

## **Ciclo de Conversación**

### **Comité de Directores: Preocupaciones, Prácticas y Desafíos\***

\* Documento elaborado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CGCUC). Este documento es de propiedad exclusiva del CGCUC y está prohibida su distribución sin la debida autorización del CGCUC.

# Funcionamiento del Comité de Directores en Chile

## I. **Introducción**

El Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (en adelante “CGCUC”), es una organización interdisciplinaria que tiene por objetivo, entre otras cosas, entender y aportar al conocimiento y funcionamiento del gobierno corporativo de las empresas en Chile.<sup>1</sup>

En este contexto, el CGCUC teniendo en consideración que la figura de los Comités de Directores había cumplido 18 años desde su instauración mediante lo que se llamó en su minuto la Ley de OPAs, decidió desarrollar este año 2019 un esfuerzo tendiente a evaluar su funcionamiento a la fecha, para lo cual organizó dos encuentros de directores miembros de comités de directores fundamentalmente de empresas integrantes del IPSA.

El presente documento es el resultado de dicha iniciativa y está elaborado a partir de los comentarios recogidos en dichos encuentros, a los cuales asistieron un total de 33 directores<sup>2</sup> y de una encuesta anónima contestada por 40 directores miembros de comités de directores de sociedades anónimas abiertas que, de acuerdo al artículo 50 bis de la Ley de Sociedades Anónimas Abiertas, deben designar un comité de directores. Se hace presente que la encuesta se envió a 200 directores de Sociedades Anónimas Abiertas, por tanto, no necesariamente quienes contestaron la encuesta son, exclusivamente, quienes participaron de los encuentros.

El CGCUC quisiera agradecer la participación de los directores que asistieron a los encuentros y la colaboración de aquellos que contestaron la encuesta de forma anónima.

**El CGCUC quisiera agradecer en forma muy especial a Mazars Chile<sup>3</sup>, empresa la cual no sólo fue el auspiciador de esta iniciativa, sino que ha sido además un importante colaborador en la organización de los encuentros y el trabajo realizado en general. Además, merece un agradecimiento especial Anthony Carey, socio experto en gobierno corporativo de Mazars en Londres y que participó como expositor en el primer encuentro de directores miembros de Comités de Directores, para hablar sobre la experiencia de esta materia en Europa.**

<sup>1</sup> El CGCUC surge el año 2009 y es una asociación entre la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Escuela de Administración de la misma Universidad.

<sup>2</sup> En su mayoría directores miembros de comité de directores de empresas IPSA.

<sup>3</sup> Mazars es una organización internacional, integrada e independiente, que entrega servicios de auditoría, contabilidad y asesoría fiscal, con presencia en 89 países y con operaciones en Chile desde hace más de diez años.

## II. Visión General sobre los Comités de Directores

### *1. Los comités de directores han sido de utilidad y representan un aporte.*

Hoy día existe acuerdo en que los comités de directores han sido de utilidad y representan un aporte, especialmente en algunos roles. Sobre este punto, en las mesas de trabajo, los directores distinguieron entre funciones establecidas por ley y “otras funciones” del comité que podrían aportar valor a la compañía.

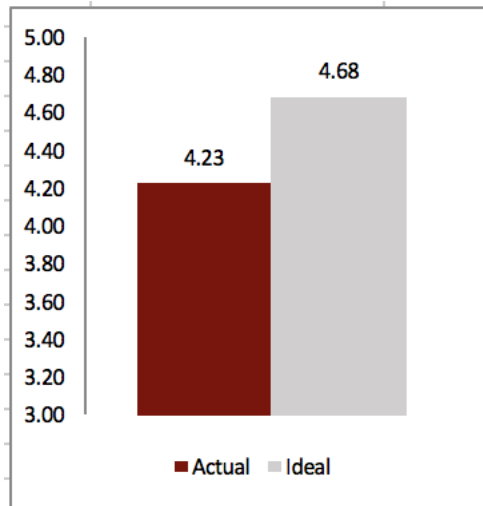
Asimismo, se destacó que la figura del “comité de directores” ha surgido en un creciente número de empresas que no están obligadas por ley a establecerlo. En muchos casos se trata de estructuras sui generis que abordan temas específicos en los que los directores independientes agregan realmente valor.

