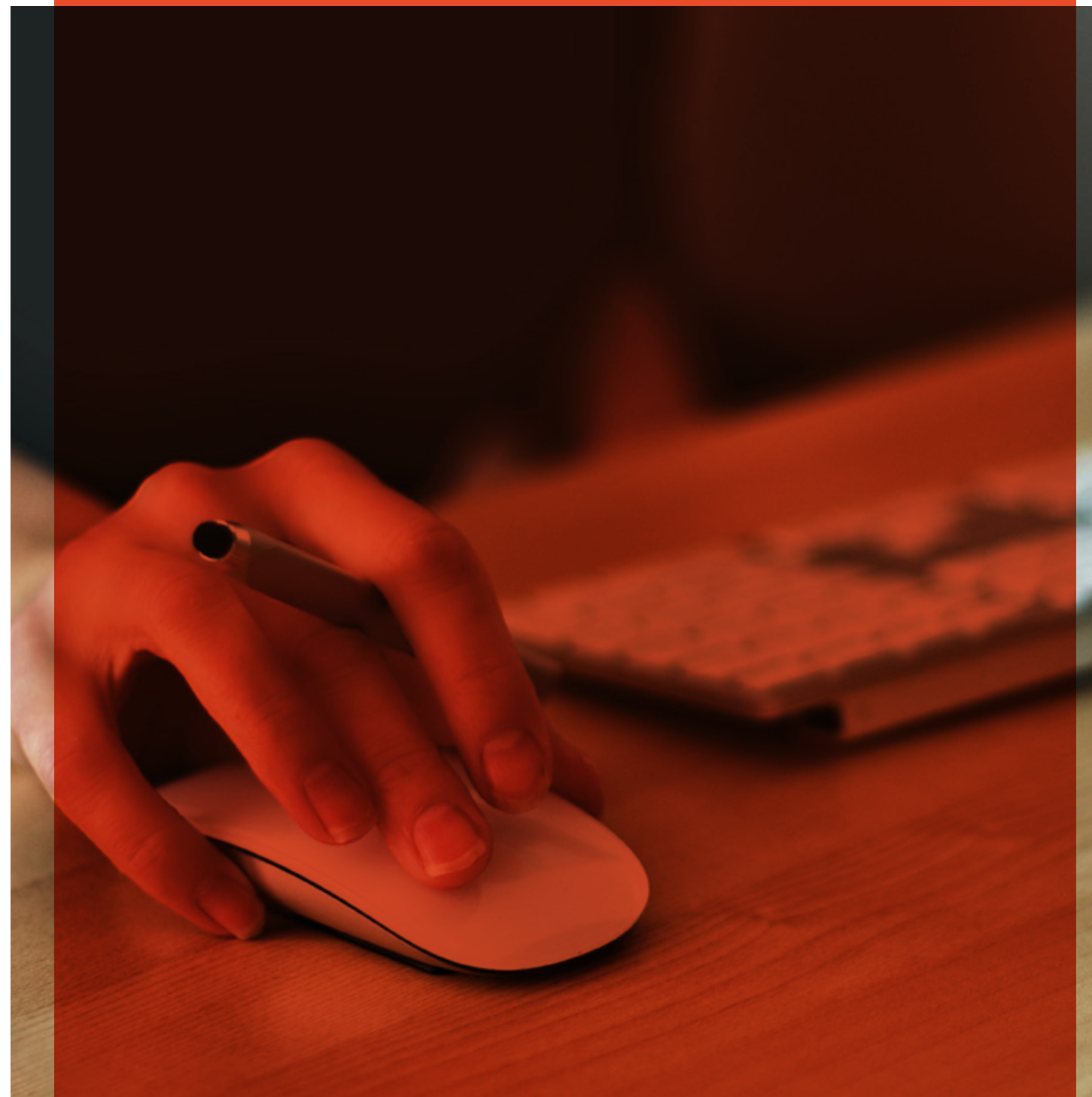




Décimo tercera

# **Encuesta Latinoamericana de boards**

*Diciembre 2025*  
*tomate@consultores*





## ***El pulso de la gobernanza***

El punto de inflexión: cuando la  
conversación del board define el futuro3

Prácticas y estilos 5

Mejor funcionamiento 10

Visión de los CEO's 13

Contingencia 17

## ***Mujeres en el gobierno corporativo***

Prácticas y estilos 19

Mejor funcionamiento 23

Visión de los CEO's 26

Contingencia 30

## ***Gobierno corporativo según edad***

Prácticas y estilos 33

Mejor funcionamiento 37

Visión de los CEO's 40

Contingencia 44



# El punto de inflexión: cuando la conversación del board

Cada año que recibo los resultados de esta encuesta, experimento algo muy parecido a abrir un informe de auditoría sobre nuestra propia forma de liderar. Y 2025, sin exagerar, trae uno de los diagnósticos más elocuentes de la década.

Por un lado, los boards reportan una **mejor coordinación y mayor transparencia con sus CEOs**, una señal alentadora para cualquier sistema de gobernanza. Pero, al mismo tiempo, observamos una **caída en el nivel de admiración hacia la figura del CEO**, un indicador sutil pero profundamente revelador. En mis conversaciones habituales con presidentes y directores, esta tensión ya se venía anunciando: **la confianza hoy no descansa en la épica del liderazgo, sino en su coherencia y consistencia.**

El contexto también marca el pulso. **Los riesgos financieros y de producto vuelven al centro**, reflejando realismo ante un entorno que sigue siendo muy exigente. La tecnología, en cambio, deja de ser novedad para convertirse en un requisito indispensable. Especialmente entre los board members menores de 60 años, el uso de herramientas digitales y analíticas se ha convertido en **un imperativo estratégico más que en un diferencial.**

Y, una vez más, la evidencia nos habla con claridad: **los boards con mayor diversidad de género gobiernan de manera distinta y a mí me parece mejor.** Ética, capital humano, riesgo, sostenibilidad... los datos son consistentes y contundentes. La diversidad dejó de ser un discurso; **hoy es una ventaja competitiva real.**

En síntesis, 2025 nos desafía a elevar el estándar. A repensar el rol del board en un entorno que ya no premia la inercia. A conversar mejor —preguntando, escuchando, reflexionando y observando— para tomar mejores decisiones y liderar con la mezcla justa de experiencia, prudencia y apertura al cambio.

Firmo esta introducción con la convicción de que estamos, efectivamente, **en un punto de inflexión:** los boards que comprendan este momento —y actúen en consecuencia— serán quienes definan el rumbo de las organizaciones en los próximos años.

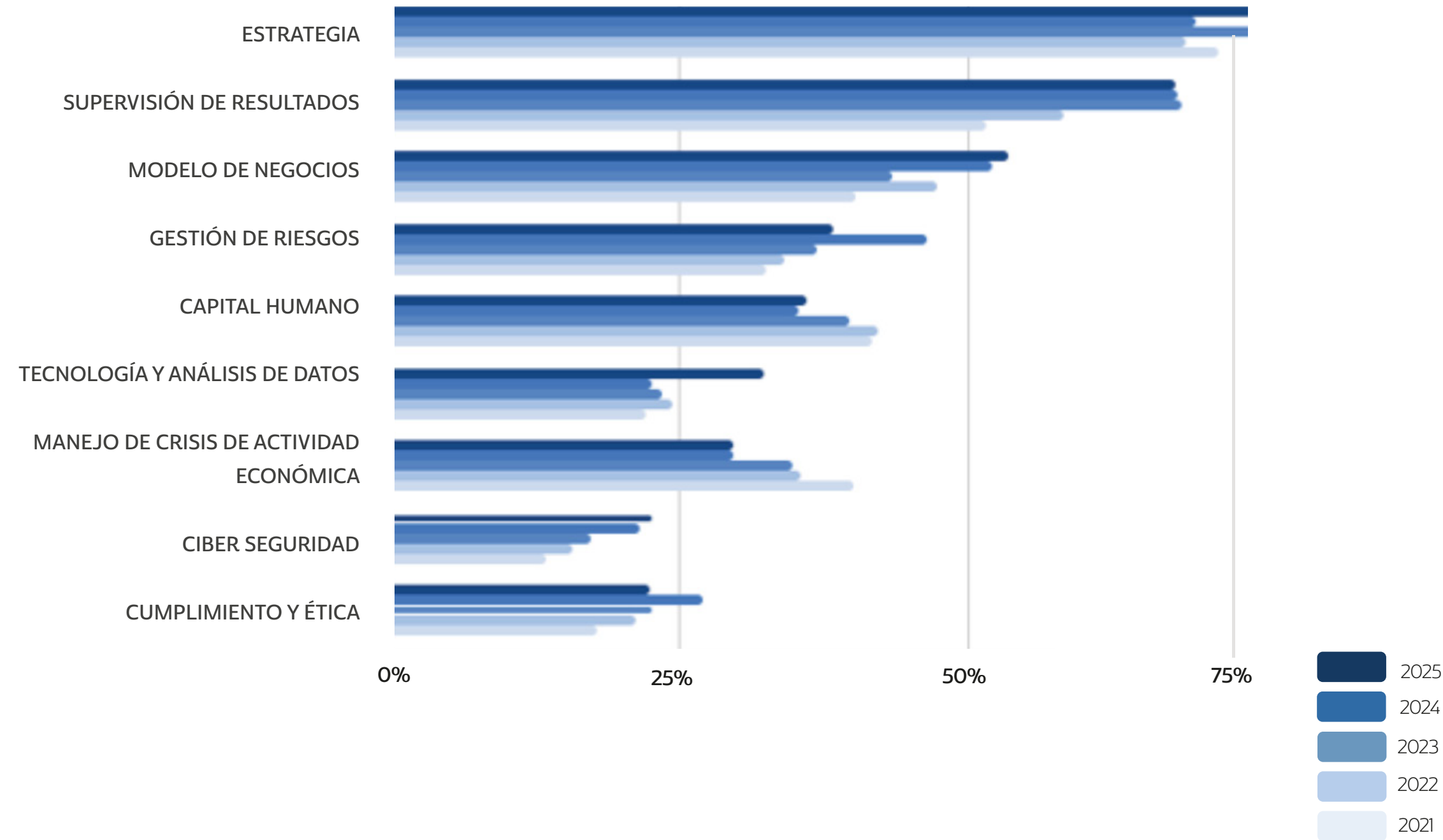




# Prácticas y estilos de los gobiernos corporativos

Visión de gobiernos  
corporativos

# PROCESOS DIRECTIVOS Más RELEVANTES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES (% DE RESPUESTA “SÍ”)

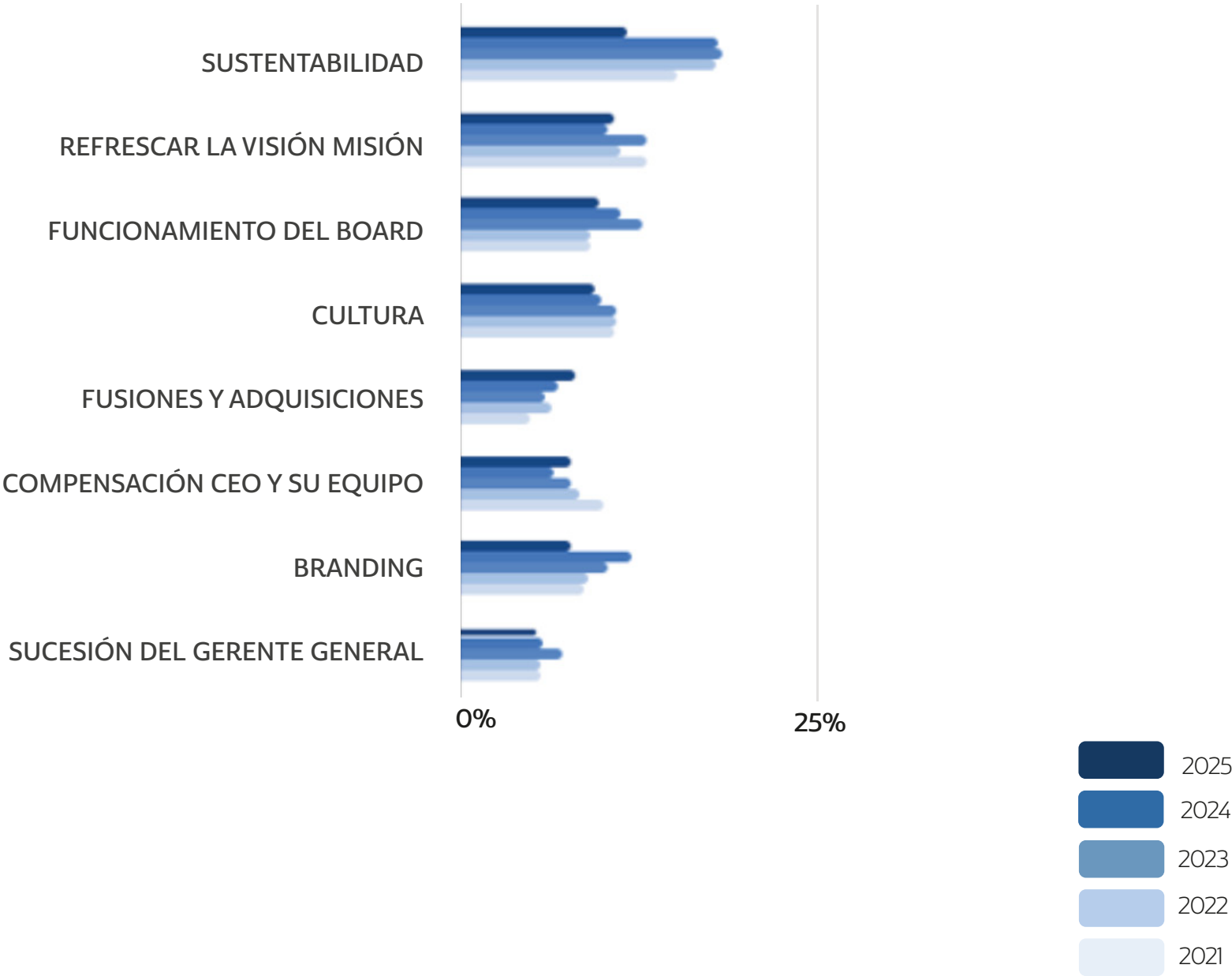


La estrategia y supervisión de resultados se mantienen como los procesos más relevantes.

