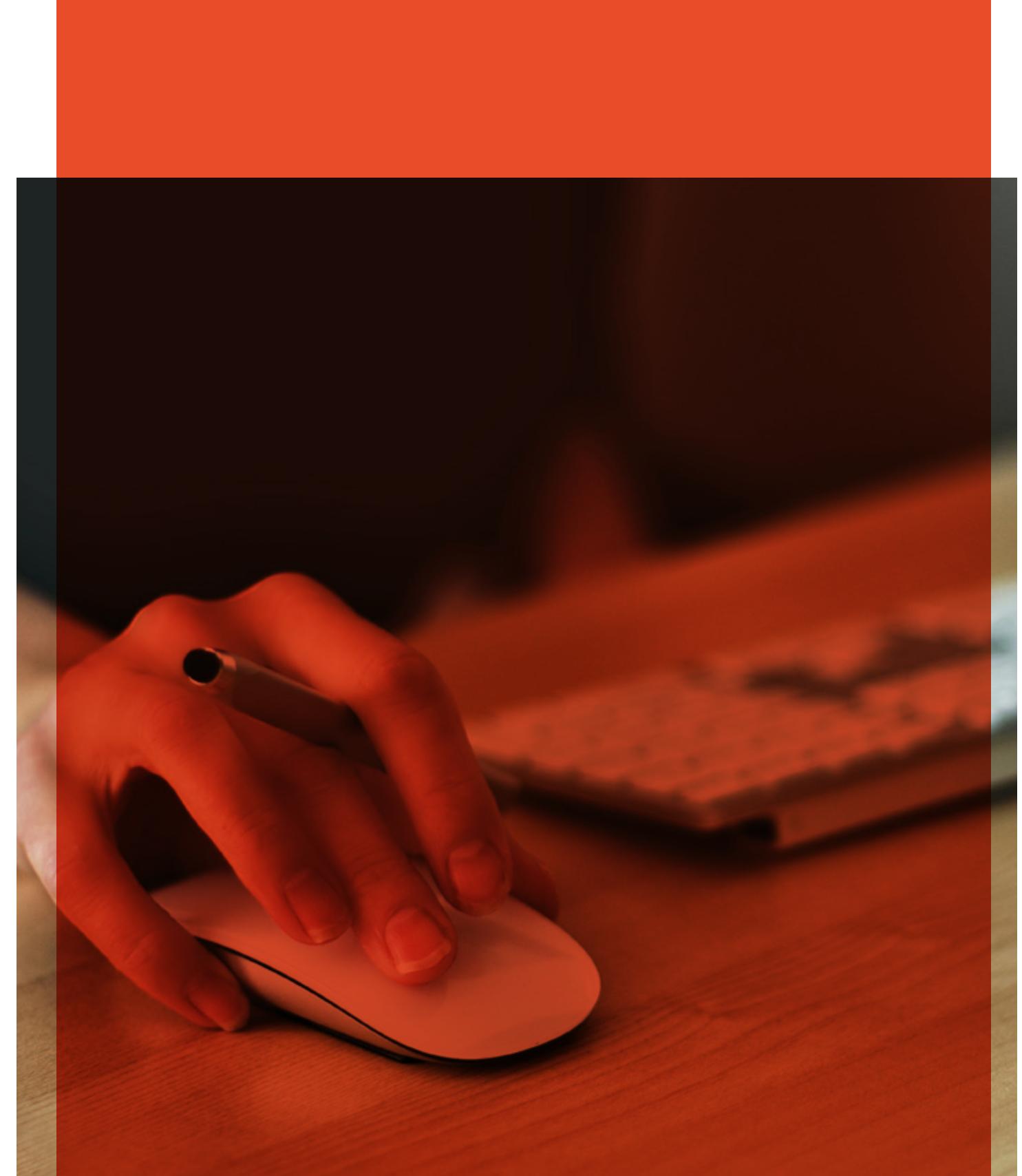


Décimo tercera **Encuesta** **Latinoamericana de** **boards**

Diciembre 2025
tomate@consultores





El pulso de la gobernanza

El punto de inflexión: cuando la conversación del board define el futuro 3

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**.

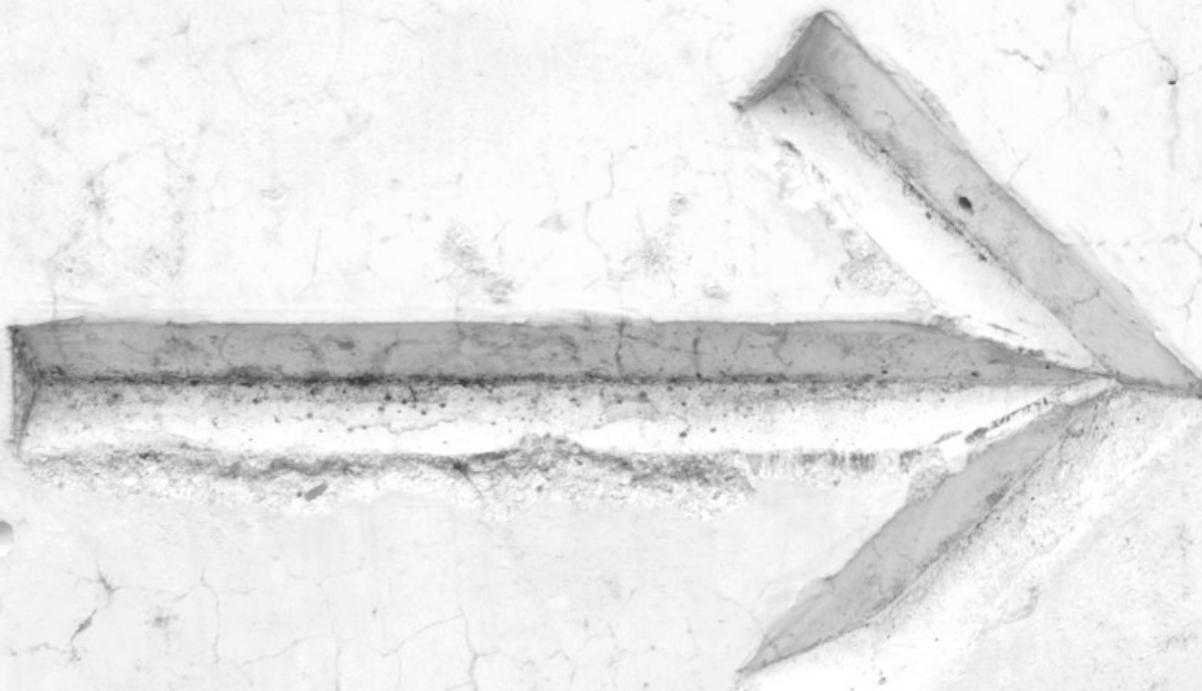
El contexto también marca el pulso. **Los riesgos financieros y de producto vuelven al centro**, reflejando realismo ante un entorno que sigue siendo muy exigente. La tecnología, en cambio, deja de ser novedad para convertirse en un requisito indispensable. Especialmente entre los board members menores 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.

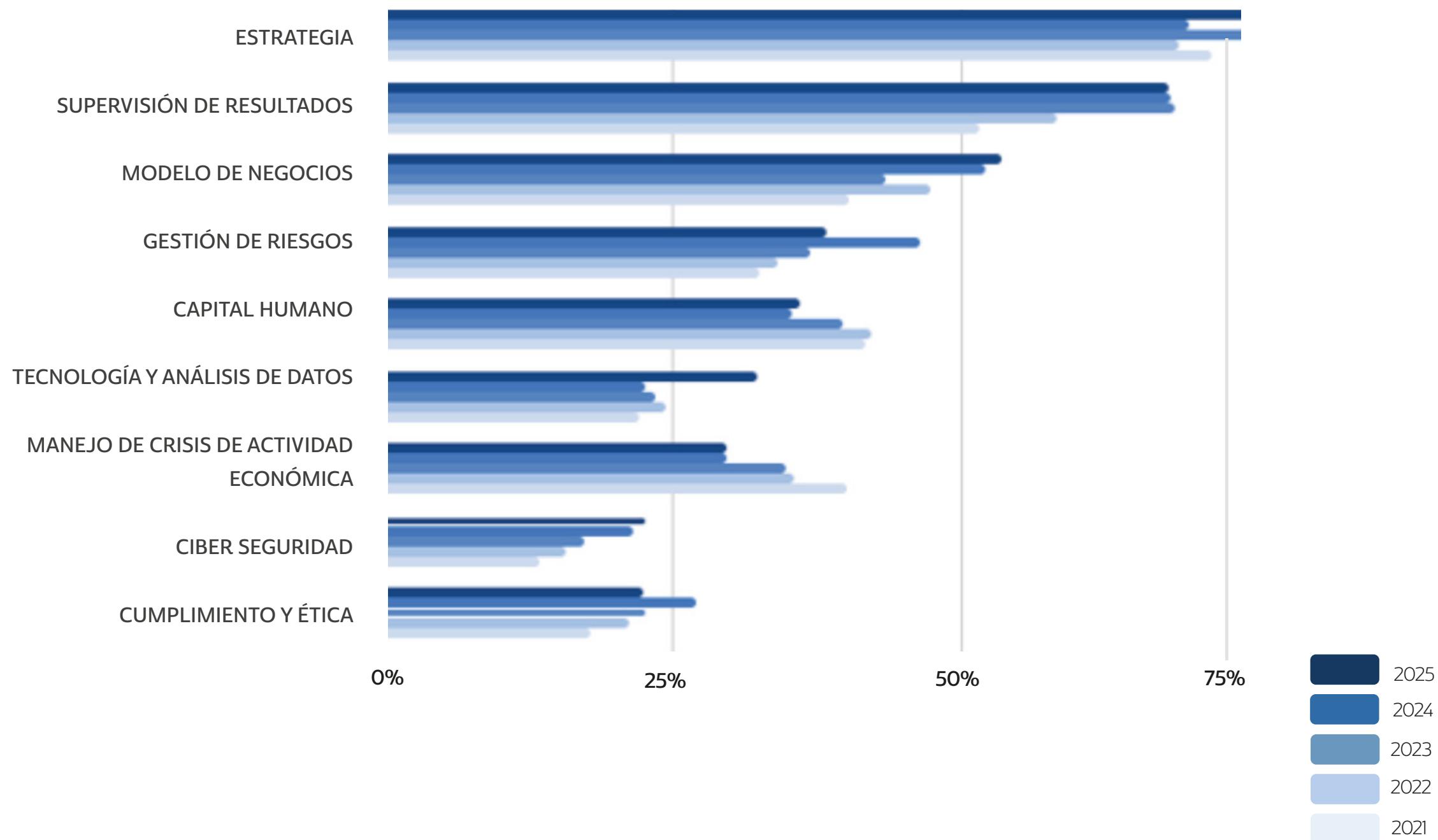
Sergio Guzmán L.
Socio tomate@consultores.cl



Prácticas y estilos de los gobiernos corporativos

Visión de gobiernos
corporativos

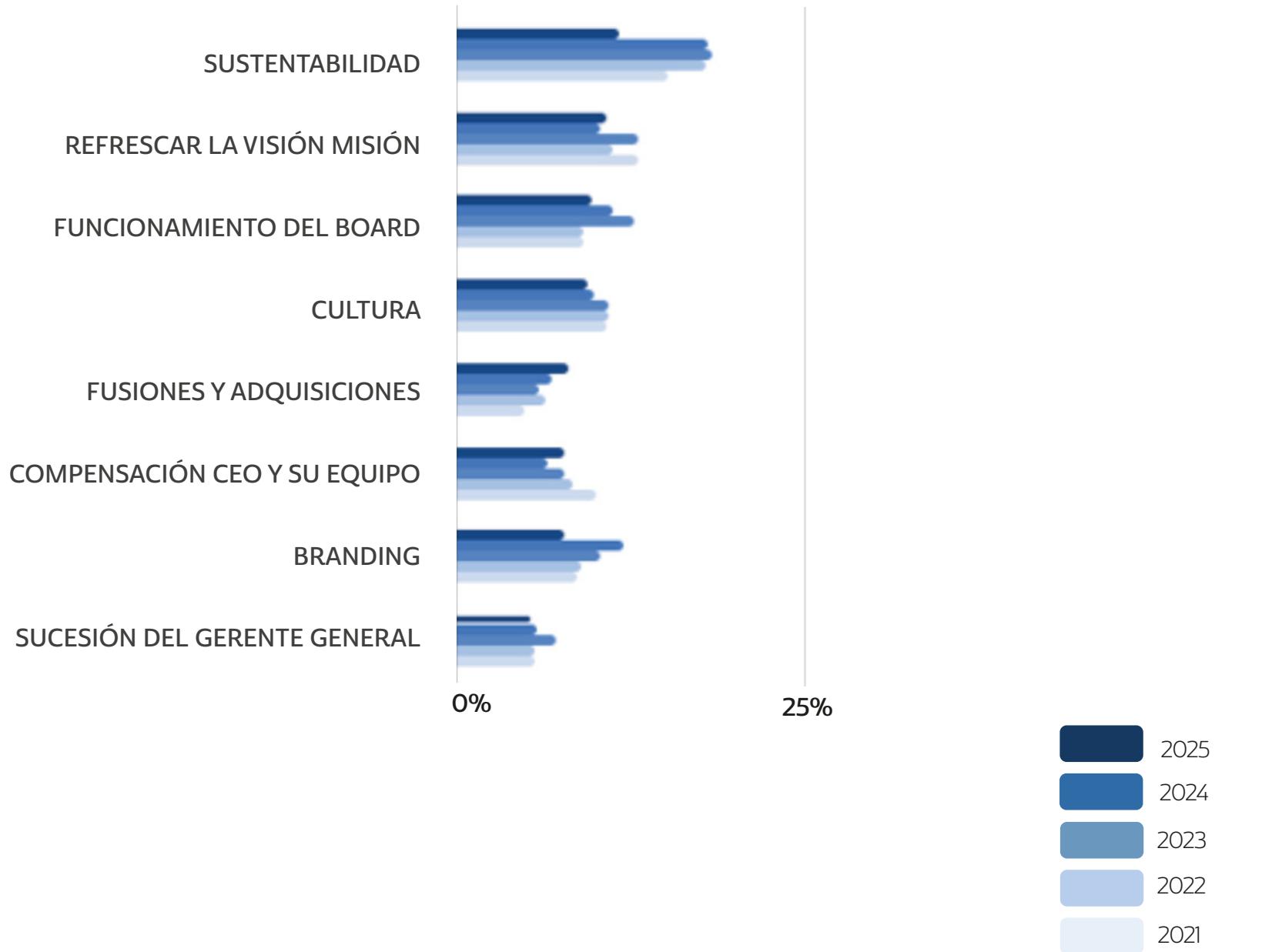
PROCESOS DIRECTIVOS MÁS RELEVANTES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES (% DE RESPUESTA “SÍ”)