A continuación, se presentan algunos resultados de la encuesta que dicen relación con las funciones del comité de directores establecidas por ley<sup>4</sup>:

- i) Examinar informes de auditores externos, balance y demás estados financieros presentados por la administración a los accionistas y pronunciarse sobre éstos en forma previa a su presentación a los accionistas;
- ii) Proponer al directorio auditores externos y clasificadores de riesgo que serán sugeridos a la junta de accionistas;
- iii) Examinar antecedentes relativos a transacciones relacionadas y evacuar informe sobre si éstas están bajo condiciones de mercado;
- iv) Examinar sistemas de compensación y remuneración de gerentes, ejecutivos y trabajadores de la sociedad;
- v) Preparar un informe anual de su gestión, en el que se incluyan sus principales recomendaciones a los accionistas; y
- vi) Informar al directorio sobre la conveniencia de contratar o no al auditor externo para la prestación de servicios no prohibidos, en atención al riesgo de pérdida de su independencia.

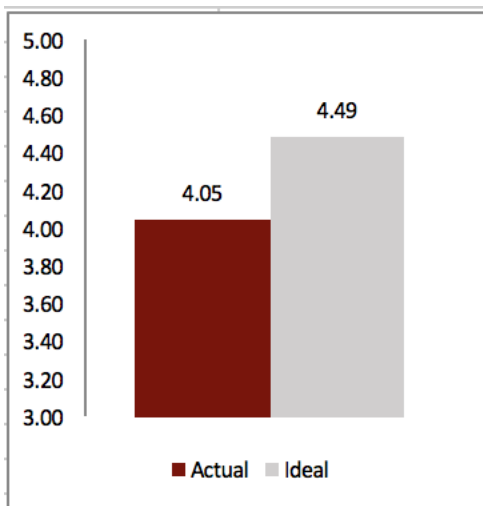
<sup>4</sup> Los resultados de las 6 preguntas individualizadas a continuación se presentan a través de gráficos y para cada una de estas preguntas los directores calificaron en una escala de 1 a 5 (1: muy poco involucrado; 2: poco involucrado; 3: relativamente involucrado; 4: involucrado; 5: muy involucrado). La primera barra representa la situación actual y la segunda la situación ideal.

**i) Nivel de involucramiento del comité de directores en la función de “Examinar informes de auditores externos, balance y demás estados financieros presentados por la administración a los accionistas y pronunciarse sobre éstos en forma previa a su presentación a los accionistas”:**



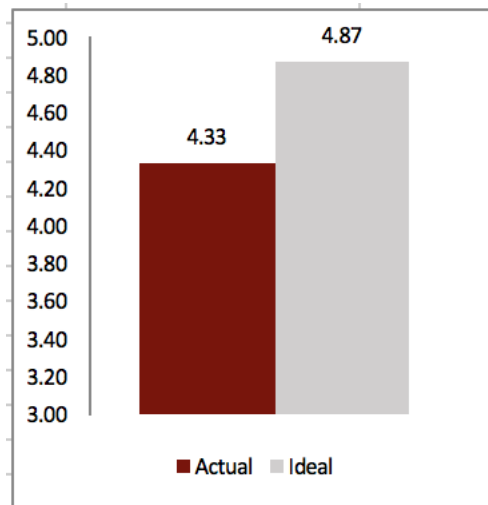
Los directores estuvieron de acuerdo en que este es un rol importante de los comités de directores. En las mesas de trabajo se planteó, mayoritariamente, que su aporte ha sido valioso en esta área. No obstante, asimismo se planteó que en algunos casos el tiempo destinado es insuficiente debido en primer lugar a la poca anticipación con que se recibe la información y en segundo lugar por la poca planificación de los tiempos adecuados para ello.

**ii) Nivel de involucramiento del comité de directores en la función de “Proponer al directorio auditores externos y clasificadores de riesgo que serán sugeridos a la junta de accionistas”:**



En este punto cabe destacar que, con el pasar de los años, la selección de auditores externos que luego son sugeridos a la junta se ha realizado tendiendo en consideración cada vez más no sólo el costo de la auditoría, sino que también otras variables como la experiencia del auditor en el sector y la existencia o no de multas al auditor en el periodo reciente.