Tecnología y análisis de datos toman una mayor preponderancia



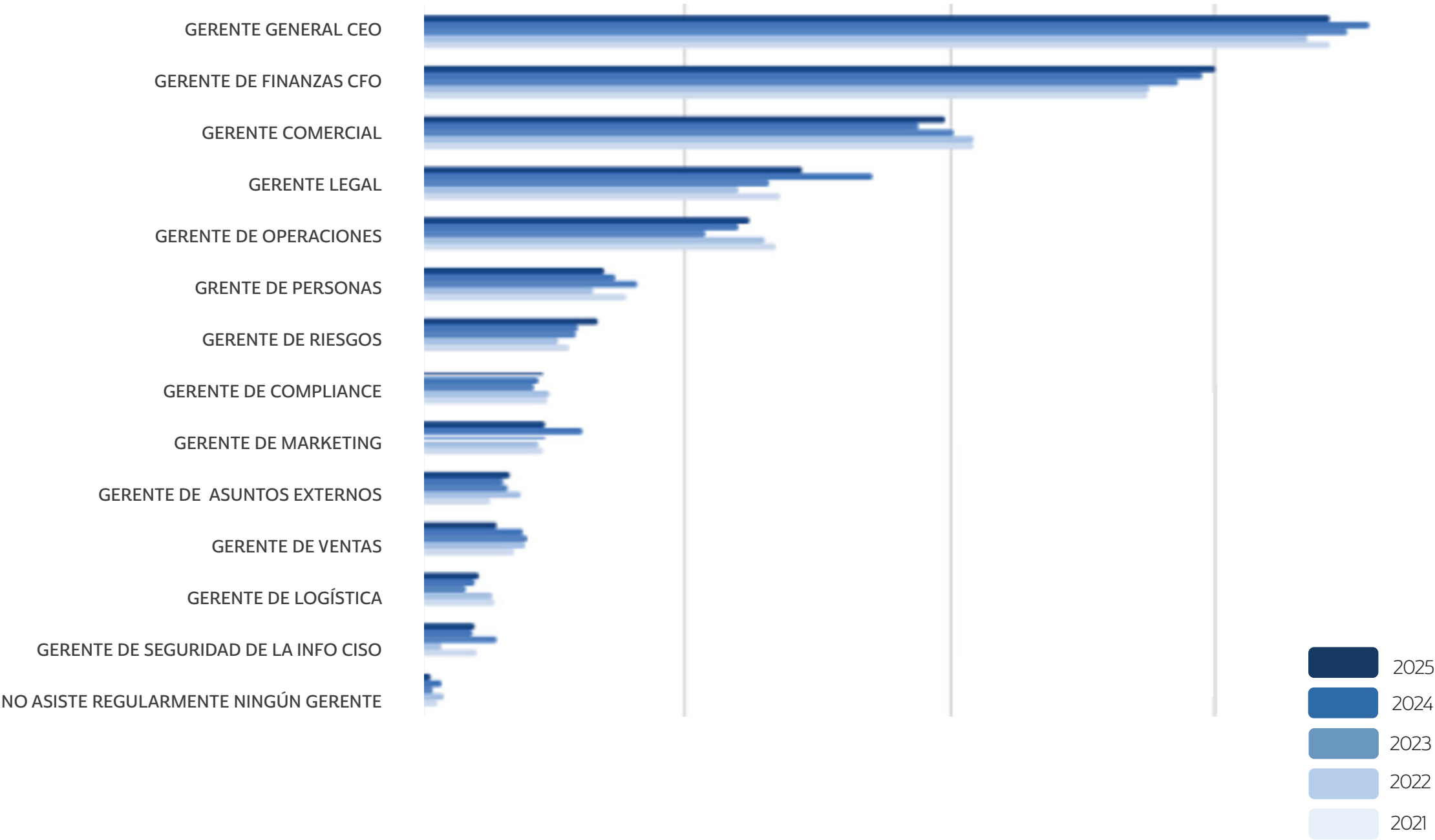
# PROCESOS DIRECTIVOS MENOS RELEVANTES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES (% DE RESPUESTA “SÍ”)



Sustentabilidad  
tuvo una baja  
relevante vs años  
anteriores

# PARTICIPACIÓN DE LOS GERENTES

¿QUIÉNES DE LOS SIGUIENTES GERENTES ASISTEN TREGULARMENTE AL DIRECTORIO? (% DE RESPUESTAS " SÍ")

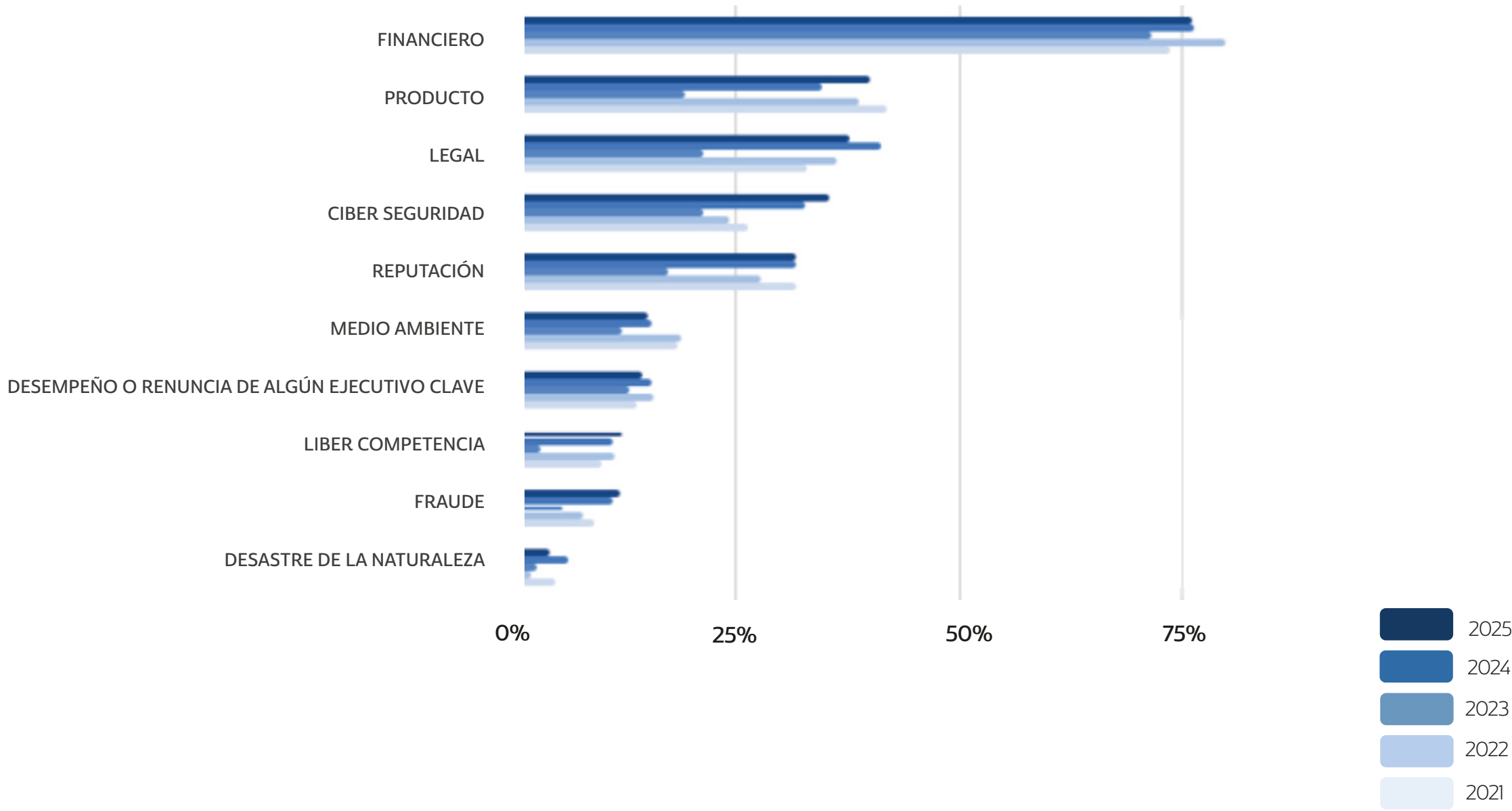


Al pasar los años hay un aumento sistemático de la participación del gerente de finanzas




# RIESGOS Más RELEVANTES PARA EL GC

Riesgos más importantes donde su directorio concentra el foco (% de respuesta “Sí”)



El riesgo financiero sigue siendo el más importante.

Los riesgos de productos aumentan significativamente llegando a los niveles de 2022

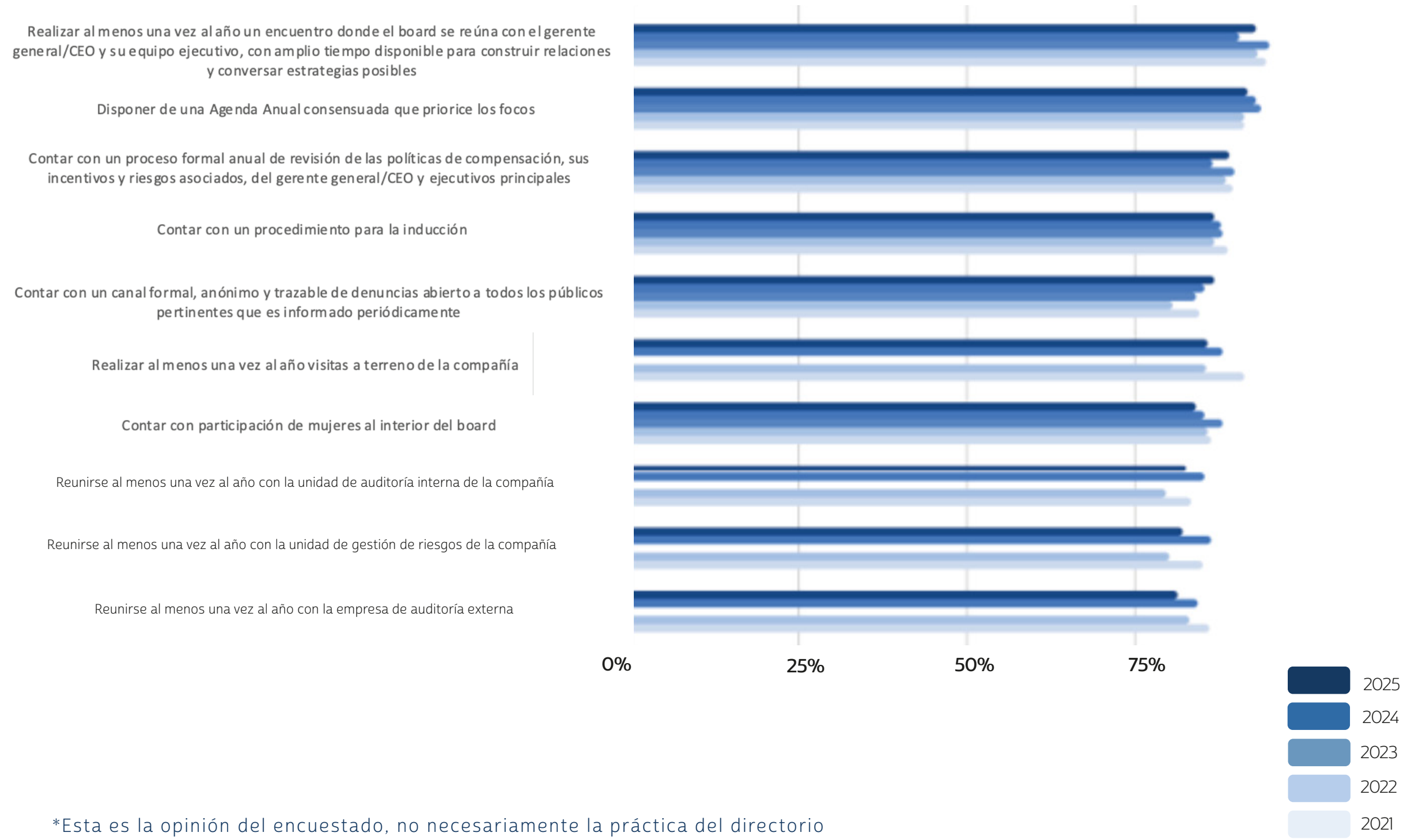
An aerial photograph of the Shanghai skyline, featuring the Oriental Pearl Tower and the Shanghai Tower, rising above a thick layer of white clouds. The sky is a pale blue with soft, wispy clouds.

# Opinión sobre la contribución a un mejor funcionamiento de boards

Visión de gobiernos  
corporativos



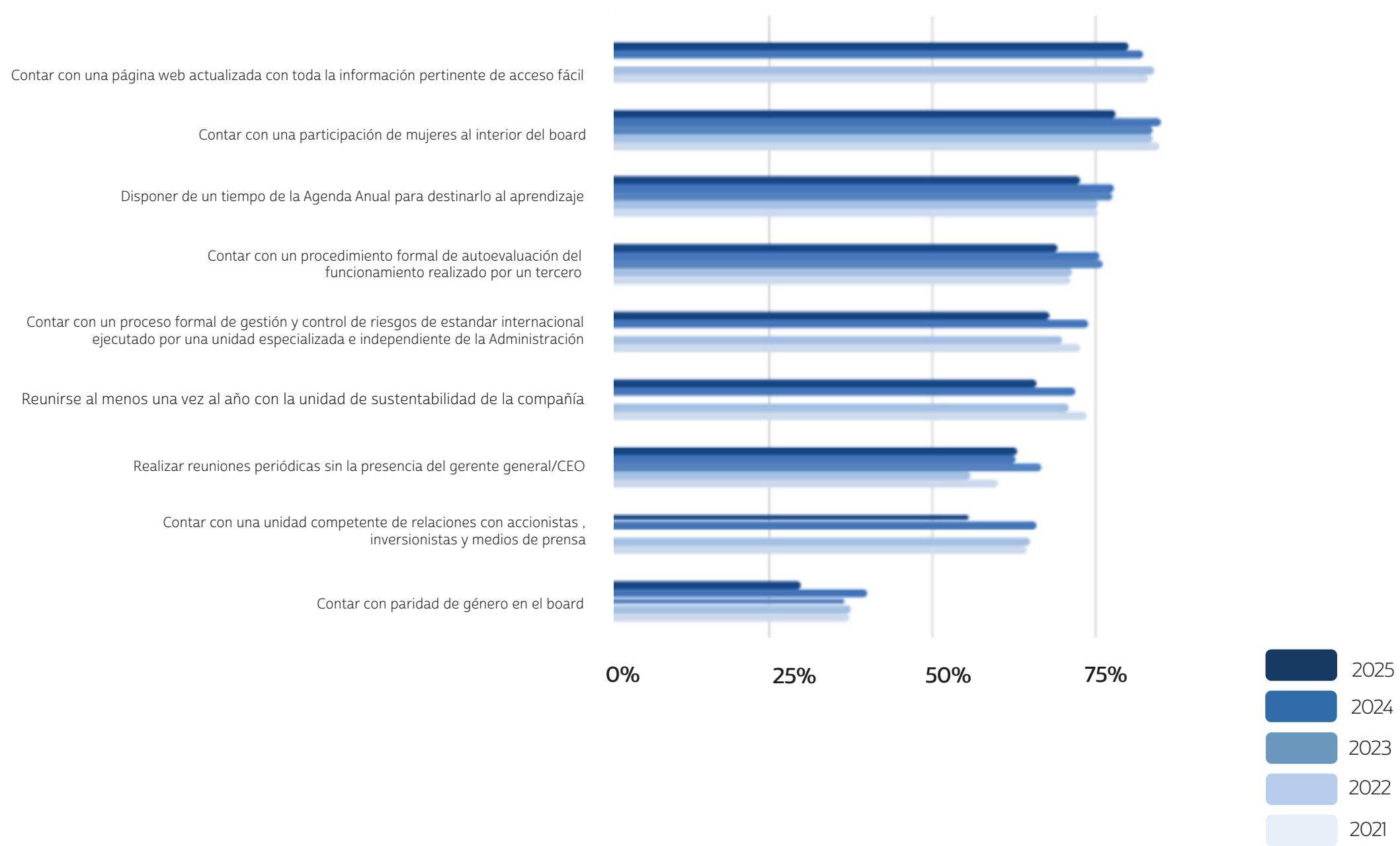
# AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD\* – ASPECTOS MEJOR EVALUADOS



Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su board: (% de respuestas “De acuerdo ”)

\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del directorio

# AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD\* – ASPECTOS PEOR EVALUADOS



Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su board: (% de respuestas “De acuerdo ”)

\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del directorio

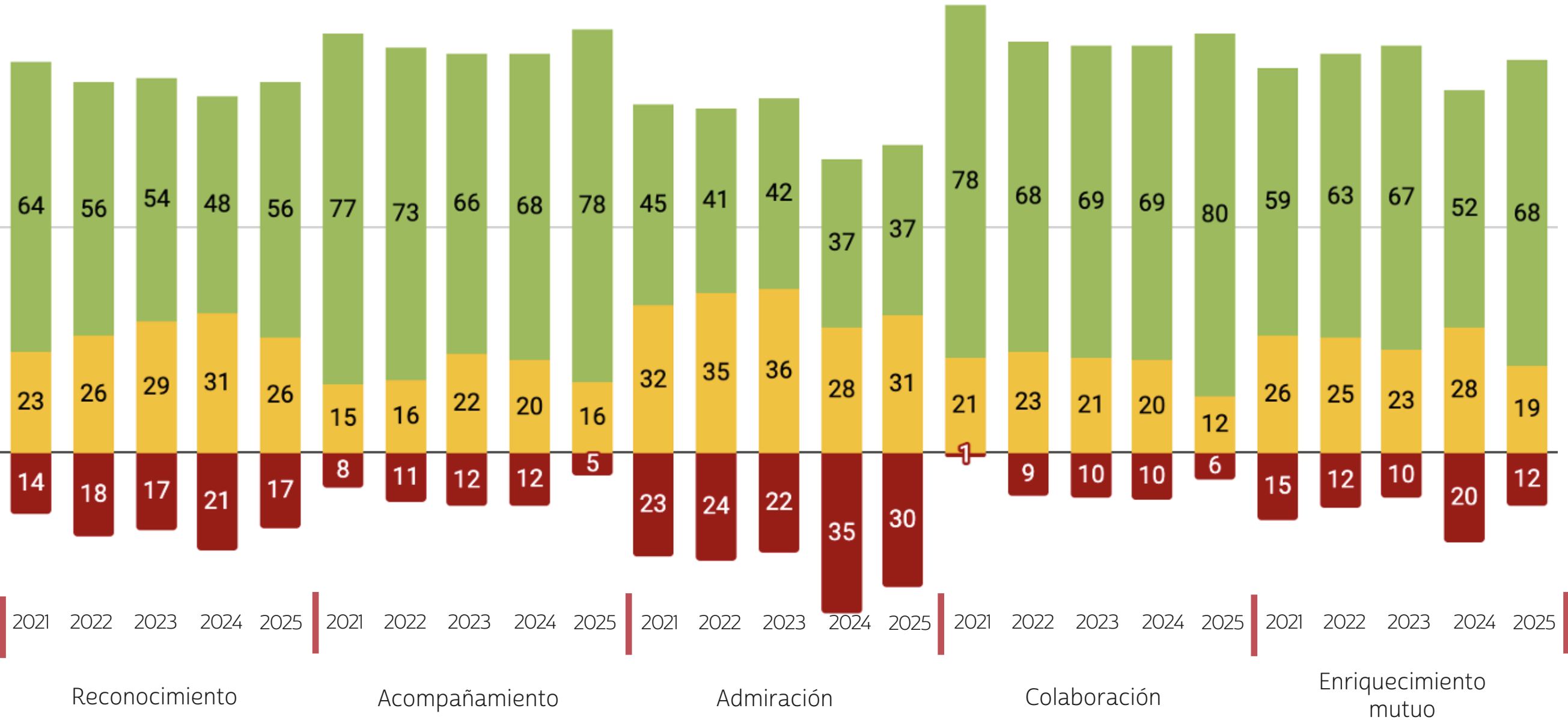


# Visión de los CEO

Visión de los  
gobiernos  
corporativos

# CEO'S- RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS POSITIVAS

¿En qué medida los siguientes elementos definen su estilo de relación con el board? (% de respuestas)

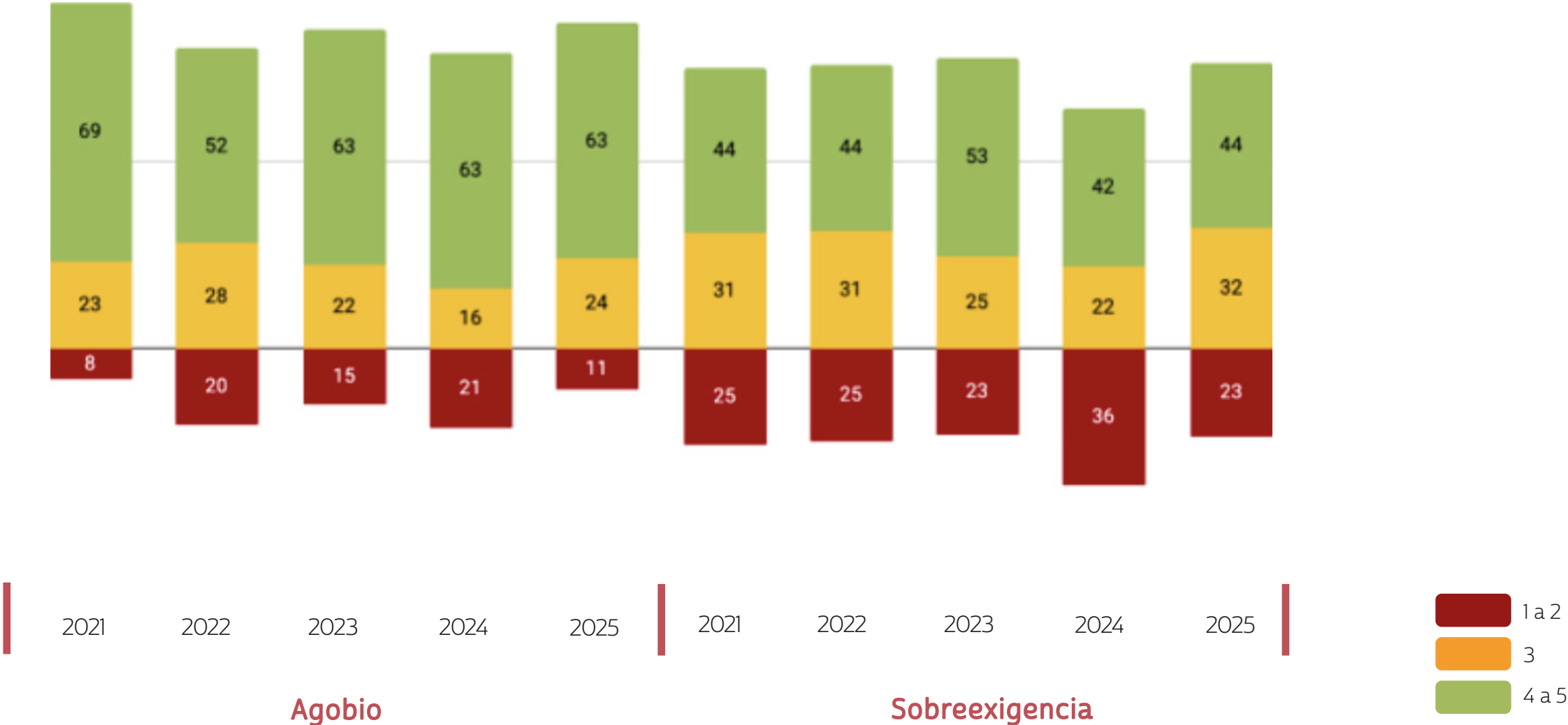


Todos los elementos mejoraron en 2025 menos la admiración

# CEO'S- RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS



¿En qué medida los siguientes elementos definen su estilo de relación con el board? (% de respuestas)

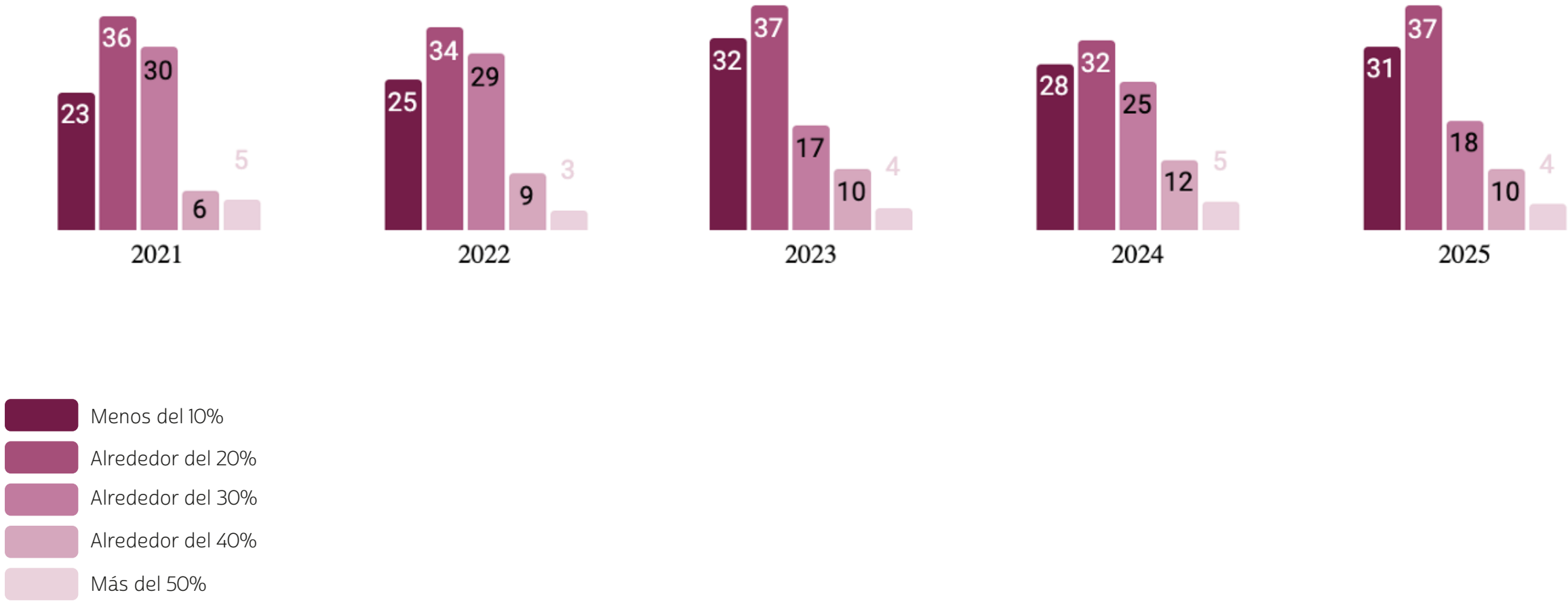


La percepción de la sobre exigencia y de agobio tuvieron mejora



# CEO'S- TIEMPO DE PREPARACIÓN DE BOARDS

Indique qué porcentaje del tiempo mensual de su equipo gerencial (C'suite) lo destina a preparar instancias con su directorio y comités del directorio (% de respuestas)



