

Descubre las tendencias que están transformando los directorios

Presentación Estudio

Tendencias en Directorios 2025



Metodología

Este estudio empleó una encuesta en línea con 17 preguntas, incluyendo dos con escala Likert del 1 al 7, 11 de selección múltiple y 4 que permitían más de tres opciones junto con respuestas escritas. El período de recolección de datos se llevó a cabo entre el 18 de diciembre de 2024 y el 5 de enero de 2025.

Universo válido:

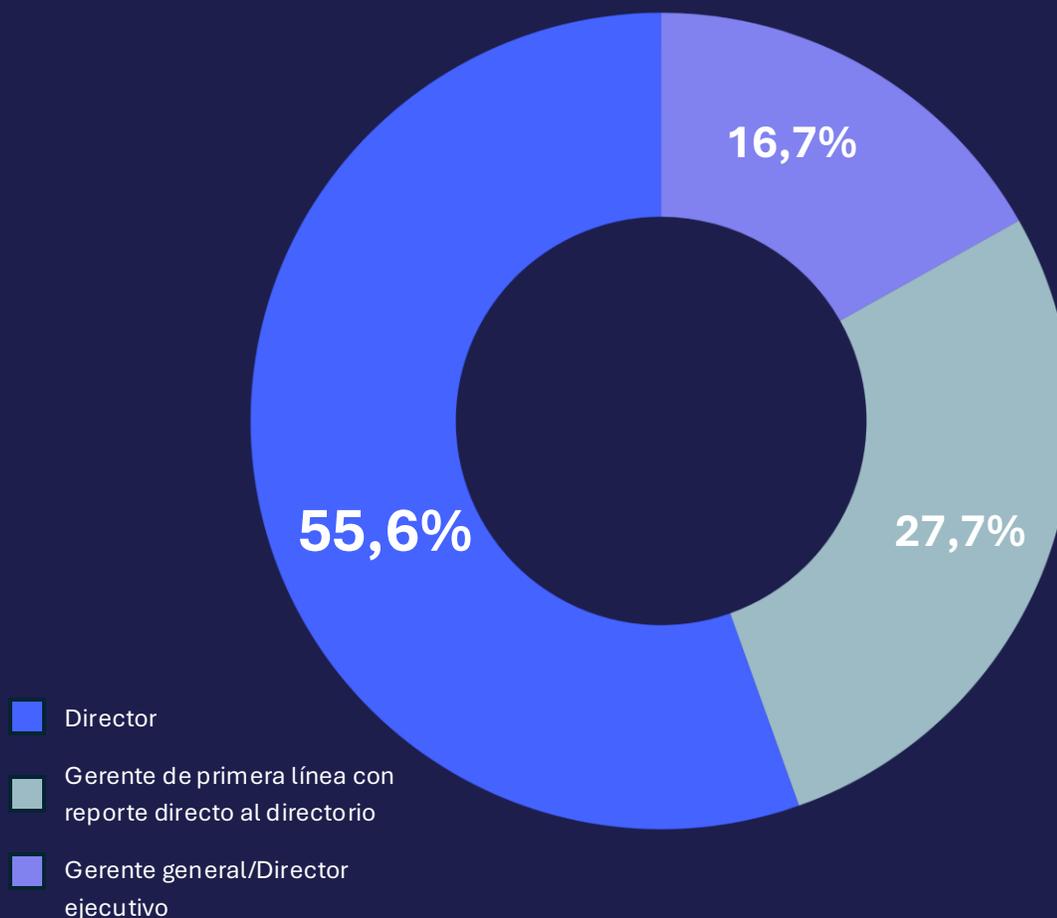
480



Caracterización de la muestra

Distribución por rol

Con el objetivo de contrastar percepciones, en esta edición se incluyó dentro de la muestra a **directores, gerentes generales y gerentes de primera línea con reporte directo al directorio.**



Caracterización de la muestra

Distribución por género

72,1%

de los encuestados se identifican con el género masculino.

Si bien diversos informes indican que la representatividad femenina en cargos de liderazgo es menor, estas cifras son alentadoras.

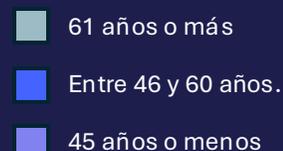


Caracterización de la muestra

Rango etario

50,6%

de los encuestados se
encontró en el rango entre 46
y 60 años.

