

3<sup>RD</sup> EDITION

THE BOARD  
DIRECTORS'  
**SUMMIT**  
CHILE



ESTUDIO

**HACIA EL 2025: DISRUPCIÓN EN  
LA AGENDA DEL DIRECTORIO**

**BOARD DIRECTOR'S SUMMIT 2024**

---



## INSTITUTO DE DIRECTORES

El Instituto de Directores de Chile es una organización sin fin de lucro cuyo propósito es fomentar la excelencia en el desempeño de los directorios de empresas en Chile y Latinoamérica

Es un espacio de formación y de discusión que busca optimizar la efectividad de la gestión del director mediante su actualización en temas relevantes, la profundización de conocimiento sobre la gobernanza y el rol de director y el intercambio de experiencias entre pares, poniendo a disposición las herramientas necesarias para lograrlo.

### Equipo de trabajo:

- Fadia Gajardo - Directora ejecutiva
- Paulina Ramírez - Área de estudios
- Victoria Duch - Periodista
- Carolina Prieto - Periodista
- Camila Herrera - Diseño

### Fecha de publicación:

- Octubre 2024



# PRESENTACIÓN

En el contexto empresarial actual, marcado por una creciente complejidad y dinamismo, el rol del directorio se ha consolidado como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Conscientes de esta realidad, desde el Instituto de Directores de Chile (IdDC) hemos desarrollado el Estudio Disrupción en la Agenda del Directorio 2025, cuyo propósito es ofrecer una mirada exhaustiva y rigurosa sobre las principales prioridades, riesgos y desafíos que enfrentan los directorios en las empresas más relevantes del país.

Este informe, elaborado a partir de las respuestas de 267 directores y ejecutivos C-Suite, pone de manifiesto una tendencia preocupante hacia la concentración de poder en los CEO, lo cual condiciona de manera significativa la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se observa que las principales discusiones en las sesiones del directorio continúan centradas en la revisión financiera y el cumplimiento normativo, aspectos que, si bien son cruciales, no deben ser los únicos ejes de gestión.

Consideramos imperativo que los directorios avancen hacia una mayor incorporación de temas emergentes, tales como la gestión de crisis, la innovación tecnológica y los criterios de sostenibilidad (ESG). Estos factores no solo representan desafíos ineludibles,

sino que también constituyen oportunidades clave para promover la resiliencia y asegurar el éxito organizacional a largo plazo.

El Estudio Disrupción en la Agenda del Directorio 2025 es el resultado de un esfuerzo comprometido por parte del IdDC para contribuir al fortalecimiento de la gobernanza corporativa en Chile. Confiamos en que los hallazgos y recomendaciones que se presentan en este análisis serán de gran utilidad para orientar las discusiones estratégicas dentro de sus organizaciones, impulsando un liderazgo más efectivo y preparado para las exigencias del siglo XXI.

Agradecemos profundamente la participación y el compromiso de quienes contribuyeron a la elaboración de este informe, y esperamos que sus conclusiones sean un valioso insumo para el enriquecimiento de los debates en su próximo encuentro. sus organizaciones, impulsando un liderazgo más efectivo y preparado para las exigencias del siglo XXI.



**Fadua Gajarado**  
Directora ejecutiva  
Instituto de Directores de Chile



---

# TABLA DE CONTENIDOS



---

<b>OBJETIVO</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>5</b>
<b>DESARROLLO</b>	<b>11</b>
<b>CONCLUSIONES CLAVE</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>38</b>

---

# OBJETIVO



El objetivo de este estudio es conocer la dedicación y priorización que tienen los temas estratégicos en la agenda de los directorios y los riesgos presentes en el mercado, y cómo estos influyen en el tiempo de dedicación de los directorios. Este estudio recopila información de directores/as de empresas y sus reportantes directos.

Además, busca obtener una visión clara sobre los factores que impactan la toma de decisiones en los directorios, como los riesgos emergentes y la influencia del liderazgo ejecutivo, reguladores, y otros actores clave en la agenda del directorio.

Los resultados de este estudio se utilizarán para enriquecer las conversaciones en el evento “The Board Directors’ Summit Chile 2024”, que se llevará a cabo el próximo 3 de diciembre.

PARTE I

# METODOLOGÍA

---





## GRUPO MUESTRAL

La encuesta fue enviada a la red del Instituto de Directores de Chile, alcanzando una muestra de 267 participantes, a través de correo electrónico.

## METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL ESTUDIO

El cuestionario utilizado para la evaluación consta de 9 preguntas, diseñadas para abordar aspectos clave de la gestión directiva:

- 1. ¿Es usted Director de empresa y/o reporta directamente al directorio?**
  - Sí
  - No
  
- 2. Cargo:**
  - Escriba su respuesta
  
- 3. ¿Quién influye hoy en la agenda del directorio? Seleccione 3 opciones.**
  - El CEO y su equipo de liderazgo
  - La fuerza laboral (colaboradores)
  - Reguladores
  - Consumidores
  - Líderes en las comunidades que operamos
  - Accionistas y analistas convencionales
  - Activistas sociales

**4. Indique si su directorio dedica tiempo a las siguientes actividades: (Selecciones todas las que correspondan)**

- Revisiones financieras
- Revisión comercial
- Análisis de riesgos globales externos
- Abordar temas de personas y recursos humanos
- Abordar temas impulsados por partes interesadas como líderes comunitarios, proveedores o clientes
- Analizar oportunidades o riesgos tecnológicos
- Gestión de crisis
- Revisión plan estratégico
- Revisión estrategia ESG

**5. Ordene las actividades de acuerdo al tiempo dedicado en la agenda, poniendo en primer lugar la más abordada. (considere en este orden solo aquellas que se trataron, dejando al final las que no seleccionó en la pregunta anterior).**

- Revisiones financieras
- Revisión comercial
- Análisis de riesgos globales externos
- Abordar temas de personas y recursos humanos
- Abordar temas impulsados por partes interesadas como líderes comunitarios, proveedores o clientes
- Analizar oportunidades o riesgos tecnológicos
- Gestión de crisis

**6. ¿Cuál es el principal riesgo que enfrentan los directorios? (seleccione 3 opciones)**

- Nuevas regulaciones que aumentan la responsabilidad de los miembros
- Crisis financieras en las empresas
- Baja confianza en la administración de la empresa
- Falta de información para la toma de decisiones
- Riesgos emergentes en su sector
- Riesgos de inestabilidad sociopolítica del país
- Ética e integridad reputacional

**7. ¿A qué temas el directorio ha dedicado más tiempo en los últimos seis meses de 2024? (seleccione 3 opciones)**

- Tecnologías emergentes, incluida IA
- Desempeño financiero y riesgo
- Cultura organizacional
- Volatilidad geopolítica
- Sostenibilidad
- Participación de stakeholders
- Planificación de sucesión ejecutiva
- Diversidad, equidad e inclusión
- Riesgos medioambientales
- Acciones asociadas a temas de compliance
- Innovación y desarrollo

**8. ¿Considera que el directorio ha tenido que estar más involucrado en la operación de la compañía en el último año?**

- Sí
- No

**9. Si su respuesta fue afirmativa, usted cree que: (seleccione como máximo 3 opciones)**

- Los directores quieren aprender más sobre operaciones que permiten mejorar la gestión
- Los cambios regulatorios exigen mayor involucramiento
- Los directores tienen conocimientos que el equipo ejecutivo no tiene
- El directorio no confía plenamente en los ejecutivos

**10. ¿Considera que el directorio debe estar más involucrado en temas relacionados con los colaboradores o trabajadores de la compañía?**

- Sí
- No

## PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

Los participantes incluyen directores/as de empresas y C-suite, desempeñando roles estratégicos y directivos dentro de sus organizaciones. Esto abarca desde presidentes y vicepresidentes hasta directores/as y gerentes, cuyas decisiones son cruciales para el éxito de sus empresas (ver Tabla 1).

	%
<b>Director/a</b>	<b>49%</b>
<b>Gerente general</b>	<b>18%</b>
<b>Presidente/ Vicepresidente</b>	<b>13%</b>
<b>Gerente de Administración y Finanzas</b>	<b>5%</b>
<b>Socio/a</b>	<b>3%</b>
<b>Director/a Ejecutivo/a</b>	<b>3%</b>
<b>Asesor</b>	<b>2%</b>
<b>Otras gerencias</b>	<b>7%</b>

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN POR PERFIL DE LA MUESTRA.