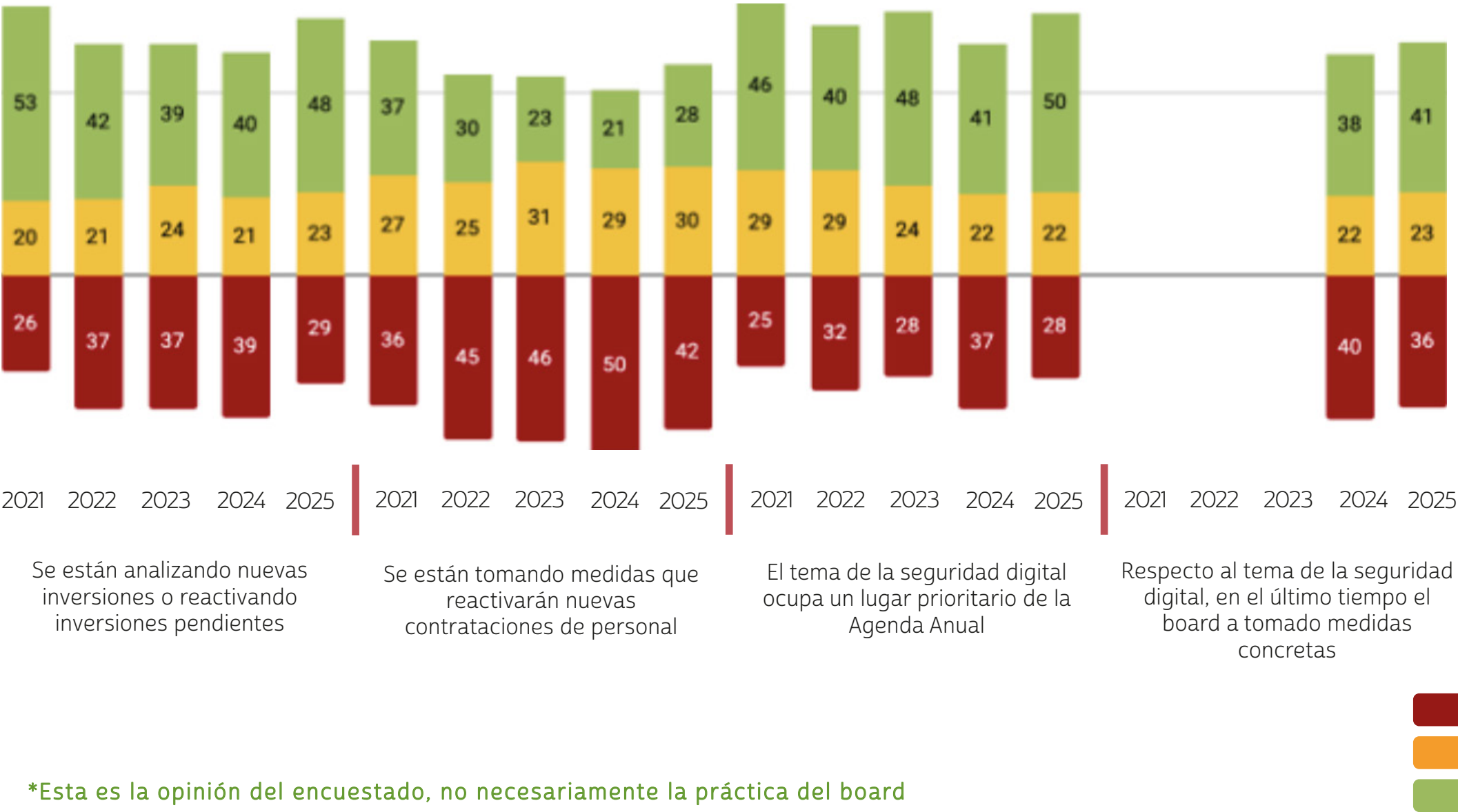
La distribución del tiempo se ha mantenido de manera estable a lo largo del tiempo

# Contingencia

Visión de gobiernos  
corporativos

# MOMENTO QUE ATRAVIESA SU PAÍS\*

Respecto al momento económico por el que atraviesa su país, evalúe las siguientes afirmaciones (% de respuestas)



No se observa mejoras en las opiniones respecto al momento económico del país





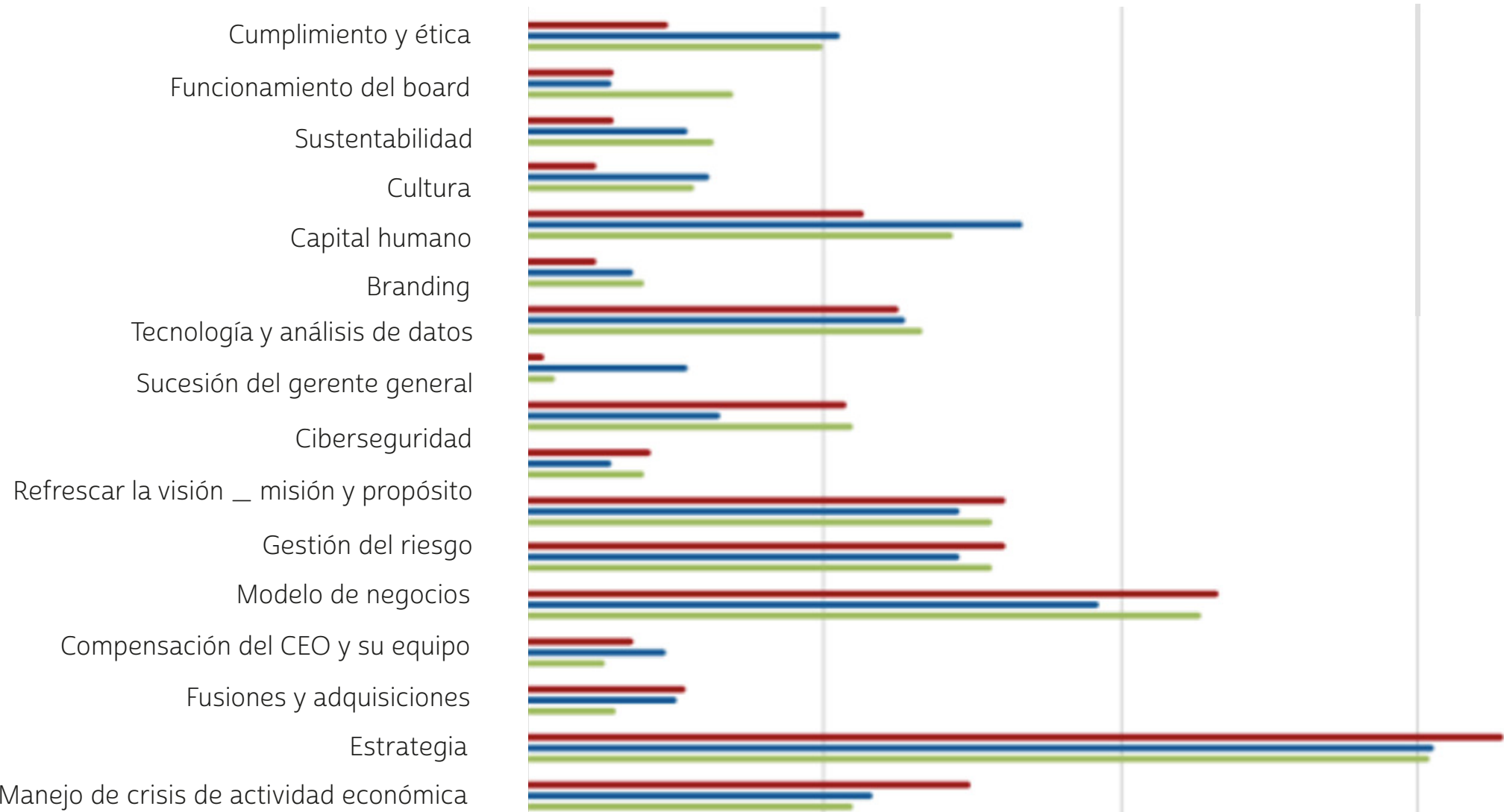
# Mujeres en el gobierno corporativo

Prácticas y estilos de los gobiernos corporativos



# PROCESOS DIRECTIVOS MÁS RELEVANTES

Procesos directivos más relevantes en los últimos 12 meses según  
Presencia de mujeres en el board: (% de respuestas “Sí”)

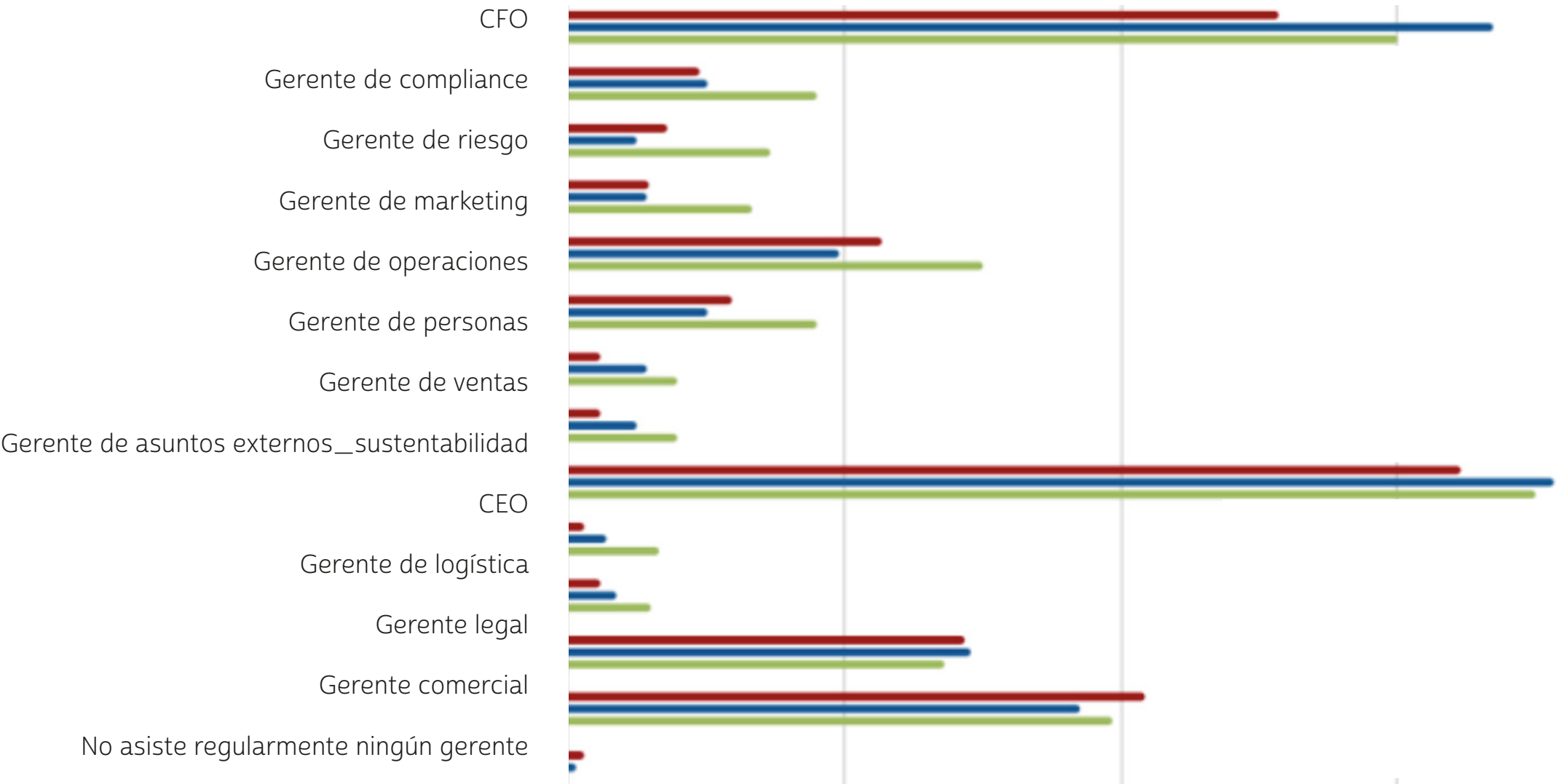


La mayor  
diferencia entre  
los directorios  
sin presencia de  
mujeres y  
aquellos con  
más de una  
mujer se dan en  
la relevancia al  
cumplimiento y  
la ética

No hoy  
1 mujer  
Más de una mujer

# PARTICIPACIÓN DE LOS GERENTES

¿Quiénes de los siguientes gerentes asisten regularmente al board?  
Según Presencia de mujeres en el board: (% de respuesta “Sí”)



La mayor diferencia se observa en la presencia de gerentes de finanzas y compliance

No hay  
Una mujer  
Más de una mujer

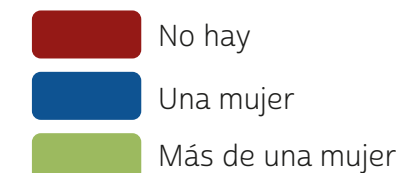


# RIESGOS MÁS RELEVANTES PARA EL GC

Riesgos más importantes donde su directorio concentra su foco según  
Presencia de mujeres en el board: (% de respuestas “Sí”)



La mayor diferencia se observa en la reputación y ciberseguridad. Cuando hay solo hombre aumenta el riesgo en producto y financiero