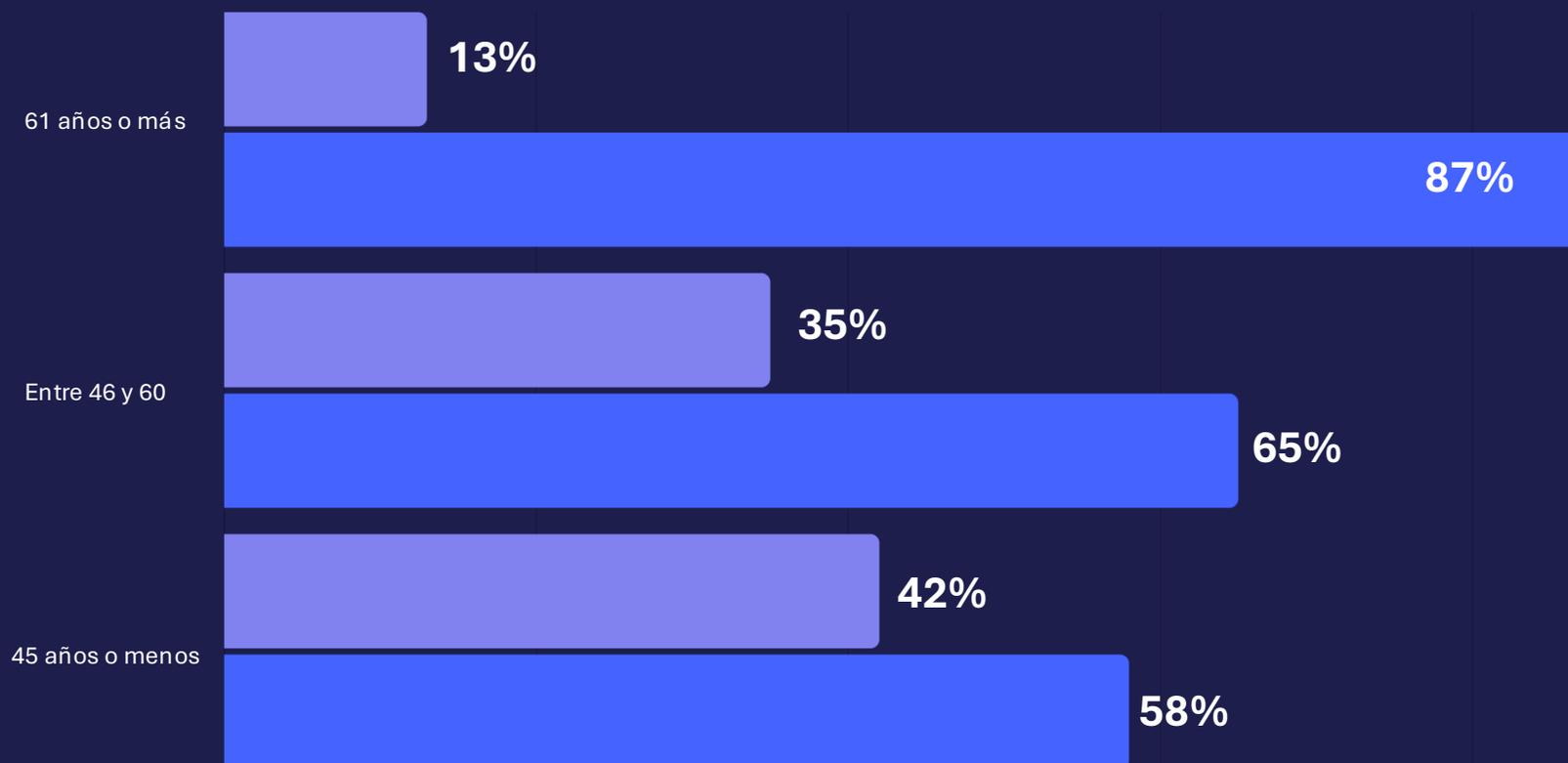


Caracterización de la muestra

Rango etario y género

Las nuevas generaciones muestran una mayor representatividad femenina en puestos directivos.

■ Femenino
■ Masculino



Caracterización de la muestra

Sector productivo

Los participantes están vinculados a diversos sectores. **Servicios, Financiero y Tecnología e Innovación** son los más mencionados.