## TÉCNICA UTILIZADA

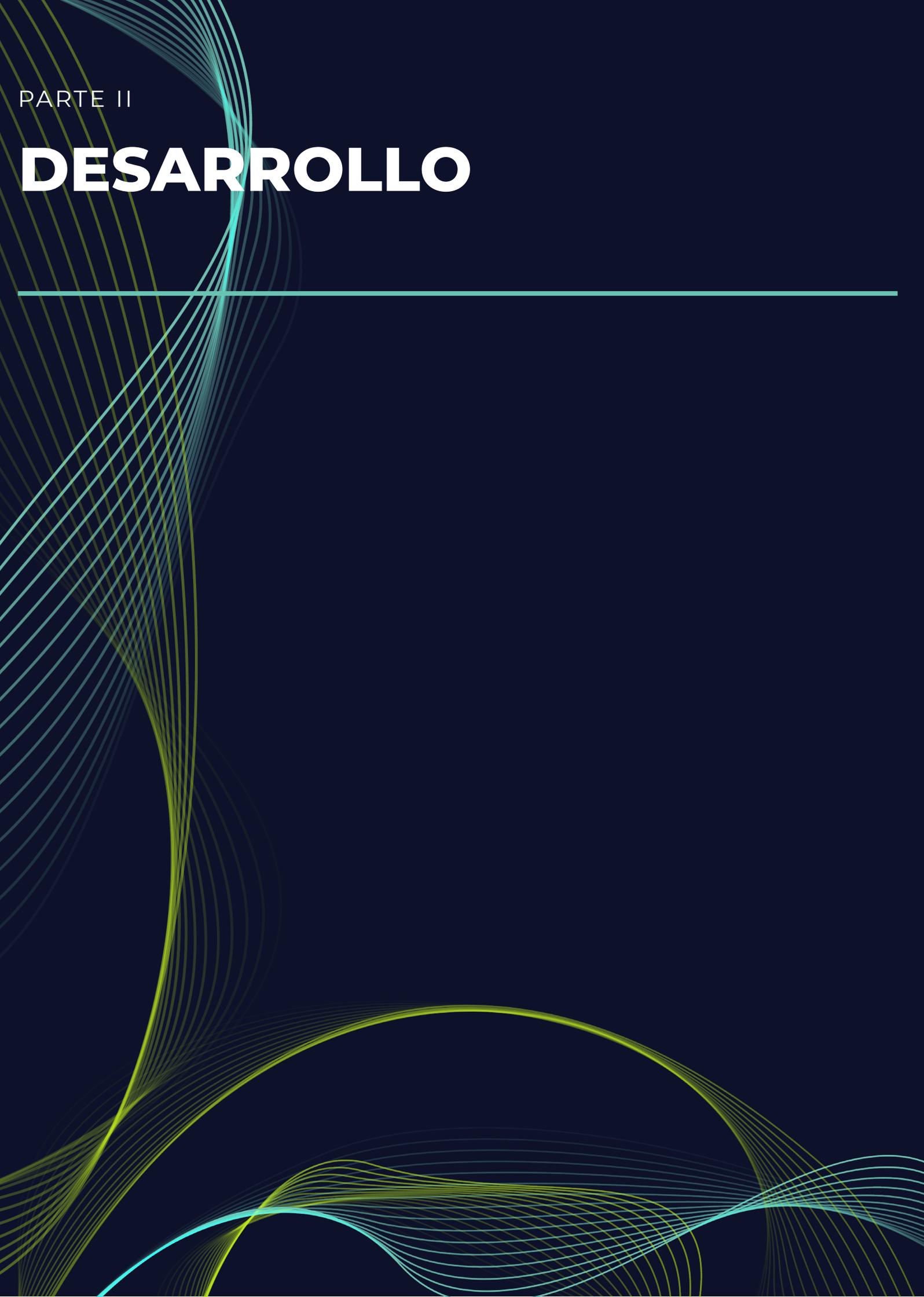
Los participantes respondieron de forma anónima y voluntaria, asegurando la confidencialidad de sus respuestas. La encuesta estuvo disponible desde el 29 de julio hasta el 18 de agosto 2024, brindando un tiempo adecuado para que los participantes compartieran sus opiniones. El tiempo promedio para completar fue de 5 minutos, garantizando eficiencia en la participación.

El análisis de los datos se realizó entre el 19 y el 30 de agosto 2024, a cargo del Instituto de Directores de Chile. Se aplicaron métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de los resultados, abarcando tanto las tendencias numéricas como las perspectivas cualitativas.

PARTE II

# DESARROLLO

---



# INTRODUCCIÓN



El directorio constituye el pilar central del gobierno corporativo en una organización moderna. No solo es el órgano encargado de establecer las estructuras de gobernanza, sino también de asegurar su adecuada implementación, supervisión y constante evolución. En el contexto empresarial chileno, donde las exigencias regulatorias y la responsabilidad corporativa han tomado una mayor relevancia, el rol del directorio ha adquirido una dimensión crítica para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad a largo plazo.

Entre las funciones más relevantes del directorio se encuentra la definición de la estrategia corporativa, la asignación de los ejecutivos responsables de su implementación, y la supervisión del desempeño de la compañía a través de un robusto sistema de control interno. Este enfoque asegura que se mantengan los principios fundamentales del buen gobierno corporativo, como la equidad, la responsabilidad, la eficiencia y el respeto por los derechos de todos los stakeholders.

En este sentido, resulta esencial que el board cuente con una agenda alineada con los desafíos actuales, que aborde temas emergentes como la transformación digital, los riesgos asociados a la sostenibilidad (ESG), y las crecientes demandas en términos de cumplimiento normativo y gestión de riesgos. Un directorio efectivo no solo debe centrarse en los resultados financieros, sino también en las decisiones estratégicas que fortalezcan la resiliencia y la innovación, particularmente en mercados competitivos y regulados como el chileno.

Este estudio busca ofrecer una radiografía precisa sobre las prioridades que dominan la agenda de los directorios en Chile, destacando áreas de mejora y oportunidades para optimizar las prácticas de gobernanza en un entorno cada vez más complejo y exigente.

## ¿Quién influye hoy en la agenda del Directorio?



En el análisis de los resultados de la pregunta observamos una clara concentración de poder en el CEO y su equipo de liderazgo, quienes dominan con un 94% de influencia según los encuestados. Este hallazgo nos invita a reflexionar sobre el hecho de que los temas tratados en las reuniones de directorios suelen ser aquellos que el CEO considera relevantes para presentar. Como resultado, se tienden a dejar en segundo plano aquellos asuntos que, a juicio del CEO, no ameritan la atención del directorio. Esto, a nivel de influencia del CEO y su equipo plantea preguntas sobre autonomía y diversidad en la toma de decisiones del directorio. Si bien, es natural que el CEO juegue un papel protagónico, la concentración de poder en el liderazgo ejecutivo puede limitar la capacidad del directorio para actuar como un órgano independiente de supervisión y evaluación, lo que, en última instancia, podría debilitar al gobierno corporativo.

Resulta fundamental que el directorio asuma un papel más activo en la configuración de su propia agenda, asegurando que los temas tratados respondan no solo a los intereses del CEO, si no que a los intereses de los diferentes stakeholders y al bienestar a largo plazo de la organización.

Una mayor apertura a la diversidad de perspectivas, fomentando la cultura hacia el diálogo abierto, serán un paso importante para fortalecer la gobernanza.

# ACTUALMENTE, PODEMOS CONSIDERAR 3 GRANDES FUERZAS QUE MOVILIZAN LA AGENDA DEL DIRECTORIO EN LAS COMPAÑÍAS DE CHILE:

94%

## Predominio del CEO y su equipo de liderazgo

El hecho de que el 94% de los encuestados considere al CEO y su equipo como los principales influenciadores, se debe a la forma en que las organizaciones en Chile están constituidas y donde el CEO desempeña un papel central en la toma de decisiones, manteniendo una autoridad significativa en la estructura organizativa de la empresa.

67%

## Reguladores

La alta influencia de los reguladores indica que las normativas y el cumplimiento regulatorio son consideraciones primordiales para el directorio. Esto refleja una preocupación por mantenerse dentro de los marcos legales y por la gestión de riesgos asociados con el cumplimiento normativo.

53%

## Accionistas y analistas convencionales

La influencia significativa de accionistas y analistas destaca la importancia de mantener una buena relación con el mercado financiero y cumplir con las expectativas de los inversores. Esto también sugiere una tendencia hacia la toma de decisiones que maximicen el valor para los accionistas.