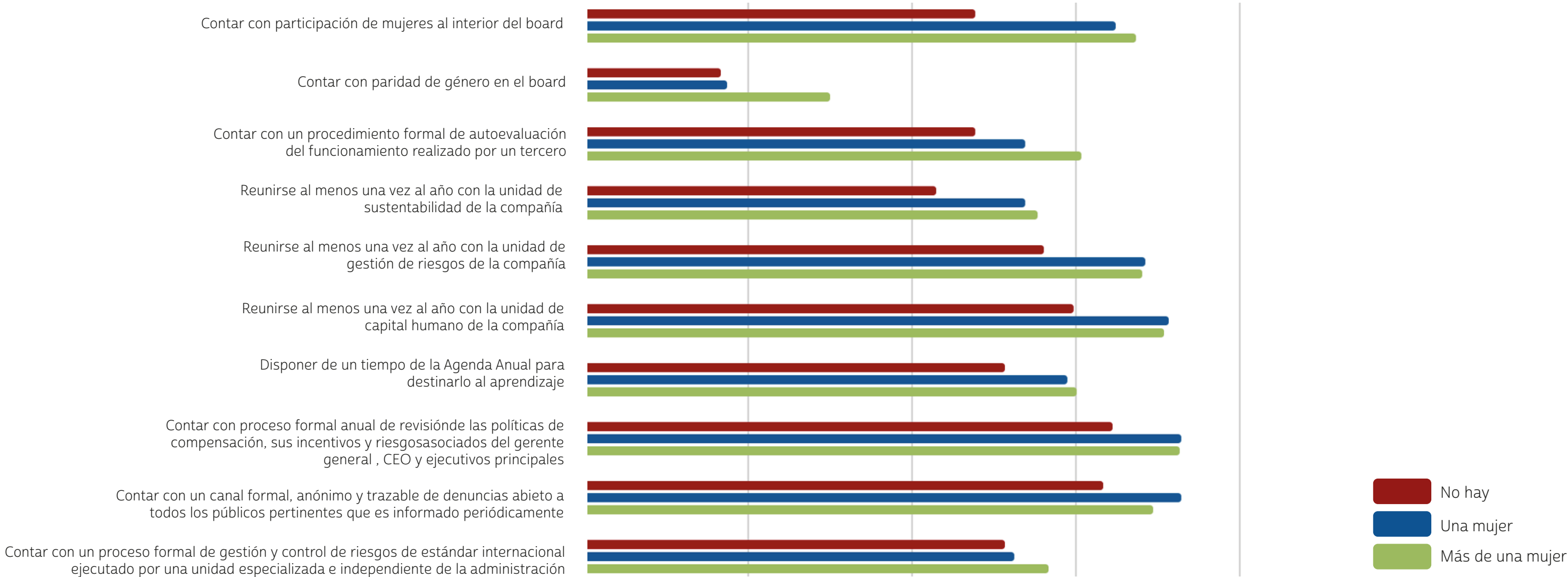


# Mujeres en el gobierno corporativo

Opinión sobre la contribución a un mejor funcionamiento de boards

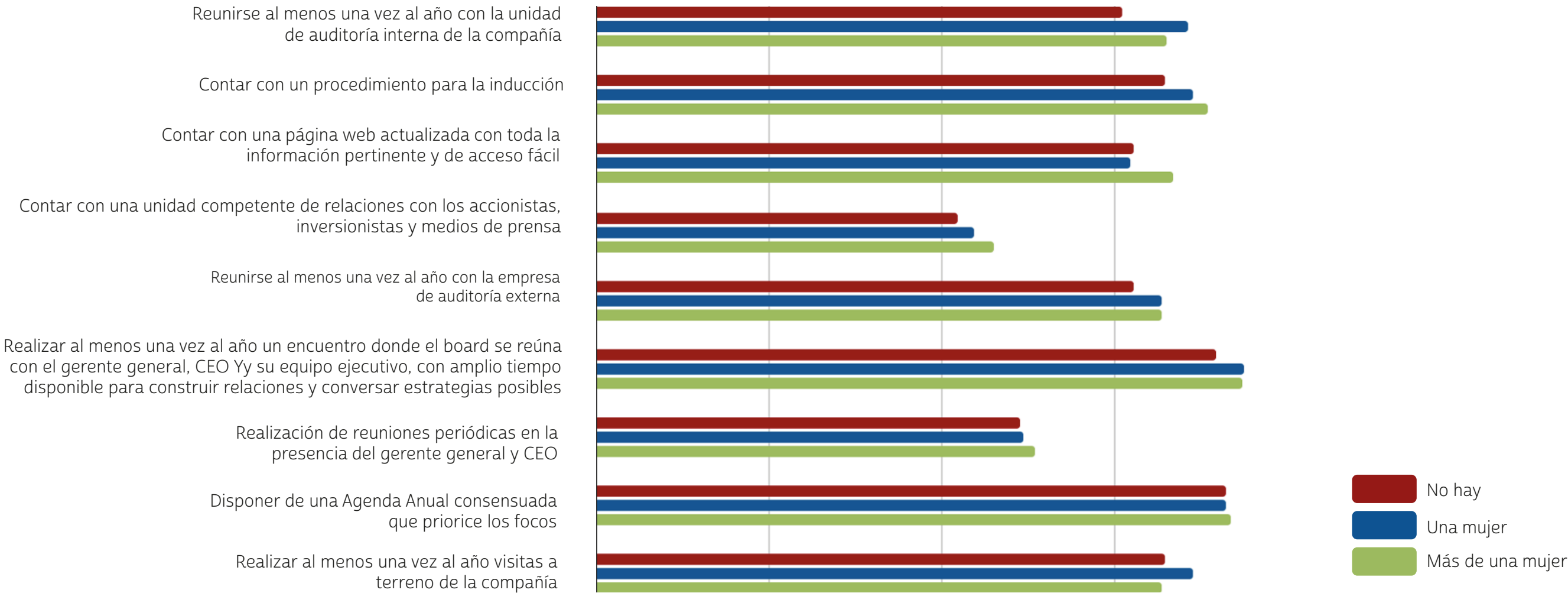
# QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD\* – ASPECTOS CON MAYOR DIFERENCIA

Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su board según Presencia de mujeres en el board: (% de respuestas “Sí”)



# QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD\* – ASPECTOS CON MENOR DIFERENCIA

Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio según Presencia de mujeres en el board: (% de respuestas “De acuerdo”)





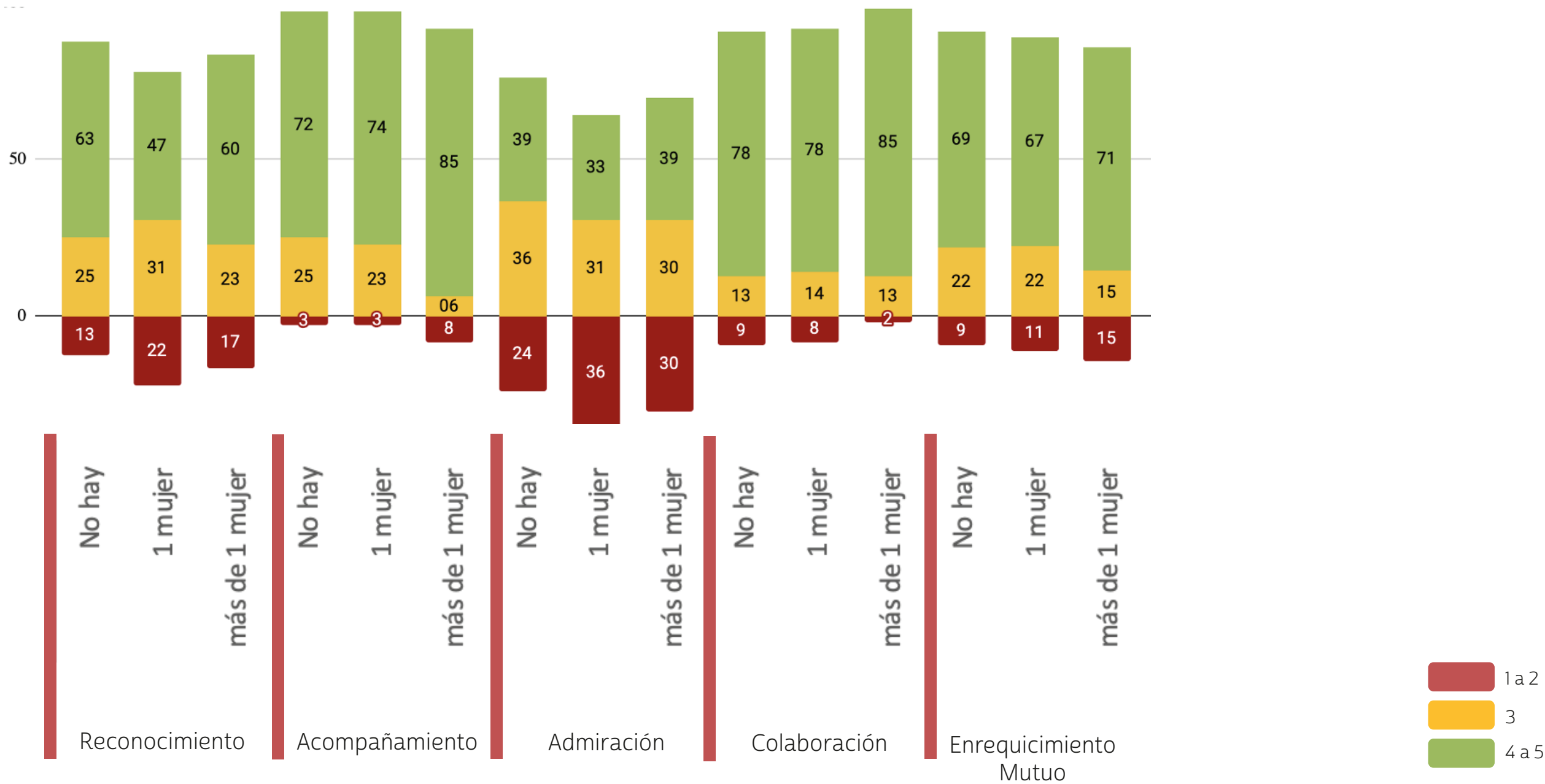


# Mujeres en el gobierno corporativo

Visión de los CEO's

# CEO's – RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS POSITIVAS

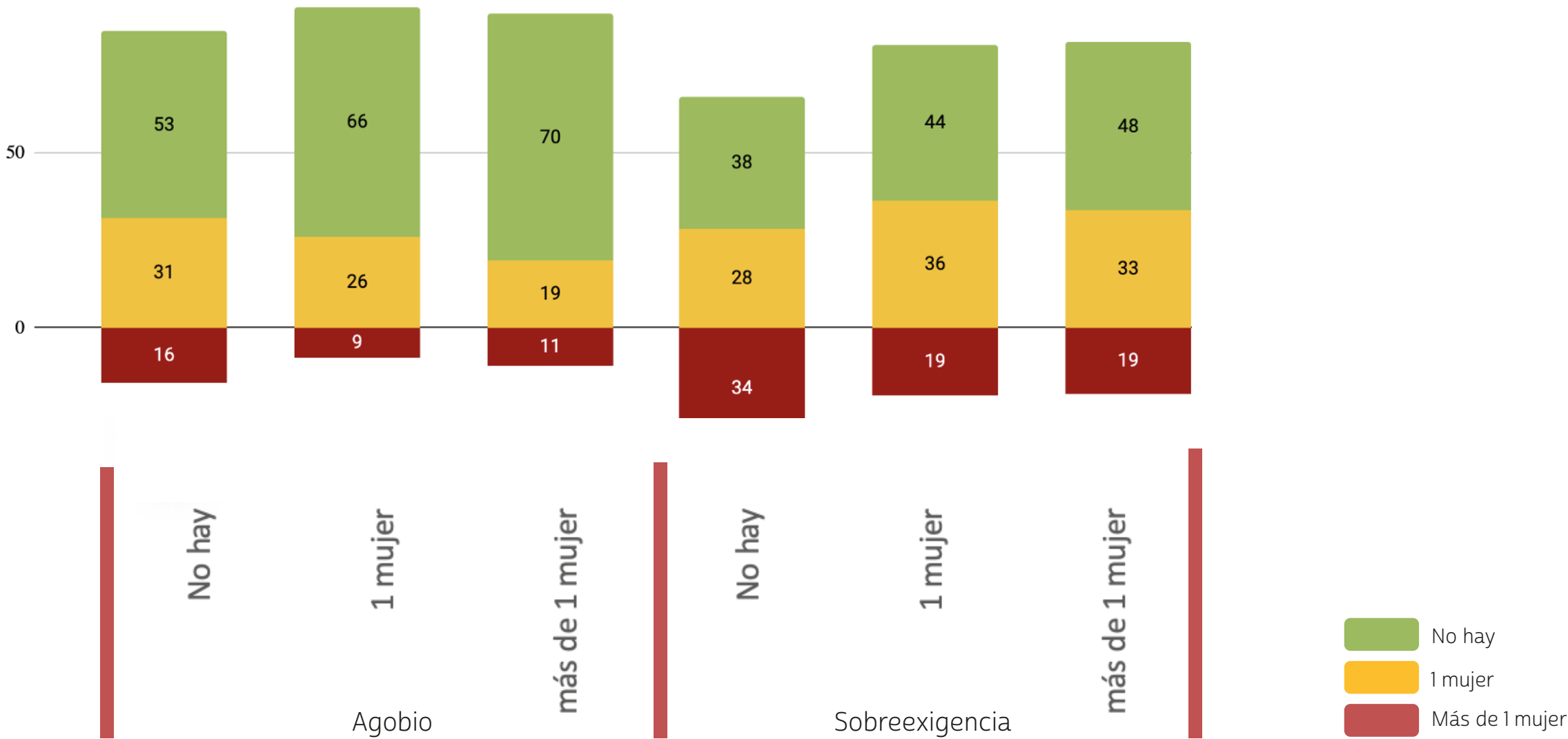
¿En qué medida los siguientes elementos definen su estilo de relación con el board?  
según Presencia de mujeres en el board: (% de respuestas)



\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del directorio

¿EN QUÉ MEDIDA LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DEFINEN SU ESTILO DE RELACIÓN CON EL BOARD? SEGÚN PRESENCIA DE MUJERES EN EL BOARD: (% DE RESPUESTAS)

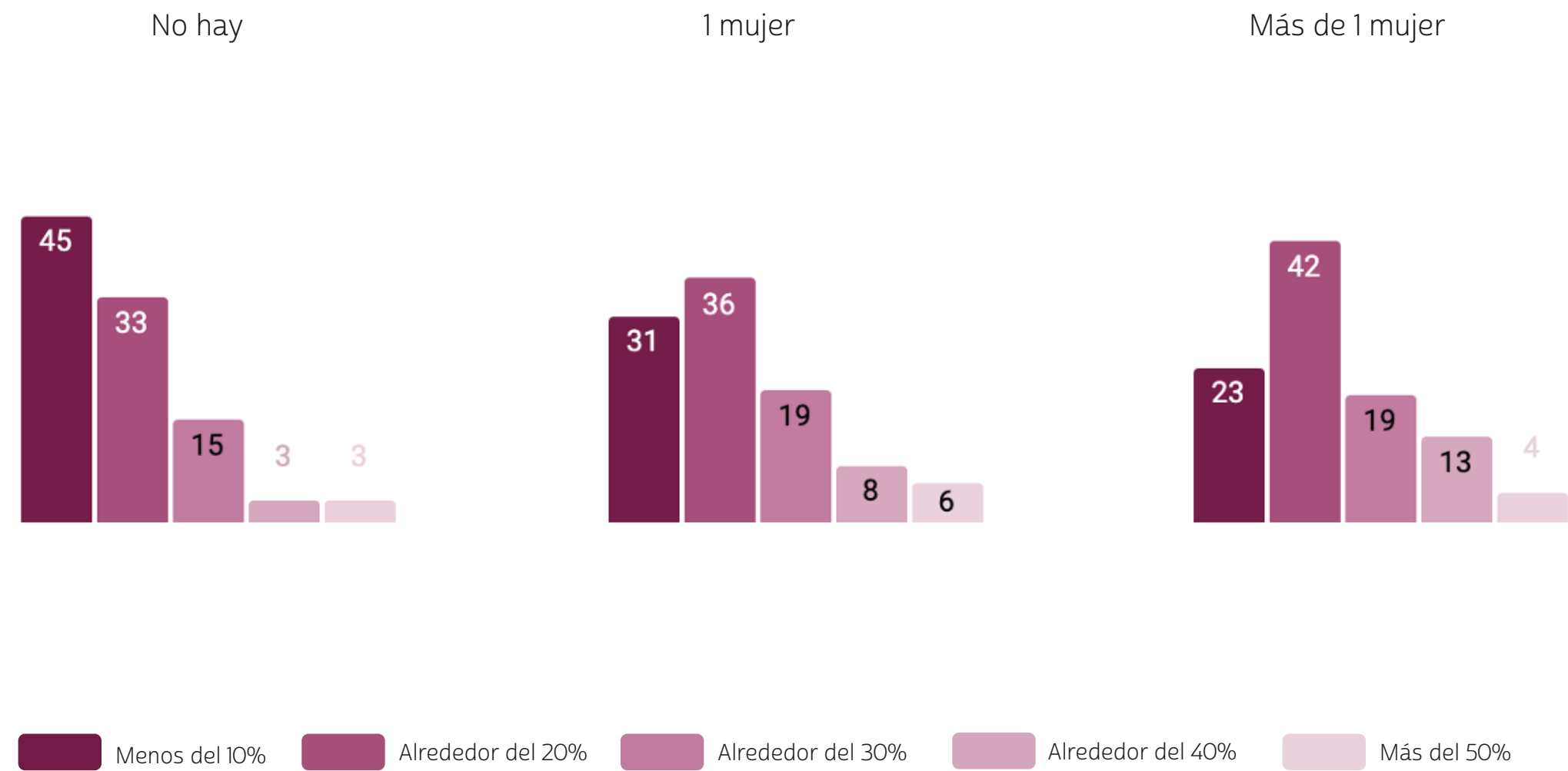
CEO's- Relación con el board- Características negativas



