

# Proyecto Estudio Tendencias Directores

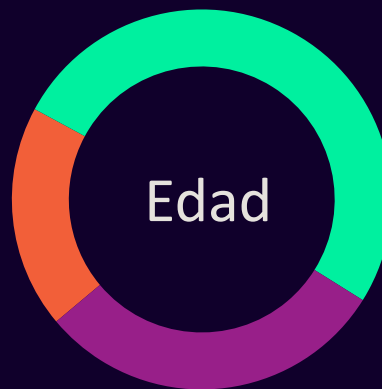
# Objetivos y Metodología

The background image shows a close-up of hands interacting with a tablet. One hand is pointing at a bar chart on the screen, while another hand holds a white pen. The scene is dimly lit, suggesting a professional meeting or presentation environment.

# Composición de la muestra



68% Hombre  
31% Mujer  
1% Prefiero no  
contestar



51% 46\_60 años  
30% 61 años+  
19% -45 años

Casos: 369.

# Sector económico de participación

¿En cuál de los siguientes sectores económicos estás involucrado/a? **Alternativas dadas.**

**% Respuesta múltiple**

Casos: 369.



En promedio,  
los entrevistados  
mencionan

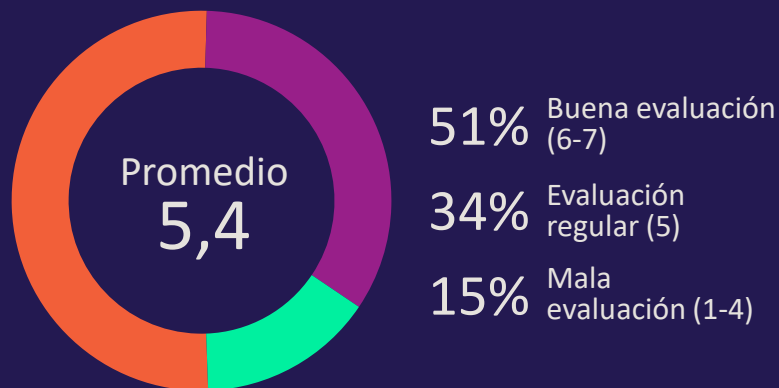




# Situación de los Directorios

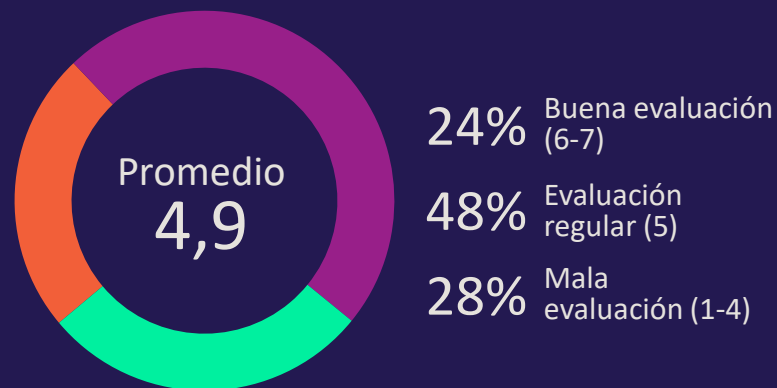
# Evaluación de los directorios

Utilizando notas de 1 a 7, ¿Qué nota le pondrías al rol y la gestión que cumple el o los **directorios en los que participas?**



Casos: 369.

Y utilizando la misma escala, ¿Qué nota le pondrías al rol y la gestión de los **directorios en Chile?**



# Fortalezas de los Directores

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

**Alternativas dadas.**  
**% Respuesta múltiple**



Casos: 369.

# Desafíos o áreas de mejora

¿Y cuáles son sus principales desafíos o áreas de mejora?

**Alternativas dadas.**  
**% Respuesta múltiple**

Casos: 369.