**iii) Nivel de involucramiento del comité de directores en la función de “Examinar antecedentes relativos a transacciones relacionadas y evacuar informe sobre si éstas están bajo condiciones de mercado”:**

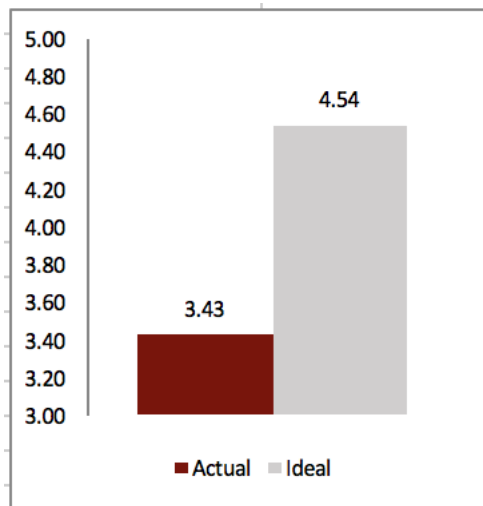


Durante los encuentros los directores estuvieron de acuerdo en que los comités son muy relevantes en esta materia y en donde su aporte ha sido más visible, pero que es variable (desde lo normativo hasta lo resolutivo).

Se plantearon temas a mejorar en la regulación, tales como la necesidad de revisar en forma periódica las políticas de habitualidad y exigencia de unanimidad sin la participación de directores nominados con votos del controlador en ciertas decisiones. Respecto de este último punto se hizo ver, en todo caso, que en ocasiones ha bastado con el voto de minoría de un solo miembro independiente del comité de directores para impulsar el camino a seguir con transacciones relacionadas.

Los directores sugirieron revisar las políticas de habitualidad sobre una base anual, ya que pueden ser muy amplias.

**iv) Nivel de involucramiento del comité de directores en la función de “Examinar sistemas de compensación y remuneración de gerentes, ejecutivos y trabajadores de la sociedad”:**



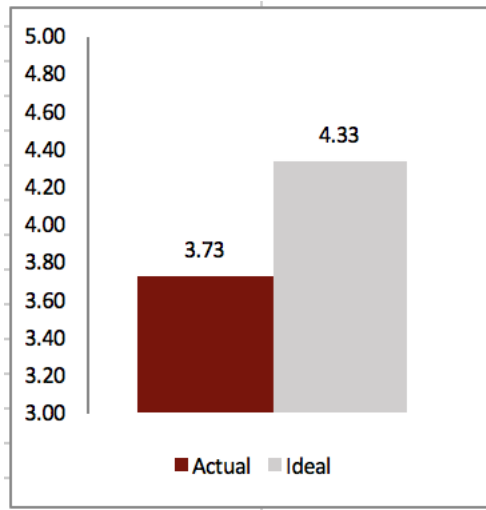
Esta es el área peor evaluada y los directores en las mesas de trabajo cuestionaron la real influencia que tiene el comité sobre este punto, no estando suficientemente claro lo que debe y lo que no debe hacer el comité en este ámbito.

Existe conciencia de que el tema en el que hay más por avanzar es en el examen de las remuneraciones de altos ejecutivos, donde falta mayor transparencia, especialmente respecto de los aspectos que inciden en la remuneración variable. No obstante, se mencionó la importancia de diferenciar entre realidades de distintas empresas (grande, mediana y de menor tamaño).

Como desafío, se planteó mostrar a los accionistas controladores los beneficios de contar con una buena política de compensaciones a largo plazo, en donde el comité de directores puede desempeñar un rol muy relevante que permita alinear adecuadamente los incentivos de todos los participantes.