Sector económico	Porcentaje
Servicios	12%
Financiero	11%
Tecnología e innovación	11%
Retail o comercio	7%
Alimentos y bebidas	7%
Inmobiliario	7%
Minero	7%
Portuario, transporte y logística	6%
Educación	6%
Energía y combustibles	6%
Salud	3%
Químico o farmacéutico	2%
Forestal	2%
Metal mecánico	2%
Construcción	2%
Otros	9%

*Otros (Turismo, entretenimiento, pesquero, seguridad social, mutuales, telecomunicaciones, sanitario, vitivinícola, agropecuario, manufactura)

Resultados



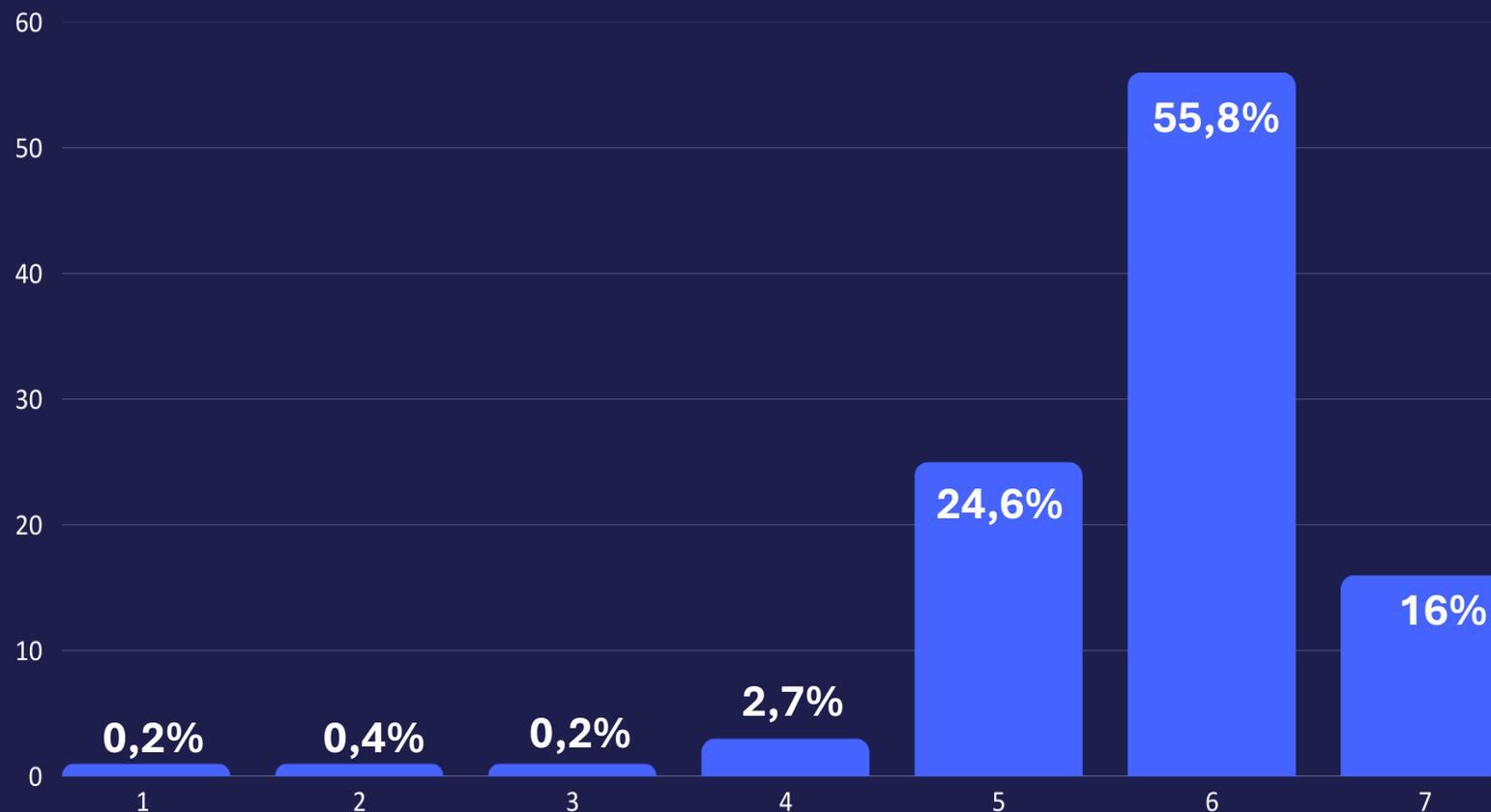
Autoevaluación

Evalúa tu desempeño y contribución en los directorios en los que participas en escala de 1 a 7:

- Media: 5,8
- Mediana: 6

55,8%

de los encuestados
se evalúa con 6.