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

Tecnología y análisis de datos toman una mayor preponderancia

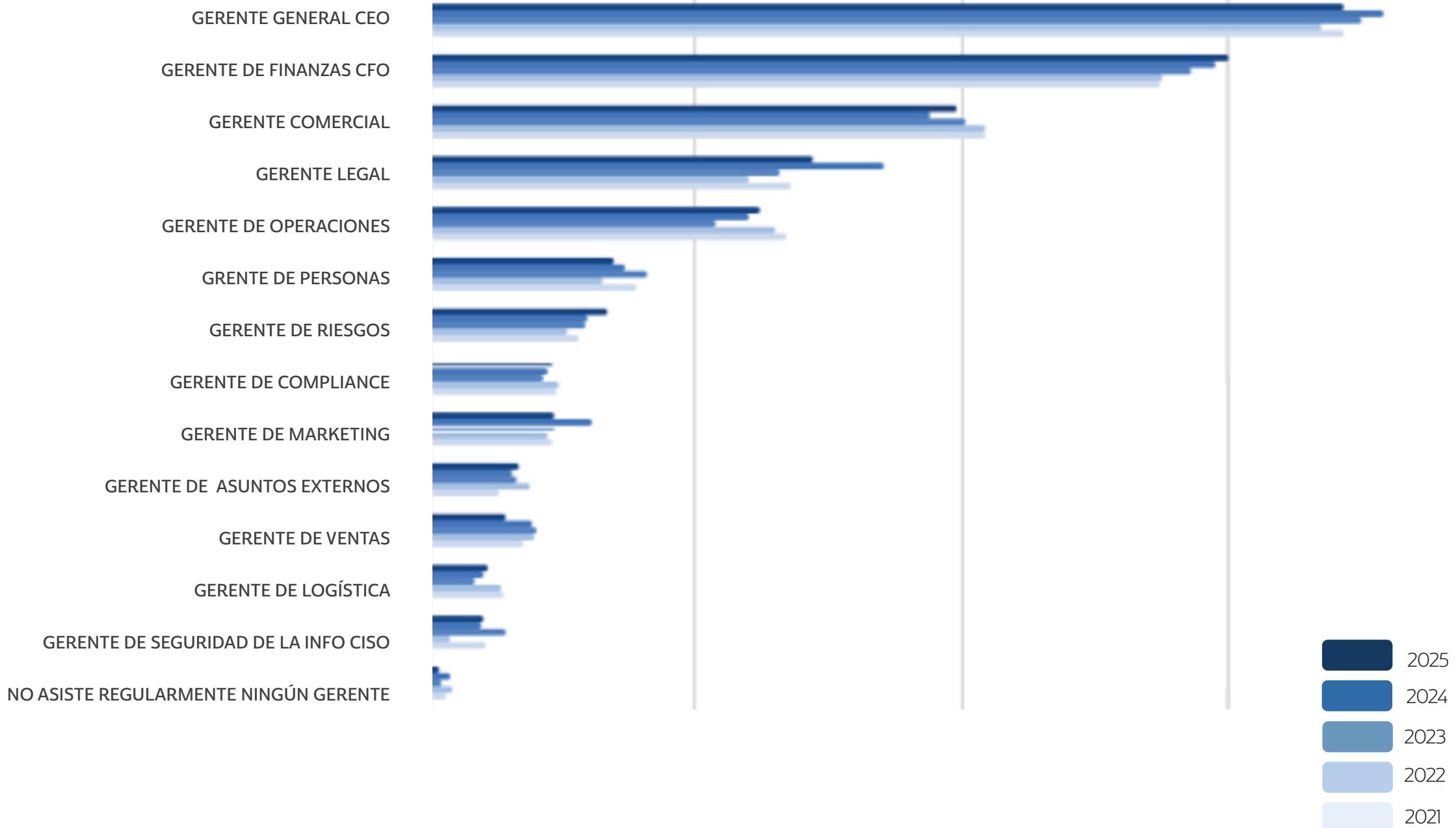
PROCESOS DIRECTIVOS MENOS RELEVANTES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES (% DE RESPUESTA “SÍ”)



Sustentabilidad
tuvo una baja
relevante vs años
anteriores

PARTICIPACIÓN DE LOS GERENTES

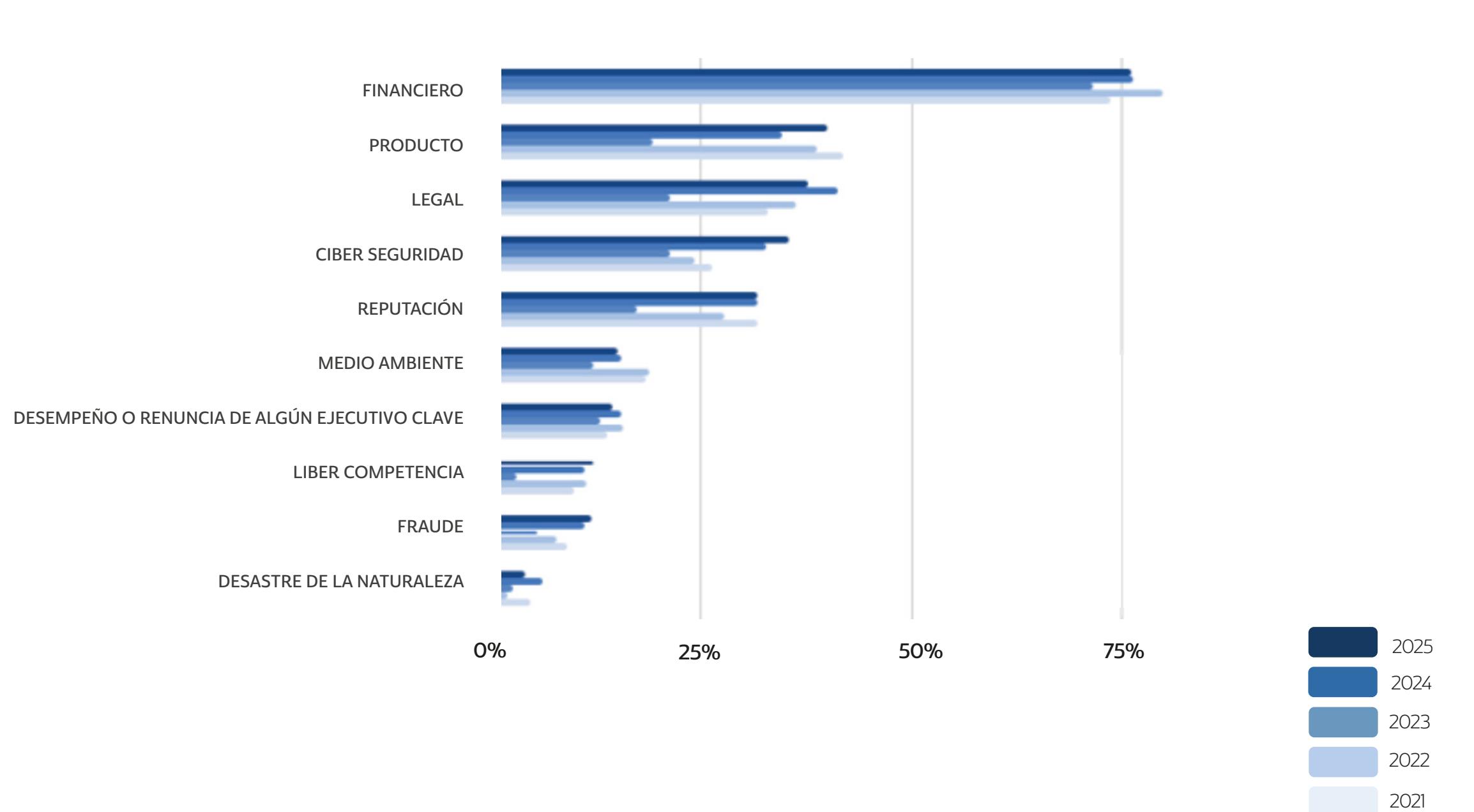
¿QUIÉNES DE LOS SIGUIENTES GERENTES ASISTEN TREGULARMENTE AL DIRECTORIO? (% DE RESPUESTAS "SÍ")



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



Opinión sobre la
contribución a un
mejor funcionamiento
de boards
Visión de gobiernos
corporativos

AFIRMACIONES QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD* - ASPECTOS MEJOR EVALUADOS



Realizar al menos una vez al año un encuentro donde el board se reúna con el gerente general/CEO y su equipo ejecutivo, con amplio tiempo disponible para construir relaciones y conversar estrategias posibles

Disponer de una Agenda Anual consensuada que priorice los focos

Contar con un proceso formal anual de revisión de las políticas de compensación, sus incentivos y riesgos asociados, del gerente general/CEO y ejecutivos principales

Contar con un procedimiento para la inducción

Contar con un canal formal, anónimo y trazable de denuncias abierto a todos los públicos pertinentes que es informado periódicamente

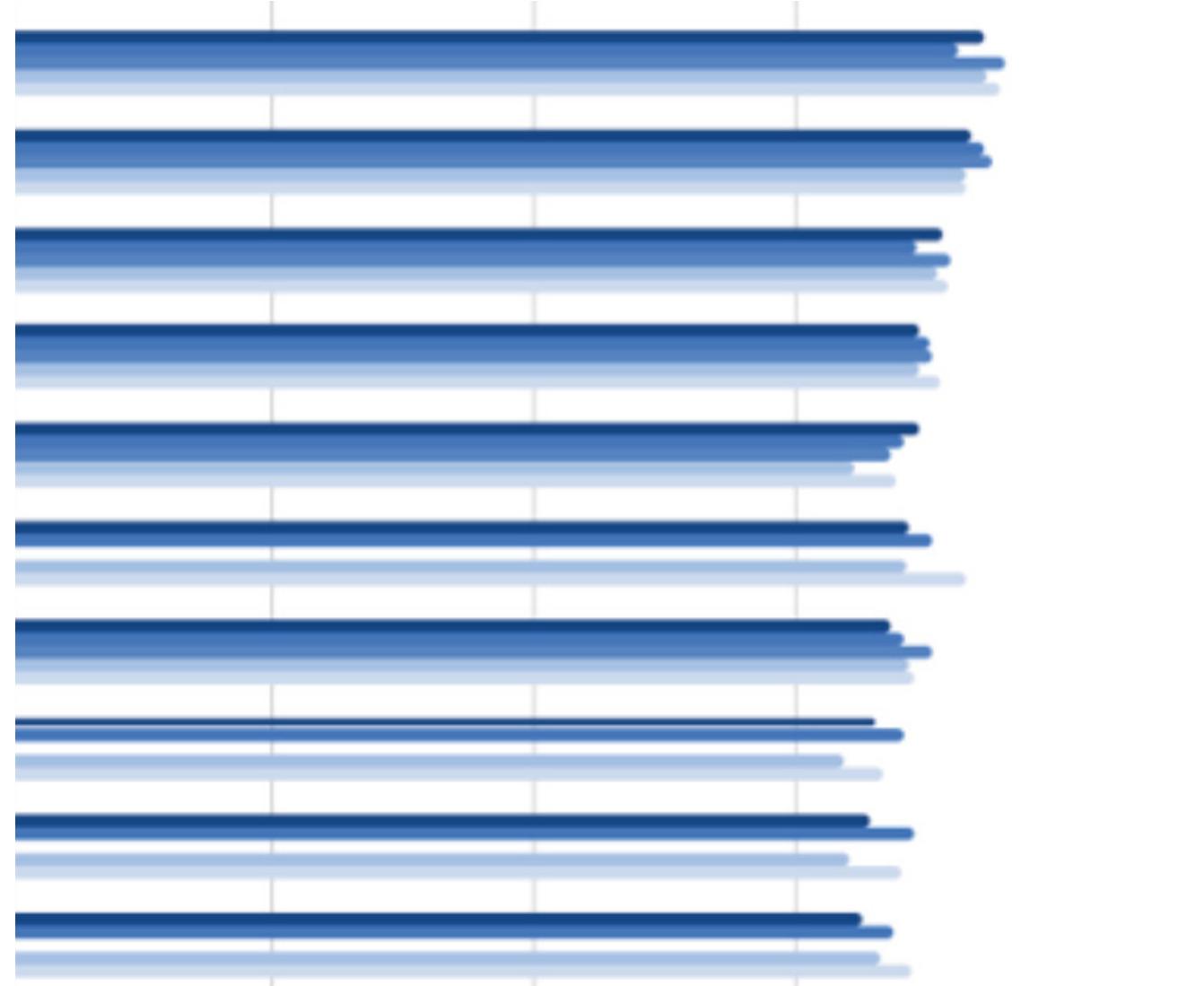
Realizar al menos una vez al año visitas a terreno de la compañía

Contar con participación de mujeres al interior del board

Reunirse al menos una vez al año con la unidad de auditoría interna de la compañía

Reunirse al menos una vez al año con la unidad de gestión de riesgos de la compañía