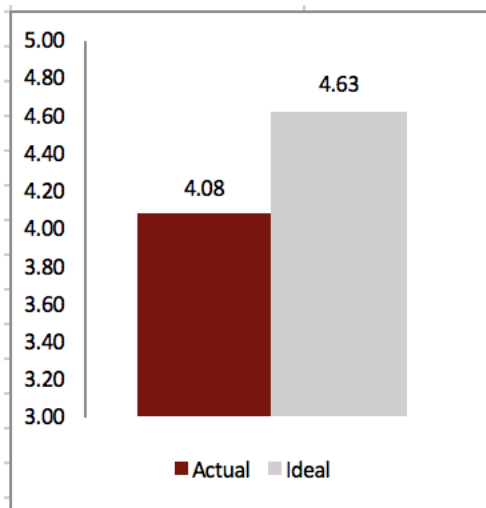
Aunque no es parte de las funciones de los comités de directores, se plantearon también algunas inquietudes sobre la compensación que reciben los directores en Chile. Dudas cómo ¿Qué relación hay entre las remuneraciones que se pagan a directores en compañías de similar envergadura? o ¿Cómo son los mecanismos de pago a directores en empresas extranjeras con la cuales nos podamos comparar? Son algunas de las interrogantes que surgieron en este sentido.

**v) Nivel de involucramiento del comité de directores en la función de “Preparar un informe anual de su gestión, en el que se incluyan sus principales recomendaciones a los accionistas”:**



Se hizo presente en los encuentros que esta función es percibida como una obligación formal en la mayoría de los comités. No hubo planteamientos concretos de mejores prácticas al respecto.

**vi) Nivel de involucramiento del comité de directores en la función de “Informar al directorio sobre la conveniencia de contratar o no al auditor externo para la prestación de servicios no prohibidos, en atención al riesgo de pérdida de su independencia”:**



Durante los encuentros los directores plantearon la importancia de diferenciar entre auditoría de estados financieros y otros servicios, como por ejemplo certificaciones en cumplimiento de temas ambientales. En este sentido, los directores estuvieron de acuerdo en la importancia de que el comité empuje hacia la “diversificación” de auditoras, para que así no sean las mismas las que realicen en paralelo diversos tipos de auditoría y/o servicios que ofrecen las empresas auditoras.

Por otra parte, se planteó la posibilidad del Joint – Audit, tal como lo ha demostrado la experiencia en Francia, lo que está implementando actualmente UK y tal como lo está analizando Alemania. Esto involucra la realización de la auditoría externa por parte de dos auditoras conjuntamente.

## ***2. ¿Existe claridad sobre estas funciones?***

Es preciso distinguir, primero, entre la claridad de las indicaciones legales y normativas y, segundo, si en la realidad de cada director existe o no claridad de las funciones que debe desempeñar el comité de directores en su empresa.

Respecto a lo primero, el 57,5% de los encuestados estima que, definitivamente, hay suficiente claridad sobre el alcance y profundidad con que deben abordarse las funciones y labores del comité de directores. No obstante, el 25% de los directores considera que no hay suficiente claridad y que si se requiere precisar mejor el alcance y profundidad de éstas.

Respecto a lo segundo, más allá de las indicaciones legales, el 55% de los directores estima que las funciones y labores que le corresponde desarrollar al comité de directores están claramente definidas en la empresa. Por otra parte, el 45% restante considera que, si bien están definidas, hay aspectos que requieren aclararse o, definitivamente, no están bien definidas.

## ***3. Es posible concluir que el marco de funciones que hoy día desempeña el Comité de Directores es el adecuado***

Por una parte, el 80% de los encuestados considera que no debiera ampliarse el marco de funciones y tareas que deben desarrollar los comités de directores y, por la otra, el 100% de los encuestados estima que no debieran reducirse a futuro las funciones y tareas que éstos deben desarrollar.

Los directores que consideran que debiera ampliarse el marco de funciones del comité de directores (20%) indicaron que deberían incorporarse, principalmente, las siguientes funciones: gestión de riesgo, compliance, estrategia corporativa y sostenibilidad de la empresa. En las mesas de trabajo, los directores también mencionaron revisión de temas de gobierno corporativo y se mencionó la necesidad de que contraloría interna se relacione directamente con el comité.

Cabe destacar que, si bien el 80% de los directores considera que no debiese ampliarse el marco de funciones del comité de directores, al preguntarles si la empresa en la cual son directores se ha utilizado la facultad establecida por ley referida a que el comité de directores revise otras materias que señale el estatuto social o que recomiende la junta de accionistas o el directorio, el 57,5% contestó que sí. De este 57%, casi la mitad mencionó que “gestión de riesgos” es una de las materias solicitadas a revisar. La otra mitad mencionó “compliance” y un porcentaje menor mencionó el “código de ética”.

