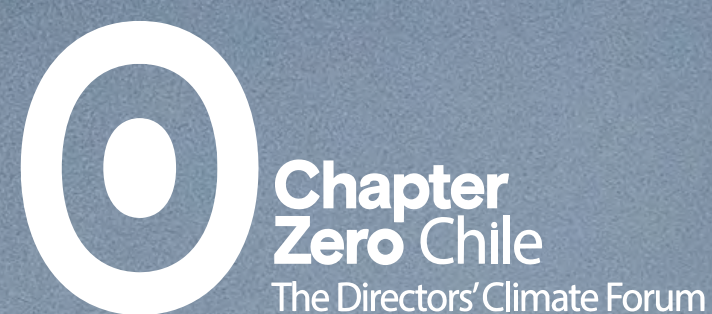




Gobierno corporativo y resiliencia: El rol del Director

Un diagnóstico de la madurez del gobierno corporativo chileno respecto de su capacidad para transformar la gestión de riesgos en una ventaja competitiva.



Equipo de trabajo:

Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC

Montserrat Diosdado
Directora ejecutiva Chapter Zero Chile

Camilo Carrasco
Subgerente de Desarrollo IdDC

Brigitte Díaz
Diseñadora Gráfica IdDC

Fecha de publicación:
Junio 2026

Índice

01

Cartas de presentación.....

03

• Gobernar la resiliencia.....

04

• La sostenibilidad es la estrategia.....

05

• Una brújula para la acción en el gobierno corporativo chileno.....

06

02

Introducción.....

08

03

Objetivo general.....

11

04

Metodología.....

13

• La escala de madurez.....

14

• Las cuatro dimensiones del deber fiduciario.....

15

• Universo, recolección e interpretación.....

16

05

Resultados.....

17

• Universo del estudio.....

18

• El marco de madurez: dimensiones del deber fiduciario ampliado.....

21

• Resultados.....

22

• El promedio: Cumplimiento básico.....

23

• Hallazgo estructural: ninguna práctica supera el nivel “Avanzado”.....

25

• Madurez por dimensión.....

26

• Las 4 dimensiones a detalle.....

31

• Las prácticas que lideran y las que se quedan atrás.....

33

06

• La óptica del directorio vs. la de la administración.....

35

• La antigüedad como variable de consolidación.....

36

• El director profesional.....

37

• Cruces por género y edad.....

38

06

De cumplimiento básico a Gobernanza estratégica

39

• Institucionalizar la arquitectura de gobierno.....

40

• Cerrar la brecha de capacidades y accountability.....

41

• Robustecer el sistema

42

• Integración estratégica.....

43

07

Conclusiones.....

44



01

Cartas de
presentación

Gobernar la resiliencia

Los directorios de América Latina y el Caribe están enfrentando un cambio profundo en la forma en que entienden su rol. La resiliencia operacional, la continuidad del negocio y la capacidad de anticipar escenarios disruptivos han dejado de ser temas periféricos para convertirse en parte esencial del deber fiduciario del director.

Desde BID Invest hemos observado esta evolución de cerca a través de nuestro trabajo con empresas y directorios de distintos sectores de la región. En un entorno marcado por creciente volatilidad e interrupciones cada vez más complejas, la capacidad de una organización para sostener su estrategia de largo plazo depende, crecientemente, de la calidad de su gobernanza.

En este contexto, el estudio desarrollado por Chapter Zero Chile y el Instituto de Directores de Chile constituye una contribución especialmente valiosa. Más que medir percepciones generales, el informe entrega una radiografía práctica sobre cómo los directorios chilenos están gobernando riesgos vinculados a resiliencia, continuidad y capacidad de respuesta. El diagnóstico muestra un ecosistema que ya reconoce la relevancia estratégica de estos temas y que cuenta con bases importantes sobre las cuales construir.

Al mismo tiempo, el estudio evidencia que el principal desafío ya no es de awareness, sino de institucionalización. El compromiso con el resguardo legal del directorio, la sensibilidad respecto de stakeholders críticos y la disposición a invertir en infraestructura y continuidad operacional reflejan avances concretos. Sin embargo, todavía existe una brecha importante en la instalación de capacidades, procesos y disciplinas que permitan

gobernar estos riesgos de manera consistente y estratégica.

En esa línea, la profesionalización del oficio del director adquiere una relevancia central. La capacitación continua, la evaluación periódica de competencias, los simulacros de crisis y el fortalecimiento de las capacidades internas de la administración forman parte de la infraestructura de gobernanza que hoy exige un entorno cada vez más incierto. La experiencia internacional muestra, además, que los mercados valoran crecientemente a los directorios capaces de combinar supervisión estratégica, disciplina institucional y capacidad de adaptación.

Esperamos que este informe contribuya a seguir fortaleciendo la conversación sobre resiliencia y gobernanza corporativa en Chile y en la región. Desde BID Invest, seguiremos impulsando iniciativas que ayuden a transformar la gestión de riesgos en capacidades reales de creación de valor sostenible.

“

La experiencia internacional muestra que los mercados valoran crecientemente a los directorios capaces de combinar supervisión estratégica, disciplina institucional y capacidad de adaptación.”



Bruno Sbardellini
Director de Gobierno Corporativo
BID Invest

La sostenibilidad es la estrategia

El rol de guiar una organización ha adquirido una complejidad sin precedentes. Hoy, los directorios no solo deben timonear en aguas de volatilidad económica y regulatoria, sino que se enfrentan al desafío más crítico de nuestra era: integrar la resiliencia climática y la protección de la naturaleza en el corazón de la estrategia del negocio.

Desde Chapter Zero Chile tenemos la convicción de que la sostenibilidad ya no puede ser tratada como un anexo de responsabilidad social o un ejercicio aislado de mitigación. La sostenibilidad es la estrategia y el eje que definirá la viabilidad, la competitividad y la creación de valor de las empresas a largo plazo.

Los Principios de Gobernanza Climática y de Naturaleza del Foro Económico Mundial y Chapter Zero Alliance nos recuerdan que los gobiernos corporativos tienen una responsabilidad intransferible. Los riesgos ambientales, la escasez hídrica y la pérdida de biodiversidad ya no son externalidades futuras; son riesgos materiales presentes que impactan directamente los estados financieros y la continuidad operacional.

Por lo tanto, la incorporación de estas materias en la agenda del directorio no es un acto opcional. Es una exigencia ineludible del deber fiduciario del director. Cumplir con los deberes de diligencia, cuidado y lealtad hacia la empresa y sus accionistas requiere que el liderazgo entienda, mida y gobierne estos riesgos con el mismo rigor, profundidad y disciplina con el que auditaría la operación o los asuntos financieros.

Una gestión de riesgos moderna exige que el directorio deje de mirar estas variables desde un enfoque reactivo o de corto plazo. El verdadero desafío radica en la capacidad de la mesa para anticipar, modelar escenarios y evaluar las dependencias del modelo de negocio. No mapear estas vulnerabilidades expone a las organizaciones a incertidumbre regulatoria y de mercado, transformándose en un riesgo de pérdida de competitividad.

Este nuevo estudio que presentamos junto al Instituto de Directores de Chile, “Gobierno corporativo y resiliencia: El rol del director”, nos entrega una radiografía honesta sobre el nivel de madurez de nuestras mesas directivas en la administración de estos desafíos. Este diagnóstico nos demuestra que, si bien Chile ha consolidado la toma de conciencia y resguardo legal, aún nos queda camino por recorrer para instalar capacidades operativas y de control: esto es, pasar de una gobernanza declarativa a una arquitectura de riesgos real, medible y ejecutable.