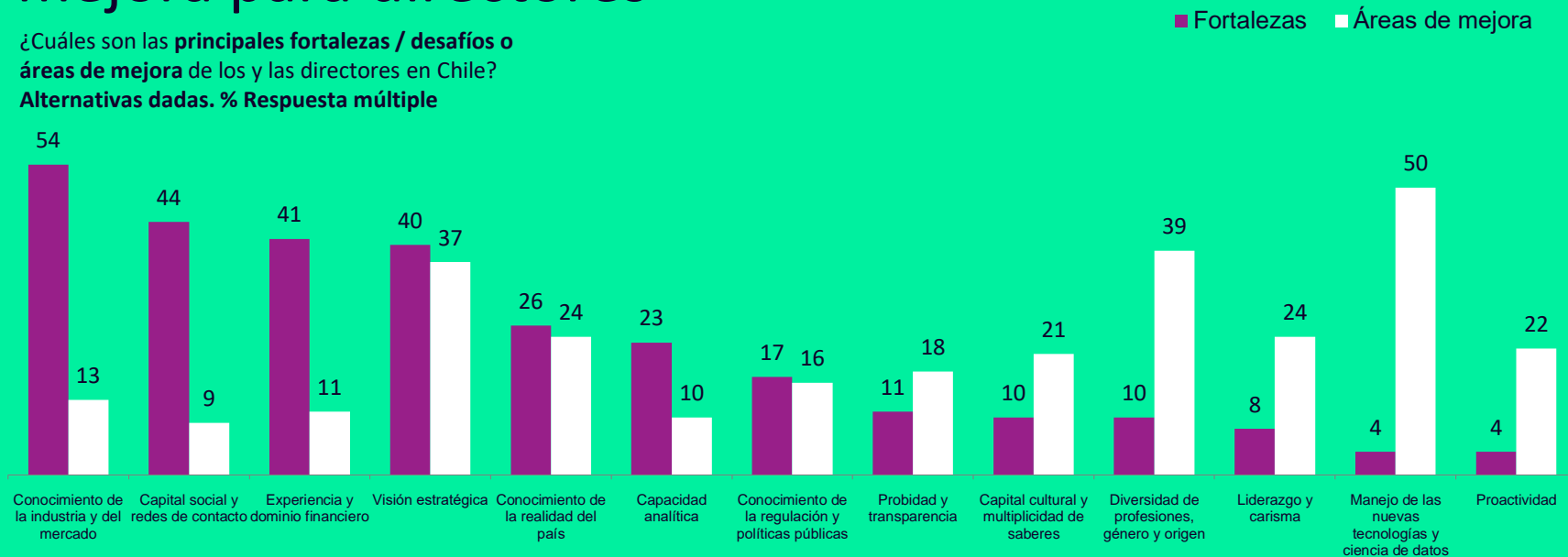




# Fortalezas y áreas de mejora para directores

¿Cuáles son las **principales fortalezas / desafíos o áreas de mejora** de los y las directores en Chile?

Alternativas dadas. % Respuesta múltiple



Casos: 369.

# Cambio en el rol de los directores

¿Crees que en los últimos 5 años ha cambiado el rol y las responsabilidades del director de empresas?



Casos: 369.

11% No  
89% Si



¿Y crees que los/as directores han asumido -y tomado cartas en el asunto- para asumir este nuevo rol y responsabilidades?



Casos: Entre quienes creen que el rol de directores ha cambiado (N=328)

60% Si  
40% No

# Impulsor de los cambios

¿Qué crees que impulsó, aceleró y/o gatilló el cambio de rol y responsabilidades en los Directorios?

**Alternativas dadas. %  
Respuesta Múltiple**

Casos: 369.



# Riesgos y tendencias

A blurred office scene with several people working at desks with computers. The image is overlaid with a purple gradient on the left side.

# Riesgo empresas próximos 2 años

¿Cuál consideras que será el riesgo que más afectará el desempeño de las empresas en Chile en los próximos 2 años?

Alternativas dadas. % Respuesta múltiple

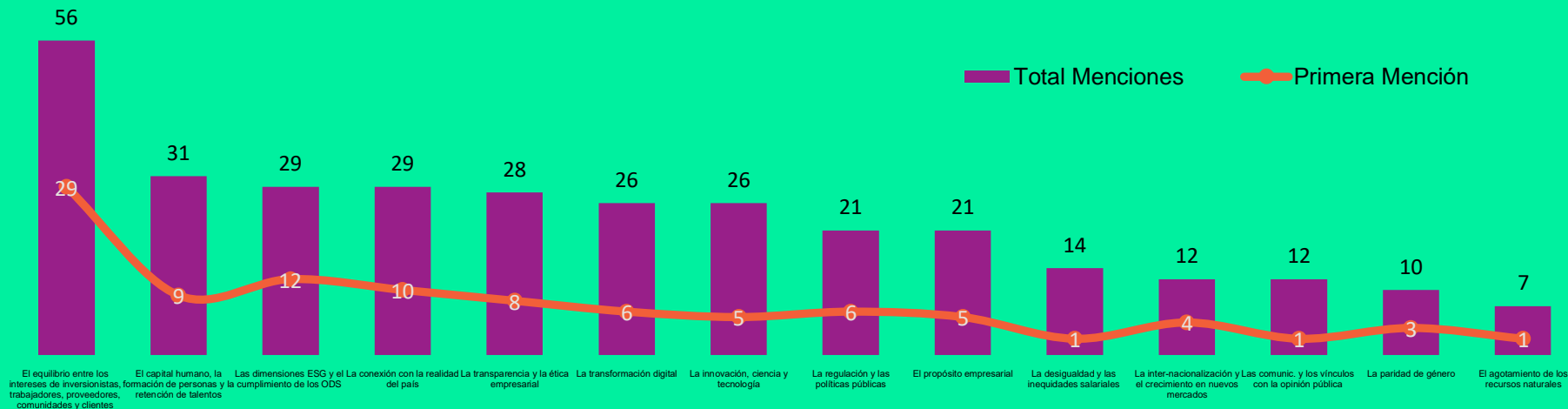


Casos: 369.