\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del directorio

# CEO'S- TIEMPO DE PREPARACIÓN DE BOARDS

Indique qué porcentaje del tiempo mensual de su equipo gerencial (C'suite) lo destina a preparar instancias con su board según presencia de mujeres en el board: (% de respuestas)



Se observa una diferencia en la distribución del tiempo dedicado al board entre boards sin mujeres y aquellos con más de una mujer

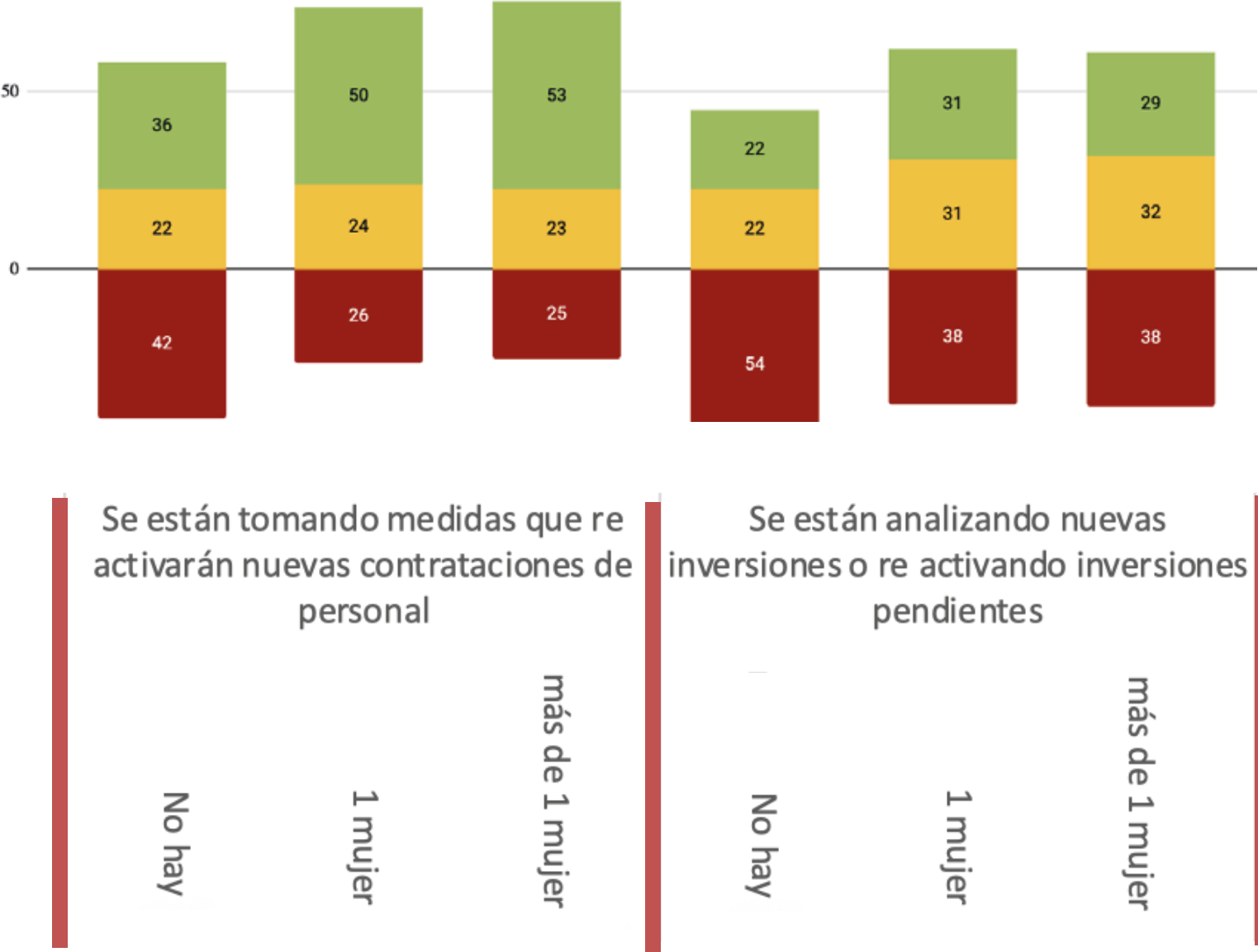


# Mujeres en el gobierno corporativo

## Contingencia

# MOMENTO EN QUE ATRAVIESA SU PAÍS\*

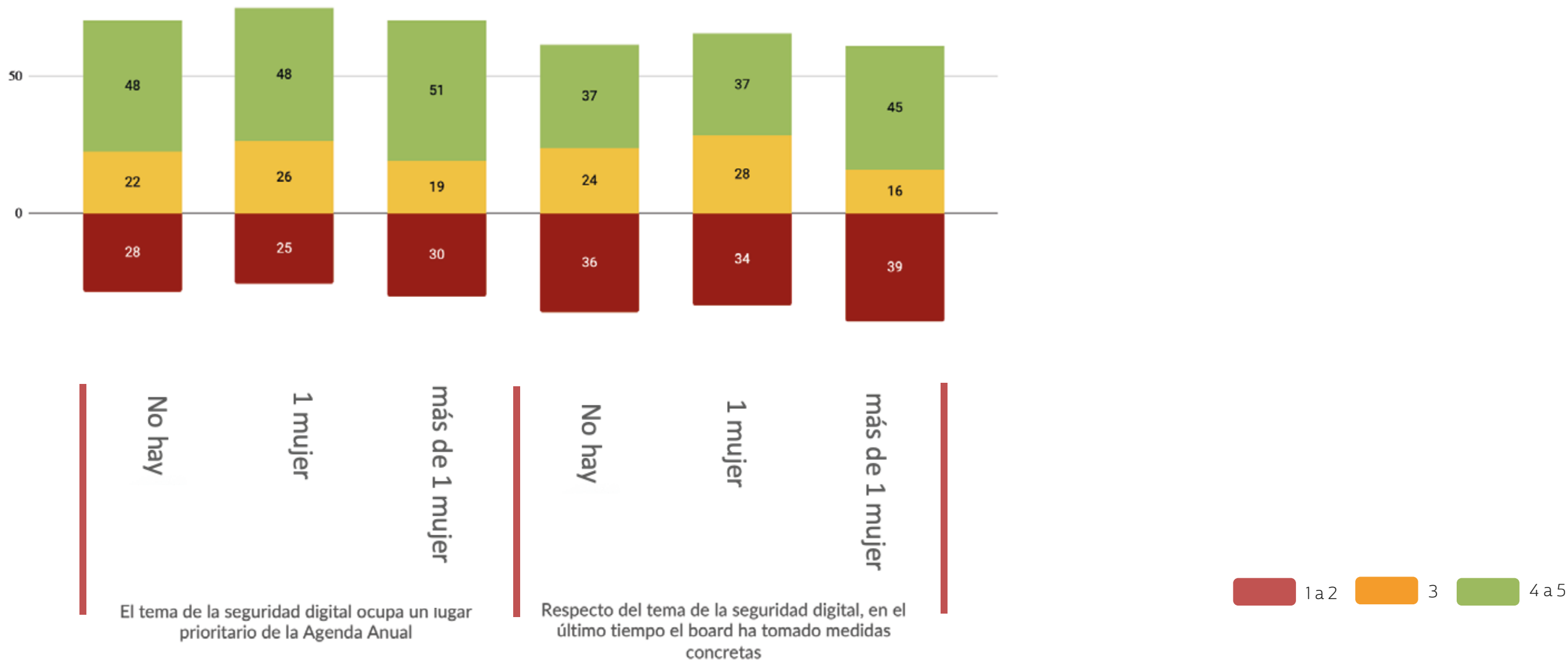
Respecto al momento económico que vive el país, evalúe las siguientes afirmaciones según la presencia de mujeres en el board



\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del board

# MOMENTO EN QUE ATRAVIESA SU PAÍS\*

Respecto al momento económico por el que atraviesa el país, evalúe las siguientes afirmaciones según Presencia de mujeres en el board: (% de respuestas por notas)



\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del board



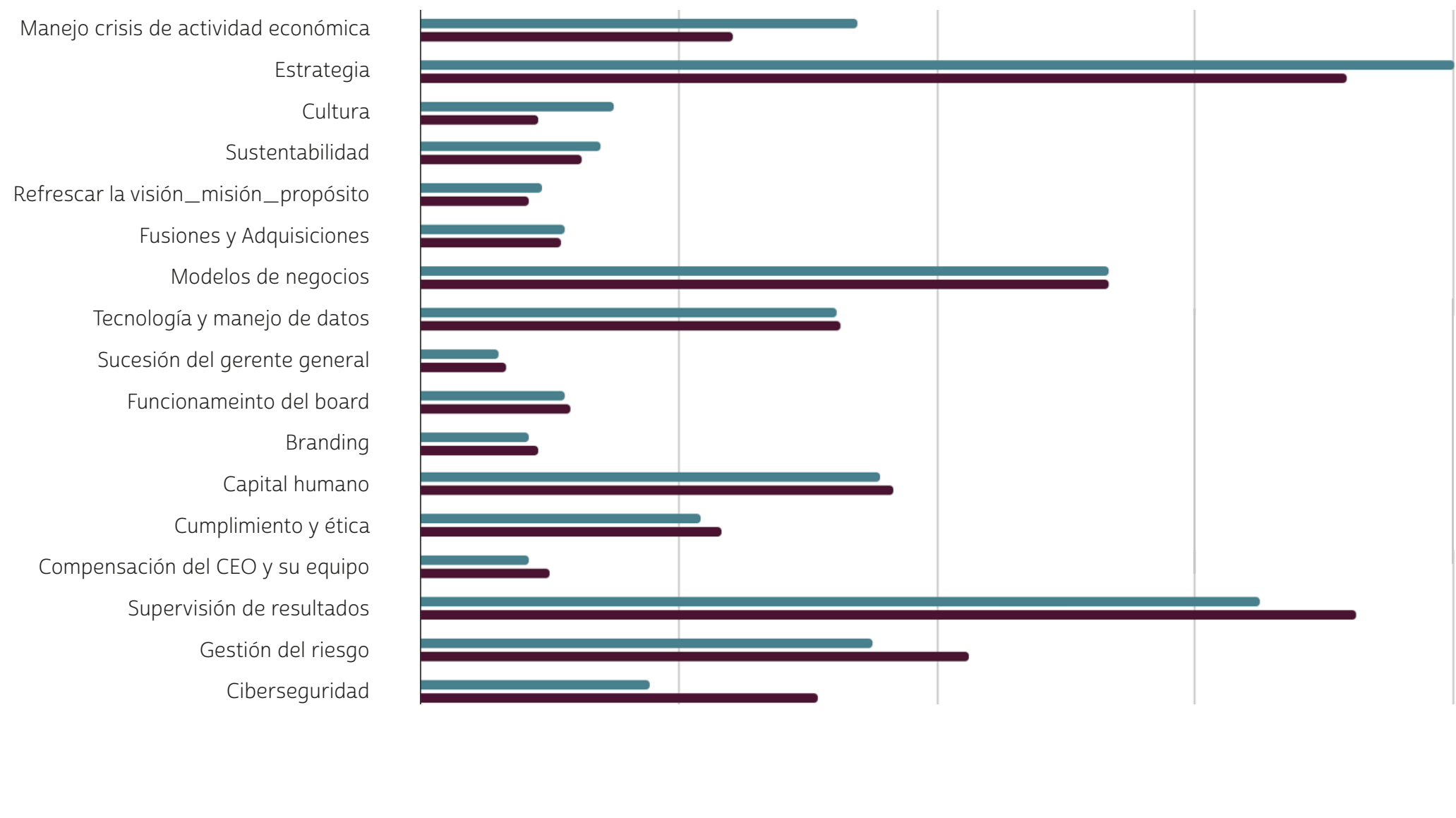
# Gobierno corporativo según la edad

Prácticas y estilos  
de los gobiernos  
corporativos



# PROCESOS DIRECTIVOS MÁS RELEVANTES

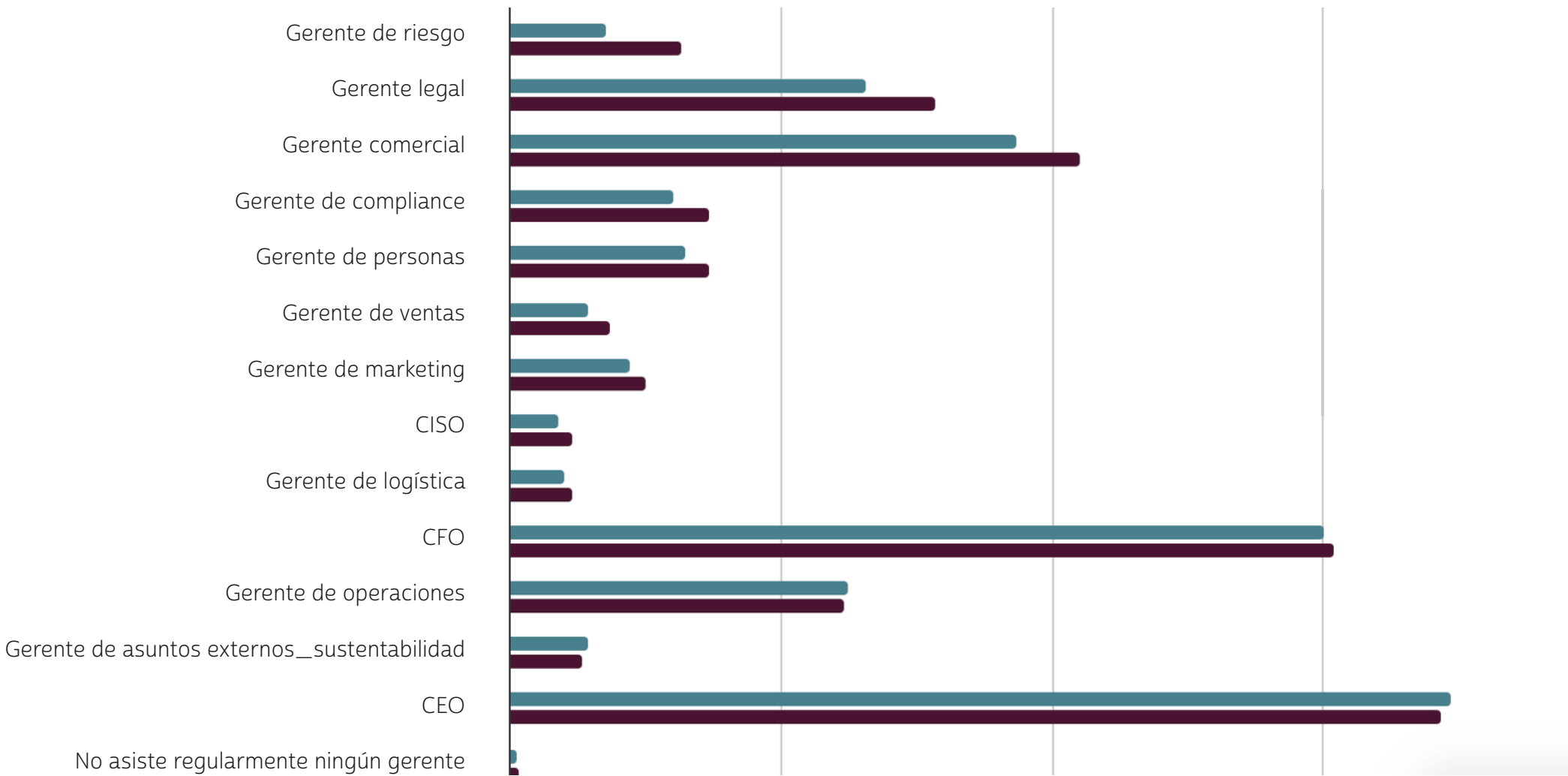
Procesos directivos más relevantes en los últimos 12 meses según edad , % de respuestas Sí