41%

## Relativa baja influencia de consumidores (41%) y la fuerza laboral (20%):

Aunque los consumidores y la fuerza laboral son actores clave en el éxito de una empresa, su influencia en la agenda del directorio parece ser secundaria en comparación con los grupos mencionados anteriormente. Esto podría señalar una orientación más centrada en los aspectos financieros y regulatorios que en las preocupaciones de los clientes y colaboradores.

41%

### Relativa baja influencia de consumidores (41%) y la fuerza laboral (20%):

20%

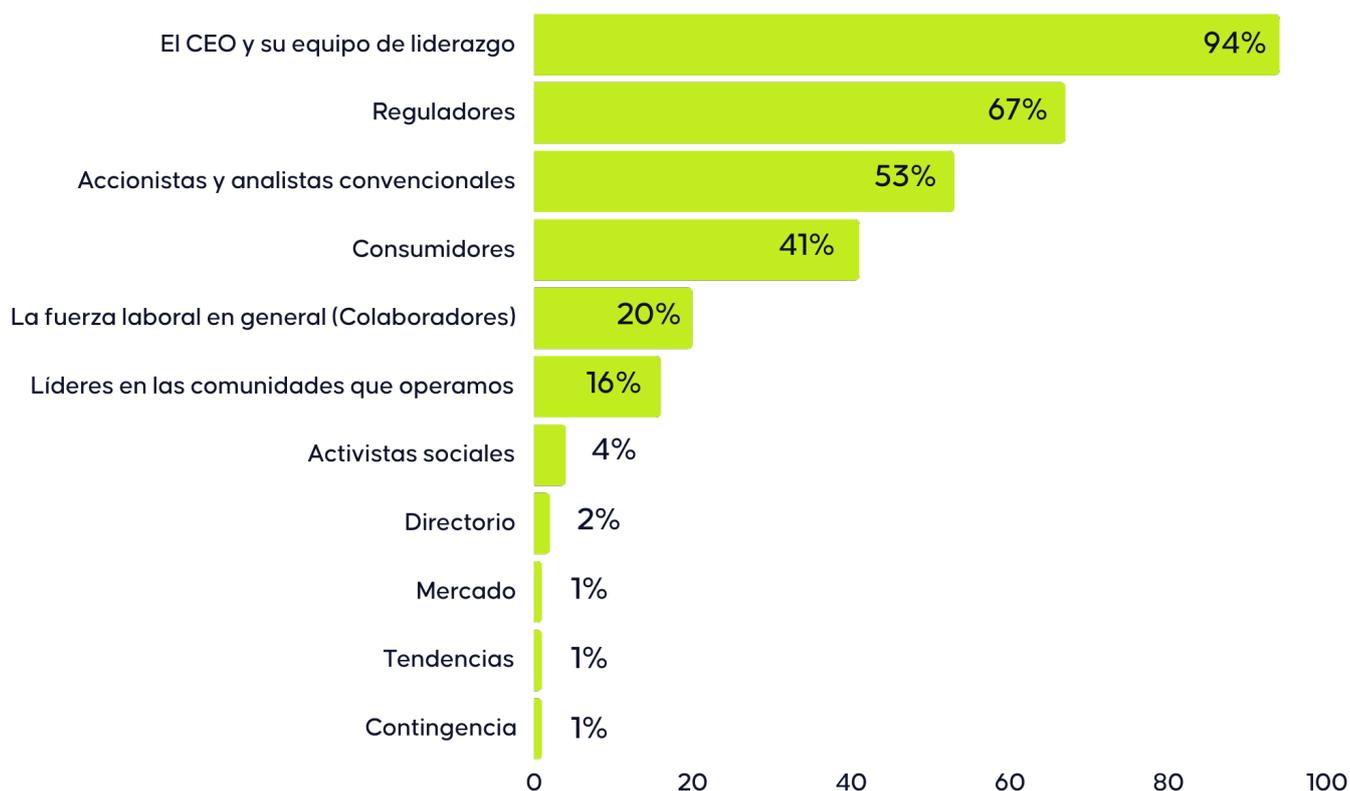
Aunque los consumidores y la fuerza laboral son actores clave en el éxito de una empresa, su influencia en la agenda del directorio parece ser secundaria en comparación con los grupos mencionados anteriormente. Esto podría señalar una orientación más centrada en los aspectos financieros y regulatorios que en las preocupaciones de los clientes y empleados.

16%

### Marginal influencia de líderes comunitarios (16%) y activistas sociales (4%):

4%

La escasa influencia de estos grupos sugiere que, aunque son considerados, no son factores determinantes en las decisiones estratégicas. Sin embargo, esto podría variar dependiendo del sector y el contexto específico de la empresa.



## DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL PODEMOS IDENTIFICAR QUE...

Según los datos revelados por el estudio "Board Monitor US 2024"<sup>1</sup>, los grupos de interés que ha acelerado más su influencia en el directorio en el último tiempo son:



Esto indica que en ambos estudios existe una clara relevancia del CEO y su equipo de liderazgo como los principales influenciadores en las decisiones estratégicas de la organización, lo que refleja la centralización del poder en la alta dirección.

Además, se observa una influencia menor de grupos como la fuerza laboral (20% en el estudio Board Director's Summit, 47% en Board Monitor US) y los reguladores (47% en el estudio Board Director's Summit y 45% en Board Monitor US), lo cual indica que, aunque estos grupos son considerados importantes, su influencia en la toma de decisiones estratégicas sigue siendo relativamente limitada en comparación con la del CEO y su equipo.

La fuerza laboral, a pesar de ser un componente crítico para la implementación de estrategias organizacionales, no tiene un rol protagónico en la definición de estas, lo que puede sugerir una desconexión importante entre la operación y los altos mandos. Este bajo porcentaje también señala una oportunidad para mejorar la participación y el aporte de la fuerza laboral en el desarrollo estratégico de la empresa.

<sup>1</sup> Board Monitor US 2024, Heidrick & Struggles

## Estructura y prioridades de los directorios



Antes de analizar las actividades específicas a las que los directorios dedican su tiempo, es fundamental entender cómo estructuran sus agendas para equilibrar las diversas responsabilidades estratégicas y operativas.

Los directorios tienen la tarea de supervisar múltiples áreas clave que aseguren la sostenibilidad y el éxito de la organización a largo plazo. Desde la revisión financiera hasta la gestión de riesgos, cada actividad refleja una prioridad distinta dentro de la gobernanza corporativa. En el contexto actual, donde los desafíos emergentes como la digitalización, la sostenibilidad y las demandas de los stakeholders cobran una mayor importancia, la forma en que los directorios distribuyen su tiempo y enfoque resulta fundamental para su efectividad.

A continuación, se presenta un análisis de las principales actividades abordadas por los directorios, según los datos obtenidos por el estudio, destacando las áreas que reciben una mayor y menor atención por parte de estos.

## Dedicación de tiempo a las actividades

97%

### Revisiones financieras:

La revisión financiera es la actividad más comúnmente abordada por los directorios, con un 97% de las respuestas. Esto es consistente con la responsabilidad fundamental del directorio de supervisar el rendimiento financiero de la empresa. Refleja la importancia del monitoreo continuo de los resultados financieros para garantizar la salud y la sostenibilidad económica de la organización.

87%

### Revisiones comerciales:

La alta dedicación a la revisión comercial sugiere que el directorio también está muy involucrado en evaluar el rendimiento del negocio en términos de ventas, mercados y competitividad. Este enfoque es crucial para asegurar que la empresa esté bien posicionada en su industria y pueda reaccionar adecuadamente a cambios en el entorno de mercado.

75%

### Revisión del plan estratégico:

El hecho de que el 75% de los directorios dediquen tiempo a la revisión del plan estratégico indica un enfoque a largo plazo en la planificación y alineación de las acciones de la empresa con sus objetivos estratégicos. Sin embargo, esto también señala que una cuarta parte de los directorios puede estar menos enfocado en la estrategia, lo cual podría ser un área de mejora.

63%

### Temas de personas y recursos humanos:

La atención a los temas de personas y recursos humanos, con un 63%, refleja una conciencia significativa sobre la importancia de la gestión del talento y el bienestar de los colaboradores. Sin embargo, hay un margen considerable para aumentar la atención en este aspecto, dada su relevancia en el éxito organizacional.

62%

### Oportunidades o riesgos tecnológicos:

El hecho de que un 62% de los directorios aborde riesgos y oportunidades tecnológicas es positivo, considerando la creciente digitalización y la disrupción tecnológica en diversas industrias. Esto sugiere una tendencia a incluir la tecnología como un factor clave en la toma de decisiones.