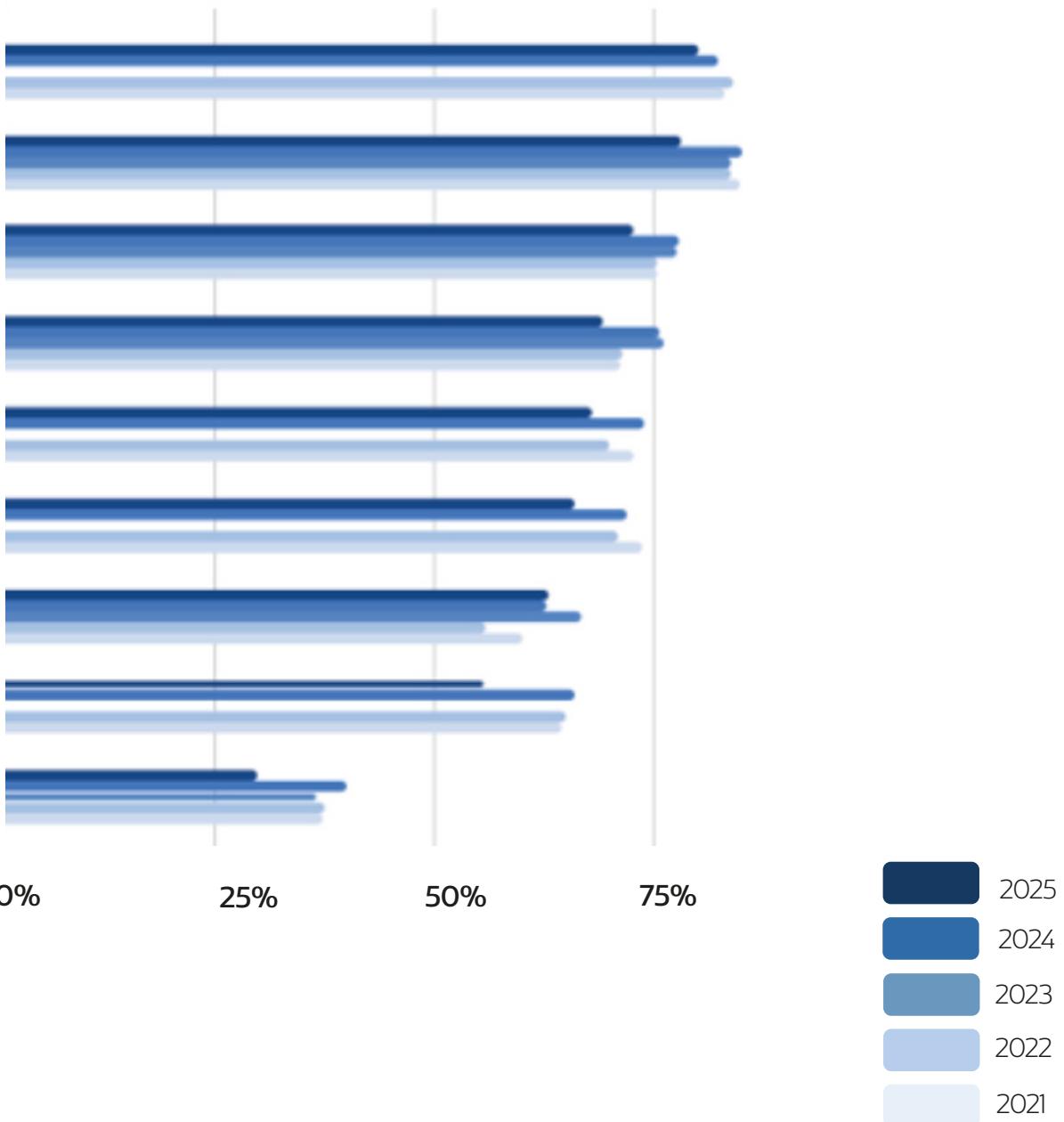
Reunirse al menos una vez al año con la empresa de auditoría externa



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

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

- Contar con una página web actualizada con toda la información pertinente de acceso fácil
- Contar con una participación de mujeres al interior del board
- Disponer de un tiempo de la Agenda Anual para destinarlo al aprendizaje
- Contar con un procedimiento formal de autoevaluación del funcionamiento realizado por un tercero
- Contar con un proceso formal de gestión y control de riesgos de estandar internacional ejecutado por una unidad especializada e independiente de la Administración
- Reunirse al menos una vez al año con la unidad de sustentabilidad de la compañía
- Realizar reuniones periódicas sin la presencia del gerente general/CEO
- Contar con una unidad competente de relaciones con accionistas, inversionistas y medios de prensa
- Contar con paridad de género en el board



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



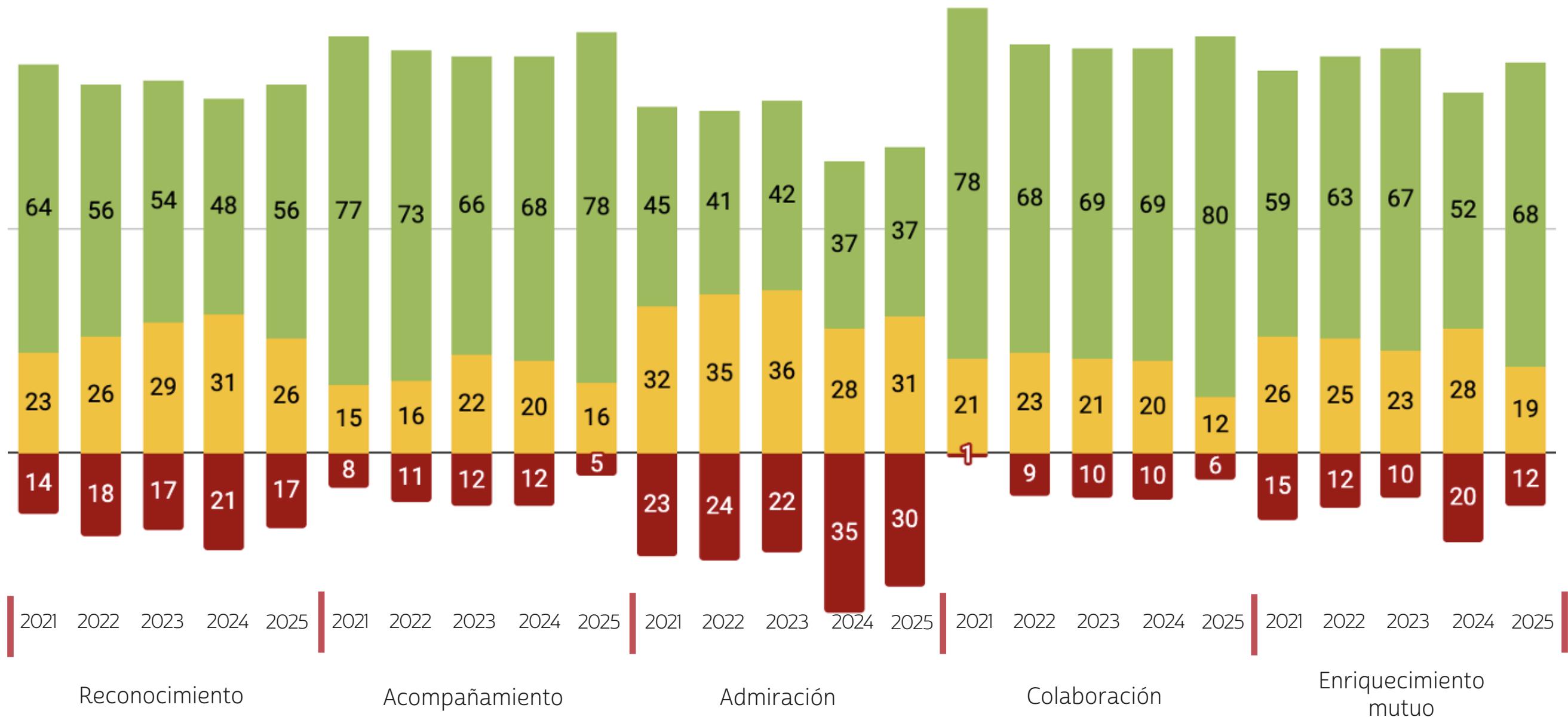
Visión de los CEO

Visión de los
gobiernos
corporativos

CEO's- RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS POSITIVAS



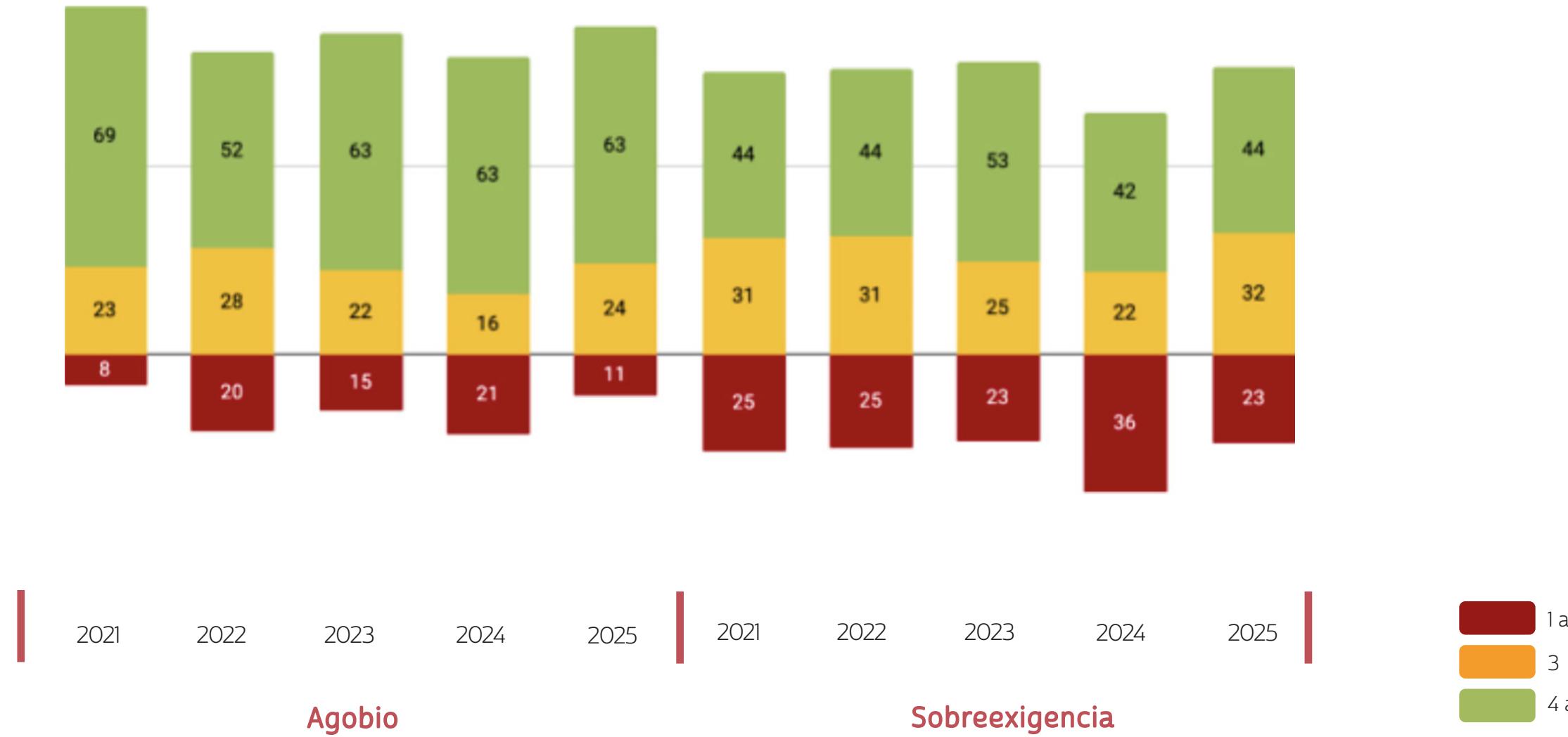
¿En qué medida los siguientes elementos definen su estilo de relación con el board? (% de respuestas)



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)

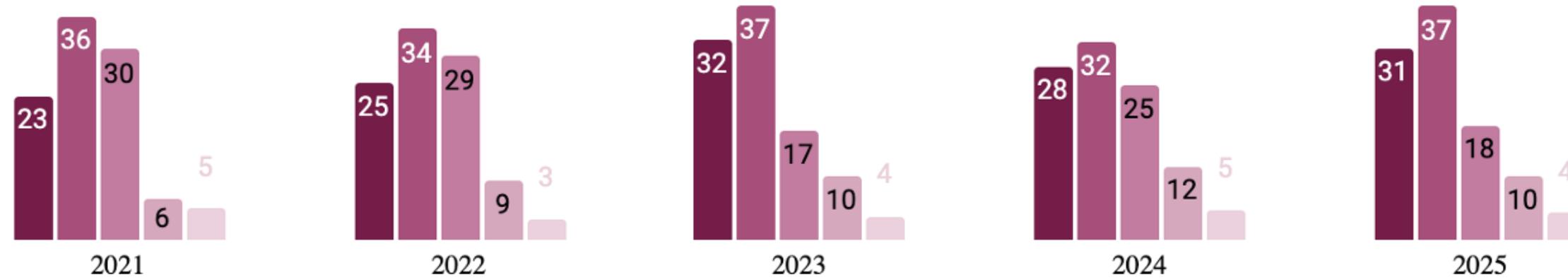


La percepción
de la sobre
exigencia y de
agobio
tuvieron
mejora

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)



- Menos del 10%
- Alrededor del 20%
- Alrededor del 30%
- Alrededor del 40%
- Más del 50%