Los invito a abordar los hallazgos de este estudio no como un diagnóstico incómodo, sino como la base sobre la cual rediseñar la gestión del riesgo y construir las ventajas competitivas del mañana. Solo transformando la resiliencia en una capacidad instalada en el gobierno de nuestras organizaciones podremos asegurar un futuro sostenible, próspero y resiliente para nuestra sociedad.

“**Solo transformando la resiliencia en una capacidad instalada en el gobierno de nuestras organizaciones podremos asegurar un futuro sostenible, próspero y resiliente para nuestra sociedad.**”



Claudio Muñoz
Presidente
Chapter Zero Chile

Una brújula para la acción en el gobierno corporativo chileno

Es un honor presentar “Gobierno corporativo y resiliencia: El rol del director”, un diagnóstico integral de la madurez del gobierno corporativo chileno frente a los riesgos del entorno. Este estudio, realizado en colaboración con Chapter Zero Chile, representa la primera evaluación sistemática de las prácticas, procesos y mecanismos de gobierno que nuestros directorios han instalado para supervisar la resiliencia organizacional en contextos de cambio climático, volatilidad geopolítica y disrupciones sistémicas.

A diferencia de investigaciones previas centradas en percepciones y opiniones, esta investigación indaga en lo que realmente las empresas chilenas han implementado. Se basa en una muestra que permite contrastar la autopercepción del board con la mirada de quienes ejecutan estos acuerdos en la operación. Los resultados no son una radiografía de intenciones; es un diagnóstico de capacidad instalada.

El directorio chileno se encuentra en un nivel de “cumplimiento básico”. Los temas de resiliencia, riesgos climáticos y continuidad operativa están en la conversación, pero no han sido acompañados aún de los presupuestos, procesos formales y disciplina de auditoría que permitirían declarar una gobernanza verdaderamente estratégica. Esto sugiere un atraso sistémico transversal que afecta todas las dimensiones del deber fiduciario contemporáneo.

Por lo tanto, el estudio nos revela que el sistema responde cuando el riesgo se traduce a términos tradicionales: protección legal personal del director e inversión en activos críticos. Pero deja de avanzar cuando se exige disciplina interna del propio

cuerpo colegiado. Esta desconexión es peligrosa porque pone en riesgo la efectividad misma de la supervisión. Sin embargo, el estudio también revela que existe una base sólida sobre la cual construir.

Este estudio no es un ejercicio académico. Es una brújula para la acción. Entrega cuatro recomendaciones prioritarias que permiten institucionalizar la gobernanza y sus órganos, cerrar las brechas existentes en las capacidades del directorio. Porque el contexto ya no da espacio para el cumplimiento básico.

La Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas incorpora delitos ambientales y climáticos. Los inversionistas institucionales exigen reportes sobre riesgos de naturaleza y clima. La volatilidad es ahora la norma, no la excepción. Y quizás lo más importante: los accionistas, los colaboradores, los clientes y la comunidad ya no premian a las empresas que simplemente reconocen estos riesgos; premian a las que demostrablemente pueden anticiparlos, decidir sobre ellos y ejecutar respuestas rápidas.

El Instituto de Directores de Chile lo invita a conocer en profundidad este estudio, sus hallazgos y sus implicancias, pues estamos convencidos de que el deber fiduciario del director ha evolucionado. Ya no se trata solo de proteger el valor financiero en el corto plazo: se trata de custodiar el valor de largo plazo en un contexto de incertidumbre sin precedentes. Y para eso se requiere una gobernanza que sea anticipatoria, disciplinada y responsable.

“

Este estudio es un llamado a la acción. Los directorios chilenos tienen las bases. Lo que necesitan ahora es pasar de la intención a la infraestructura, del reconocimiento al rigor.

”



Fadua Gajardo
Directora ejecutiva
Instituto de Directores de Chile

02

Introducción

El gobierno corporativo en Chile, como en el resto del mundo, atraviesa una importante transformación: el rol del director ya no se limita a su rol más tradicional que descansaba principalmente en la supervisión financiera y el cumplimiento de la normativa. La velocidad con que se han instalado en la agenda de los directorios los riesgos del entorno, tales como: disponibilidad de recursos críticos, eventos climáticos extremos, tensiones geopolíticas, ciber amenazas, escasez hídrica y volatilidad energética, entre otros; ha redefinido lo que significa el deber de diligencia y lealtad.

Es por lo que la supervisión de la resiliencia organizacional, antes considerada un asunto de continuidad operativa o del discurso de sostenibilidad, se ha consolidado como una dimensión crítica del quehacer del director. Ante este escenario, Chapter Zero Chile y el Instituto de Directores de Chile presentamos “Gobierno corporativo y resiliencia: El rol del director”, investigación que busca conocer la capacidad instalada en los directorios chilenos para gobernar la resiliencia.

A diferencia de nuestros estudios previos, que registran cómo los actores del ecosistema interpretan el entorno y proyectan sus prioridades, esta investigación busca indagar en las prácticas, procesos y mecanismos de gobierno con los que los directorios cuentan, calificándolos en una escala de madurez de cinco niveles. El resultado, por tanto, no es un diagnóstico de lo que los directorios opinan, sino de lo que efectivamente han implementado.

El estudio se construye sobre una muestra integrada por directores, gerentes generales y gerentes de primera línea con reporte directo al directorio. Esto permite contrastar la autopercepción de los directorios, como cuerpo colegiado, con la mirada de la administración y, como muestran los resultados, las diferencias de visiones entre uno y otro grupo constituyen uno de los hallazgos más relevantes del informe.

El estudio profundiza en cuatro dimensiones que componen el deber fiduciario del director frente a riesgos del entorno: el deber fiduciario, legal y financiero; la gobernanza interna y capacidad de respuesta; la continuidad operativa y la relación con el ecosistema; y el accountability del propio directorio, así como sus competencias e incentivos. Sobre estas cuatro dimensiones se indaga sobre 16 prácticas concretas; cada una calificada con una pregunta que mide el grado de implementación efectiva de esa práctica en particular.

Lo particularmente interesante de este enfoque es que nos permite contar con una mirada más práctica y operativa que la de previos estudios de percepción. No basta con reconocer que la resiliencia es importante; el estudio pregunta si el directorio supervisa los riesgos de recursos esenciales como parte de su obligación de diligencia, si ha aprobado inversiones para infraestructura crítica, si participa en simulacros de crisis, si recibe reportes estructurados de riesgos climáticos, si vincula KPIs de continuidad con los incentivos de la alta gerencia o si evalúa sus propias competencias para enfrentar

desafíos sistémicos. Estas preguntas permiten pasar de una opinión más bien “abstracta” sobre preparación, a una métrica clara de madurez real.

El propósito del estudio es construir una hoja de ruta clara para transformar la gestión de los riesgos del entorno en una ventaja competitiva y en un sólido respaldo frente a las nuevas responsabilidades que el mercado, los inversionistas institucionales y la ley exigen al directorio. El deber fiduciario contemporáneo trasciende la supervisión tradicional: requiere asegurar que la estrategia de la compañía proteja el patrimonio, garantice la seguridad operativa y mantenga la confianza de un ecosistema de stakeholders cada vez más informado y exigente.

A diferencia de estudios de percepción, el resultado de esta investigación no es un diagnóstico de lo que los directorios opinan, sino de lo que efectivamente han implementado.

O3

**Objetivo
general**

El objetivo del estudio es obtener una radiografía de la madurez del gobierno corporativo chileno respecto de su capacidad para transformar los riesgos climáticos y de la naturaleza en ventajas competitivas y resiliencia institucional de largo plazo. En un mundo marcado por entornos inciertos y tensiones geopolíticas, la naturaleza y el clima son los grandes multiplicadores de riesgo.