58%

### Análisis de riesgos globales externos:

La dedicación del 58% a este análisis indica que más de la mitad de los directorios están conscientes de los riesgos externos, como inestabilidades geopolíticas, cambios climáticos y pandemias. La gestión de estos riesgos es esencial para la resiliencia de la organización.

49%

### Gestión de crisis:

La gestión de crisis, con un 49%, muestra que solo la mitad de los directorios se preparan activamente para situaciones de emergencia. Este dato podría indicar una falta de previsión o confianza en la estabilidad actual, lo que podría ser riesgoso si surgiera una crisis inesperada.

39%

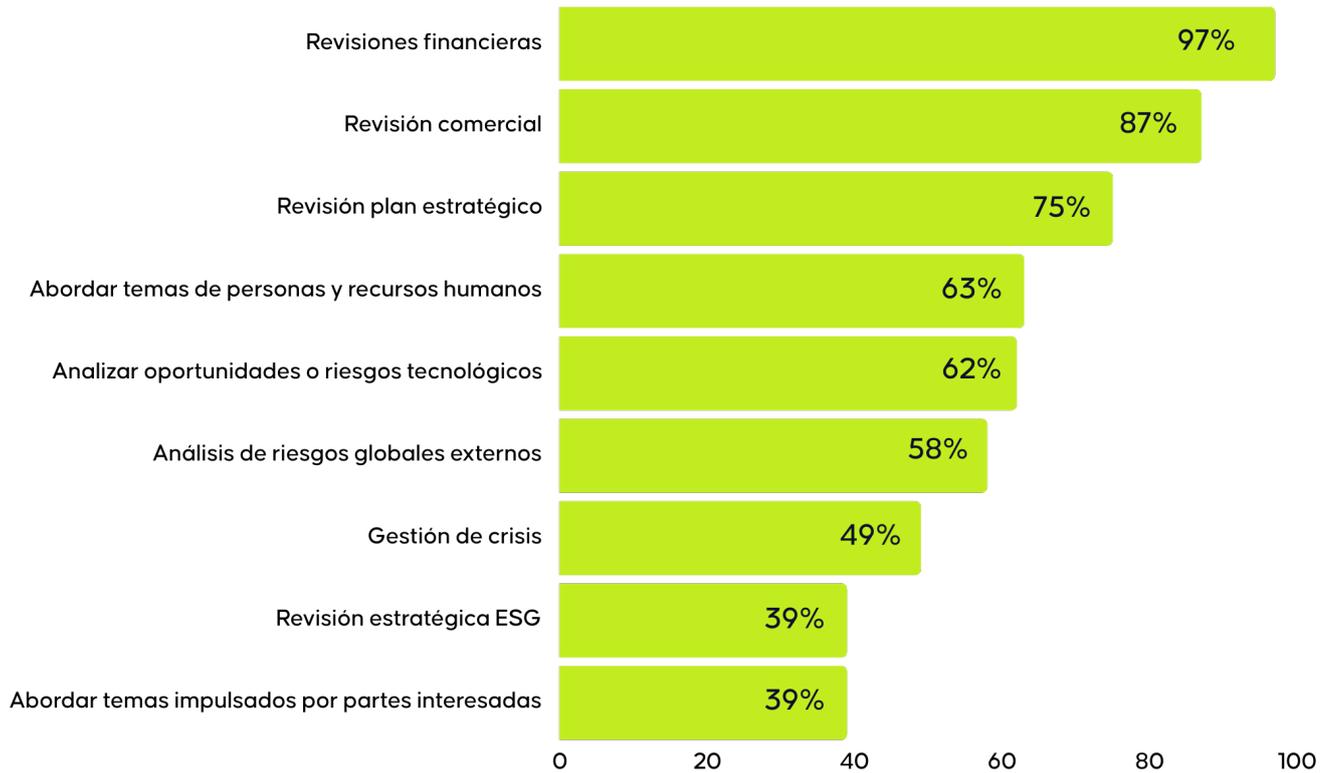
### Revisión de la estrategia ESG:

Un 39% de los directorios dedica tiempo a la revisión de la estrategia ESG (ambiental, social y de gobernanza), lo cual resalta que, aunque importante, este tema aún no es una prioridad dominante para la mayoría de las organizaciones. Dada la creciente presión para abordar temáticas ESG, podría ser beneficioso para los directorios dedicar mayor tiempo a este tema.

39%

### Temas impulsados por partes interesadas:

Similar al ESG, el 39% que aborda temas impulsados por colaboradores, líderes comunitarios o clientes muestra que, aunque reconocen la importancia de estos grupos de interés, no son una prioridad principal para la mayoría de los directorios.



El análisis de los resultados sobre los temas que concentran la agenda de los directorios en Chile revela una fuerte tendencia hacia la revisión de aspectos financieros y comerciales, con un **97%** de los encuestados indicando que las **revisiones financieras** dominan la agenda, seguidas por la **revisión comercial** en el **87%** de los casos. Esta concentración en aspectos puramente económicos y comerciales refleja un enfoque tradicional del gobierno corporativo que, si bien es crucial para asegurar la estabilidad financiera y la competitividad de la empresa, podría estar desalineado con las demandas actuales de un entorno empresarial más complejo y exigente.

Si bien es comprensible que las revisiones financieras sean una prioridad, la excesiva concentración en ellas puede llevar a una visión reduccionista de la función del directorio. En las sociedades modernas, el gobierno corporativo no debe limitarse únicamente a

la evaluación de resultados financieros, sino también a la creación de valor sostenible a largo plazo. Esta sobre dependencia podría descuidar temas emergentes y críticos como la sostenibilidad (ESG), la innovación tecnológica y la gestión de riesgos globales. Un enfoque excesivamente financiero corre el riesgo de convertir al directorio en un órgano reactivo, más preocupado por la rentabilidad inmediata que por la sostenibilidad estratégica.

Por otra parte, existe un bajo enfoque en sostenibilidad y partes interesadas

Es particularmente preocupante que solo el **39%** de los directorios se enfoquen en la **revisión estratégica ESG** y en **temas impulsados por partes interesadas** como colaboradores, líderes comunitarios o clientes. Estos temas son cada vez más relevantes en el entorno corporativo moderno, donde los consumidores, inversores y reguladores exigen un enfoque más

inclusivo y responsable por parte de las empresas. La baja prioridad asignada a estos temas sugiere una desconexión entre las prácticas de gobernanza y las tendencias emergentes que están redefiniendo las expectativas de la sociedad hacia las empresas.

En un mundo que valora cada vez más la sostenibilidad y la responsabilidad social, las organizaciones que no aborden estos temas corren el riesgo de perder relevancia y legitimidad.

**“Para que los directorios se mantengan alineados con las expectativas cambiantes del entorno, sería fundamental dar mayor prioridad a temas ESG y a las demandas de los stakeholders. Esto no solo mejoraría la reputación de la empresa, sino que también fomentaría la sostenibilidad a largo plazo y aumentaría su atractivo para inversionistas y consumidores que valoran un enfoque empresarial responsable”, dice Fadia Gajardo, directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile (IdDC).**

## Directorios: evolucionen sus agendas para enfrentar los desafíos del futuro



El análisis de la dedicación de los directorios en Chile revela una clara oportunidad para evolucionar más allá de las revisiones tradicionales enfocadas en resultados financieros y comerciales. Si bien estas actividades son esenciales para mantener la estabilidad económica, el entorno empresarial actual exige un enfoque más integral que abarque temas estratégicos de sostenibilidad, innovación tecnológica y gestión de riesgos emergentes. Ignorar estos temas puede ser un riesgo para que la organización prospere a largo plazo en un mercado que es cada vez más competitivo y exigente.

Es imperativo que los directorios adapten sus agendas para temas relacionados con ESG y demandas de los stakeholders. Al hacerlo, no solo estarán fortaleciendo la gobernanza, sino que garantizarán que sus organizaciones estén preparadas para los desafíos futuros, construyendo un valor sostenible y asegurando su relevancia en la sociedad. El futuro del gobierno corporativo dependerá de que los directorios sepan equilibrar lo financiero, con lo social y medioambiental.

En un entorno empresarial cada vez más volátil y complejo, los riesgos que enfrentan los directorios han evolucionado significativamente. La creciente presión regulatoria, las crisis financieras, los cambios sectoriales y la inestabilidad sociopolítica son solo algunos de los desafíos que configuran el panorama actual.

La capacidad de los directorios para identificar y mitigar riesgos será fundamental para la supervivencia y éxito de la organización.