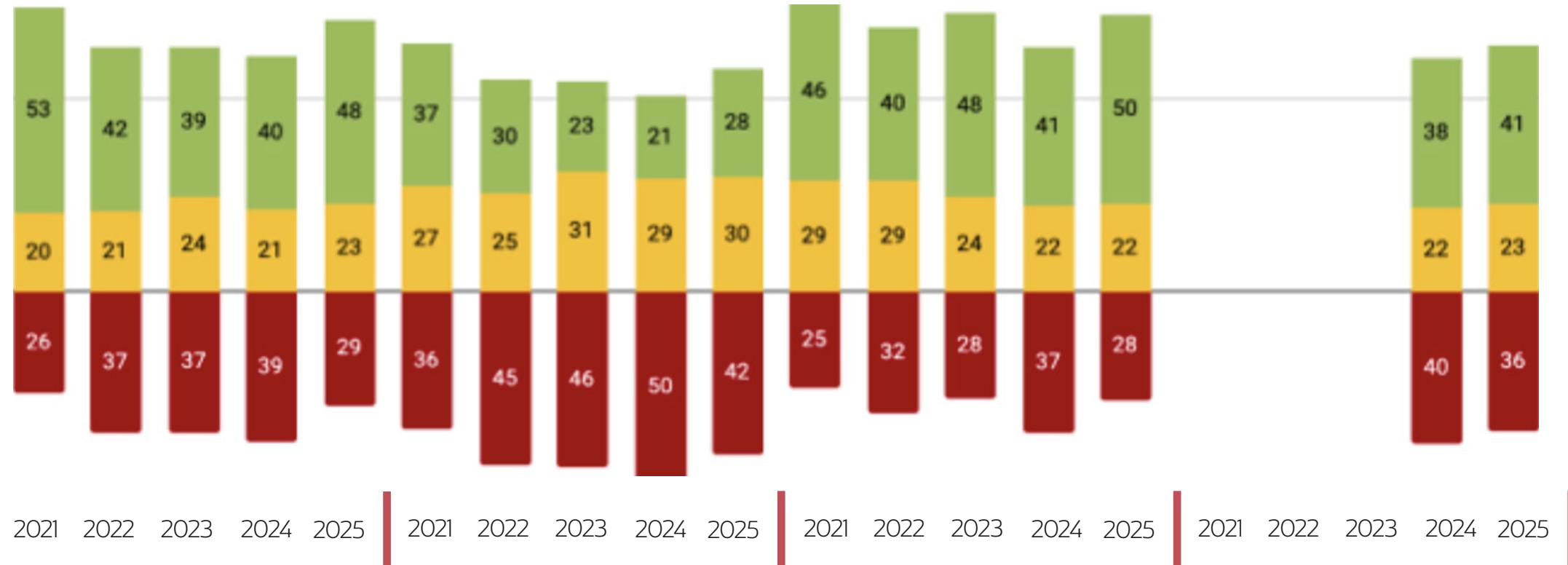
La distribución del tiempo se ha mantenido de manera estable a lo largo del tiempo

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)



Se están analizando nuevas inversiones o reactivando inversiones pendientes

Se están tomando medidas que reactivarán nuevas contrataciones de personal

El tema de la seguridad digital ocupa un lugar prioritario de la Agenda Anual

Respecto al tema de la seguridad digital, en el último tiempo el board a tomado medidas concretas



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

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



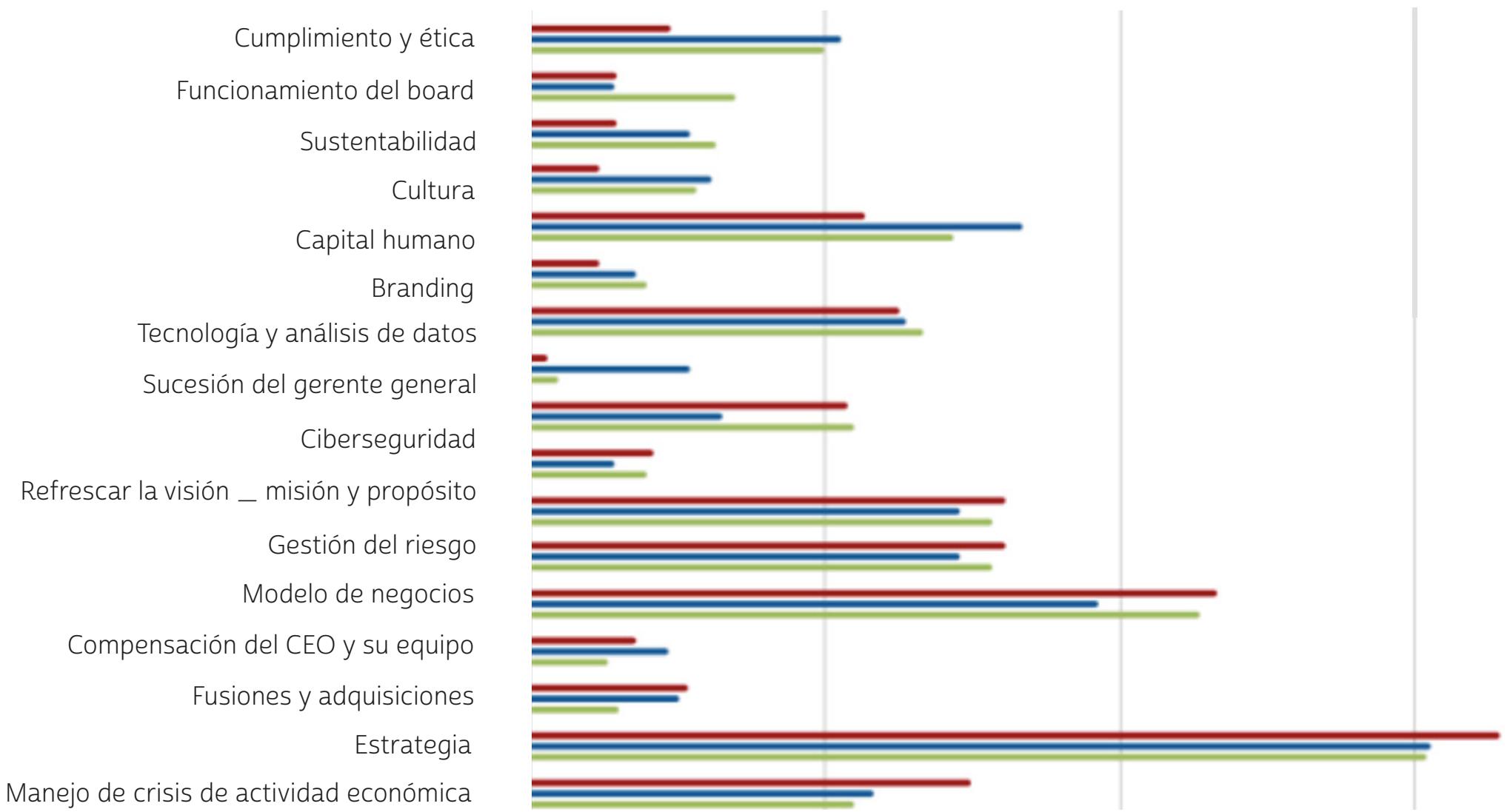
tomate
consultores

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”)

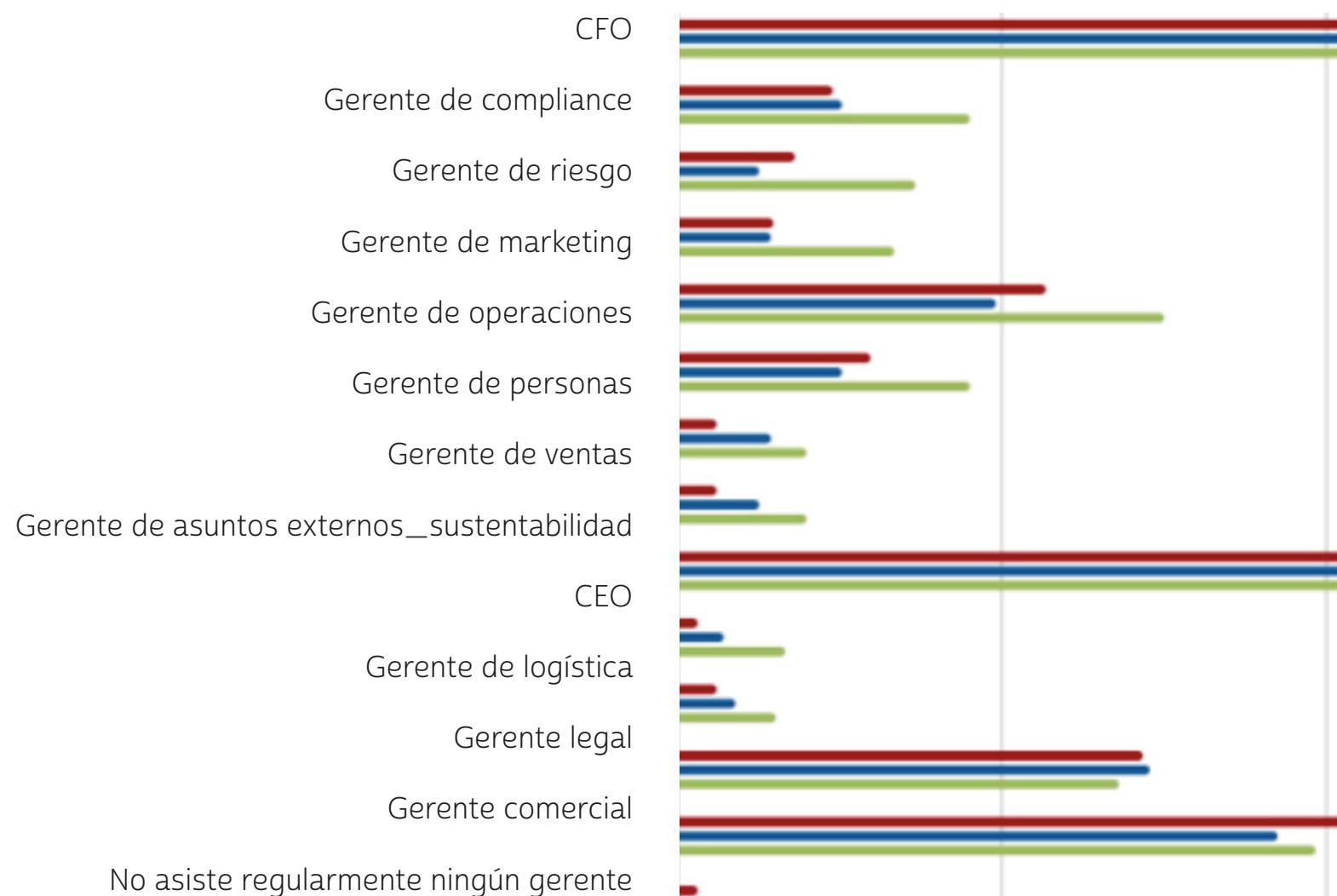


La mayor diferencia entre los directorios sin presencia de mujeres y aquellos con más de una mujer se dan en la relevancia al cumplimiento y la ética

- 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”)

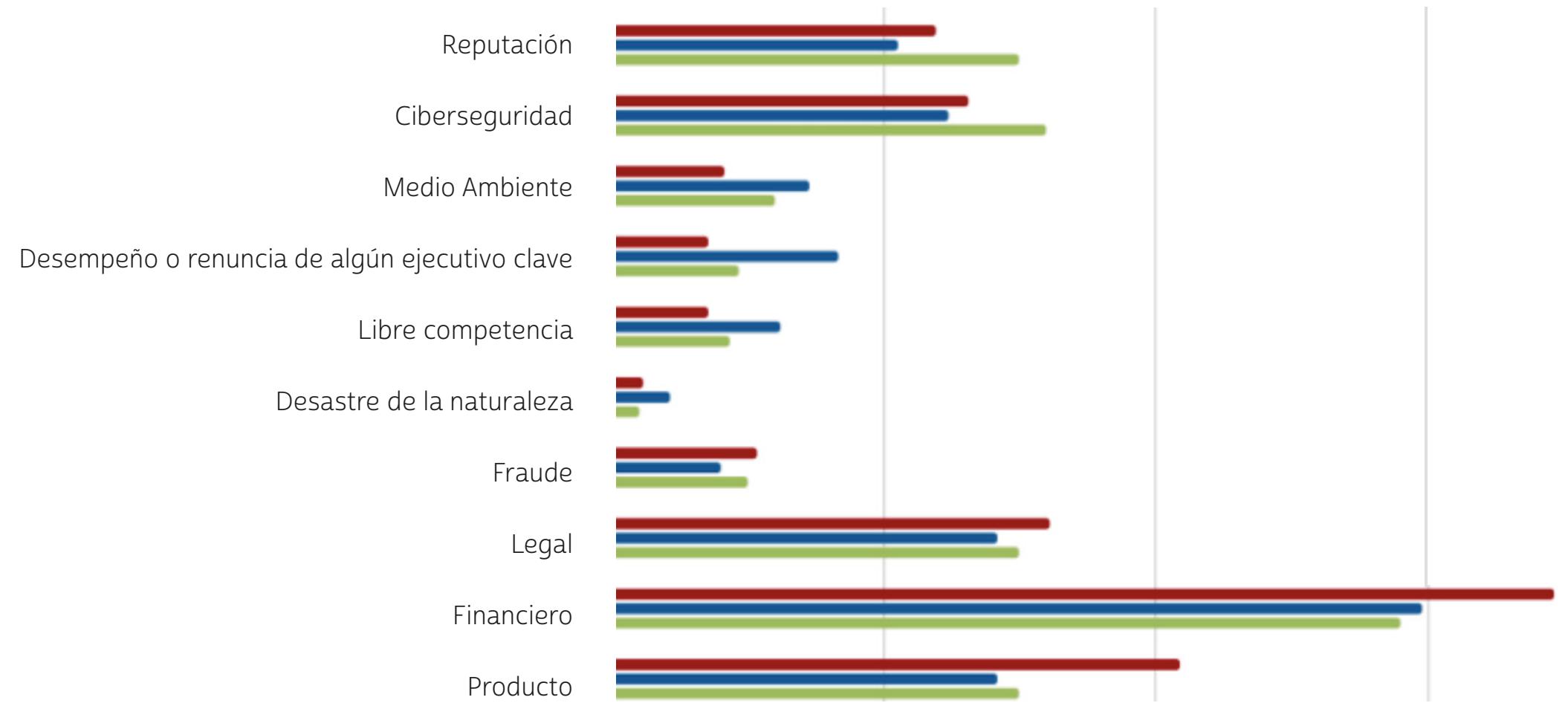


La mayor diferencia se observa en la presencia de gerentes de finanzas y compliance