Por ello, la pregunta de fondo que el estudio busca responder no es si los directorios chilenos están conscientes de la importancia de la resiliencia, sino si cuentan con la infraestructura de gobierno necesaria para ejercer la supervisión de ésta con la disciplina, presupuestos, procesos y competencias que la complejidad del entorno demanda.

A partir de esto, el estudio se propone evaluar la madurez de los directorios en cuatro dimensiones críticas del deber fiduciario, revisando 16 prácticas específicas en una escala que distingue cinco categorías que van desde la ausencia del tema a la discusión informal, los planes en desarrollo, la ejecución avanzada, hasta llegar a la integración estratégica.

Además, el estudio busca identificar las prácticas más consolidadas por los directorios en Chile y aquellas que, por no estar abordadas, exponen a los directorios y directores a un mayor riesgo legal y operacional. Al mismo tiempo, se busca analizar la diferencia de visión entre los directores y la administración respecto de estas materias.

Por otro lado, y mediante los cruces demográficos se buscan identificar las variables que mejor predicen la madurez en gobernanza de riesgos para, finalmente, entregar una serie de recomendaciones que permitan a los directorios avanzar a una verdadera gobernanza estratégica. El objetivo, por tanto, no es medir lo que los directorios opinan, sino diagnosticar lo que efectivamente han implementado y de la capacidad instalada para gobernar estas materias.



04

Metodología

4.1

La escala de madurez

El estudio emplea un instrumento estructurado de autoevaluación dirigido a directores de empresas, gerentes generales o ejecutivos principales y gerentes de primera línea con reporte directo al directorio. El cuestionario se compone de 16 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones alrededor del deber fiduciario ampliado del director frente a los riesgos del entorno. Cada pregunta es respondida en una escala de madurez de

cinco niveles, calibrada de manera explícita para evitar ambigüedades propias de las escalas de percepción. Para definir el nivel de profundidad en que el directorio ha tomado la gestión de riesgos, se establecieron cinco niveles que fueron definidos buscando capturar en una escala sencilla la madurez del directorio. Estos cinco niveles van desde la ausencia total hasta la integración plena en el directorio:

01

Inexistente:

El tema no se ha abordado en el directorio.

02

Inicial:

Hay discusiones informales, pero no existen procesos ni presupuestos formales.

03

En desarrollo:

Existen planes y políticas, pero la ejecución es parcial.

04

Avanzado:

Hay evidencia de ejecución, inversión y supervisión diligente.

05

Estratégico:

El tema está plenamente integrado en la estrategia y la cultura del directorio.

4.2

Las cuatro dimensiones del deber fiduciario

Las 16 preguntas que componen la encuesta se agrupan, a su vez, en cuatro dimensiones que delimitan el deber fiduciario ampliado del director contemporáneo, y que son las siguientes:

Dimensión

Deber fiduciario, legal y financiero: evalúa la supervisión de riesgos de recursos esenciales, los protocolos de protección legal personal, la aprobación de CapEx específico para infraestructura crítica y la integración de la resiliencia al plan estratégico con indicadores financieros claros.

Dimensión

Continuidad Operativa y Ecosistema: Audita la suficiencia de los planes de recuperación ante desastres y de las coberturas de seguros, la supervisión de la cadena de valor y la consideración del impacto en grupos de interés.

Dimensión

Gobernanza interna y capacidad de respuesta: examina la existencia de un comité con mandato formal, la participación del directorio en simulacros de crisis, la revisión sistemática de incidentes y el reporte estructurado de riesgos climáticos.

Dimensión

Accountability, competencias e incentivos: Interroga respecto de la incorporación de KPIs de resiliencia a la remuneración variable del equipo ejecutivo, la existencia de programas de capacitación, las evaluaciones de competencias del directorio, la inclusión de la resiliencia en la evaluación de desempeño y las capacidades efectivas para gestionar riesgos climáticos en la estrategia corporativa.

4.3

Universo, recolección e interpretación

La encuesta se aplicó en línea durante los meses de abril y mayo de 2026. La muestra se compone de 183 respuestas válidas. Los participantes se distribuyen según los siguientes perfiles: directores de empresa (54%), gerentes generales o directores ejecutivos (20%), gerentes de primera línea con reporte directo al directorio (17%) y otros perfiles asesores (9%).

Esta composición permite hacer la comparación entre la autopercepción que el directorio como cuerpo colegiado tiene de sí mismo con la mirada que la administración tiene de éste y, como ya adelantábamos, esta diferencia de visiones constituye uno de los hallazgos más reveladores del informe.

Respecto a la interpretación de los resultados, esta se realizó mediante una escala de niveles agregados, derivada de la escala de madurez individual y aplicable tanto al promedio global como al promedio por dimensión y por subgrupo:



- **1.0 - 1.9:** Gobernanza reactiva. Alta exposición legal y operativa. El directorio actúa solo ante la crisis.
- **2.0 - 2.9:** Cumplimiento básico. Se conocen los temas, pero no hay presupuesto ni rigor de auditoría.
- **3.0 - 3.9:** Resiliencia en desarrollo. Existen planes y formación, pero la resiliencia no es aún ventaja competitiva.
- **4.0 - 4.9:** Gobernanza estratégica. El directorio ejerce supervisión diligente y protege activamente el valor.
- **5.0:** Liderazgo Regenerativo. Estándar de excelencia alineado con los Principios de Gobernanza Climática y de naturaleza de Chapter Zero Alliance.

Es importante señalar que el estudio se basa en un instrumento de autoevaluación y, por tanto, recoge la madurez declarada por los encuestados, y no constituye una verificación documental. Si bien la incorporación de la administración mitiga el sesgo propio de una autoevaluación, no lo elimina por completo. Por ello, los resultados deben leerse como un piso: si los propios participantes reconocen estar, por ejemplo, en un nivel de cumplimiento básico, es de suponer que una auditoría externa entregaría puntuaciones aún más exigentes.