La siguiente pregunta revela cuáles son los principales riesgos que hoy preocupan a los directorios, según la percepción de los encuestados, comparando estas inquietudes con las tendencias del año anterior. Los resultados destacan la importancia de una planificación estratégica integral que permita a los directorios navegar en medio de crecientes regulaciones, disrupciones y crisis inesperadas.

## ¿Cuál es el principal riesgo que enfrentan los directorios?

70%

### Nuevas regulaciones que aumentan la responsabilidad de los miembros:

En 2024, siguen siendo el riesgo principal para el 70% de los encuestados, manteniendo la misma preocupación que en 2023. Esto indica una continuidad en la percepción del riesgo regulatorio como un factor crítico.

56%

### Riesgos emergentes en su sector (56%) y Crisis financieras en las empresas (52%):

52%

En 2024, los riesgos emergentes sectoriales y las crisis financieras ganaron considerable relevancia, con un 56% y 52% respectivamente. Esto refleja un aumento en la preocupación de los directorios, que ahora están más atentos a las dinámicas y interrupciones específicas de su sector, así como a la estabilidad financiera.

42%

### Riesgos de inestabilidad sociopolítica del país:

Este nuevo riesgo aparece con fuerza en 2024, siendo identificado por el 42% de los encuestados. La inclusión de este riesgo sugiere una creciente preocupación por la volatilidad política y su impacto en el entorno empresarial.

39%

### Falta de información para la toma de decisiones:

En 2024, este riesgo se menciona con mayor frecuencia que en 2023 (39% vs. 4%). Este aumento significativo indica que los directorios sienten una creciente necesidad de contar con datos precisos y oportunos para tomar decisiones efectivas en un entorno más complejo.

26%

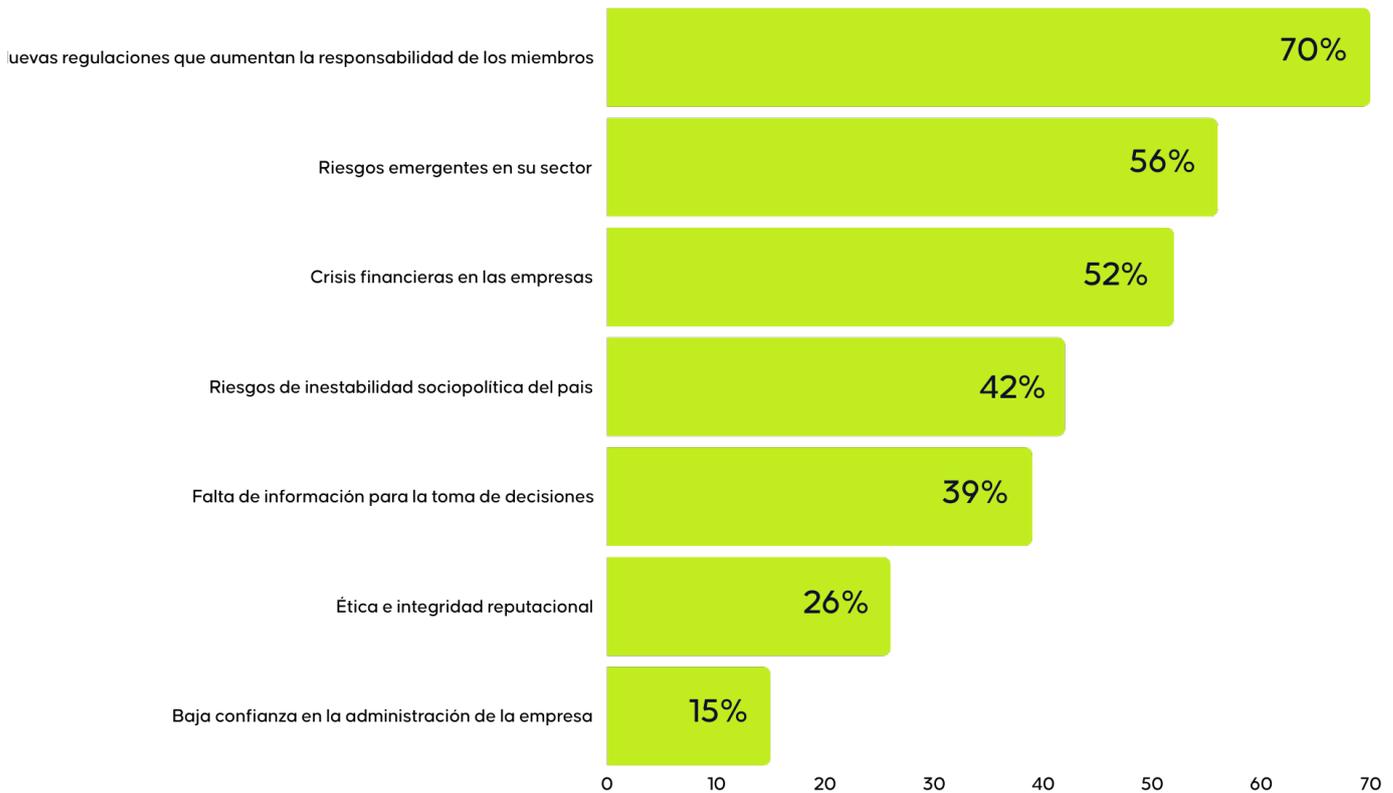
### Ética e integridad reputacional:

La preocupación por la ética y la reputación aparece como un riesgo relevante en 2024, con un 26% de los encuestados mencionándolo. Esto podría reflejar un mayor enfoque en la responsabilidad social y la imagen pública de la empresa.

15%

### Baja confianza en la administración de la empresa:

Aunque sigue siendo un riesgo menor, la preocupación por la confianza en la administración aumentó notablemente de 2023 (2%) a 2024 (15%), lo que podría indicar tensiones crecientes entre el directorio y la alta dirección.



Los resultados nos muestran que el enfoque en la regulación como el principal riesgo sugiere que muchas empresas aún no han integrado completamente una cultura de gobernanza proactiva. Los directorios parecen reaccionar a los cambios regulatorios en lugar de anticiparse a ellos y liderar en la implementación de mejores prácticas. Para mitigar este riesgo, los directorios deben fortalecer su formación y su capacidad para gestionar el cumplimiento, no como una carga, sino como una oportunidad para mejorar la legitimidad y la sostenibilidad de la empresa.

Respecto a las variables éticas, aunque este riesgo se menciona, sigue siendo subestimado en comparación con otros. Los directorios deben reconocer que los problemas éticos no solo afectan la percepción

pública, sino también la viabilidad a largo plazo de la empresa. Las estrategias de gobernanza deben incorporar prácticas sólidas de cumplimiento ético y fomentar una cultura empresarial centrada en la integridad y la transparencia

Llama la atención la desconfianza entre el directorio y la administración con un aumento de 2% a 15% ya que esto puede erosionar la capacidad de la empresa para implementar estrategias y responder a riesgos de manera coordinada. Los directorios deben fomentar una comunicación abierta y asegurar que las relaciones con la administración estén basadas en la transparencia y la colaboración.

## Las nuevas prioridades de los directorios este 2025:



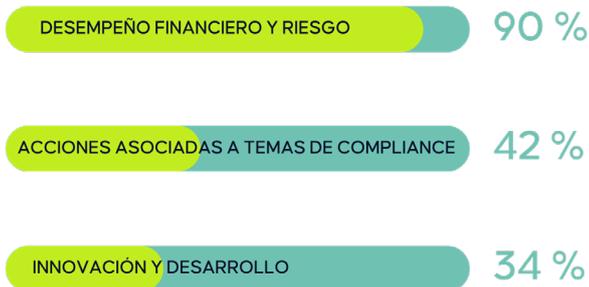
En este segundo semestre del 2024, los directorios han enfrentado un panorama empresarial marcado por la volatilidad económica, cambios en regulaciones y necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías y expectativas sociales.

En este contexto, los directorios de las compañías deben proporcionar una visión clara de las tendencias y prioridades que dominan sus agendas, y adaptar dichas prioridades para hacer frente a los desafíos y oportunidades que se presentan. Entender cuáles son los temas a los que el directorio dedica más tiempo es fundamental para garantizar que las decisiones estratégicas estén alineadas con los objetivos de la empresa y el entorno en el que opera.

La siguiente pregunta explora los temas clave a los que los directorios han dedicado más tiempo durante este periodo, ofreciendo una visión clara de cómo se están ajustando las demandas del entorno empresarial y las áreas que podrían requerir de mayor atención en los próximos años.