- 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

- No hay
- Una mujer
- Más de una mujer



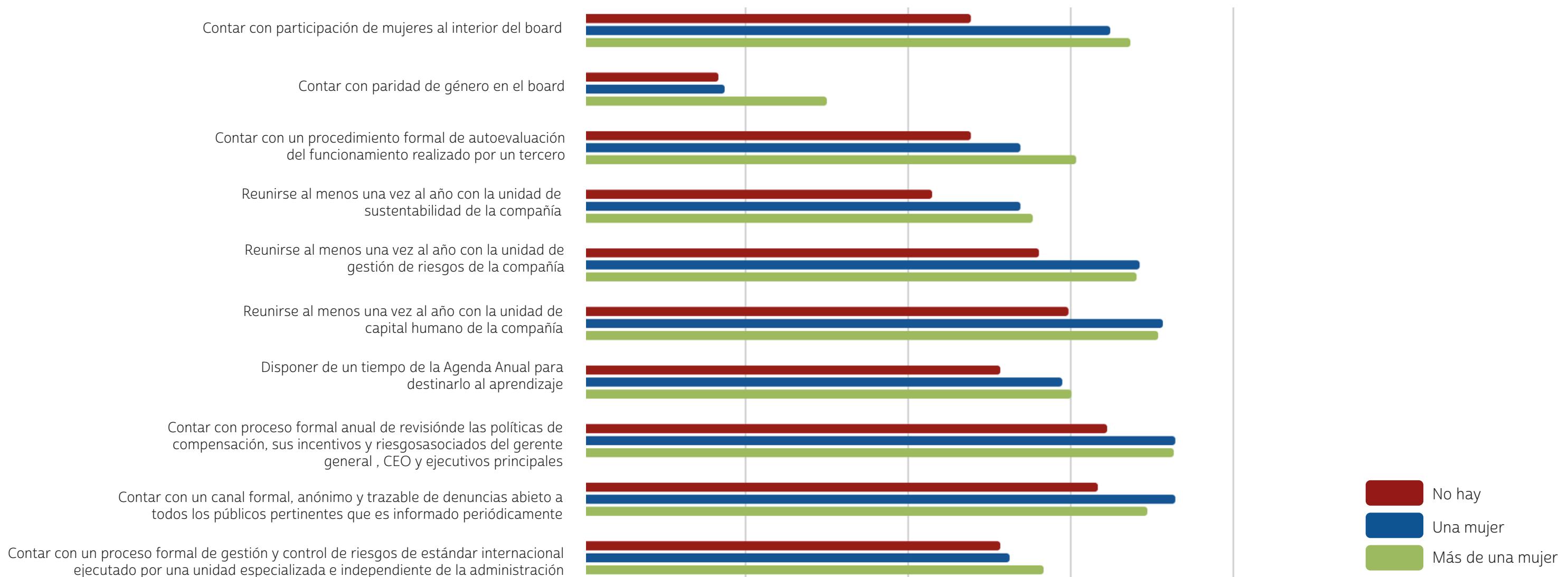
Mujeres en el gobierno corporativo

Opinión sobre la
contribución a un mejor
funcionamiento de
boards

QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR BOARD* - ASPECTOS CON MAYOR DIFERENCIA

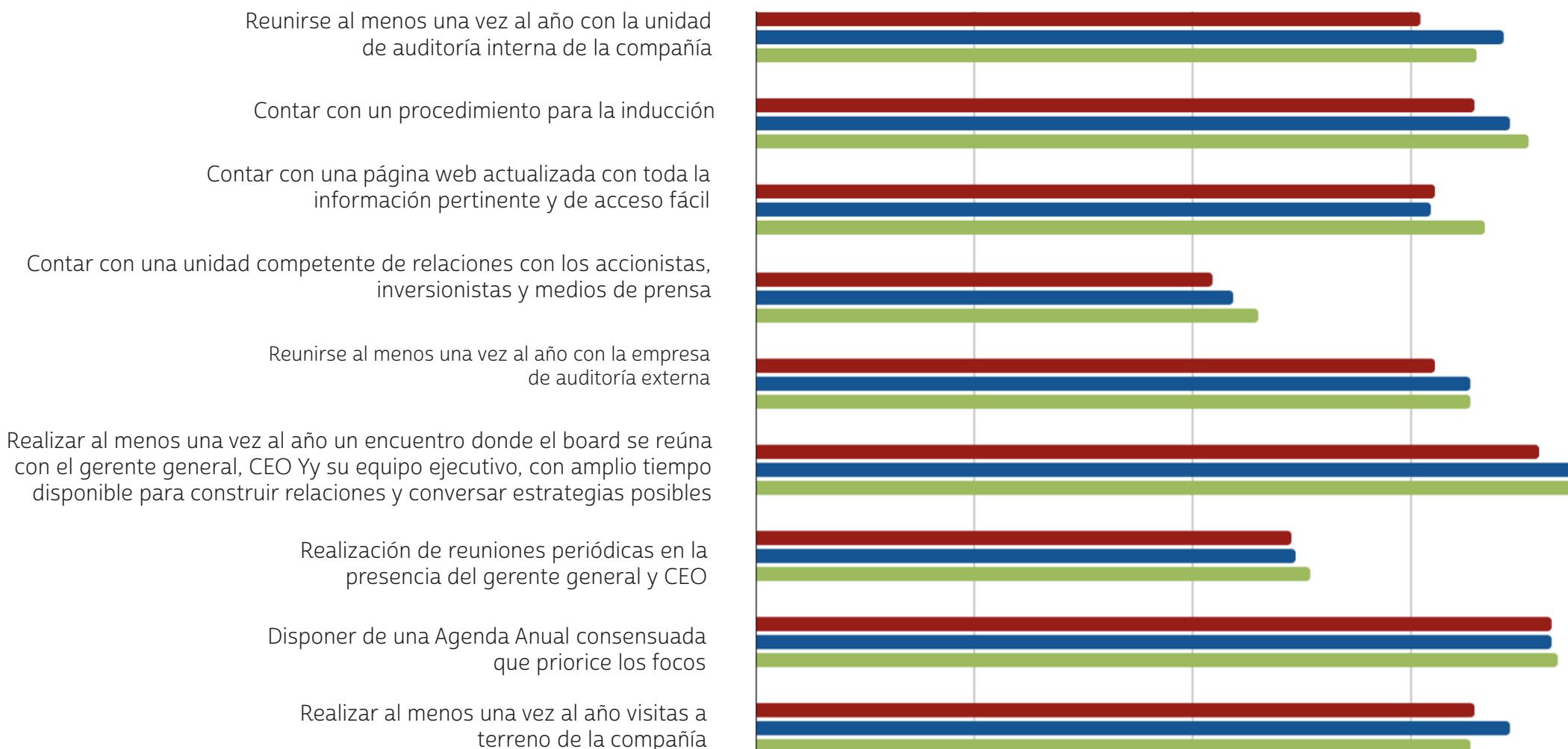


Señale si a su juicio las siguientes afirmaciones contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su board según Presencia de mujeres en el board: (% de respuestas “Sí”)



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”)



- █ No hay
- █ Una mujer
- █ Más de una mujer

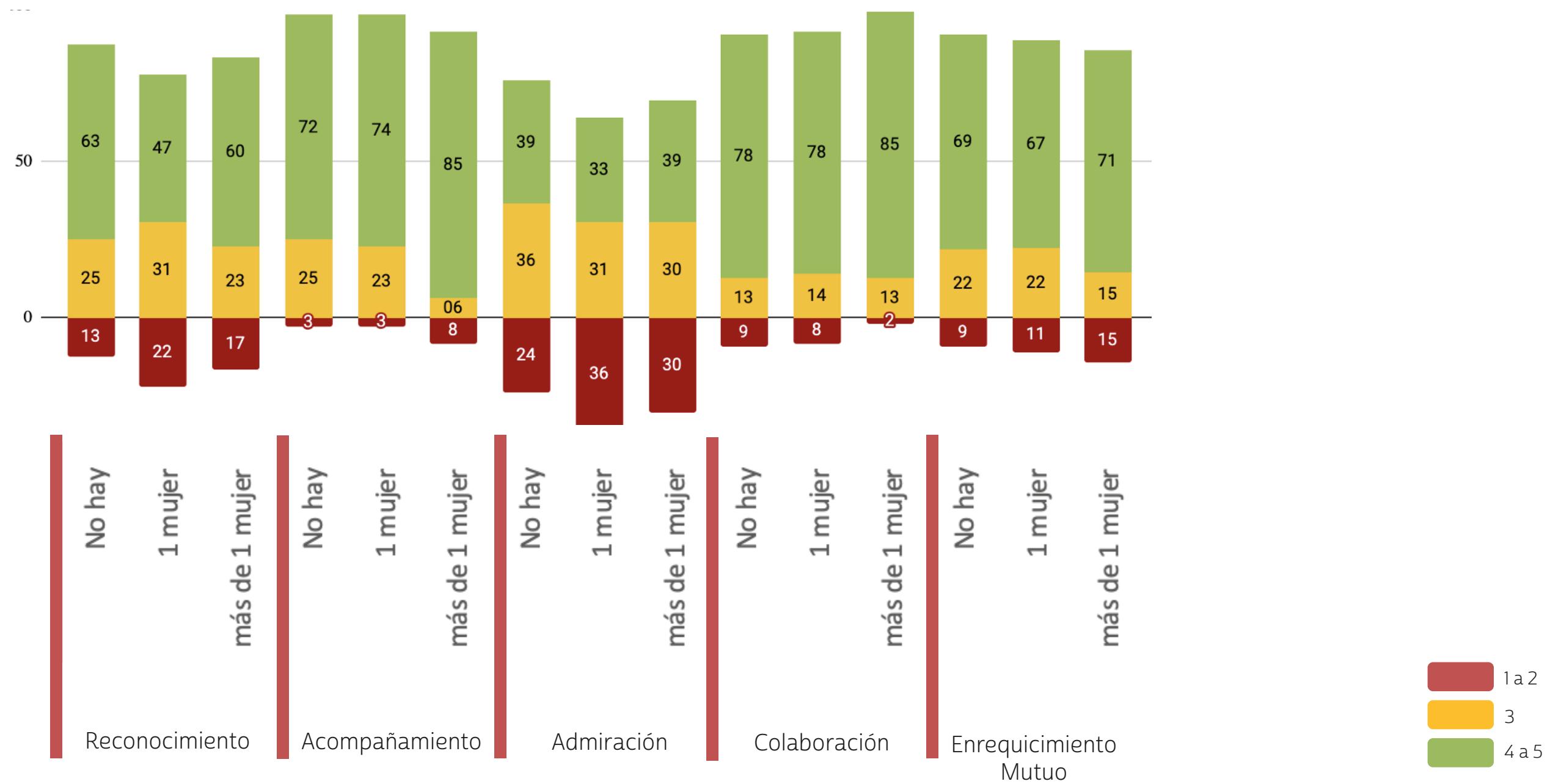


Mujeres en el gobierno corporativo

Visión de los CEO's

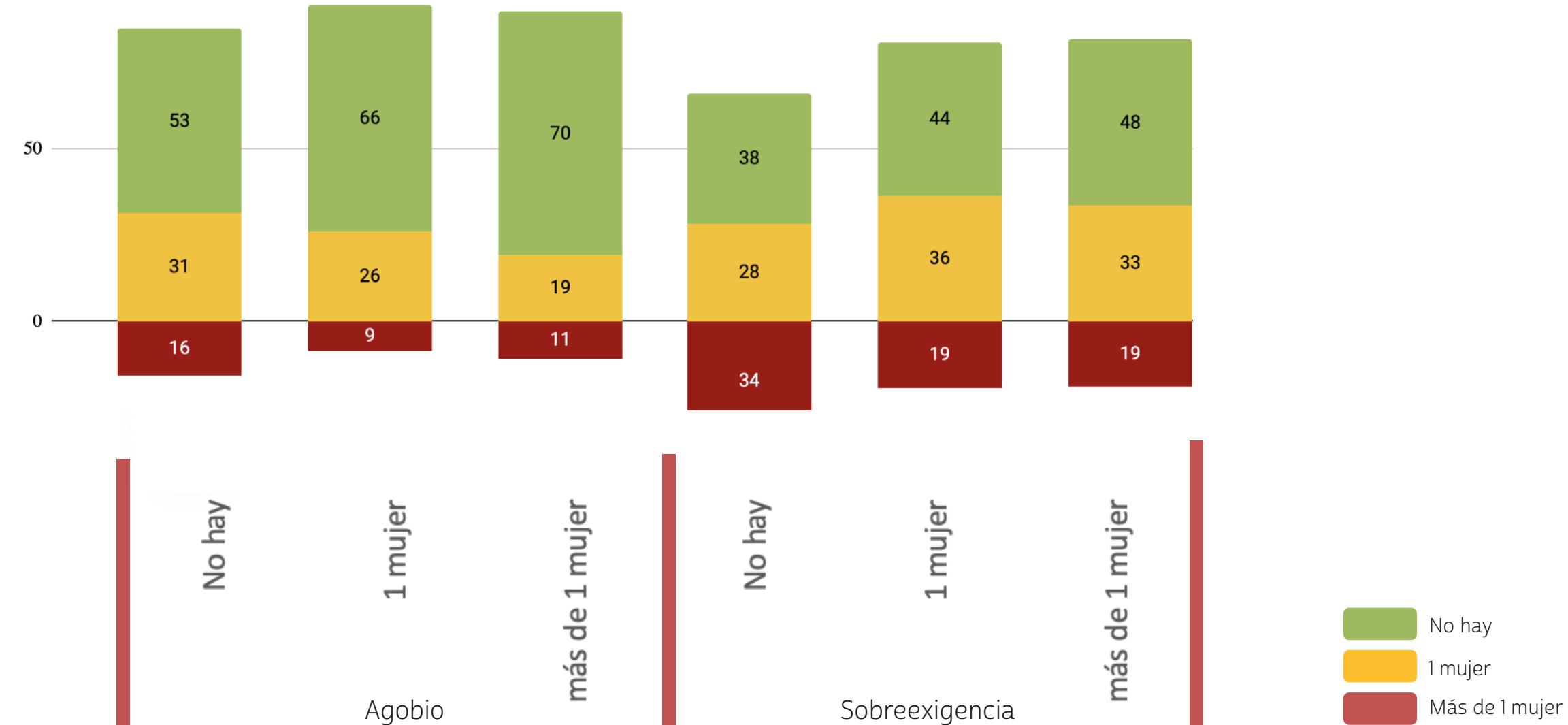
CEO'S - RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS POSITIVAS