05

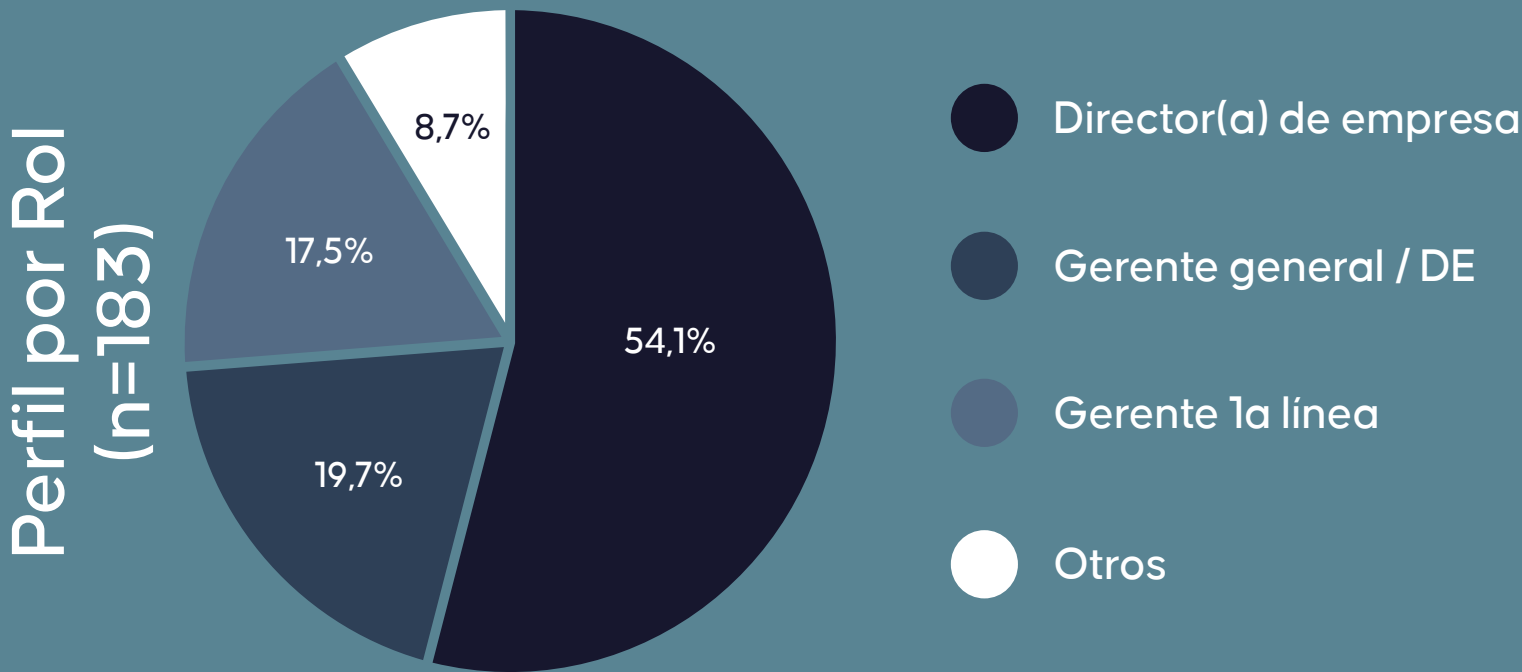
Resultados

La muestra final del estudio reúne 183 respuestas válidas y se construye sobre cuatro variables descriptivas: rol en la organización, antigüedad como director, género y rango etario; lo que permite identificar qué subgrupos están más cerca o más lejos del estándar de gobernanza estratégica.

ro y rango etario; lo que permite identificar qué subgrupos están más cerca o más lejos del estándar de gobernanza estratégica.

Distribución por rol en la organización

Rol	n	%
Director(a) de empresa	99	54,1%
Gerente general / Director(a) ejecutivo	36	19,7%
Gerente de primera línea con reporte al directorio	32	17,5%
Otros (asesores, consultores)	16	8,7%
Total	183	100,0%



5.1

Universo del estudio

El 54% de la muestra corresponde a directores no ejecutivos, lo que asegura que la perspectiva del board sea la voz principal del estudio. El 37% restante reúne a gerentes generales y gerentes de primera línea, dos perfiles que aportan una mirada complementaria fundamental: observan la ejecución de los acuerdos del directorio desde la operación. Esto permite identificar dónde

existe una brecha entre lo que el directorio considera haber consolidado y lo que el management percibe en la práctica. Los “otros” (asesores externos, consultores) representan un 9% y se mantienen como referencia, sin construir cruces específicos por su menor tamaño.

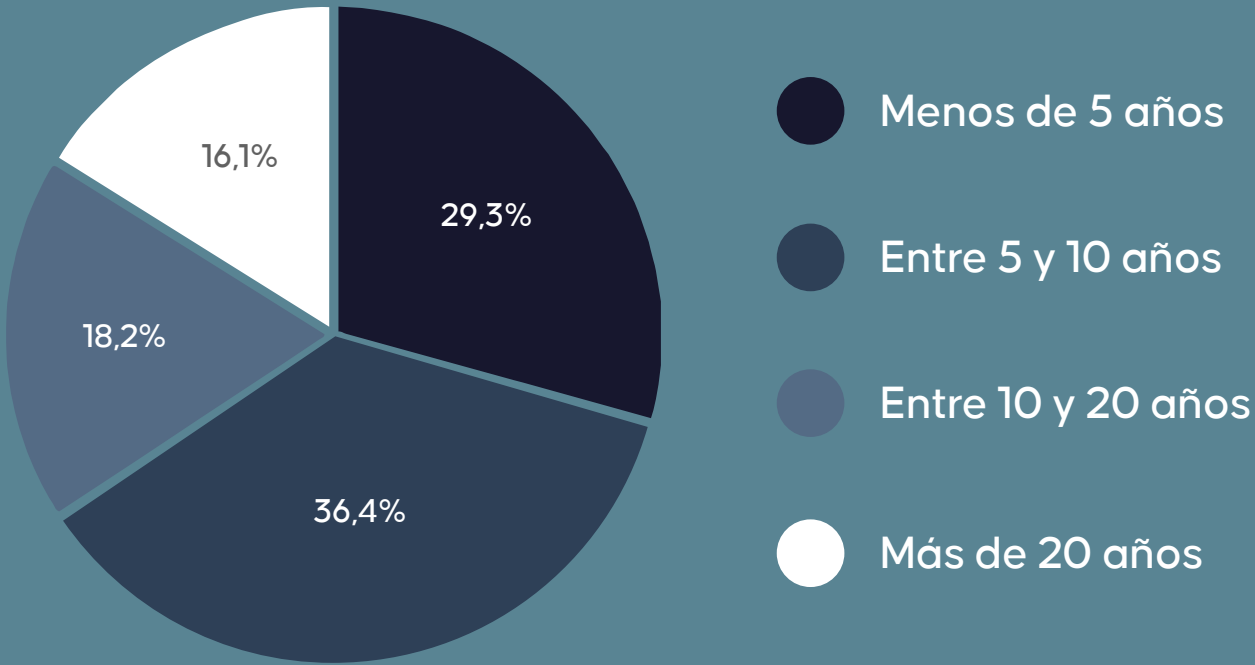


Distribución por antigüedad como director

Tramo de antigüedad	n	%
Menos de 5 años	29	29,3%
Entre 5 y 10 años	36	36,4%
Entre 11 y 20 años	18	18,2%
Más de 20 años	16	16,1%
Total directores	99	100,0%

Entre los directores que respondieron la encuesta la antigüedad presenta una distribución relativamente equilibrada. Casi dos tercios (65,7%) tiene 10 años o menos en el rol, lo que sugiere un proceso de renovación reciente de los directorios. Los tramos de mayor trayectoria, 11 a 20 años (18,2%) y más de 20 años (16,1%), suman cerca

Antigüedad como director (n=99)



de un tercio de la muestra y, como se verá más adelante, constituyen el subgrupo con mayor madurez declarada. Esta distribución habilita una lectura sobre cómo la experiencia permite, o no, implementar las prácticas del deber fiduciario ampliado.