En las mesas de trabajo, se planteó como principal desafío de los comités de directores cumplir de la mejor forma posible las funciones que tiene asignadas por Ley más que asumir nuevas funciones. Para lograr lo anterior, se planteó lo siguiente:



- Conveniencia de formalizar la posibilidad de que los comités tengan un presidente (actualmente sólo algunos comités lo tienen), clarificar su rol y la posibilidad que tenga una mayor remuneración que el resto de los miembros.
- Aclarar que son pocos los comités que utilizan sus presupuestos de gastos y que hace sentido que se usen en contratar servicios relacionados con el cumplimiento de sus funciones, en particular para temas relacionados con transacciones relacionadas, compensaciones y aprobación de estados financieros.

#### ***4. El presidente del Comité de Directores cumple un rol clave***

El 77,5% de los encuestados considera que está claro el rol que corresponde cumplir al presidente. Las mesas de trabajo estuvieron de acuerdo en que existe claridad respecto a los siguientes puntos: i) manejo de agenda para asegurar la discusión de todos los temas; ii) dinámica de la discusión para fomentar un ambiente adecuado; y iii) efectivo seguimiento de los temas tratados.

Respecto a la percepción de la función del presidente se le preguntó a los encuestados cuál es su nivel de satisfacción respecto de ésta.

En este sentido, el 37,5% contestó que está “muy satisfecho”, destacando la claridad que tiene el presidente respecto a sus obligaciones, manteniendo una agenda ordenada y un buen uso de los tiempos. Se valoró la experiencia del presidente en el cargo y su rol en la búsqueda de acuerdos. Asimismo, algunos mencionaron la importancia de que los temas tratados sean abordados en profundidad, generando espacio para el análisis, estudio y reflexión.

El 47,5% de los encuestados contestó que está “satisfecho” con el actuar del presidente en los comités donde existe alguien que cumpla este rol. En cuanto a posibles mejoras, se mencionó que el presidente involucra poco a los demás y que sería interesante mayor proactividad.

El 15% contestó que no está “ni satisfecho ni insatisfecho” y también se mencionó que hay falta de involucramiento del resto del comité en la agenda.

En las mesas de trabajo se mencionaron como uno de los desafíos del comité de directores el tener mayor injerencia en la determinación de la agenda y tabla de las reuniones de directorio.

#### ***5. Funcionamiento actual del Comité de Directores***

- **¿Cuál es la oportunidad y tiempo dedicado al Comité de Directores?**

El 80% de los directores encuestados contestó que el comité de directores se reúne, por lo general, mensualmente. El 12,5% de los directores se reúne bimensualmente y el 7,5% cada tres meses o con menor frecuencia.

Por su parte, el 92,5% de la muestra considera que el comité de directores se reúne con la frecuencia adecuada.

Por tanto, es posible inferir que, la mayoría de los encuestados, considera que la frecuencia adecuada para el buen funcionamiento del comité de directores es una vez al mes.

Las reuniones del comité de directores se realizan, en su mayoría, el mismo día de la sesión de directorio y en horario contiguo a éste (40%) o con dos o menos días de diferencia con la sesión de directorio (37,5%). Por otra parte, un menor porcentaje la realiza con más de dos días de diferencia con la sesión de directorio (22,5%). Dichos porcentajes marcan una tendencia en el sentido que no hay suficiente separación entre las sesiones de comités con las de directorio, lo que hace que se acumulen opiniones en poco espacio de tiempo que suelen ir en contra de un adecuado análisis de algunos temas.

Las horas totales mensuales dedicadas al comité, incluyendo las de reunión y las de preparación, es de 6 - 8 horas mensualmente (37,5%). El resto de los directores encuestados contestó que le dedica entre 2 y 48 horas, existiendo al respecto una muestra notablemente dispersa que no permite sacar conclusiones al respecto.

- **¿Existe duplicidad de funciones?**

El 87,5% de los encuestados considera que no existe duplicidad de funciones entre el comité de directores y otros comités que existen en su empresa. El porcentaje restante considera que sí existe duplicidad de funciones, por ejemplo, con el comité de auditoría (respecto a los EE. FF), comité de inversiones y proyectos, comité de riesgo operacional y comité de gestión de riesgos.