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



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

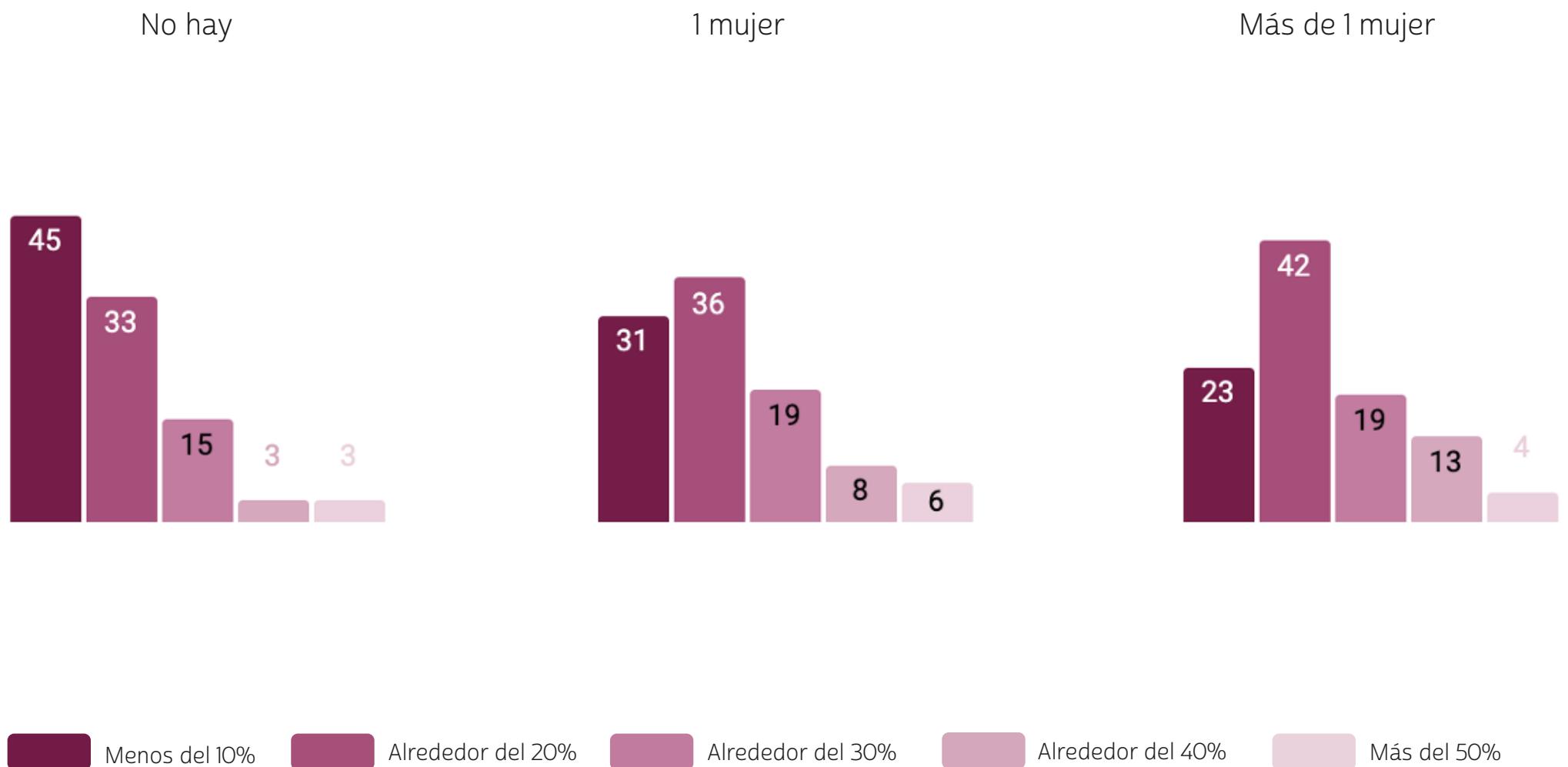
CEO's- Relación con el board- Características negativas



*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

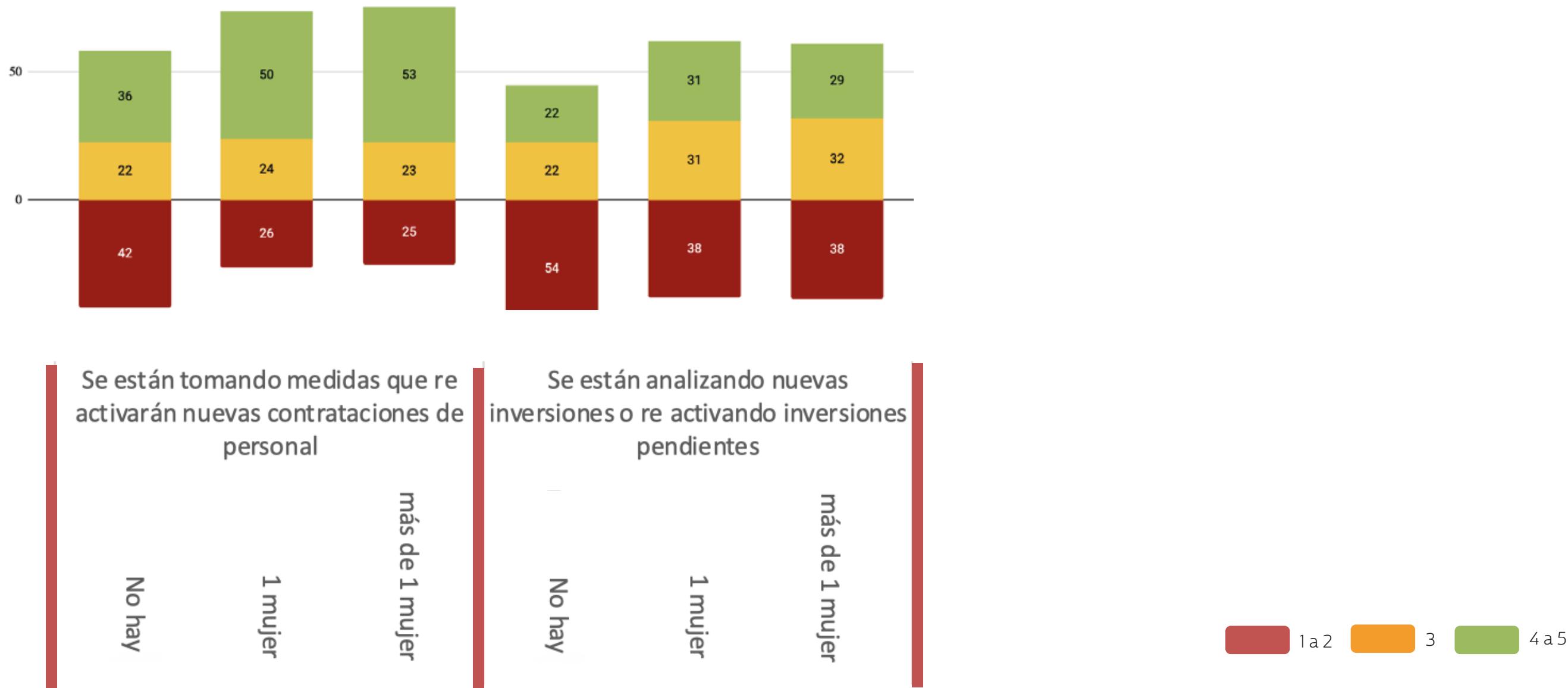


Mujeres en el gobierno corporativo

Contingencia

MOMENTO EN QUE ATRAVIESA SU PAÍS*

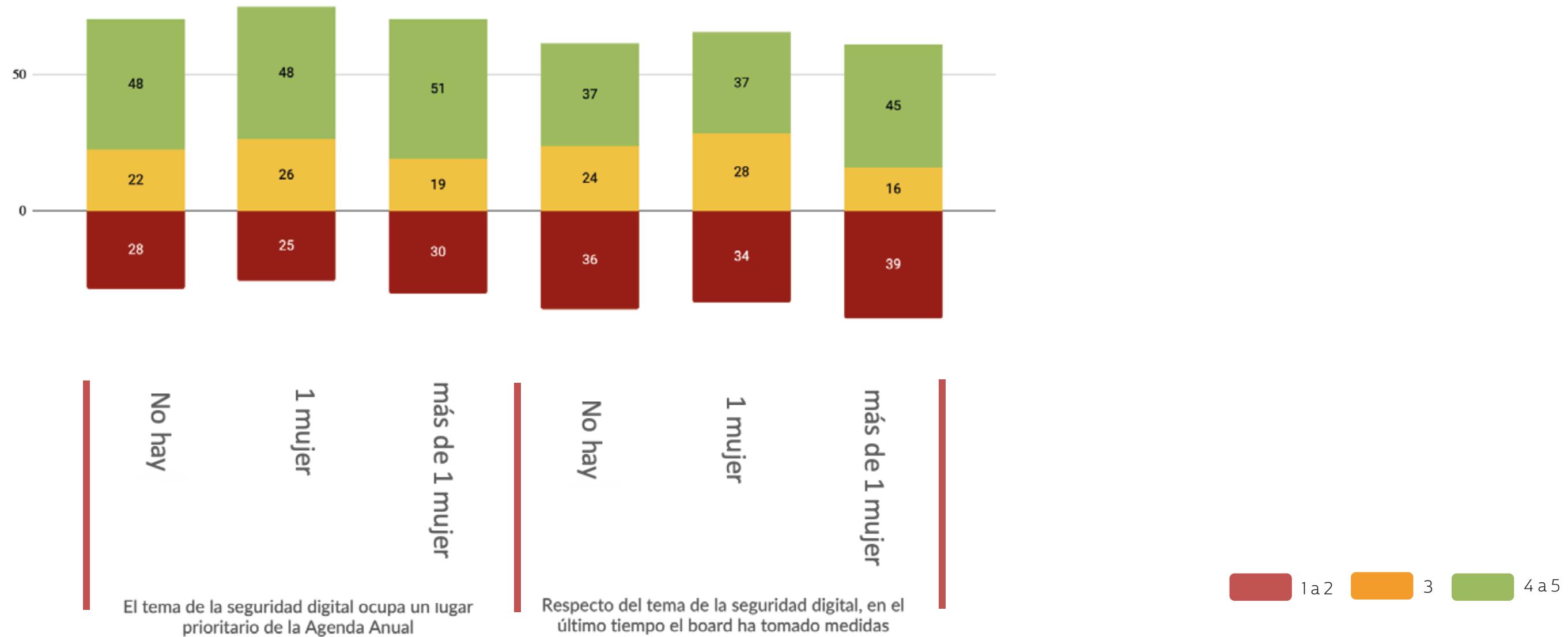
Respecto al momento económico que vive el país, evalúe las siguientes afirmaciones según la presencia de mujeres en el board



*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)