## ¿A qué temas el directorio ha dedicado más tiempo en los últimos seis meses de 2024?

### PRINCIPALES TEMAS PRIORITARIOS EN 2024



#### **Desempeño financiero y riesgo (90%):**

Predominio absoluto: El 90% de los encuestados mencionó el desempeño financiero y la gestión del riesgo como el tema al que más tiempo ha dedicado el directorio. Esto refleja que, a pesar de un entorno posiblemente volátil, los fundamentos financieros y la gestión de riesgos siguen siendo la principal preocupación de los directorios, manteniendo su enfoque en la estabilidad y el crecimiento económico de la empresa.

#### **Acciones asociadas a temas de compliance (42%).**

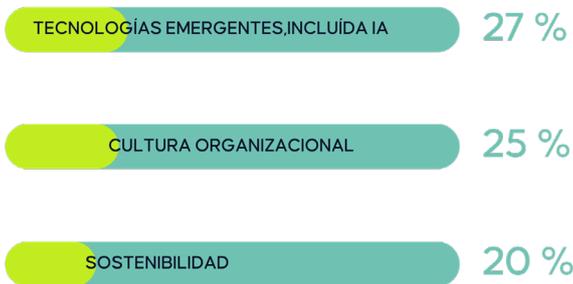
Alta importancia: Con un 42%, las acciones relacionadas con el cumplimiento normativo son el segundo tema más abordado por los directorios. Esto sugiere un entorno regulatorio exigente en 2024, donde el cumplimiento de las leyes y regulaciones es crucial para evitar sanciones y mantener la reputación de la empresa.

#### **Innovación y desarrollo (34%)**

Foco en el futuro: Un 34% de los encuestados señaló que el directorio ha dedicado tiempo significativo a la innovación y el desarrollo. Este enfoque subraya la necesidad de adaptarse y competir en un mercado global en rápida evolución, donde la capacidad de innovar puede determinar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

## OTROS TEMAS SIGNIFICATIVOS

---



### Tecnologías emergentes, incluida IA (27%):

Interés creciente: El 27% de los directorios ha centrado su atención en tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, lo que indica una creciente conciencia de cómo estas tecnologías pueden transformar las operaciones y ofrecer ventajas competitivas.

### Cultura organizacional (25%):

Relevancia interna: Un cuarto de los encuestados (25%) considera que la cultura organizacional ha sido un tema clave, reflejando la importancia de mantener un entorno laboral saludable y cohesivo, especialmente en tiempos de cambio.

### Sostenibilidad (20%):

Conciencia ambiental: La sostenibilidad, mencionada por el 20%, sigue siendo un área importante, aunque no tan prioritaria como otras, indicando que, si bien es relevante, quizás aún no es central en la agenda diaria de los directorios.

## CON MENOR PRIORIDAD

---



### Planificación de sucesión ejecutiva (16%):

Preparación futura: Aunque importante, la planificación de la sucesión ejecutiva solo ha captado la atención del 16% de los directorios, lo que podría reflejar confianza en la estabilidad actual o un menor enfoque en este aspecto.

### Volatilidad geopolítica (15%):

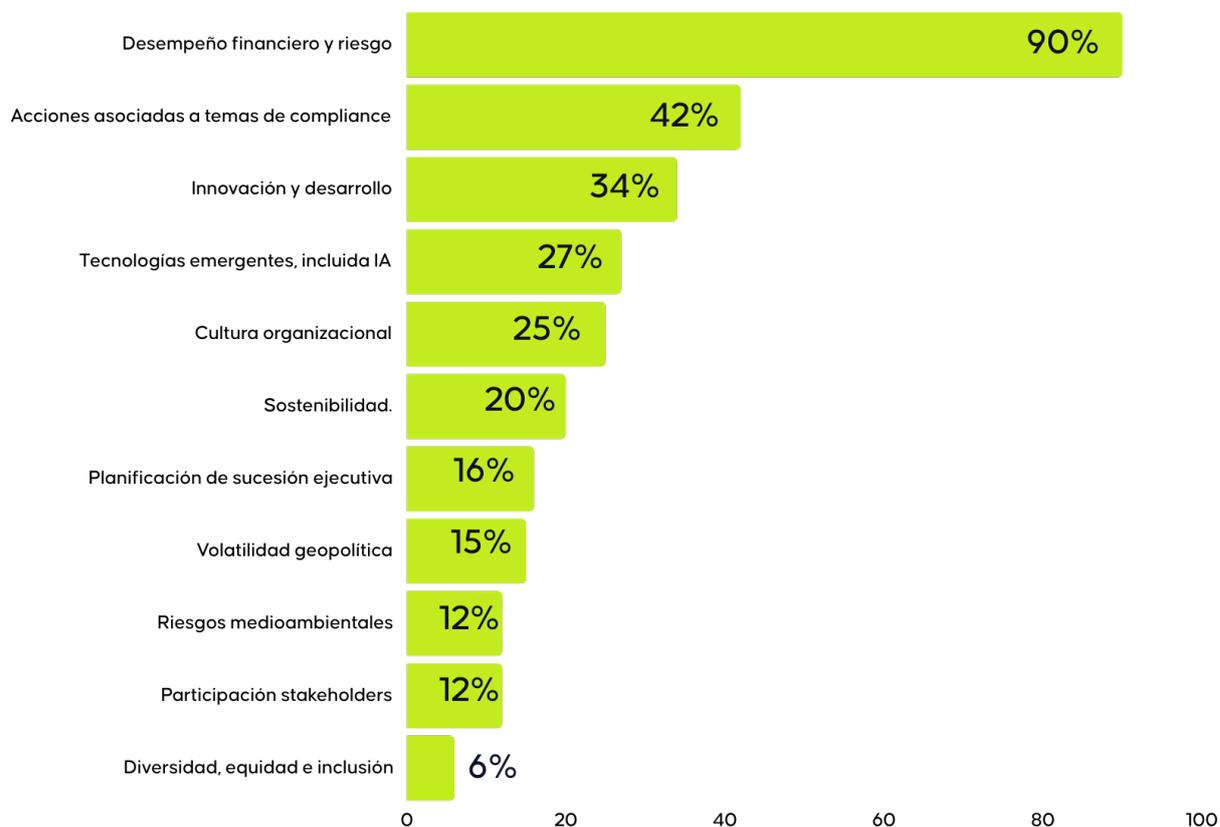
Preocupación moderada: Con un 15%, la volatilidad geopolítica es un tema relevante pero no dominante, posiblemente tratado más como un riesgo a monitorear que como un desafío inmediato.

### Riesgos medioambientales y participación de stakeholders (12%):

Temas emergentes: Ambos temas son mencionados por un 12% de los encuestados, lo que sugiere que, aunque son reconocidos, aún no son prioritarios en comparación con otras áreas.

### Diversidad, equidad e inclusión (6%):

Baja prioridad: Con solo un 6% de los directorios enfocándose en la diversidad, equidad e inclusión, este tema parece recibir menos atención, lo que podría ser una oportunidad de mejora, dado su creciente importancia en la agenda global de responsabilidad social y sostenibilidad.



## Mayor involucramiento de los directorios en la operación: una respuesta a los nuevos desafíos



En los últimos años, los directorios de las compañías han cambiado su participación, pasando de un enfoque estratégico a uno que incluye mayor involucramiento en las operaciones diarias.

Este cambio responde a múltiples factores, como la creciente complejidad del entorno regulatorio, la inestabilidad económica global y las necesidades internas de las empresas.

La siguiente pregunta explora si los directorios han tenido que involucrarse más en la operación de la empresa y cuáles son las principales razones de esta tendencia. Lo resultado revelan cómo los factores como cambios regulatorios, gestión de riesgos y nuevas leyes vigentes en Chile han influido en la forma en que los directorios asumen responsabilidades dentro de las organizaciones.

## ¿Considera que el directorio ha tenido que estar más involucrado en la operación de la compañía en el último año?

Si su respuesta fue afirmativa, usted cree que...