# Tendencia directorios próximos 2 años

¿Y cuál consideras que será la tendencia más relevante para los directorios en los próximos 2 años?

Alternativas dadas. % Respuesta múltiple



Casos: 369.

# Perfiles profesionales de directores

Pensando en la renovación del Directorio en el que participas, ¿cuáles son los perfiles que necesariamente deberían conformarlo?

**Alternativas dadas. %  
Respuesta múltiple**

Casos: 369.



Promedio entrevistados

1,9  
menciones

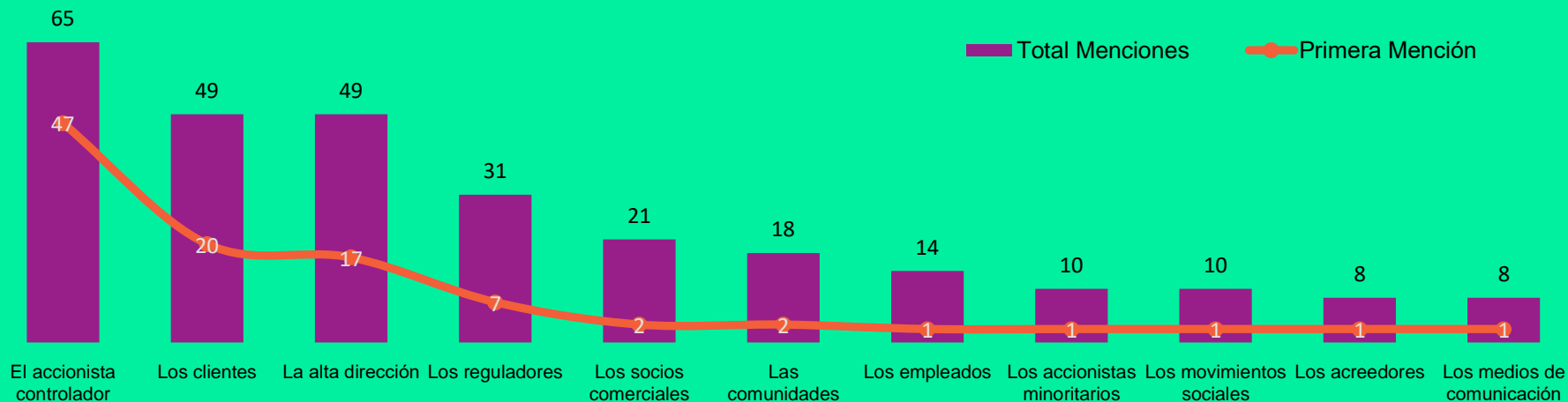
Menciones (no %) de otros:

Expertos en estrategia	8
Profesionales afines a la industria	8
Expertos en ESG	5
Diversidad de perfiles	5
Profesionales con experiencia	5

# Grupos de interés relevantes

¿Cuál de los siguientes grupos de interés incide mayormente en las decisiones que toman los directorios?

Alternativas dadas. % Respuesta múltiple



Casos: 369.





# Conclusiones

# Principales desafíos (fase Cualitativa)

## A nivel país

### Crisis económica

Inestabilidad / Inflación /  
Incertidumbre / (des)incentivos.

### Crisis social

División social y  
polarización política

“Se desconoce para  
dónde va el país”



## A nivel empresas

### Hiper dinamismo

Corto vs. Largo plazo

### Aumento de los riesgos

“Las reglas del juego  
cambian constantemente”