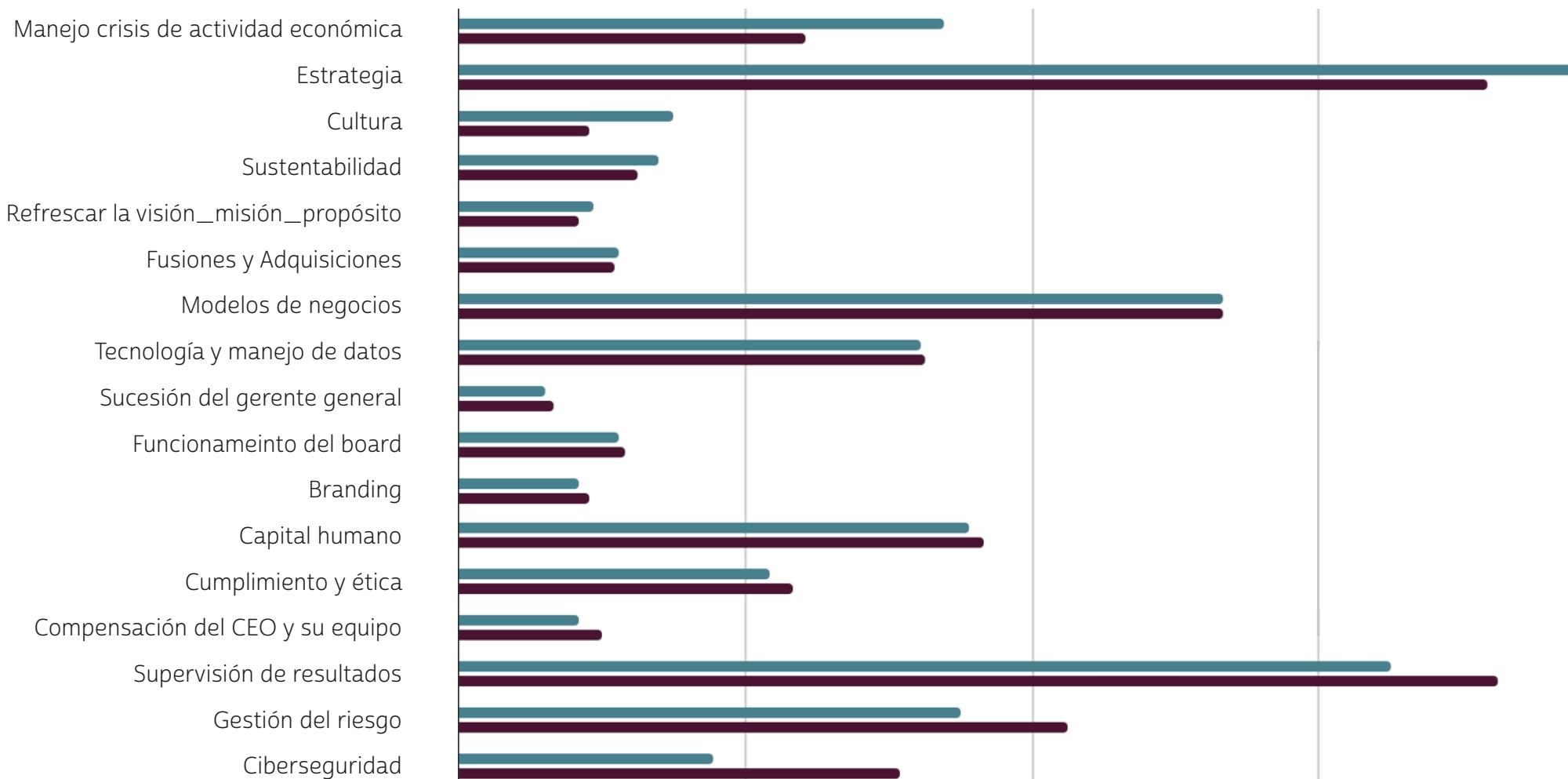


Gobierno corporativo según la edad

Prácticas y estilos
de los gobiernos
corporativos

PROCESOS DIRECTIVOS MÁS RELEVANTES

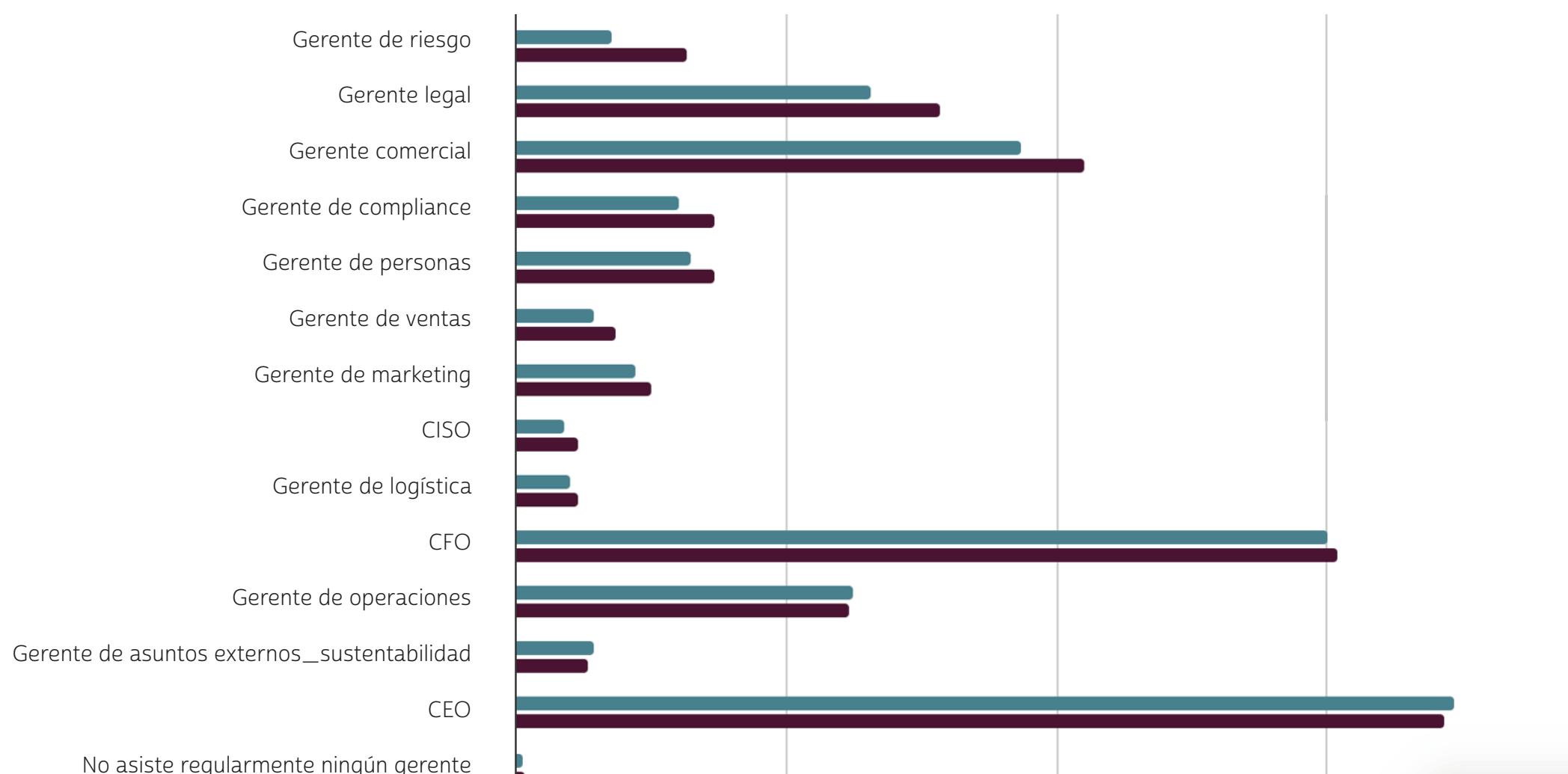
Procesos directivos más relevantes en los últimos 12 meses según edad , % de respuestas SÍ