En los encuentros, los directores plantearon que los comités suelen tratar otros temas de importancia, como riesgos (en el mismo comité, en otra fecha y con los mismos u otros integrantes del comité de directores). Por otra parte, mencionaron que la existencia de otros comités (auditoría, riesgo) ayudan al mejor desempeño del comité de directores, aun cuando no disminuyen su responsabilidad legal, sí favorecen su mejor desempeño.

Se mencionó que sería interesante que trataran los siguientes temas, que no se están tratando:

1. Sucesión del Gerente General.
2. Sustentabilidad, entendido en un sentido amplio.
3. Ética.

- **¿Es relevante contar con mecanismos de evaluación del desempeño del Comité de Directores?**

El 40% considera que es importante contar con estos mecanismos y el 22,5% considera que es muy importante. Sólo el 7,5% considera que no tienen ninguna importancia y que no son necesarios. El resto considera que es relativamente importante o no tan importante.

En un esfuerzo por intentar determinar cuál es la percepción de los directores respecto al desempeño del comité de directores en el cual participan, se les preguntó qué tan satisfechos se encuentran respecto a este punto. El 50% de los encuestados contestó "satisfecho" en una escala de 1 a 4 (1: muy satisfecho, 2: satisfecho, 3: ni satisfecho ni insatisfecho, 4: insatisfecho).

La mayoría estuvo de acuerdo en que el comité cumple su objetivo adecuadamente, respecto a las funciones establecidas por ley. No obstante, se destacó que falta tratar con mayor profundidad el tema “remuneraciones de ejecutivos principales”.

El 30% de los encuestados contestó que está “muy satisfecho”, destacando que son un gran aporte para el gobierno corporativo de la empresa y que cumplen con seriedad y profesionalismo con todas las funciones y responsabilidades establecidas por ley.

El 17, 5% de los encuestados no está ni satisfecho ni insatisfecho, destacando, al contrario de aquellos directores “satisfechos” y “muy satisfechos”, que el comité sólo cumple con su rol legal el cual es limitado y que no existe espacio para profundizar algunos temas.

En este mismo sentido, frente a la pregunta de cómo son calificadas las reuniones del comité de directores, el 70% estima que éstas son adecuadas para cumplir el rol del comité de forma muy profesional, orientándose a la revisión de los temas que por Ley le corresponde abordar, con debates abiertos y toma de posiciones por lo general consensuadas. El 30% restante considera que están orientadas a desarrollar los procesos y actividades mínimamente necesarias para el cumplimiento del rol del comité.

- **¿Los directores independientes marcan alguna diferencia en su actuación?**

El 67,5% de los encuestados considera que en la práctica no se observan diferencias en las actuaciones de ambos tipos de directores y el 32,5% restante considera que existen claramente diferencias.

Cabe destacar que, en las mesas de trabajo se mencionó como desafíos para directores miembros del comité, y en especial para los directores independientes, el aportar a las funciones de vigilancia y contribuir al desarrollo del negocio. No obstante, se hizo presente que esto se ha ido dando naturalmente.

En los encuentros, algunas mesas de trabajo plantearon la preocupación respecto a la independencia real de los directores. Es posible apreciar mayor independencia cuando hay AFPs que se involucran en su designación. Por otra parte, cuando no hay suficientes minoritarios, suele buscarse a personas que puedan aportar desde sus conocimientos y experiencia profesional, aunque es más difícil lograr la independencia requerida para el cargo.

- **¿El comité cuenta con un presupuesto asignado y autogestionado?**

El 82,5% contestó que sí y el 17,5% que no.

De este 82,5%, un 48,2% contestó qué el porcentaje de dicho presupuesto utilizado en el último ejercicio fue 0.

A continuación, un detalle de las 29 respuestas afirmativas:

Porcentaje del presupuesto	Número de respuestas
0%	14
15%	1
25%	1
30%	2
40%	1
50%	2
60%	1
90%	2
Sin respuesta	5

Las mesas de trabajo estuvieron de acuerdo en que faltan medios, herramientas y recursos para que los comités puedan cumplir cabalmente su rol. Asimismo, se reconoció que existe poca disposición a gastar el presupuesto asignado en asesorías del comité y se mencionó que debe aprovecharse el presupuesto de los comités de directores para idealmente también capacitar a sus miembros.