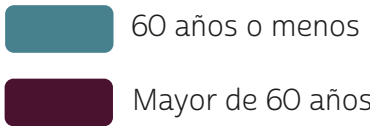
Los menores de 60 se enfocan en mayor medida en la tecnología, manejo de datos y sustentabilidad

# PARTICIPACIÓN DE LOS GERENTES

Quiénes de los siguientes gerentes asisten regularmente al board, según edad,  
% de respuestas SÍ

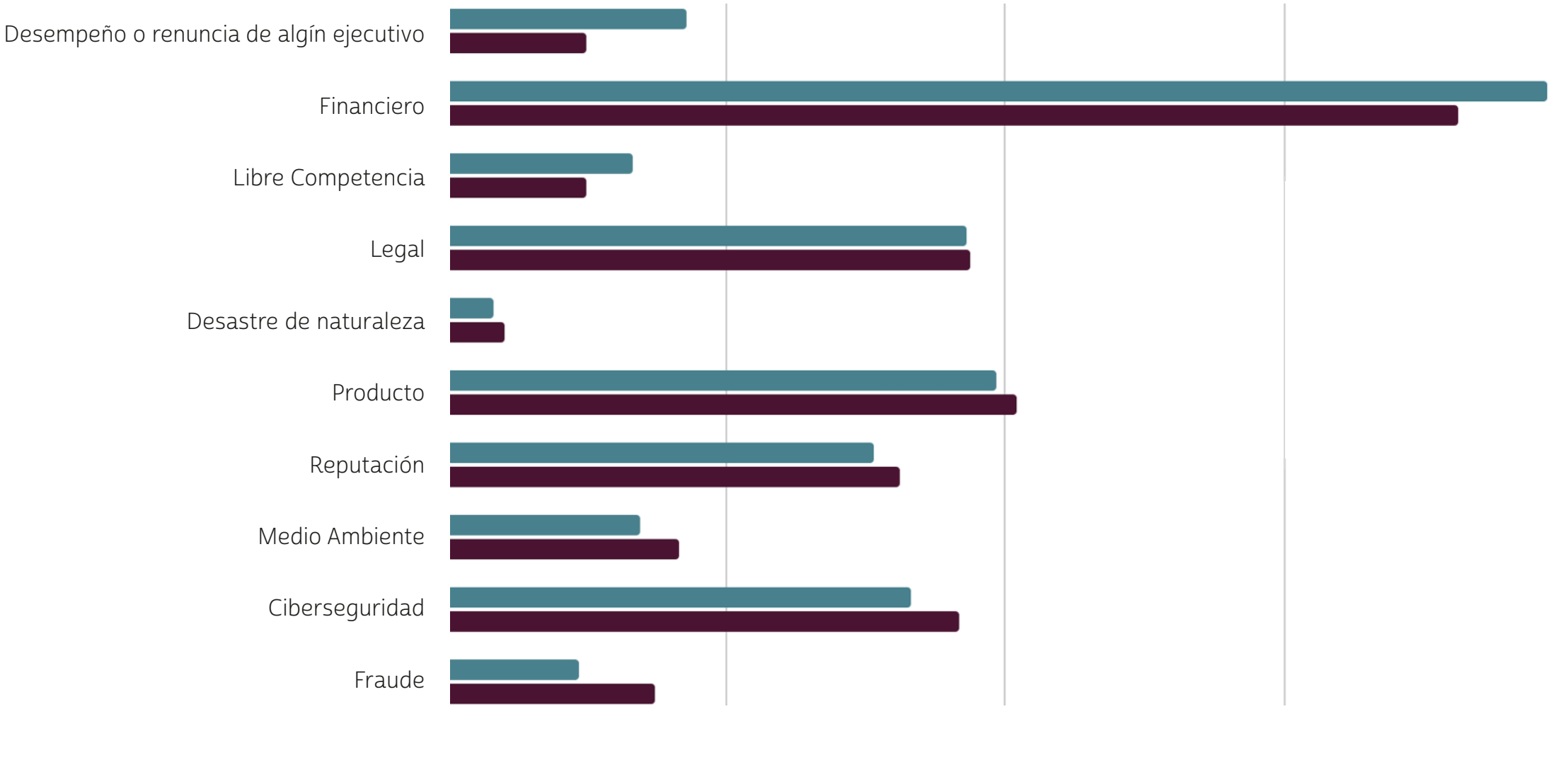


La mayor  
diferencia se  
observa en la  
presencia del  
gerente de  
riesgo y legal



# RIESGOS MÁS RELEVANTES PARA EL GC

Riesgos más importantes donde su board concentra su foco según edad: % de respuestas Sí



La mayor diferencia se observa en relación al desempeño o renuncia de un ejecutivo clave y el financiero

60 años o menos  
Mayor de 60 años

\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del board



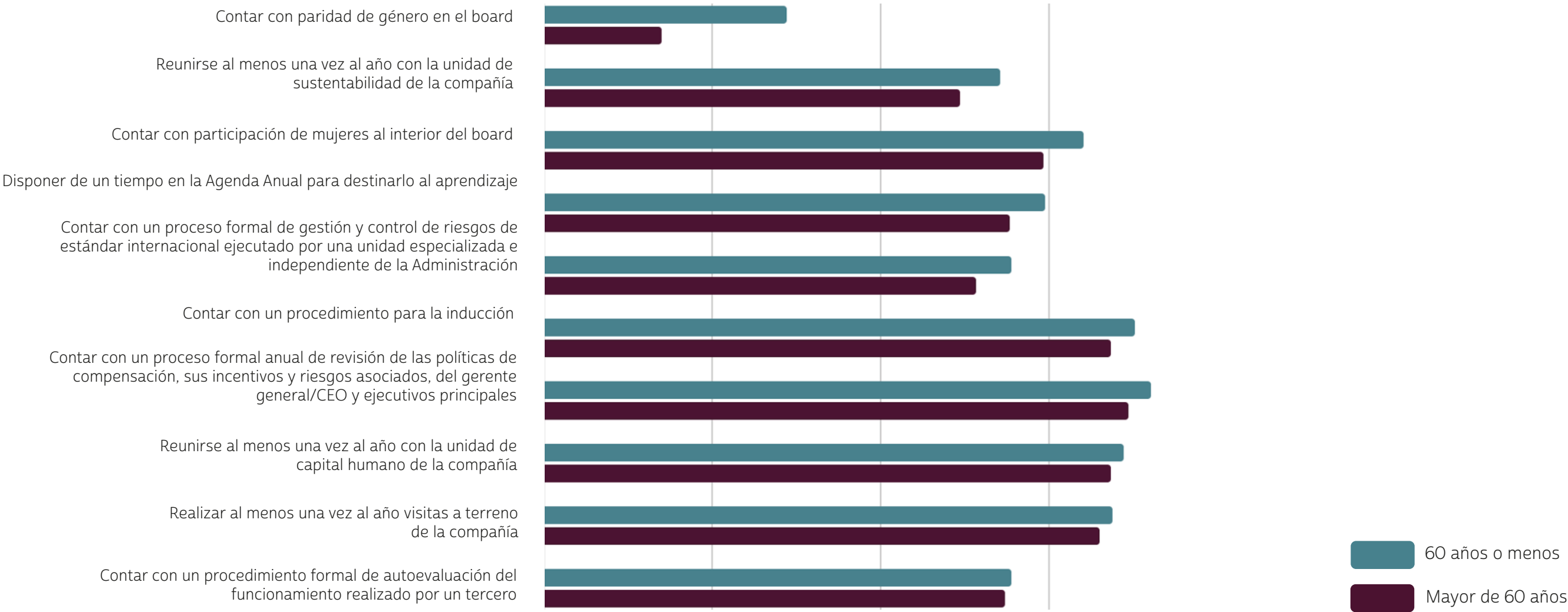
# Gobierno corporativo según la edad

Opinión sobre la contribución a un mejor funcionamiento de boards



# AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD\* – ASPECTOS CON MAYOR DIFERENCIA

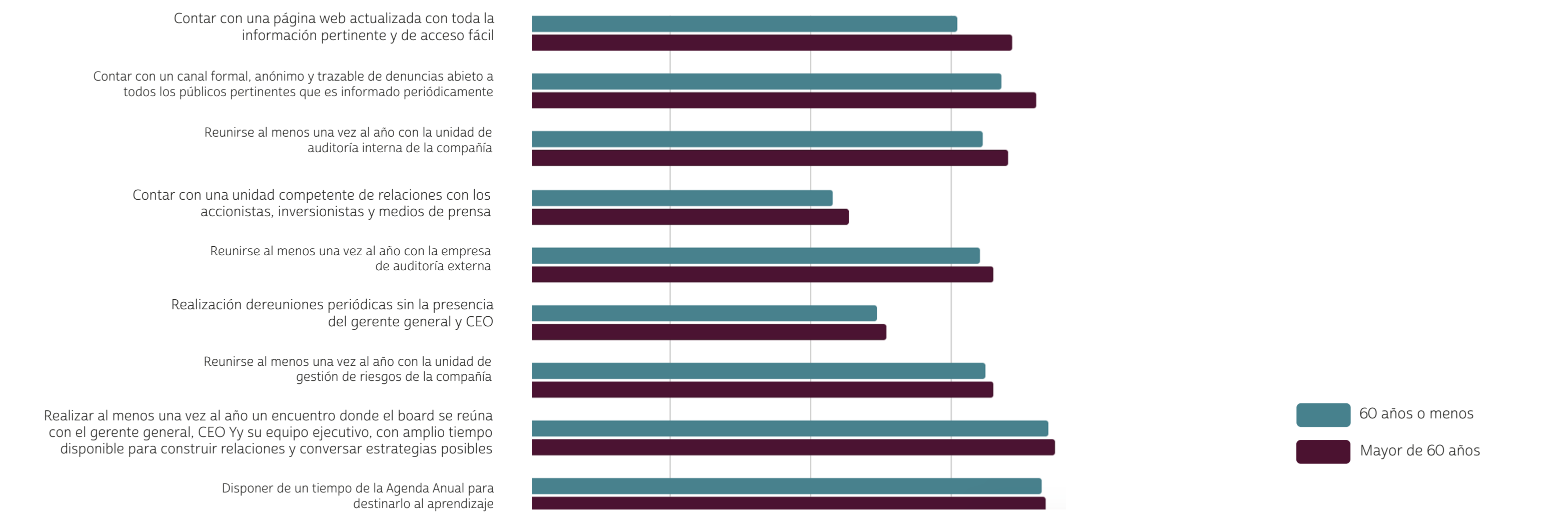
Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su board según edad: % de respuestas de acuerdo



\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del board

# AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD\* – ASPECTOS CON MENOR DIFERENCIA

Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su board según edad: % de respuestas de acuerdo