Para analizar esta pregunta, podemos desglosar la información en dos partes:

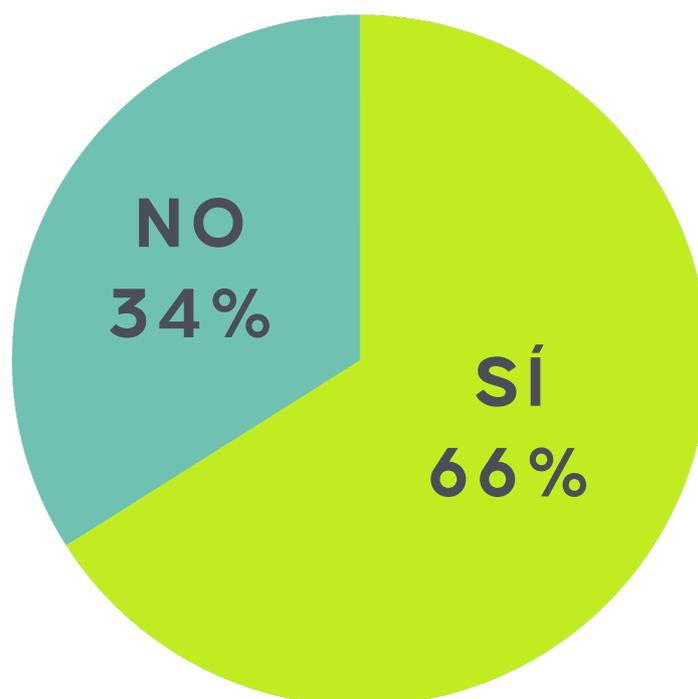
### INVOLUCRAMIENTO DEL DIRECTORIO EN LA OPERACIÓN DE LA COMPAÑÍA:

66%

de los encuestados considera que el directorio ha tenido que involucrarse más en la operación de la compañía en el último año. Esto sugiere una tendencia significativa hacia una mayor participación del directorio en asuntos operacionales, lo que podría estar relacionado con cambios en el entorno empresarial, la situación interna de la compañía o factores externos como el contexto económico y regulatorio.

34%

de los encuestados no percibe un incremento en la participación del directorio en la operación, lo que podría indicar que, para estas personas, la función del directorio se ha mantenido en su rol tradicional de supervisión y estrategia.



## RAZONES PARA EL MAYOR INVOLUCRAMIENTO DEL DIRECTORIO:

88%

de los encuestados que creen que el directorio se ha involucrado más dice que la razón principal es producto de los cambios regulatorios. Esto es un indicativo de que las nuevas normativas o regulaciones han impuesto mayores responsabilidades al directorio, obligándolo a participar más activamente en la operación.

Los directores hoy en día se enfrentan al desafío de estar más informados por parte de la gerencia sobre todos los aspectos relacionados con la operación de la empresa. Esto se debe a una mayor exigencia de cumplimiento normativo, impulsada por las nuevas demandas regulatorias que el mercado ha incorporado en nuestro país.

El marco legal vigente en Chile, especialmente con la Ley de Delitos Económicos y la Ley Karin, incrementó las responsabilidades de los directores, exigiéndoles atención a los detalles operacionales y normativos de la empresa. Estas leyes no solo buscan aumentar la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también imponen sanciones más estrictas en caso de incumplimiento, lo que ha generado una creciente necesidad de involucrarse más activamente en el día a día de la compañía.

59%

considera que los directores buscan aprender más sobre las operaciones para mejorar la gestión. Esto refleja un interés proactivo por parte del directorio en entender mejor las dinámicas operacionales de la compañía, lo que puede conducir a una toma de decisiones más informada y estratégica.

El estudio "Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023", reveló que la responsabilidad del directorio en supervisar el desempeño de la empresa y monitorear la ejecución de los planes estratégicos y operacionales por parte de la gerencia. Esta participación es clave para mejorar la toma de decisiones y promover una supervisión estratégica bien informada.

Además, el documento alienta a los directores a involucrarse con las operaciones de la empresa y los riesgos, lo que se refleja en la necesidad de mejorar continuamente los procedimientos de gestión de riesgos y garantizar la transparencia.

El estudio señala que el directorio tiene la responsabilidad de revisar y orientar la estrategia corporativa, los grandes planes de actuación y la gestión de riesgos. Esto incluye la supervisión de las operaciones de la empresa y la inversión en activos importantes, lo que implica un aprendizaje continuo sobre las dinámicas operacionales de la empresa. Al involucrarse en estas áreas, los directores mejoran su capacidad para tomar decisiones estratégicas más informadas, ajustando la gestión a los objetivos y riesgos de la empresa.

47%

de los encuestados cree que los directores poseen conocimientos que el equipo ejecutivo no tiene. Este porcentaje sugiere que hay un reconocimiento del valor añadido que el directorio puede aportar en áreas donde su experiencia o perspectiva es particularmente valiosa.

21%

de los encuestados asocia el mayor involucramiento del directorio con una falta de confianza en el equipo ejecutivo. Aunque esta es la razón menos citada, es importante no subestimarla, ya que refleja preocupaciones sobre la capacidad de liderazgo y gestión por parte del equipo ejecutivo.

LOS CAMBIOS REGULATORIOS EXIGEN MAYOR INVOLUCRAMIENTO

88 %

LOS DIRECTORES QUIEREN APRENDER MÁS SOBRE OPERACIONES QUE PERMITEN MEJORAR LA GESTIÓN

59 %

LOS DIRECTORES TIENEN CONOCIMIENTOS QUE EL EQUIPO EJECUTIVO NO TIENE

47 %

EL DIRECTORIO NO CONFÍA PLENAMENTE EN LOS EJECUTIVOS

21 %



La creciente importancia de los colaboradores dentro de las organizaciones ha llevado a muchas empresas a replantear el nivel de involucramiento que sus directorios deben tener en temas relacionados con el talento humano. Actualmente, los directores deben desempeñar un rol más activo en la toma de decisiones estratégicas que impacten directamente a los trabajadores, asegurando que se alineen con los valores de la compañía y fomenten un ambiente laboral inclusivo, equitativo y sostenible. Esto implica no solo supervisar desde una perspectiva de cumplimiento, sino también participar de manera proactiva en la definición de políticas de bienestar, desarrollo profesional y cultura organizacional.

Un directorio más involucrado en estos temas puede mejorar la satisfacción de los colaboradores, promover la innovación a través de la diversidad y garantizar que las decisiones empresariales reflejen un enfoque integral en el capital humano, clave para el éxito de cualquier organización.

## ¿Considera que el directorio debe estar más involucrado en temas relacionados con los colaboradores o trabajadores de la compañía?

### ANÁLISIS DE LA PRIMERA PREGUNTA:



#### SÍ

La mayoría de los encuestados cree que el directorio ha necesitado estar más involucrado en temas relacionados con los colaboradores o trabajadores de la compañía. Esto sugiere una percepción de que el directorio debe asumir un rol más activo en la supervisión y el apoyo de la gestión del capital humano.

#### NO

Una proporción significativa de encuestados no ve la necesidad de un mayor involucramiento del directorio en temas relacionados con sus trabajadores.

En este sentido, todos quienes consideran que han tenido una experiencia positiva en la relación entre directores y trabajadores, probablemente perciben que el nivel actual de involucramiento es adecuado en la gestión eficiente de los recursos humanos.

Esto refleja la confianza en las capacidades de los líderes operativos y en las políticas establecidas de la empresa para manejar temas como la retención, el bienestar y el desarrollo del talento humano.

En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, algunas organizaciones pueden encontrar que las políticas y prácticas existentes no son suficientes para abordar los desafíos emergentes relacionados con el talento. La transformación digital, las expectativas cambiantes de los empleados, y la

creciente importancia de la diversidad e inclusión, son solo algunos de los factores que están reconfigurando el panorama laboral.

Un directorio más involucrado en estos temas no solo garantiza que se aborden de manera efectiva, sino que también ayuda a alinear estos esfuerzos con los objetivos generales de la compañía, contribuyendo al crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo.

## ANÁLISIS DE LA SEGUNDA PREGUNTA (PARA QUIENES RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE):



56%

### Conocer la opinión de los colaboradores basándose en encuestas: encargadas a un tercero

La mayoría prefiere obtener opiniones de los colaboradores a través de encuestas independientes, lo que sugiere un interés en recibir una evaluación objetiva y libre de sesgos internos.

46%

### Realizar reuniones públicas de vez en cuando para escuchar a los colaboradores :

Una opción menos preferida, pero aún significativa, es la realización de reuniones públicas, lo que podría indicar un interés en la transparencia y en escuchar directamente las inquietudes de los colaboradores.

43%

### Conocer las opiniones de los colaboradores basándose en encuestas que realiza la empresa:

Menos participantes prefieren las encuestas internas, lo que puede reflejar una preocupación por la falta de objetividad en la recopilación de opiniones.