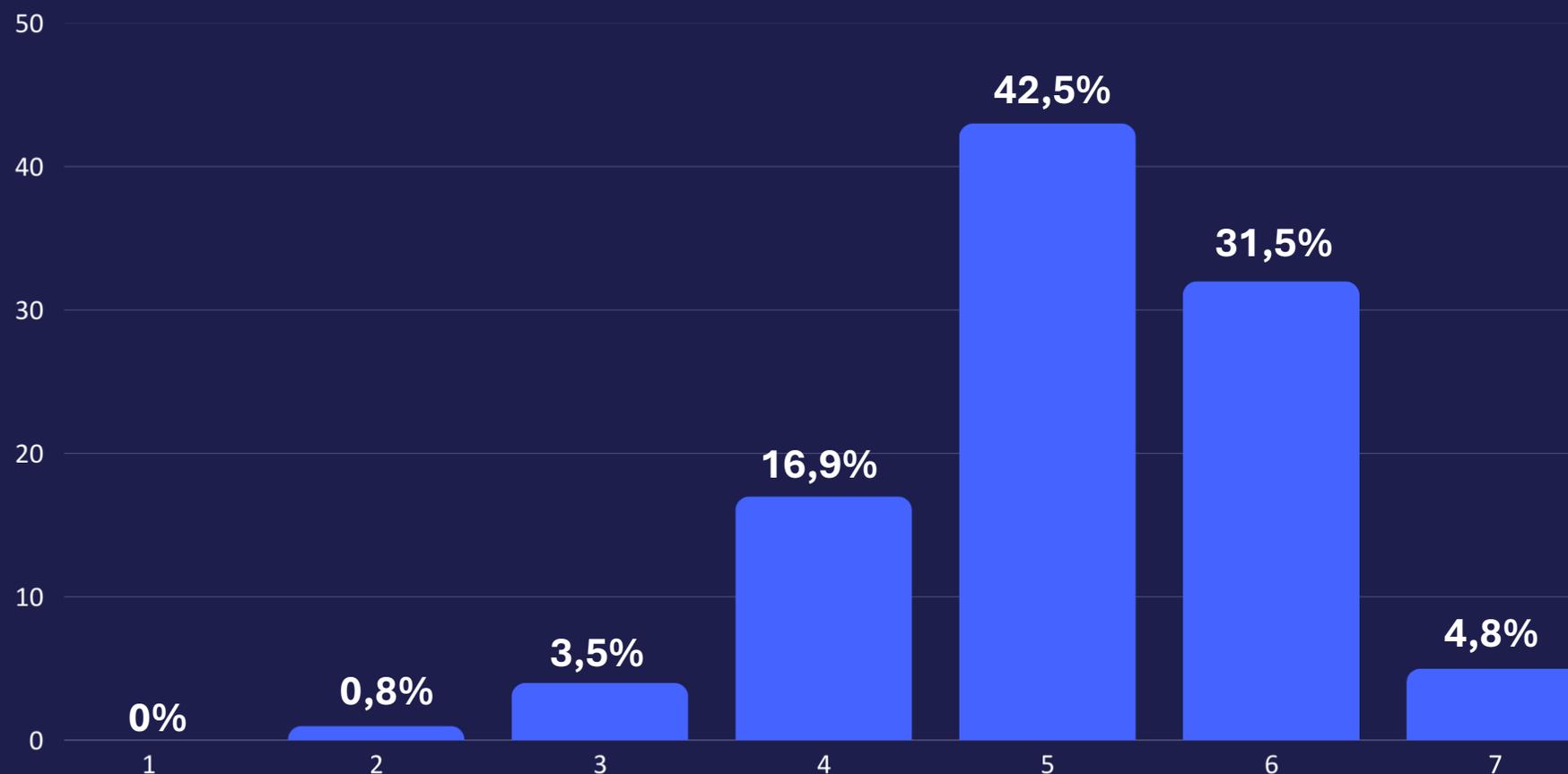
Evaluación

Califica la efectividad y función de los directorios en Chile en escala de 1 al 7:

- Media: 5,1
- Mediana: 5

42,5%

califica con 5 la
efectividad de
los directorios
en Chile.