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

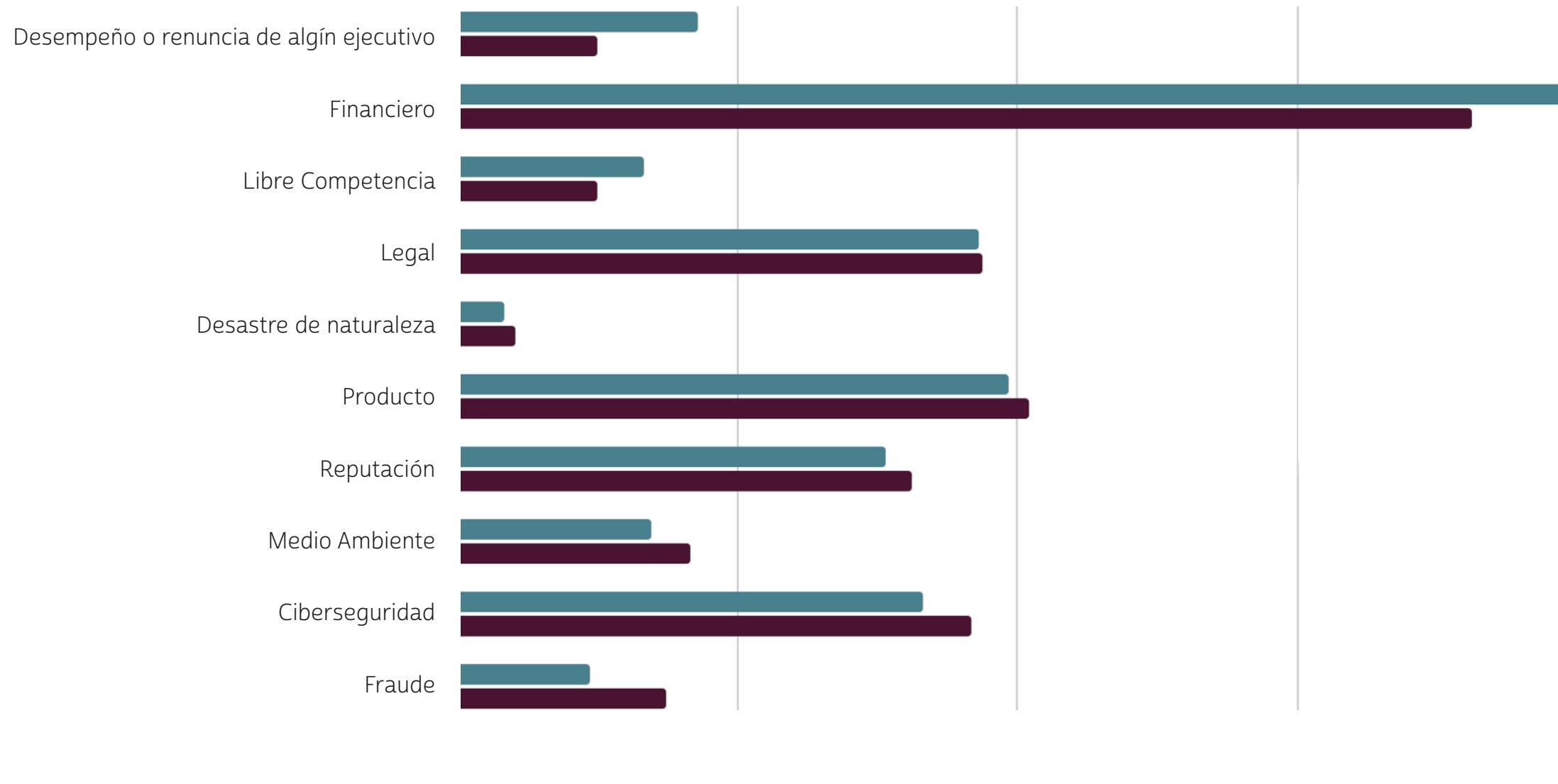


La mayor
diferencia se
observa en la
presencia del
gerente de
riesgo y legal

 60 años o menos
 Mayor de 60 años

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

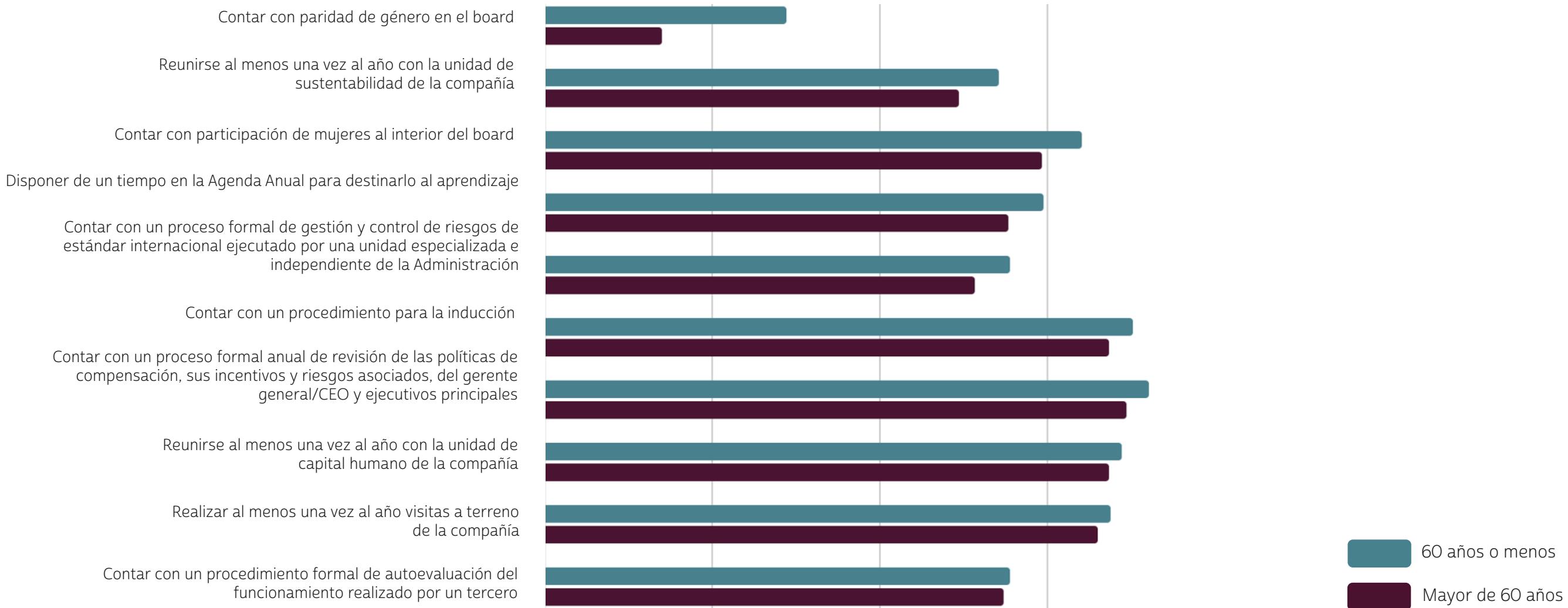


Gobierno corporativo según la edad

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



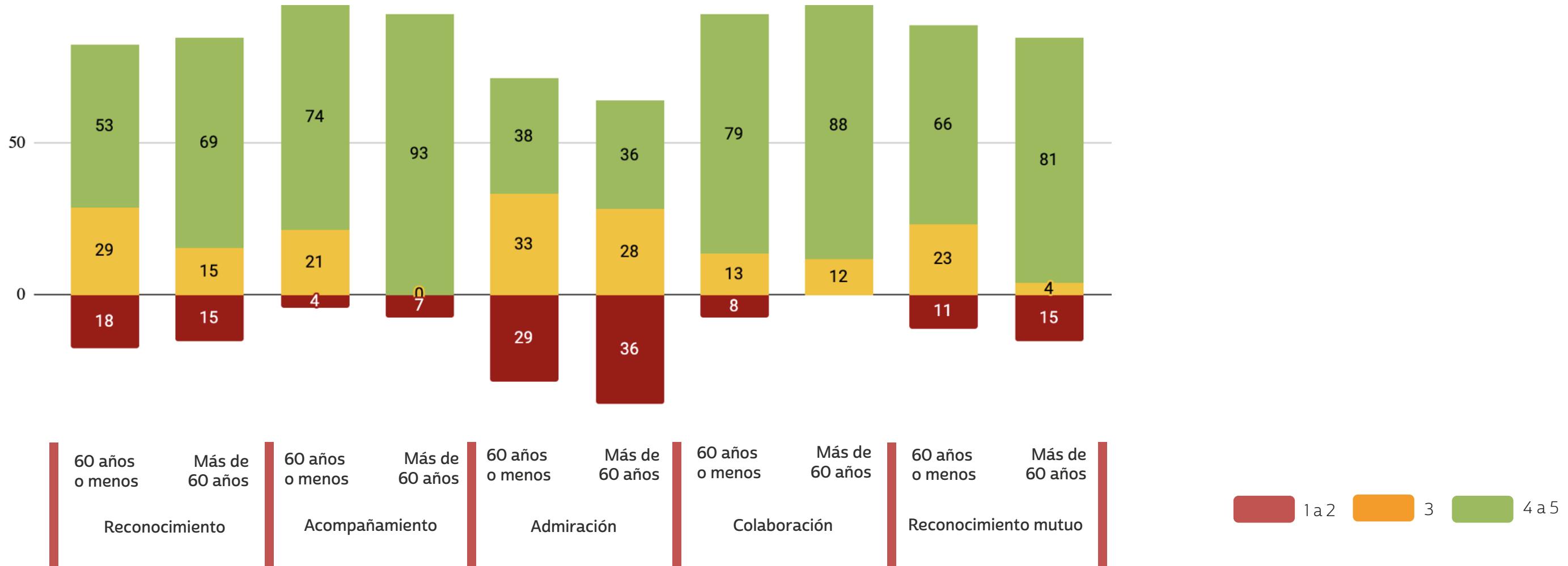
Gobierno corporativo según la edad

Visión de los CEO's

CEO's - RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS POSITIVAS

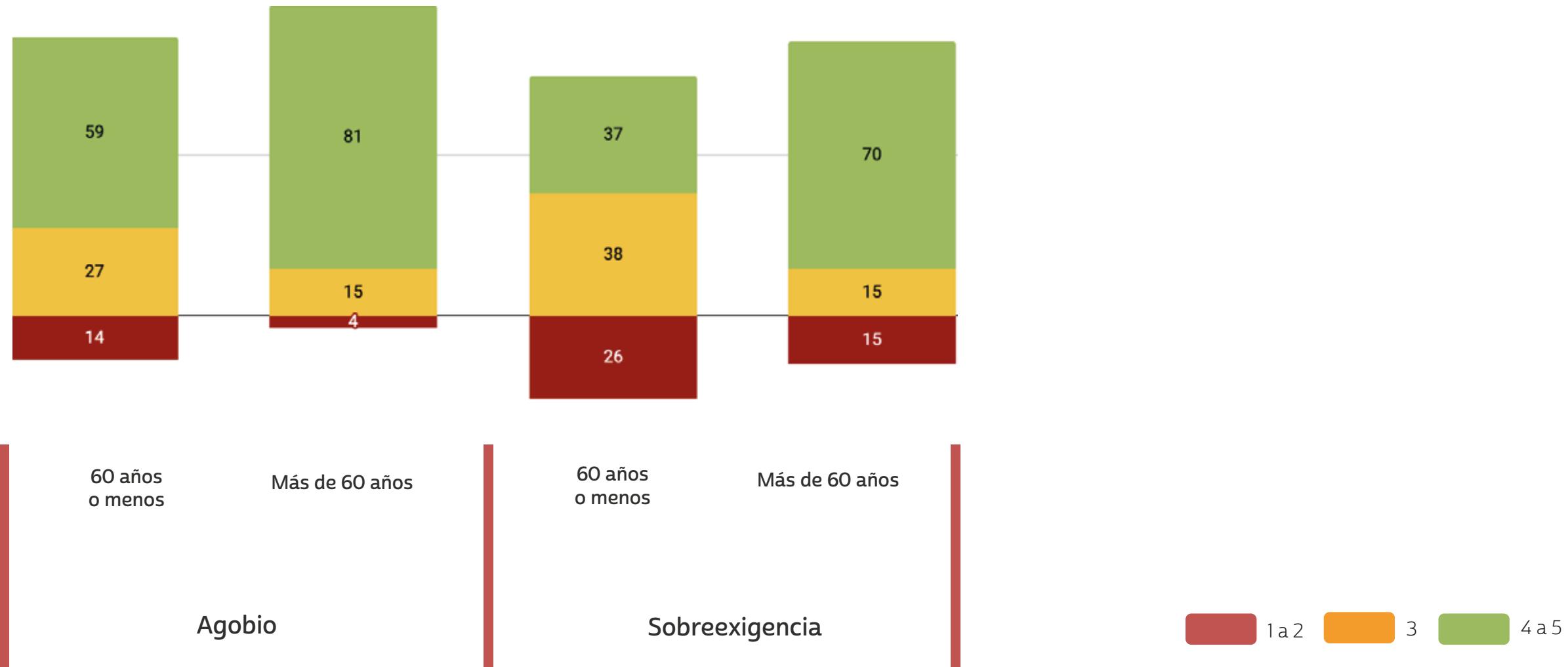
En qué medida los siguientes elementos definen su estilo en relación con el board?

Según edad: % de respuestas



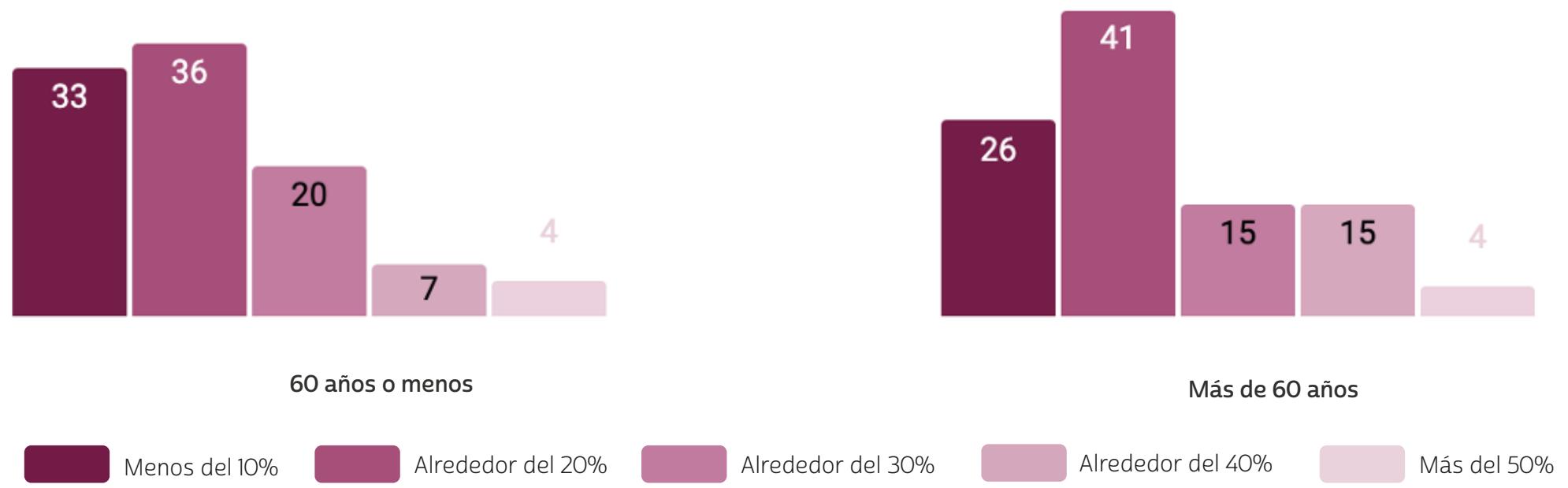
CEO'S - RELACIÓN CON EL BOARD- CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS

En qué medida los siguientes elementos definen su estilo en relación 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



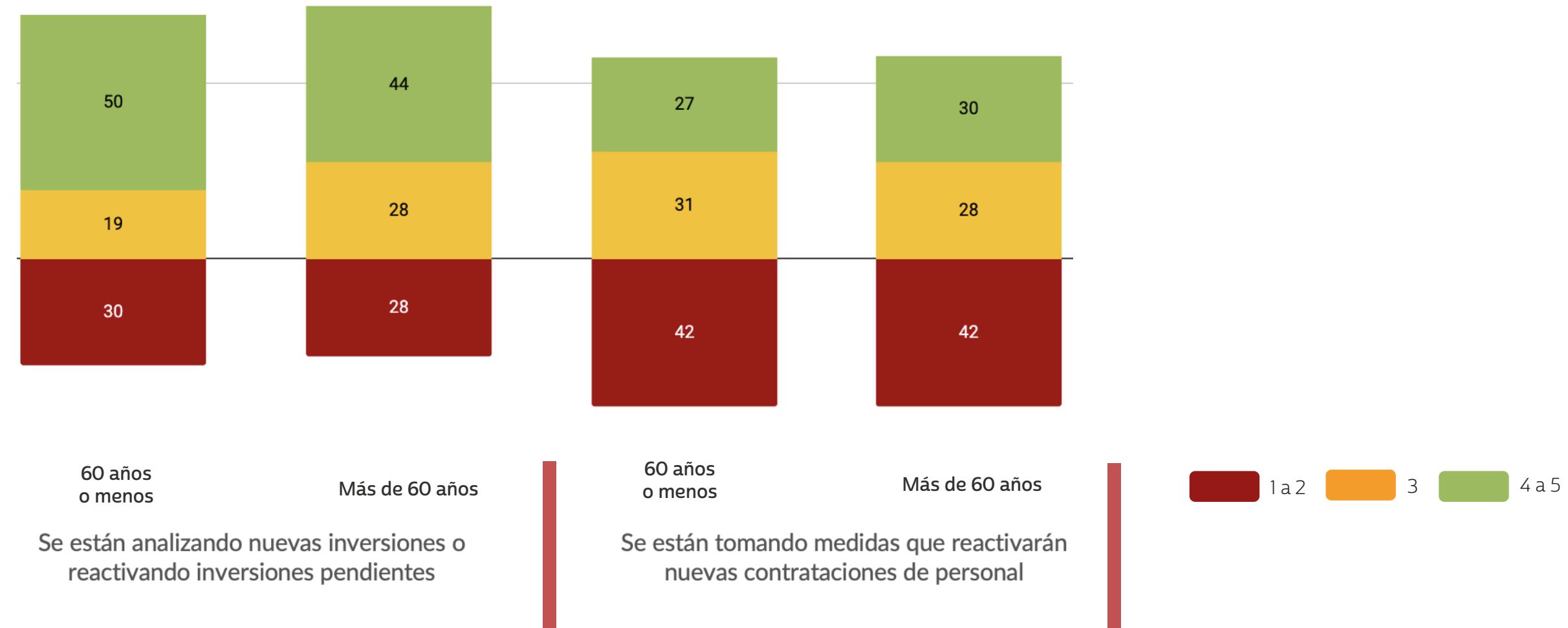
Los gerentes más jóvenes dedican menos tiempo de su equipo gerencial a preparar las instancias con su board



Gobierno
corporativo
según la edad
Contingencia

MOMENTO EN QUE ATRAVIESA SU PAÍS*

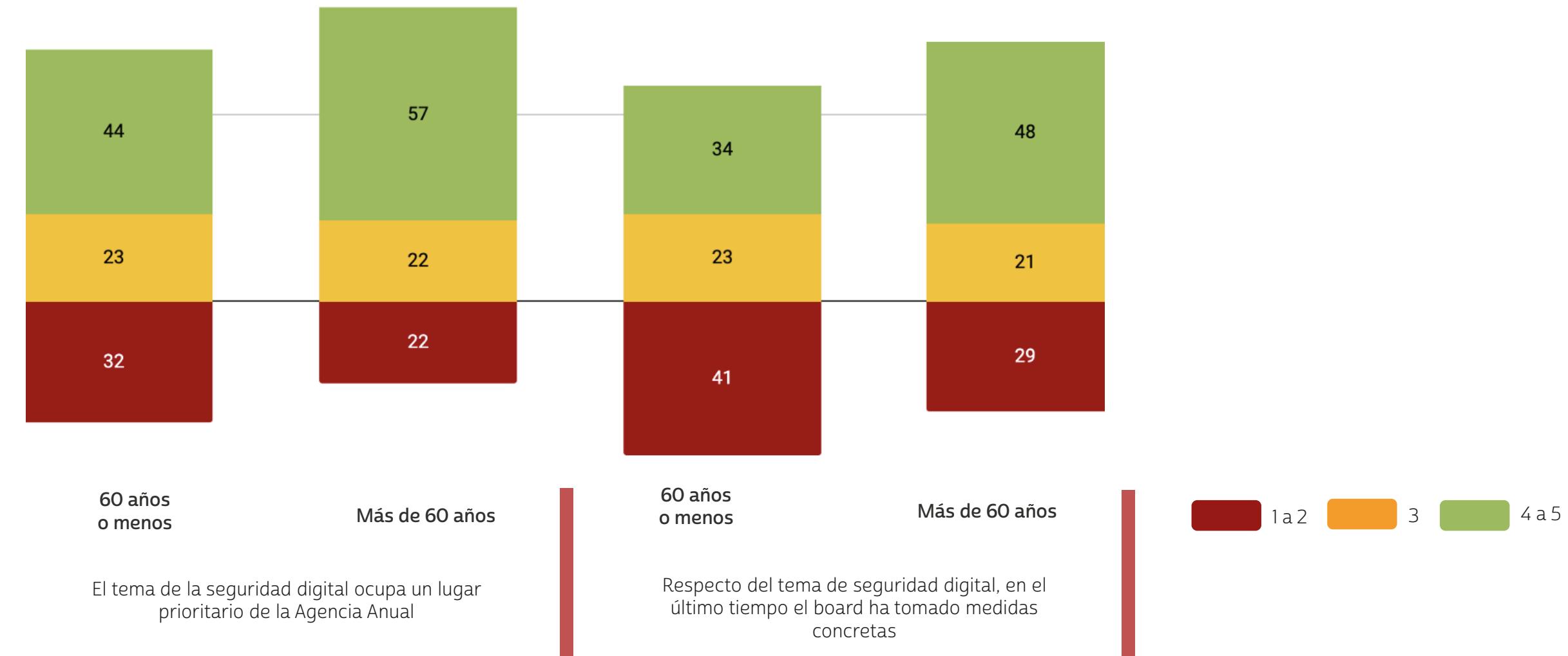
Respecto al momento económico por el que atraviesa el país, evalúe las siguientes afirmaciones según Edad: (% de respuestas por notas)



*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