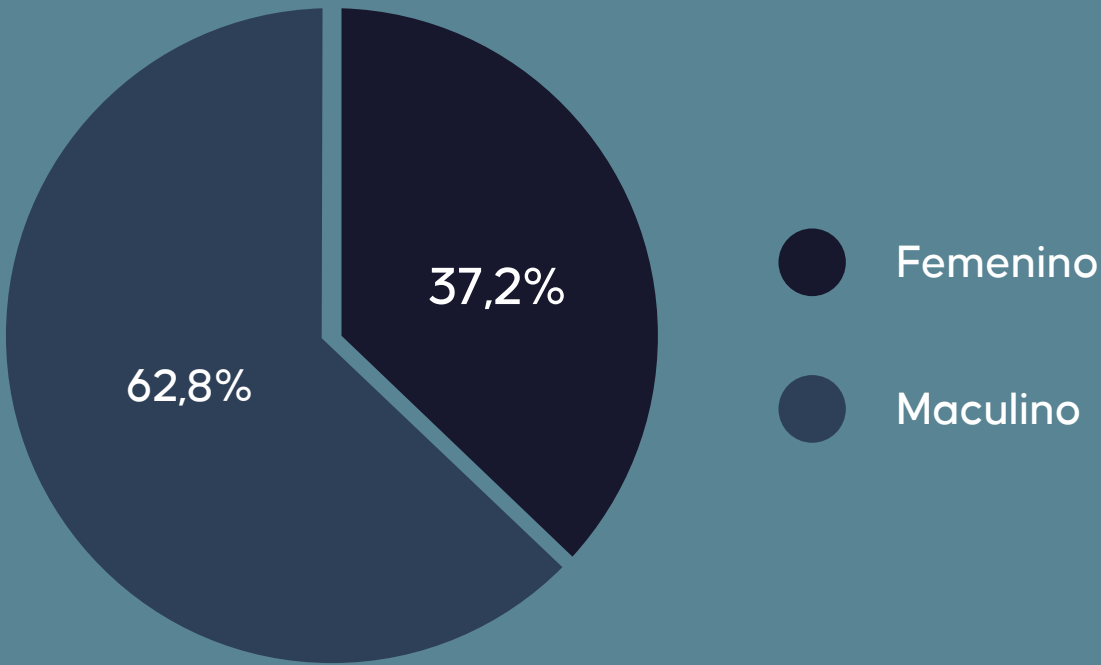
Distribución por género y rango etario

Género	-	n	-	%
Maculino	—	115	—	62,8%
Femenino	—	68	—	37,2%
Total	—	183	—	100,0%

Rango etario	-	n	-	%
45 años o menos	—	16	—	8,7%
Entre 46 y 60 años	—	96	—	52,5%
61 años o más	—	71	—	38,8%
Total directores	—	183	—	100,0%

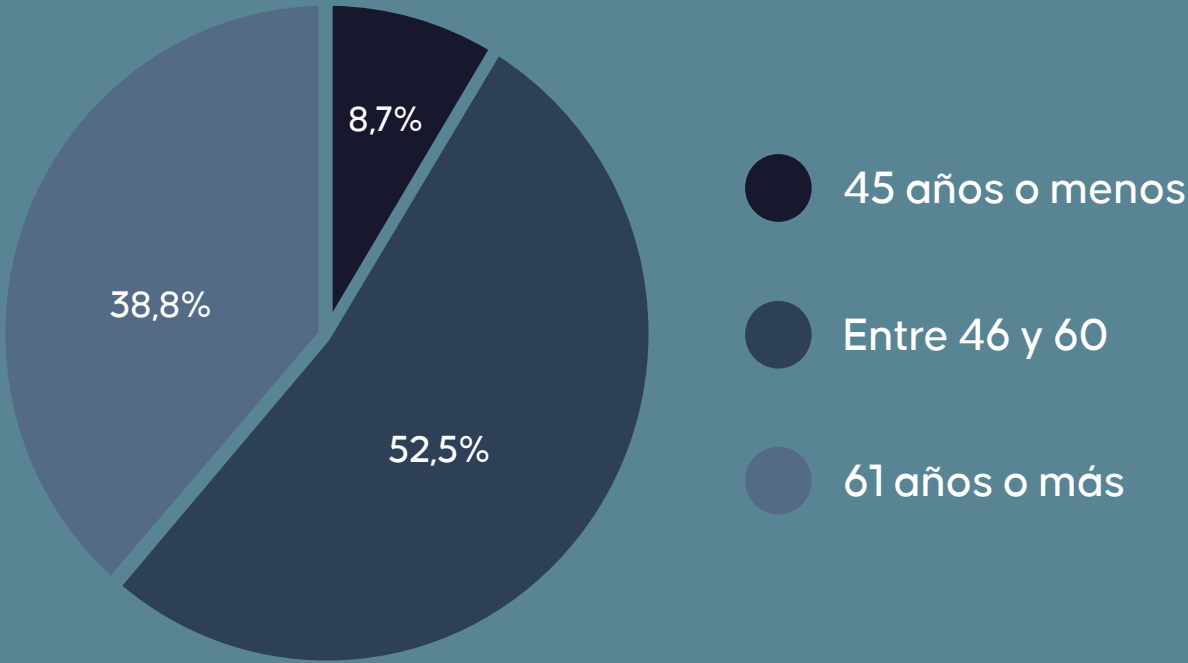
La distribución por género del total de la muestra (183 personas), entrega una relación cercana a dos tercios masculino y un tercio femenino, una composición en línea con la representación habitual de los directorios chilenos y con lo observado en otros estudios del ecosistema.

Género
(n=183)



Por rango etario, la mayor concentración se da en los tramos de 46 a 60 años (52,5%) y de 61 o más años (38,8%), que en conjunta totalizan el 91% de la muestra. Los menores de 45 años representan apenas un 8,7%, una cifra coherente con lo que se observa en los directorios a nivel general, pero que también explica por qué los cruces por edad muestran lecturas particulares cuando se compara la mirada de los más jóvenes con la del segmento mayoritario.

Rango de edad
(n=183)



5.2

El marco de madurez dimensiones del deber fiduciario ampliado

Antes de presentar los resultados, conviene hacer una revisión de las cuatro dimensiones sobre las que se construye este estudio. Estas no son categorías arbitrarias: corresponden a las áreas en que un directorio debe ejercer su responsabilidad como custodio del va-

lor de largo plazo frente a los riesgos del entorno. Cada dimensión cubre un eslabón distinto de la cadena de gobierno y juntas configuran el deber fiduciario contemporáneo.

Dimensión I

Deber fiduciario, legal y financiero, evalúa si el directorio reconoce los riesgos de recursos esenciales como obligación de diligencia, si protege a sus miembros mediante protocolos formales y auditorías similares a las financieras, si compromete capital en infraestructura crítica y si la resiliencia es parte del plan estratégico con métricas vinculadas a la creación de valor.

Dimensión II

Gobernanza interna y capacidad de respuesta, analiza la estructura y operación del directorio. ¿Existe un comité con mandato formal y agenda? ¿Participa el directorio en simulacros de crisis? ¿Se revisan formalmente los incidentes y se analizan escenarios de "cisnes negros"? ¿Llega al directorio información estructurada y periódica sobre riesgos climáticos?

Dimensión III

Continuidad operativa y ecosistema, busca medir la efectividad de los planes de recuperación ante desastres (DRP), la suficiencia de las coberturas de seguros, la supervisión de los proveedores críticos y la consideración del impacto en grupos de interés -empleados, comunidades, proveedores- como factor de resiliencia financiera.

Dimensión IV

Accountability, competencias e incentivos, vuelve la mirada sobre el propio directorio. ¿Se incluyen KPIs de resiliencia en la remuneración variable de la alta gerencia? ¿Hay programas formales de capacitación para los directores? ¿Se evalúan periódicamente las competencias del cuerpo colegiado para enfrentar desafíos sistémicos? ¿La evaluación del desempeño del directorio incluye la supervisión de la resiliencia? Es la dimensión más exigente, porque obliga al directorio a someterse al mismo rigor que aplica al resto de la organización.

5.3 Resultados

Una práctica con promedio entre 4,0 y 4,9 indica una “gobernanza estratégica” instalada: hay ejecución, inversión y supervisión. Una práctica entre 2,0 y 2,9 indica “cumplimiento básico”: el tema se conoce, se discute, pero no hay presupuesto ni auditoría. Esta diferencia no es un detalle superficial, sino una brecha estructural profunda: marca la línea divisoria entre los directorios que implementan acciones reales y aquellos que se quedan únicamente en el discurso.



5.4

El promedio:
cumplimiento
básico

El promedio global de madurez del directorio chileno, según lo que muestran los resultados del estudio, alcanza **2,73 sobre 5**, cifra que sitúa al ecosistema en el rango de **“Cumplimiento básico”**, según lo definido por la escala de calificación. En este nivel los temas de resiliencia si bien se conocen y se discuten, no han sido acompañados de los presupuestos, los procesos formales y la disciplina que permitirían declarar una capacidad instalada genuina.