\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del board



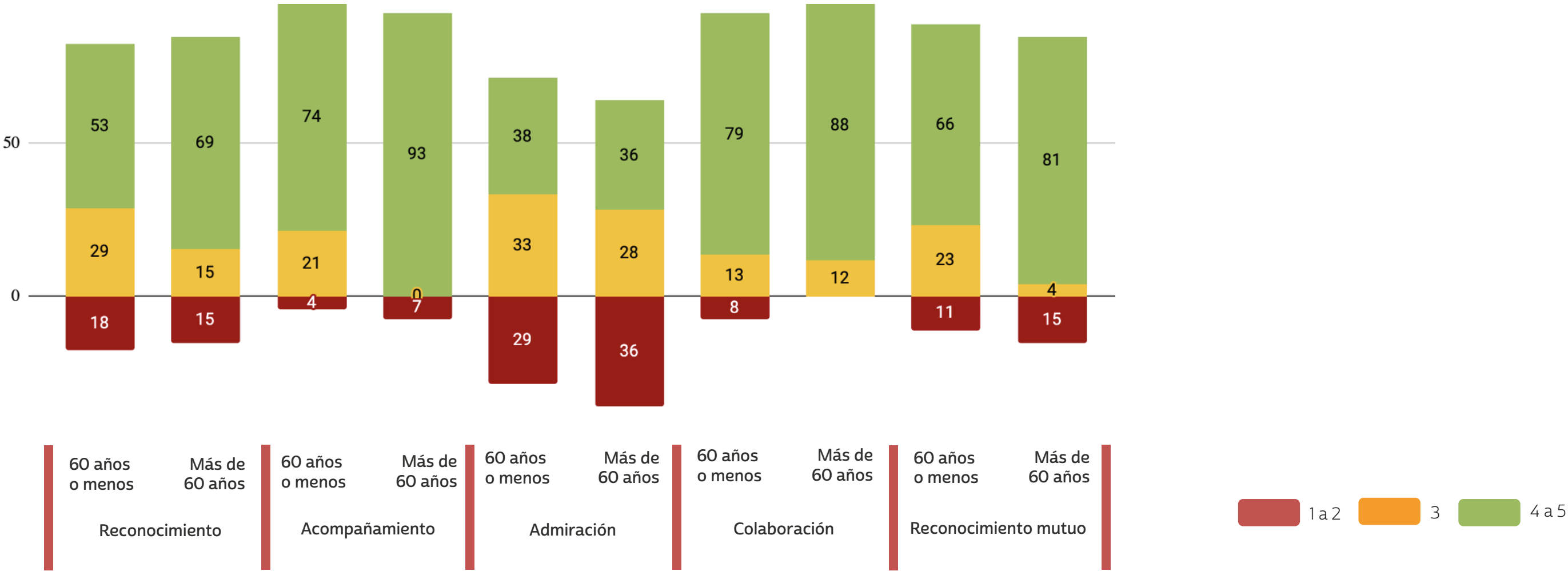
# Gobierno corporativo según la edad

## Visión de los CEO's



# CEO'S – RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS POSITIVAS

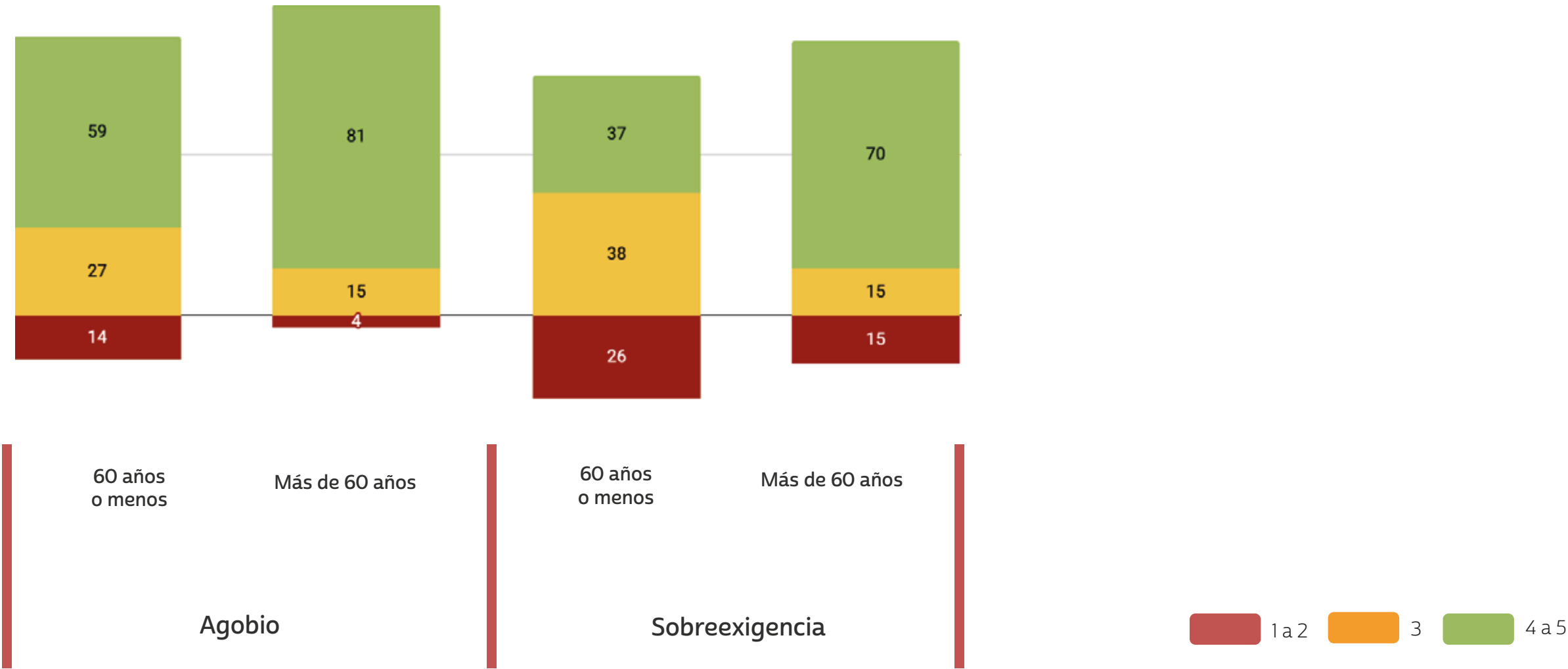
En qué medida los siguientes elementos definen su estilo en relacion con el board?  
Según edad: % de respuestas





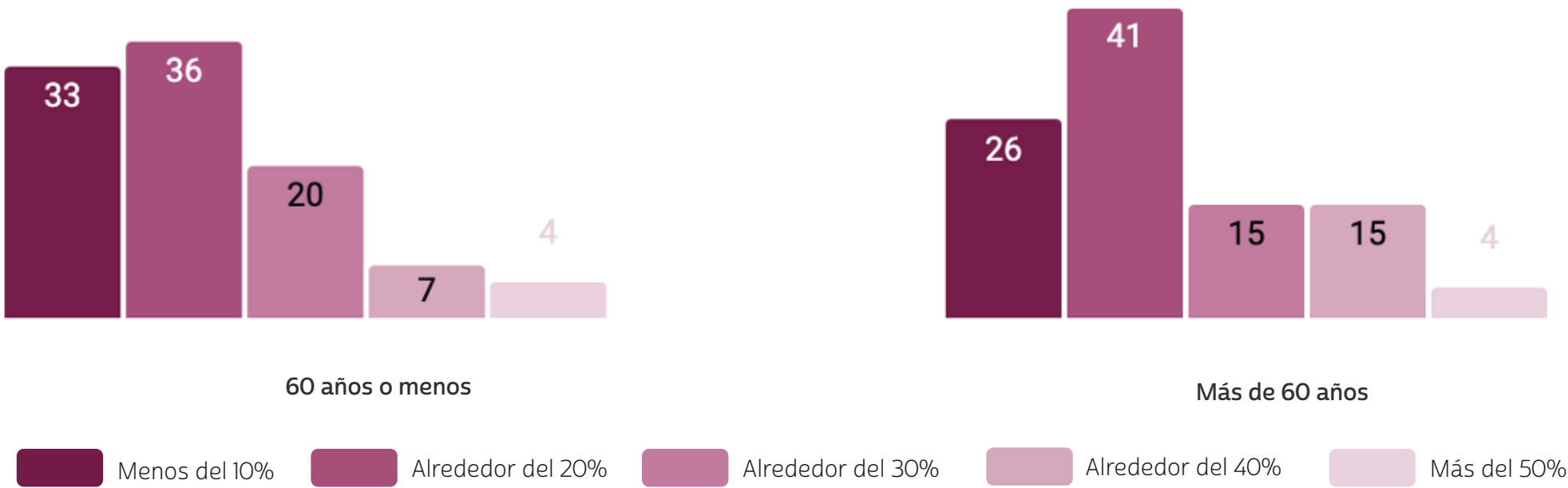
# CEO'S – RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS

En qué medida los siguientes elementos definen su estilo en relacion con el board?  
Según edad: % de respuestas



# CEO'S- TIEMPO DE PREPARACIÓN DE BOARDS

Undique qué porcentaje del tiempo mensual de su equipo gerencial, c´suite, lo destina a preparar instancias con su board según edad, % de respuestas



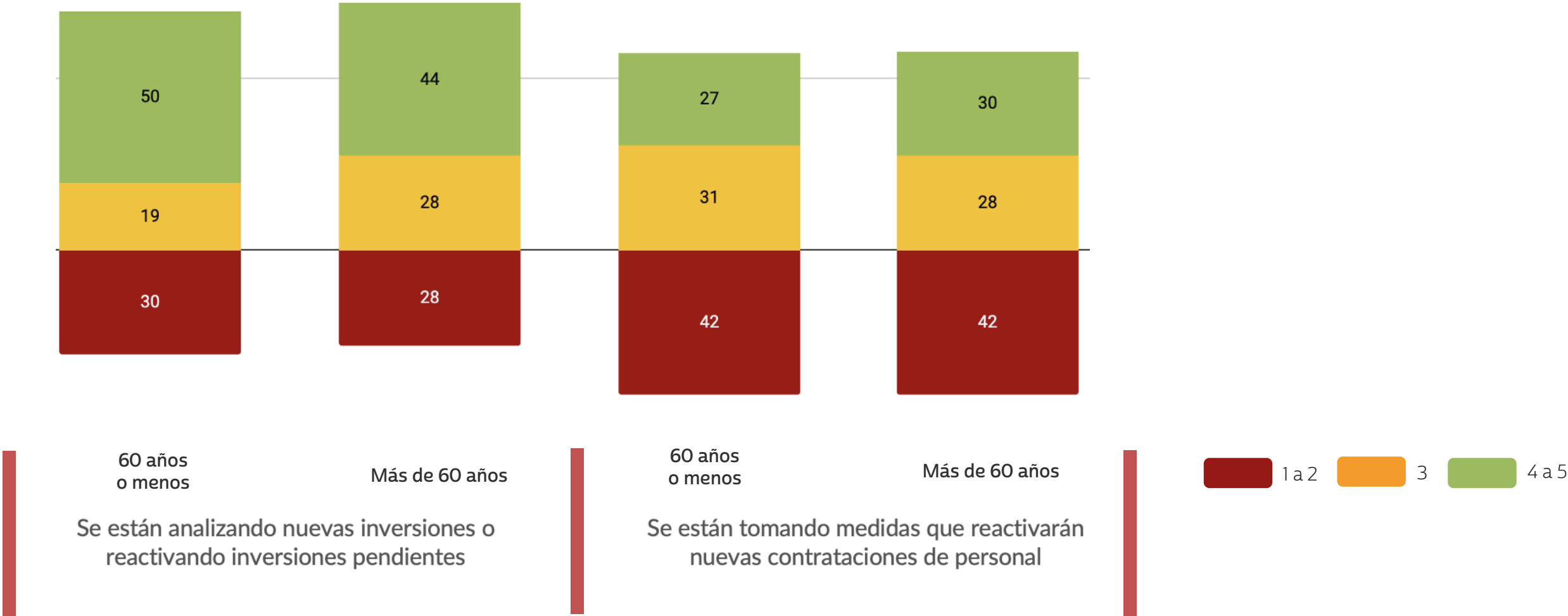
Los gerentes más jóvenes dedican menos tiempo de su equipo gerencial a preparar las instancias con su board

# Gobierno corporativo según la edad

## Contingencia

# MOMENTO EN QUE ATRAVIESA SU PAÍS\*

Respecto al momento económico por el que atraviesa el país, evalúe las siguientes afirmaciones según Edad: (% de respuestas por notas)

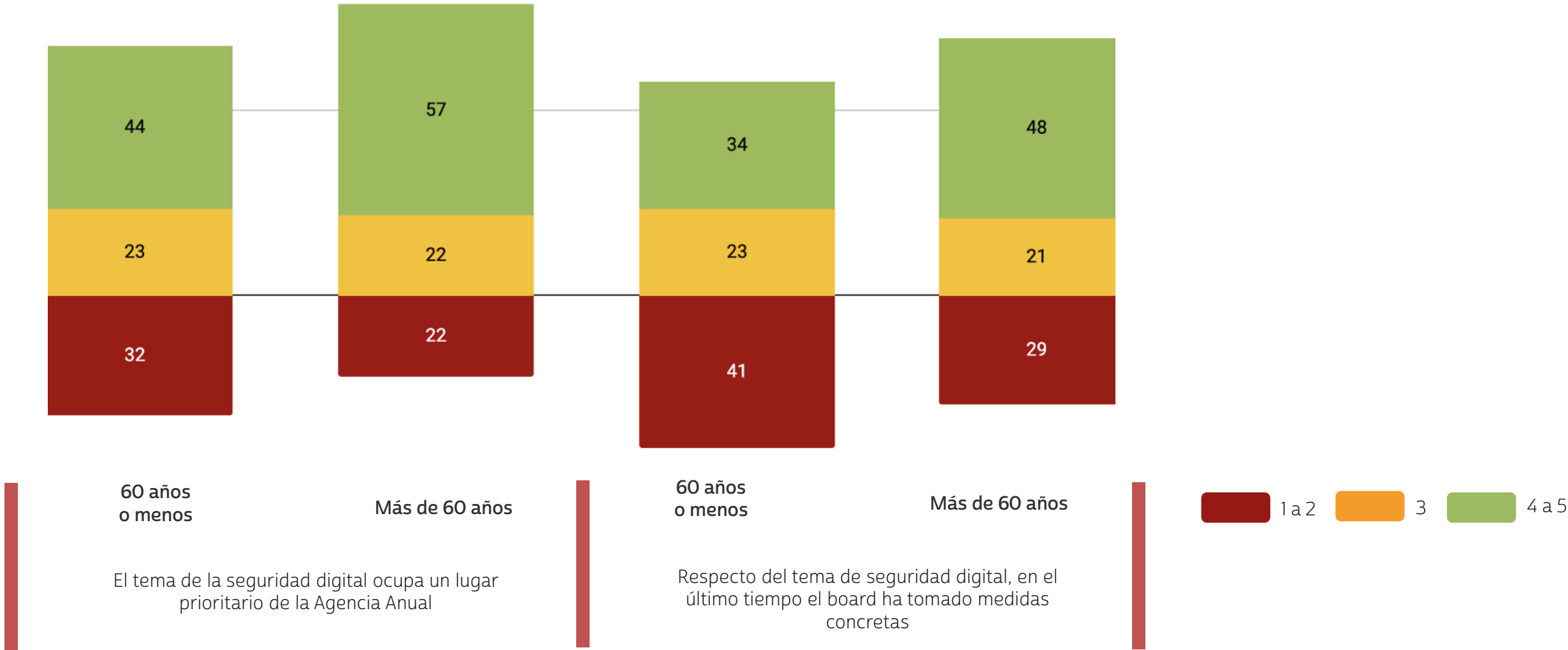


\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del directorio



# MOMENTO EN QUE ATRAVIESA SU PAÍS\*

Respecto al momento económico por el que atraviesa el país, evalúe las siguientes afirmaciones según Edad: (% de respuestas por notas)



\*Esta es la opinión del encuestado, no necesariamente la práctica del directorio



*Diciembre 2025*  
*tomate@consultores*

