporte Internacional parece coincidir en estos últimos dos aspectos, con algunas precisiones. En primer lugar, el reporte internacional no parece interpretar que el porcentaje de adhesión a la pregunta ESG (58%) implique ser un mal resultado, el cual por cierto es un poco más alto que el chileno. En segundo lugar, los directores internacionales parecen estar más de acuerdo con que la pandemia impulsó al directorio a mejorar el vínculo con inversionistas (48%).

III. Comentarios finales

Los resultados obtenidos hacen ver que la pandemia, de manera transversal, ha generado grandes desafíos para las empresas y los directorios. Estos han logrado adaptarse y reaccionar frente a los problemas de corto plazo que surgieron como también frente a los desafíos de mediano a largo plazo. Además, destaca la necesidad que experimentaron los directorios de adaptar las operaciones de las compañías y de acelerar sus procesos de transformación digital, así como, en algunos casos, de efectuar procesos de reestructuración profundas.

También hay que señalar el hecho de que los resultados de la encuesta realizada en nuestro país, gracias al esfuerzo realizado por el CGCUC y Mazars Chile, son razonablemente similares a las observadas en compañías en el extranjero, según lo indica el Reporte Internacional realizado por Board Agenda y Mazars Internacional.

Por último, cabe hacer notar que los directorios, al menos durante el período en que se realizaron las encuestas, seguían preocupados por la incertidumbre existente sobre la continuidad del Covid-19 y/o el surgimiento de otras enfermedades infecciosas.