Fortalezas

¿Cuáles son las principales fortalezas de los directores en Chile?

47,7%

menciona el **Conocimiento de la industria y del mercado** como la principal fortaleza, reiterándose el resultado de 2024, donde también se ubicó como la más mencionada.

Fortalezas	Porcentaje
Conocimiento de la industria y del mercado	47,7%
Visión estratégica	42,7%
Capital social y redes de contacto	37,9%
Experiencia y dominio en temas financieros	37,9%
Conocimiento de la realidad del país	27,3%
Capacidad analítica y resolutive	25,4%
Conocimiento de marcos regulatorios	16,3%
Ética empresarial	16,0%
Liderazgo y carisma	11,9%
Capital cultural y multiplicidad de saberes	9,8%
Proactividad	4,6%
Conocimiento en gestión del cambio	2,7%
Conocimiento en innovación tecnológica	2,3%
Manejo de nuevas tecnologías y ciencia de datos	1,7%
Gestión de riesgos	0,2%

Desafíos

¿Cuáles son los principales desafíos o áreas de mejora de los directorios en Chile?

41,5%

señala el manejo de nuevas tecnologías y ciencia de datos como el principal desafío.

39,8%

Surge la innovación tecnológica como un nuevo desafío, respecto a 2024, con un

Desafíos	Porcentaje
Manejo de las nuevas tecnologías y ciencia de datos	41,5%
Innovación tecnológica	39,8%
Visión estratégica	30%
Gestión del tiempo	29%
Diversidad de profesiones, género y origen	26%
Ética empresarial	19,8%
Liderazgo y carisma	14%
Probidad y transparencia	13,3%
Conocimiento de la regulación y políticas públicas	13,1%
Conocimiento de la realidad del país	11,9%
Conocimiento de la industria y del mercado	10,2%

Cambios en el rol y responsabilidades de los directores

Al preguntar si consideran que el rol y las responsabilidades de los directores han cambiado en los últimos 5 años,

92,5%

de los encuestados responde **SÍ**, siendo **las competencias que los directores deben tener para desempeñar su trabajo adecuadamente** el cambio más mencionado.

¿Cuál crees que es el cambio más relevante en las responsabilidades y en el rol de los directores de empresas actualmente?

Cambios más relevantes	Porcentaje
Competencias para desempeñar su trabajo adecuadamente	47,7%
Adaptación a crisis y resiliencia	42,7%
Transparencia con que deben ejercer su labor	37,9%
Dedicación que deben entregarle a su trabajo	37,9%
Sostenibilidad y cambio climático	27,3%
Innovación y desarrollo	25,4%
Necesidad de estar informado de los problemas contingentes de la sociedad	16,3%
Apertura para discutir con personas de todo el espectro político y valórico	16,0%
Supervisión en transformación digital	11,9%
Cambios normativos y regulatorios	9,8%
Otros	4,6%

Factores clave que impulsan estos cambios

¿Cuáles crees que son los factores clave que han impulsado o acelerado los cambios en el rol y las responsabilidades de los directorios?

61%

Los factores más mencionados son, por amplia mayoría, los de tipo **regulatorio** sobresaliendo las nuevas sanciones penales, ambientales y de libre competencia.