## A nivel directorios

### Freno al desarrollo

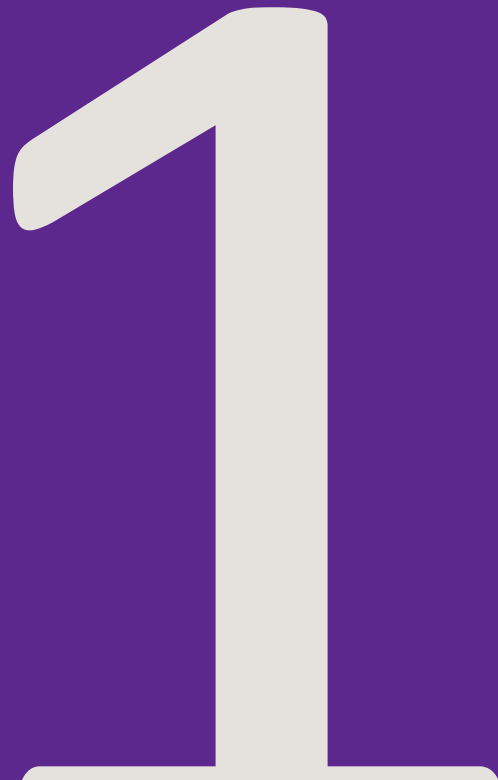
Postergación de la agenda:

- Transformación digital
- Criterios ESG
- Retención de talentos
- Consumidores exigentes
- [Interno] Multidiscipliniedad

“Apagar incendios  
constantemente”

## Conclusiones

**La evaluación de los directores respecto de la labor de los directorios en Chile es regular:** Nota promedio 4.9. Incluso, un 28% califica con notas 1 a 4 el rol y la gestión de los directorios en Chile, **evaluación que mejora sustantivamente ante una autoevaluación** en donde el promedio sube a 5,4 y el 51% califica su labor con notas 6 y 7.



## Conclusiones

La regular evaluación responde a una dicotomía entre **las nuevas competencias** que requieren los directores para desempeñar un nuevo rol en la empresa y los atributos que declaran tener actualmente:

- Casi 90% reconoce que ha cambiado su rol, aunque los **principales atributos continúan siendo la experiencia** (54% conocimiento de la industria y el mercado) **y las redes de contacto** (44% capital social y redes de contacto disponibles).
- Reconoce que los principales desafíos son el **manejo de nuevas tecnologías (50%)** y la **diversidad profesional, de género y origen (39%)**.
- Destaca además que existe conciencia de la necesidad de cambiar los perfiles actualmente requeridos por los directorios incorporando **mayor diversidad**.



## Conclusiones

Existe un diferencial importante entre **la conciencia** del cambio de rol que debe asumir los directores (89%) y **la concretización** de este cambio (solo 60% cree que los directores han tomado carta del asunto).



## Conclusiones

**La capacidad estratégica** -atributo esencial de un director- está desafiada en términos generacionales:

- Para 43% de los directores sub-45 es una fortaleza y para el 28% una área de mejora.
- En cambio, 36% de los mayores de 61 años cree que es una fortaleza, y 45% que es una área de mejora.



## Conclusiones

**El principal promotor de los cambios es la amenaza frente a sanciones (49%).** Le siguen la transformación digital (41%), el empoderamiento de los consumidores (40%) y las nuevas generaciones (36%).



## Conclusiones

La principal tendencia de los directores para los próximos años es la **conciliación equilibrada entre los intereses** de inversionistas, trabajadores, proveedores, comunidades y clientes (56%).

Mucho después aparecen la formación y retención de capital humano (31%), ESG (29%), sintonía con la situación país (29%), transparencia y ética (28%), transformación digital (26%) e innovación (26%).





## Conclusiones

La preminencia de esta tendencia se ancla en el protagonismo **que reconocen los directores al accionista controlador** en la toma de decisiones, toda vez que éste adquiere un 65% de acuerdo respecto de su incidencia en los directorios.



## Conclusiones

Finalmente, la **inflación** (49%), los **cambios sociológicos** (44%. Falta de cohesión social y polarización política) y los **cambios políticos** (40%. Constitución y políticas públicas) son definitivamente percibidos como las principales fuentes de riesgo de corto plazo para el desempeño de las empresas.



## Conclusiones

Respecto a los temas consultados en el estudio, **no se observan diferencias sustantivas entre la opinión de directoras y la de directores.**

¿Dónde las hay?

Mujeres relevan más la diversidad en la composición y la optimización de las competencias como un desafío para los directorios. (56% contra 31% en los hombres)



## Conclusiones

Desde la pandemia de Covid-19 hasta un panorama regulatorio cambiante, la creciente presión de los diferentes stakeholders, los cambios drásticos en el comportamiento del cliente y la innovación impulsada por la tecnología, no hay escasez de elementos en la agenda de los directores y problemas por enfrentar.

Su rol es cada vez más amplio y complejo lo que, sin duda, exige adquisición de nuevas competencias y mucha preparación.

# gracias

Nueva de Lyon 145 Piso 2,  
Providencia Santiago, Chile.  
cadem@cadem.cl  
+562 2438 6500

[www.cadem.cl](http://www.cadem.cl)