Rango de respuestas	—	% del total	—	Lectura
Niveles 1-2 (Inexistente / Inicial)	—	45,7%	—	Brecha de cumplimiento
Nivel 3 (En desarrollo)	—	22,5%	—	Madurez intermedia
Nivel 4- 5 (Avanzado/Estratégico)	—	31,8%	—	Prácticas consolidadas
Promedio global (sobre 5)	—	2,73	—	Cumplimiento básico

*Distribución agregada de las respuestas a las 16 preguntas, sobre un total de 2.928 calificaciones (183 encuestados en 16 ítems).

Como se observa en la tabla anterior, casi la mitad de los participantes (45,7%) declara ubicarse en los niveles 1 y 2, es decir, que el propio encuestado describe que estas prácticas en su directorio son inexistentes o iniciales. Un 31,8% corresponde a los niveles 4 y 5, donde efectivamente hay ejecución, inversión y supervisión consolidada. El nivel intermedio, que indica que existen planes y políticas, pero la ejecución es parcial, concentra al 22,5% restante.

Lo que muestran estos resultados es que los directorios chilenos están divididos entre quienes han avanzado en

la consolidación de buenas prácticas y quienes todavía están en una fase meramente declarativa. Si bien existe una base sobre la cuál construir (la suma de los niveles 3, 4 y 5 supera el 54%), la otra mitad rezagada (45,7% en niveles 1 y 2) implica un reto importante de cara a fortalecer la resiliencia de las empresas de nuestro país. negocio. Avanzar en la integración del clima y naturaleza como resiliencia estratégica permite que el directorio y, por ende, la organización deje de ver lo relevante a cambio climático o pérdida de biodiversidad como riesgos aislados, para empezar a verlo como las dependencias críticas que son.

Lo que muestran estos resultados es que los directorios chilenos están divididos entre quienes han avanzado en la consolidación de buenas prácticas y quienes todavía están en una fase meramente declarativa. Si bien existe una base sobre la cuál construir (la suma de los niveles 3, 4 y 5 supera el 54%), la otra mitad rezagada (45,7% en niveles 1 y 2) implica un reto importante de cara a fortalecer la resiliencia de las empresas de nuestro país. negocio. Avanzar en la integración del clima y naturaleza como resiliencia estratégica permite que el directorio y, por ende, la organización deje de ver lo relevante a cambio climático o pérdida de biodiversidad como riesgos aislados, para empezar a verlo como las dependencias críticas que son.

El 2,73 de promedio global es una clara señal de alerta, pues demuestra que la gobernanza corporativa todavía está estructurada y enfocada de cara a riesgos tradicionales en medio de un mundo volátil e impredecible. En el entorno actual de incertidumbre sistémica, el “cumplimiento básico” es un espacio de alta exposición legal, financiera y reputacional tanto para las empresas como para los directores. Por tanto, avanzar hacia niveles de madurez más desarrollados debe ser una prioridad de cara a fortalecer a las organizaciones en el largo plazo.

El promedio global
de madurez del directorio chileno
alcanza 2,73 sobre 5, cifra que
sitúa al ecosistema en el rango de
‘Cumplimiento básico’, un espacio
de alta exposición legal, financiera y
reputacional.



5.5

Hallazgo estructural:
**ninguna práctica
supera el nivel
“Avanzado”**

Es relevante mencionar que, de las 16 prácticas evaluadas, ninguna alcanza un promedio igual o superior a 4,0. Esto significa que, en ninguna de las áreas evaluadas, el directorio chileno puede declarar haber instalado una supervisión estratégica integral. Lejos de tratarse de debilidades aisladas, los resultados revelan un atraso sistémico que afecta de manera transversal a las cuatro dimensiones del diagnóstico.

Para romper este techo y avanzar, la recomendación más urgente es construir la infraestructura interna que permita al directorio gobernar verdaderamente estos temas. Estas prácticas van desde institucionalizar comités especializados a implementar reportes estructurados y periódicos, hasta someter a la mesa a simulacros de crisis. El paso del cumplimiento básico a la gestión estratégica de riesgos del entorno exige aplicar al propio directorio el mismo rigor y disciplina que se le exige a la operación en estas materias.



5.6

Madurez por
dimensión

Al desagregar el promedio por dimensión, se observa un patrón que refleja la lógica con que el directorio chileno ha incorporado históricamente los riesgos del entorno a su agenda.

Dimensión	Promedio	Nivel	% Inexistente	% Inicial	% En desarrollo	% Avanzado	% Estratégico
I. Deber Fiduciario, legal y Financiero (Q1-Q4)	2,61	En Desarrollo	13,5%	21,7%	22,8%	22,4%	19,6%
II. Gobernanza interna y capacidad de respuesta (Q5-Q8)	2,35	Cumpl. Básico	32,2%	19,6%	21,4%	17,0%	9,8%
III. Continuidad operativa y ecosistema (Q9-Q11)	2,39	Cumpl. Básico	17,9%	20,9%	23,5%	27,3%	10,4%
IV. Accountability, competencias e incentivos (Q12-Q16)	2,27	Cumpl. Básico	31,1%	22,4%	22,6%	17,1%	6,8%
PROMEDIO GLOBAL	2,73	Cumpl. Básico	24,5%	21,2%	22,5%	20,4%	11,4%

El deber fiduciario legal

En Chile, los directores de empresas tienen según los principios de gobierno corporativo, la Ley 18.046 de Sociedades Anónimas y la Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (que incorpora delitos económicos y medio ambientales) el deber de diligencia, de cuidado y lealtad a la empresa.

- **Deber de Diligencia:** Los directores tienen el deber de informarse adecuadamente sobre los riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa.
- **Deber de Lealtad:** Los directores deben actuar en el mejor interés de la empresa y sus accionistas a largo plazo.
- **Deber de Cuidado:** Implica una gestión prudente y razonable de los activos de la empresa.

El deber fiduciario, desde esta óptica, obliga entonces a que los directores tomen un rol de supervisor activo respecto de la gestión de riesgos sistémicos, donde la inversión en activos esté alineada con una infraestructura interna de gobierno capaz de auditar y medir estos riesgos.

En esa línea, la Dimensión I, con 3,13 de promedio, es la única que alcanza la categoría “en desarrollo”. Sus prácticas mejor calificadas como los protocolos para preve-

nir responsabilidad legal personal del director (3,33) y la aprobación de CapEx específico para infraestructura crítica (3,13), muestran un patrón claro: el directorio responde primero al riesgo legal personal y a la inversión en activos físicos, dos componentes tradicionales del deber de cuidado y lealtad y que el directorio domina. Por ello, cuando el riesgo del entorno se traduce a estos términos, el sistema responde.

Sin embargo, esta lectura sugiere que la profundización de las dimensiones más estratégicas y operacionales todavía no tienen la misma relevancia. La integración de la resiliencia al plan estratégico con métricas financieras vinculadas a la creación de valor se sitúa en cumplimiento básico (2,96). Así, aun cuando el directorio invierte y se protege legalmente, todavía no traduce la resiliencia en creación de valor de largo plazo.

La resiliencia es una conversación que debe estar al centro del comité de finanzas y riesgos y, por ende, es una responsabilidad del directorio. Garantizarla es un asunto de continuidad de la empresa en el tiempo y de creación de valor compartido para los accionistas y la sociedad en general. Como directores, el deber fiduciario está en la sobrevivencia del negocio: no en los siguientes cinco años, si no en los próximos cincuenta y por eso es parte fundamental del deber de los directores.