#### ***6. Respecto a las posibilidades de mejora en la gestión de los Comités de Directores***

En términos generales, el 55% de los encuestados estima que es “moderadamente urgente” mejorar las prácticas de funcionamiento del comité de directores. El 25 % estima que no es muy urgente y el 20% restante que no es necesario mejorarlas.

En este mismo sentido, el 57,5% de los encuestados considera que los miembros del comité de directores debiesen ser el principal agente de cambio en promover “mejoras prácticas” de gestión del comité de directores, el 27,5% considera que le corresponde al directorio como grupo y el porcentaje restante (15%) considera que es responsabilidad del presidente del comité.

#### ***7. Respecto a la compensación de los miembros del Comité de Directores***

El 52,5% estima que es adecuada la compensación que reciben los miembros del comité de directores y el 47,5% restante considera que la compensación es baja, principalmente, porque la dieta no estaría de acuerdo con el grado de responsabilidad de los directores y el tiempo que debe dedicarse a su función el que es bastante relevante. Los directores estiman que este es un problema estructural necesario de abordar.

#### ***8. Responsabilidad legal de los directores miembro del Comité de Directores***

De las mesas de trabajo es posible concluir que algunos directores consideran que la responsabilidad de los miembros del comité de directores es mayor que la de los demás directores, especialmente luego del caso La Polar, en que la SVS sancionó a los miembros de ese comité con

una especial consideración por dicha condición. La expectativa es que exista una mirada más estricta por parte de los miembros del comité, ya que cuenta con mayores instrumentos que los otros directores (presupuesto especial, etc).

Otros directores consideran que tienen la misma responsabilidad, pero más funciones, soportando una carga superior. La gradualidad de la responsabilidad sería distinta.

Algunos directores hicieron presente que la responsabilidad legal es un condicionante en su actuación como miembro del comité directores, aunque no el único. En este sentido, se mencionó que se preocupan de cumplir con los requisitos de la regla de juicio empresarial o “business judgement rule”), solicitan informes de especialistas, ponen atención en la redacción de acuerdos y actas dejando constancia de opiniones y guardan registro de las presentaciones que la administración hace al directorio. El resguardo de la responsabilidad desde una perspectiva patrimonial, asimismo, se da a través de seguros de directores y ejecutivos.

Por otra parte, se planteó que la responsabilidad se está convirtiendo en un condicionante en la actuación no sólo de los miembros del comité, sino de todos los directores en general. Hay preocupación por las nuevas figuras penales, especialmente la administración desleal.

En este punto cabe hacer presente que los directores observaron un riesgo importante que los directorios estén dedicando excesiva atención a las labores de cumplimiento de normas y a no asumir riesgos en su función y no estén poniendo suficiente atención en el desarrollo de sus empresas, lo que se refleja en el hecho que hay compañías que han perdido parte importante de su valor en los últimos años a propósito de la competencia global y de las nuevas tecnologías (por ej. las empresas del retail).

### **9. *¿Qué es posible concluir?***

De este esfuerzo tendiente a evaluar el funcionamiento de los Comités de Directores en Chile es posible sostener, primero, que los Comités de Directores han sido de utilidad para el gobierno corporativo de las empresas y que representan un aporte en las funciones que hoy día desempeñan. Lo segundo es que existe una posición mayoritaria de parte de los miembros de Comités de Directores que participaron de la encuesta respecto a que no sería conveniente ni ampliar ni disminuir las funciones que actualmente les exige la ley que desarrollen.

Lo tercero es que hay espacios de mejora en el funcionamiento de los Comités de Directores y existe de parte de los directores interés por desarrollar iniciativas adicionales que faciliten el intercambio de experiencias y buenas prácticas en este plano.

Sin embargo, y sin necesidad de mayor regulación, existen espacios de mejora en su funcionamiento que debieran ser originados en el mismo directorio, al eventualmente crear otros comités específicos por materias que requieran un mayor análisis, así como en que los mismos Comités de Directores desarrollen todo su potencial, por ejemplo haciendo uso del presupuesto que tiene asignado para sus fines específicos.