Factores	Porcentaje
Nuevas sanciones penales, ambientales y de libre competencia a los directores	61%
Normas y regulaciones con mirada ESG	36%
Mayor competencia en los mercados IA (inteligencia artificial)	30%
Exigencias de las nuevas generaciones	21%
Ley Marco de Ciberseguridad y Ley de Protección de Datos Personales	19%
Empoderamiento de los consumidores	19%
Expansión de las redes sociales y los medios de comunicación	19%
Incertidumbre geopolítica mundial	17%
Legislación laboral (Ley Karin, Ley 40 horas)	16%
Nuevas exigencias de los mercados internacionales	12%
Polarización política	8%
Otros	1%

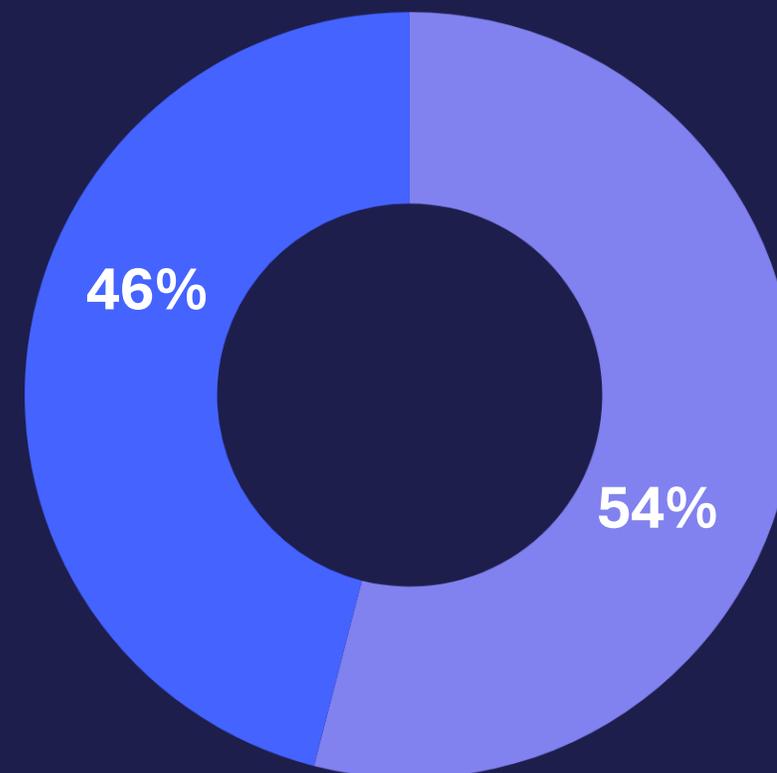
Medidas para asumir el nuevo rol

¿Crees que los directores han tomado las medidas necesarias para asumir su nuevo rol y responsabilidades?

54%

de los encuestados dice que no se han tomado las medidas necesarias para asumir su nuevo rol y responsabilidades. Esto sugiere la necesidad de reforzar las acciones adoptadas hasta ahora para enfrentar los desafíos que los nuevos tiempos presentan.

■ No
■ Sí



Perfiles necesarios en la renovación del directorio

En la renovación del directorio en el que participas, ¿qué perfiles consideras indispensables para su composición?

40,1%

Los **especialistas en innovación, transformación digital y tecnologías disruptivas** lideran con amplia diferencia, reflejando el impacto creciente de la digitalización en la gestión corporativa y la urgencia que los propios directores y gerentes están levantando respecto a incorporar perfiles que puedan hacer frente a estos desafíos.

Perfiles	Porcentaje
Especialistas en innovación, transformación digital y tecnologías disruptivas	40,1%
Profesionales de las finanzas	15,4%
Profesionales de las ciencias sociales	10%
Especialistas en regulación y políticas públicas	9,6%
Especialistas en regulación y políticas públicas	5,6%
Especialistas en ciberseguridad	3,5%
Profesionales de la ciencia de datos	3,5%
Trabajadores de la propia empresa	3%
Comunicadores o personas de los medios de comunicación	2,3%
Lobbistas	0,6%
Representantes de la sociedad civil	0,6%
Dirigentes sindicales	0,2%
Representantes del mundo político	0,2%
Otros	5,4%

Aspectos que van a impactar la agenda de los directorios

¿Qué aspectos consideras que tendrán mayor impacto en la agenda del directorio en 2025?

48,1%

Señala el **crecimiento económico y la inflación** como el aspecto que más impactará la agenda de los directorios.

Un **cambio notable se observa en Sostenibilidad y cambio climático**. Este factor representa un **25,2%** de las menciones, mientras que en 2024 aparecía con **0,4%**.