Gobernanza interna

La Dimensión II, con 2,53 como promedio global, retrata la brecha más visible del estudio. Aunque hay aprobación de CapEx (3,13 en Dimensión I), los simulacros de crisis con participación del directorio caen a 2,36, el reporte estructurado de riesgos climáticos integrado al reporte corporativo se queda en 2,42 y la existencia de un comité con mandato formal y agenda específica llega a 2,70. Más de la mitad de las respuestas en esta dimensión (51,8%) están en niveles 1 o 2, y solo el 26,8% en niveles 4 o 5.

La interpretación es clara: existe una declaración estratégica pero no la infraestructura que le dé seguimiento y sostenga esa intención. Aprobar nuevas inversiones para infraestructura crítica sin probar después los planes de respuesta en simulacros, o sin recibir reporte estructurado de riesgos climáticos, deja al directorio en una posición frágil pues ha invertido, pero no sabe con certeza si la inversión funciona.

Continuidad y ecosistema

La Dimensión III, con 2,91, alcanza el rango de “Cumplimiento básico”. Si bien la pregunta sobre el impacto en grupos de interés críticos como factor de resiliencia financiera alcanza una calificación 3,23, (una de las más altas del estudio), otros factores como la auditoría periódica de planes DRP y suficiencia de coberturas de seguros cae a 2,65 mientras que la supervisión de proveedores críticos se queda en 2,86.

Esto muestra que, si bien los directorios en Chile han incorporado a los stakeholders en sus planes estratégicos, el aspecto de auditoría de los mecanismos que sostienen la continuidad operativa queda muy relegada. Una compañía puede tener un buen relato sobre su relación con comunidades y proveedores, pero si los planes de recuperación ante desastres no son auditados, las coberturas de seguros no son revisadas y la cadena de suministro crítica no es puesta a prueba con regularidad, el ecosistema externo deja de ser un factor de resiliencia y se vuelve una fuente de exposición.

Los directores chilenos han adoptado “el lenguaje” de la sostenibilidad y tienen bien cubiertos y analizados sus grupos de interés; sin embargo, no han instalado la infraestructura requerida (comités, simulacros, métricas) para supervisarlos. El deber fiduciario exige; y la diligencia no es declarativa, es procedimental. Sin simulacros ni reportes, el director no puede decir que ha actuado con la prudencia necesaria ante un riesgo disruptivo.

Y es que el duty of care va más allá de las buenas intenciones, un director diligente debe exigir reportes estructurados y periódicos de riesgos climáticos y disruptivos integrados al reporte corporativo. Porque cuando el director “decide” no saber, está incumpliendo su deber fundamental. Por ejemplo, si un evento climático extremo corta una ruta o unas marejadas detienen la operación de un puerto, no se puede atribuir a un desastre natural aislado: es un fallo en la infraestructura de negocio. Mirarlo como resiliencia estratégica significa invertir y estresar los sistemas hoy, para no quedar vulnerables mañana.

El deber de diligencia exige, también, verificar que las defensas de la empresa funcionan. Y en este respecto el estudio muestra una brecha crítica: se aprueban inversiones en activos (CapEx) con un 3,13, pero se califican con un 2,36 los simulacros de crisis. La diligencia implica que el director debe participar también en el ensayo de la respuesta ante la crisis, no solo firmar el cheque de la inversión.

Por ejemplo, un directorio resiliente no solo revisa sus costos, sino que analiza constantemente la estabilidad de los ecosistemas que sostienen su logística: se trata de revisar cómo la escasez hídrica o la pérdida de biodiversidad afectan su cadena de suministro y la capacidad de la empresa para operar sus negocios, en el corto y en el largo plazo.



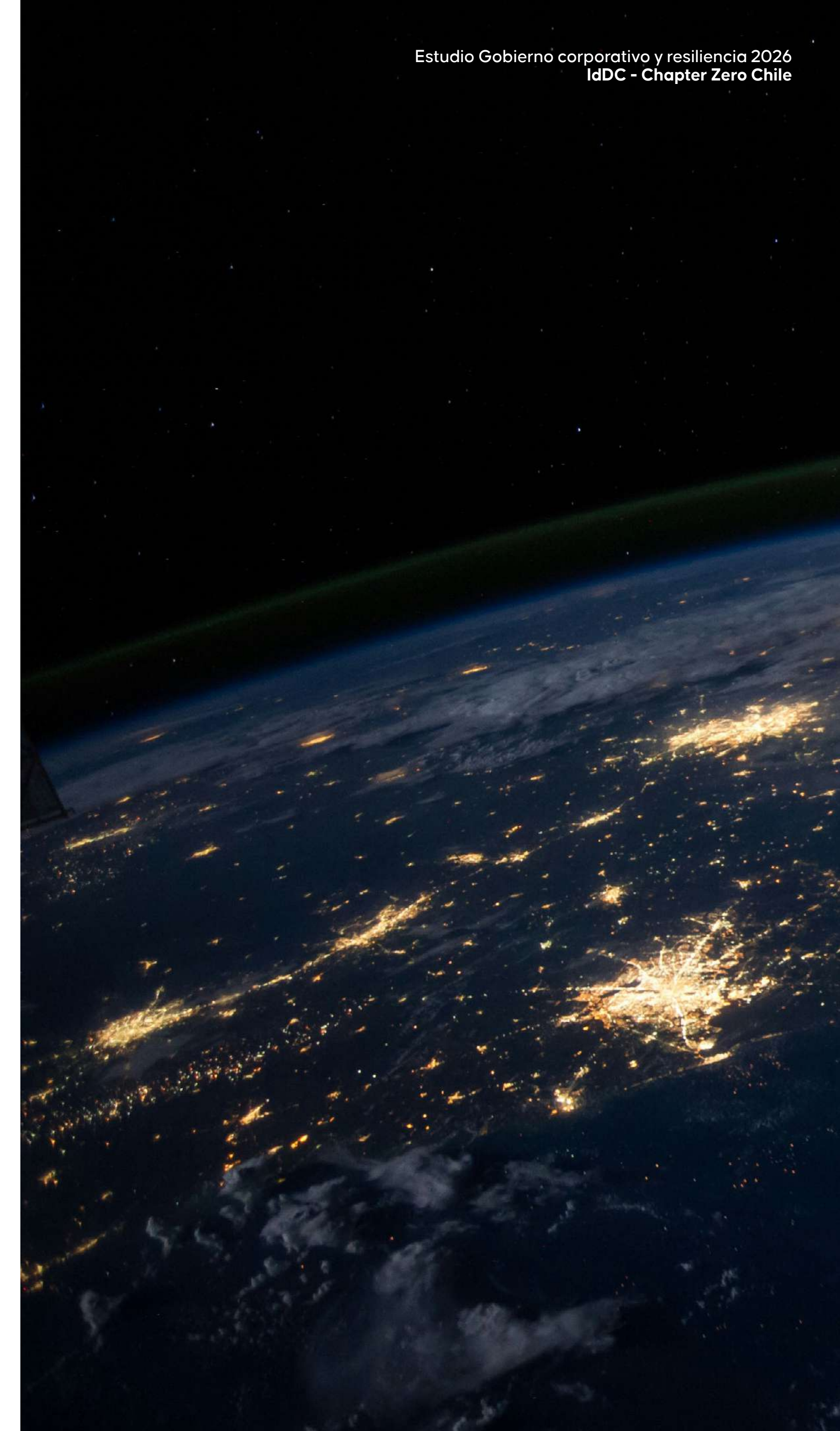
Accountability del directorio

La Dimensión IV es la más baja del estudio, con 2,46. Más del 53% de las respuestas se ubican en los niveles 1 y 2, y apenas el 23,9% en los niveles 4 y 5. Es la única dimensión donde la zona “cumplimiento básico o inferior” supera el 76% de las respuestas.