41%

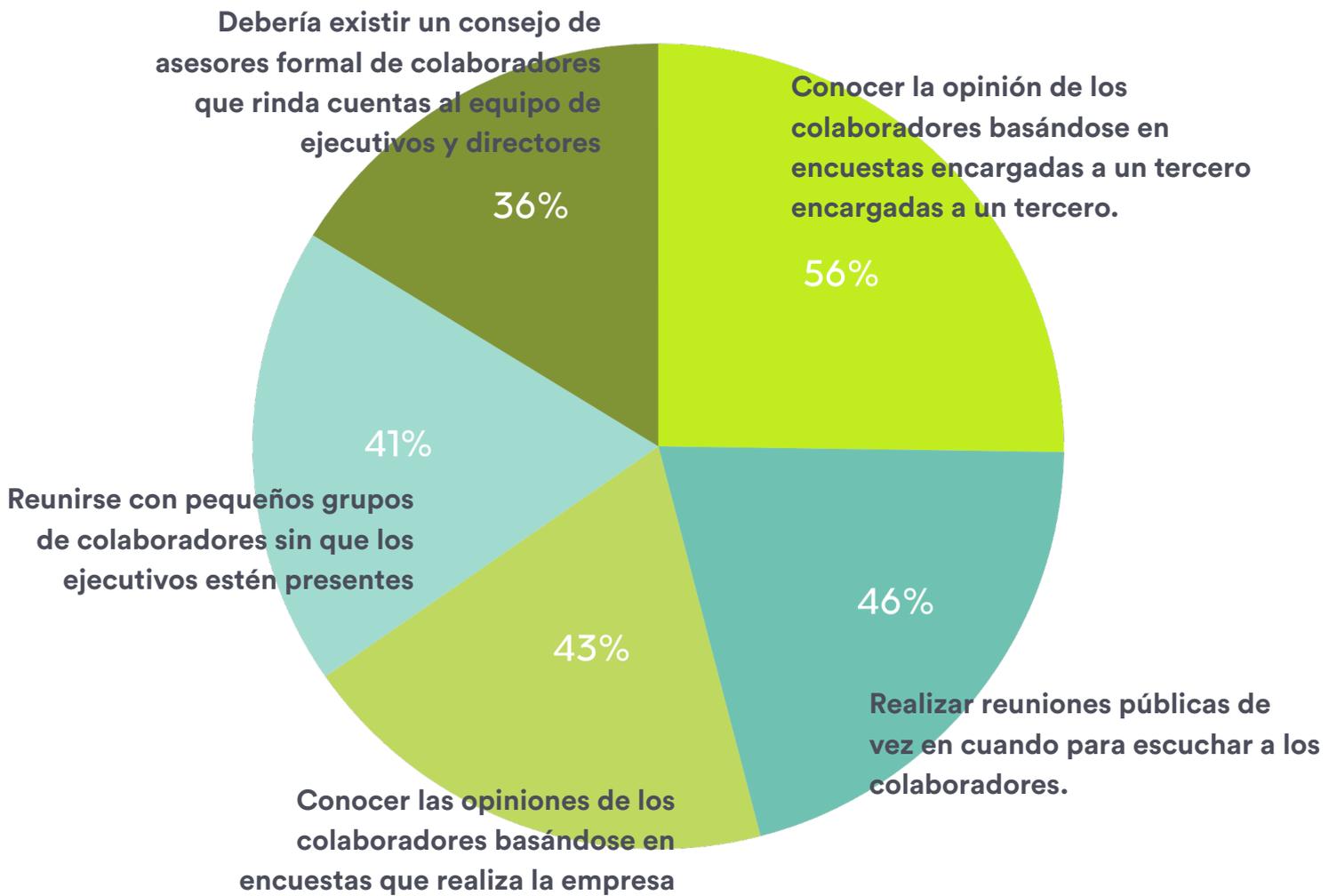
### Reunirse con pequeños grupos de colaboradores sin que los ejecutivos estén presentes:

Esta opción es menos popular, aunque todavía relevante, lo que podría indicar una preocupación por la franqueza y apertura en las discusiones.

36%

### Debería existir un consejo de asesores formal de colaboradores que rinda cuentas al equipo de ejecutivos y directores :

La opción menos preferida es la creación de un consejo formal de asesores, lo que podría reflejar preocupaciones sobre la complejidad o efectividad de este tipo de estructura.





## CONCLUSIONES CLAVE

El estudio 2024 destaca una orientación sólida de los directorios hacia las áreas más tradicionales de supervisión financiera, gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio. Sin embargo, este enfoque podría estar limitando su capacidad para adaptarse a las demandas emergentes del entorno empresarial moderno. La centralización del poder del CEO y su equipo de liderazgo refleja una estructura que, si bien asegura el control operativo, también concentra demasiado la toma de decisiones estratégicas en un pequeño grupo, lo que puede afectar a la diversidad de perspectivas necesarias para una gobernanza más ágil y completa.

Uno de los hallazgos más notables es la priorización continua de revisión financiera y comercial, junto con la planificación estratégica. Estas actividades, aunque son fundamentales, no deberían monopolizar la agenda del directorio. La gestión de crisis, la innovación tecnológica y la adopción de estrategias ESG aún reciben menos atención de lo que requieren. Estos temas no solo son importantes para lograr la sostenibilidad a largo plazo, sino que son esenciales para que las empresas mantengan su relevancia en un mundo en rápida transformación, donde los consumidores, stakeholders y reguladores exigen un enfoque mucho más integral y responsable.

Además, los riesgos regulatorios y la crisis financiera siguen siendo un área de gran preocupación, lo que ha llevado a los directorios a tener un mayor involucramiento en la operación diaria de las

compañías. Este cambio refleja la necesidad de que los directores estén más informados y activos para poder mitigar los riesgos asociados con un entorno normativo cada vez más complejo y exigente. Si bien esto puede aumentar el control operativo, también plantea la pregunta sobre la capacidad del equipo ejecutivo para manejar estos desafíos sin depender tanto de la supervisión directa del directorio.

Otro aspecto preocupante es el bajo nivel de prioridad otorgado a temas como la diversidad e inclusión equidad e inclusión, y la planificación de sucesión ejecutiva. Esto son aspectos que, a nivel global, están cobrando una gran importancia y que en muchas empresas pueden representar una oportunidad de pérdida para generar cohesión interna, mejorar la toma de decisiones y preparar a la organización para el futuro.

### Llamado a la acción:

Para que los directorios aseguren la resiliencia y sostenibilidad de sus empresas a largo plazo, es imprescindible un reequilibrio en sus prioridades. La gestión de riesgos financieros y regulatorios deben complementarse con una mayor atención a la innovación, la sostenibilidad y la diversidad. Integrar estos aspectos en la agenda no solo fortalecerá la gobernanza, sino que también preparará mejor a las organizaciones para enfrentar los desafíos a futuros, asegurando su prosperidad en un futuro incierto y complejo.

## Recomendaciones Finales

### 1. Equilibrar la agenda del directorio

Los directorios deben ampliar su enfoque más allá de las revisiones financieras y comerciales, dedicando un mayor tiempo a áreas como la gestión de crisis, innovación tecnológica y estrategia ESG.

### 2. Fortalecer la supervisión del capital humano

Es fundamental que los directores asuman un rol más activo en la gestión de talento humano, promoviendo políticas que fomenten el bienestar, la retención y el desarrollo profesional.

### 3. Mejorar la gestión de riesgos

Dado el creciente entorno regulatorio y los riesgos sectoriales, los directorios deben fortalecer su capacidad de anticipar y mitigar riesgos emergentes. Invertir en herramientas y procesos que aseguren una supervisión eficaz es clave para mantener la estabilidad financiera y operativa del negocio.

### 4. Incorporar innovación tecnológica en la agenda

La inclusión de tecnologías, como la ciberseguridad y la inteligencia artificial, deben ser una prioridad en los directorios. Estar al día con estos temas permite identificar oportunidades, disminuir riesgos y enfrentar las disrupciones tecnológicas de manera efectiva.

### 5. Fomentar la diversidad e inclusión en el directorio

Aunque es un tema secundario en muchas agendas, promover la diversidad, equidad de género e inclusión debería ser una prioridad estratégica. La creación de equipos diversos a nivel de directorio contribuye a tomar decisiones de manera más innovadora, con más perspectiva y alienada con las tendencias globales.

3<sup>RD</sup> EDITION

THE BOARD  
DIRECTORS'  
**SUMMIT**  
CHILE



ESTUDIO

# HACIA EL 2025: DISRUPCIÓN EN LA AGENDA DEL DIRECTORIO

**BOARD DIRECTOR'S SUMMIT 2024**

---