Aspectos	Porcentaje
Crecimiento económico e inflación	48,1%
Regulación y cumplimiento normativo	44,2%
Ciberseguridad y privacidad de datos	29,0%
Avance significativo de la inteligencia artificial generativa	29,0%
Sostenibilidad y cambio climático	25,2%
Transparencia y ética	23,3%
Adopción y madurez de la regulación en torno al uso de los datos y la inteligencia artificial	22,3%
Elecciones parlamentarias y presidenciales locales	21%
Gestión del talento y trabajo híbrido	19,6%
Cambios en la geopolítica internacional	12,3%
Diversidad e inclusión	8,8%
Fluctuación del dólar	7,1%
Otros	1,9%

Posibles riesgos para el desempeño de las empresas

¿Qué riesgos consideras que impactarán más el desempeño de las empresas en Chile durante los próximos 2 años?

Los cambios políticos y regulatorios lideran con un **30,4%**.

En general, se observa una tendencia a identificar como riesgos factores relacionados con seguridad y estabilidad.

Riesgos	Porcentaje
Cambios políticos y regulatorios tras procesos electorales	30,4%
Inflación y alza de costos de vida	28,5%
Falta de cohesión social y polarización política	25,8%
Proliferación de economías criminales o actividades ilícitas	25,4%
Ciberataques y ciberseguridad	24,8%
Inteligencia artificial	24,2%
Resguardo de la seguridad pública	21,7%
Inestabilidad geopolítica	20,2%

Tendencias más relevantes para los próximos dos años

¿Qué tendencia crees que será la más relevante para los directorios en los próximos 2 años?

Las tendencias más señaladas reflejan que las **organizaciones tienen interiorizado un enfoque centrado en sus grupos de interés, tanto externos como internos.**

Identificar y **comprender a profundidad las perspectivas** y requerimientos de estos, permite a las empresas **ajustar sus políticas, estrategias y operaciones, buscando multiplicar su impacto positivo y mitigar posibles riesgos.**

Tendencias relevantes	Porcentaje
Equilibrio entre los intereses de inversionistas, trabajadores, proveedores, comunidades y clientes	23%
Capital humano, formación de personas y retenciones de talentos	13%
Inteligencia Artificial	13%
Regulación y políticas públicas	7%
Innovación, ciencia y tecnología	6%
Dimensiones ESG y cumplimiento de los ODS	6%

Conclusiones



Mayor preocupación por estabilidad política y económica, con énfasis en impacto de inflación y regulaciones gubernamentales.



Mayor toma de conciencia entre respecto a brechas y competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente, con foco en transformación digital, innovación y sostenibilidad.



Contar con perfiles y capacidades diversas aparece como crucial para anticipar problemas y fortalecer la resiliencia de las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico.



Las normas y regulaciones se posicionan como principal motor tras la evolución y comportamiento de directores.



El equilibrio entre intereses de los distintos *stakeholders* de una organización se posiciona como la tendencia más importante para los próximos dos años para los directorios en nuestro país.



Los directores enfrentan mayores expectativas en cuanto a preparación, capacidad de adaptación y su rol en la toma de decisiones estratégicas en un contexto en constante evolución.

Recomendaciones

1.

En un mundo donde los avances tecnológicos van a una velocidad sin precedentes, es fundamental que los directorios integren nuevas herramientas y capacidades para cumplir con el mandato de asegurar la sostenibilidad de la empresa.

2.

Algunos de estos cambios son muy disruptivos, por lo que se requiere una preparación específica y desarrollo de competencias como manejo de nuevas tecnologías, inteligencia artificial o ciberseguridad, que atañen a toda la organización y determinarán el futuro del trabajo.

3.

Es imprescindible que los directores se fortalezcan en aspectos como gestión de riesgos, cumplimiento normativo y sostenibilidad, para proteger el valor de la empresa, tomar decisiones informadas y cumplir con su deber legal y ético.

4.

Incorporar mecanismos externos que evalúen planes de trabajo del directorio y la gerencia, procesos de supervisión y control, y revisión de mejores prácticas del mercado, son clave para mejorar el desempeño de los directorios.

5.

Necesidad de digitalizar los procesos del directorio con un enfoque en seguridad, eficiencia y colaboración que permita resguardar la información, hacer seguimiento a compromisos y realizar evaluaciones continuas sobre la base de buenas prácticas en gobierno corporativo.

Descubre las tendencias que están transformando los directorios

Presentación Estudio

Tendencias en Directorios 2025