Las prácticas más débiles del estudio se concentran aquí: la inclusión de la supervisión de la resiliencia en el sistema de evaluación del desempeño del directorio obtiene apenas 2,27; los programas formales de capacitación o asesoría externa para directores en riesgos no financieros y disruptivos llegan a 2,35. Las evaluaciones periódicas de competencias del directorio para enfrentar desafíos sistémicos alcanzan 2,39. Estas tres prácticas, en conjunto, muestran que el directorio chileno acepta la diligencia como principio pero todavía no la acompaña con la disciplina interna para sostenerla en el largo plazo.

Un director diligente debe contar con las competencias para supervisar los riesgos actuales. Desde el deber fiduciario, presentarse en una mesa de decisiones sin entender los riesgos sistémicos (clima, ciberseguridad, geopolítica) podría considerarse una falta de diligencia profesional. Y esto es especialmente grave si consideramos que el directorio es el responsable de la supervisión y aprobación del sistema de gestión integral de riesgos a los que está expuesta una entidad.

Como vemos, el directorio chileno aprueba CapEx para infraestructura crítica (3,13) con más facilidad de la que evalúa sus propias competencias para supervisar esa infraestructura (2,39). Es decir, está dispuesto a invertir capital de la compañía en resiliencia antes que invertir tiempo y rigor en autoevaluarse para gobernar esa inversión. Esta asimetría es, en sí misma, un riesgo de gobierno corporativo. Y es que de poco sirve una infraestructura resiliente si el cuerpo colegiado que toma las decisiones ante una crisis no ha entrenado su capacidad de respuesta.



Dimensión I - Deber Fiduciario, Legal y Financiero

Práctica	Promedio	Nivel	% Inexistente	% Inicial	% En desarrollo	% Avanzado	% Estratégico
P1. Riesgos de recursos esenciales como deber de diligencia	3,09	En Desarrollo	13,1%	22,4%	23,5%	24,1%	16,9%
P2. Protocolos legales para el director y auditoria de gestión	3,33	En Desarrollo	7,7%	24,0%	20,8%	23,0%	24,5%
P3. Aprobación en plan estratégico con métricas financieras	3,13	En Desarrollo	16,4%	18,6%	21,3%	23,0%	20,7%
P4. Resiliencia en plan estratégico con métricas financieras	2,96	Cumpl. Básico	17,0%	21,5%	25,8%	19,8%	15,9%

Dimensión II - Gobernanza Interna y Capacidad de Respuesta

Práctica	Promedio	Nivel	% Inexistente	% Inicial	% En desarrollo	% Avanzado	% Estratégico
P5. Comité con mandato formal y agenda de resiliencia	2,70	Cumpl. Básico	33,9%	13,1%	18,6%	18,0%	16,4%
P6. Participación del directorio en simulacros de crisis	2,36	Cumpl. Básico	36,1%	18,5%	24,6%	14,8%	6,0%
P7. Revisión formal de incidentes y cisnes negros	2,63	Cumpl. Básico	24,0%	26,8%	20,8%	19,1%	9,3%
P8. Reporte estructurado de riesgos climáticos integrado	2,42	Cumpl. Básico	34,8%	19,9%	21,5%	16,0%	7,8%

5.7 Las 4 dimensiones a detalle

A continuación, se presenta el detalle de las respuestas recibidas, ordenadas por dimensión. Para cada una se reporta el promedio sobre 5, la mediana de las respuestas y el porcentaje de respuestas en niveles bajos (1 o 2) y altos (4 o 5).

Dimensión III - Continuidad Operativa y Ecosistema

Práctica	Promedio	Nivel	% Inexistente	% Inicial	% En desarrollo	% Avanzado	% Estratégico
P9. Auditoría de planes DRP y suficiencia de coberturas	2,65	Cumpl. Básico	25,7%	21,3%	22,4%	23,5%	7,1%
P10. Supervisión de proveedores críticos y dependencias	2,86	Cumpl. Básico	18,6%	21,9%	23,5%	27,3%	8,7%
P11. Impacto en stakeholders como resiliencia financiera	3,23	En Desarrollo	9,3%	19,7%	24,6%	31,1%	15,3%

Dimensión IV - Accountability, Competencias e Incentivos

Práctica	Promedio	Nivel	% Inexistente	% Inicial	% En desarrollo	% Avanzado	% Estratégico
P12. KPIs de resiliencia en remuneración variable	2,61	Cumpl. Básico	27,9%	22,4%	21,3%	17,5%	10,9%
P13. Programa formal de capacitación para directores	2,35	Cumpl. Básico	33,1%	23,8%	22,1%	16,6%	4,4%
P14. Evaluaciones de competencias del directorio	2,39	Cumpl. Básico	35,0%	20,7%	20,8%	16,9%	6,6%
P15. Supervisión de resiliencia en evaluación del directorio	2,27	Cumpl. Básico	36,6%	22,4%	23,0%	13,1%	4,9%
P16. Herramientas para gestionar riesgos climáticos	2,68	Cumpl. Básico	22,6%	22,7%	26,0%	21,5%	7,2%



5.8

Las prácticas que lideran y las que se quedan atrás

La jerarquización de las 16 prácticas en función de su promedio permite identificar dos extremos críticos. En el Top 3 se ubican las prácticas más consolidadas, aquellas en que el directorio chileno declara tener mayor avance. En el Bottom 3 aparecen las brechas más severas, prácticas que al estar en nivel “inicial” exponen a la organización y el ecosistema en general a riesgos legales y operativos.

Prácticas más consolidadas			
Puesto	Práctica	Prom.	Dim
1	Protocolos de responsabilidad legal y auditoría de información de gestión de riesgos	3,33	I
2	Impacto en grupos de interés críticos como factor de resiliencia financiera	3,23	III
3	Aprobación de CapEx para infraestructura crítica	3,13	I

Como se muestra en la tabla anterior, dos de las tres prácticas más consolidadas pertenecen a la Dimensión I (Deber Fiduciario, legal y financiero), y la tercera al ámbito de los stakeholders. Es decir: observamos que los directorios chilenos avanzan por el impulso de los requerimientos legales y la responsabilidad personal del director, por la asignación de CapEx en activos físicos críticos y por el reconocimiento del impacto en grupos de interés. Es, por tanto, el alcance más tradicional del deber fiduciario: protección legal, capital y reputación.

Lo que este Top 3 revela es que existe una base institucional sólida y un alto sentido de la responsabilidad en los directorios. La práctica con mayor nivel de madurez en todo el diagnóstico corresponde a la existencia de

protocolos de responsabilidad legal y auditoría de información (3,33), lo que demuestra que los directores priorizan la debida diligencia y el resguardo normativo como un motor fundamental de su gestión.

Este compromiso se complementa con una destacada sensibilidad hacia el entorno, reflejada en el segundo lugar que ocupa la consideración del impacto en los grupos de interés críticos como un factor clave para la resiliencia financiera (3,23). Asimismo, las mesas directivas en Chile demuestran una decidida voluntad ejecutiva y financiera al momento de abordar riesgos materiales tangibles, situando la aprobación de CapEx específico para infraestructura crítica ante eventos extremos (3,13) como la tercera práctica.

Brechas críticas

Puesto	Práctica	Prom.	Dim
14	Simulacros de crisis y protocolos de decisión para interrupción severa	2,36	II
15	Programa formal de capacitación para directores en riesgos no financieros	2,35	IV
16	Sistema de evaluación del directorio incluye supervisión de la resiliencia	2,27	IV

Las prácticas peor calificadas pertenecen a las dimensiones II y IV, las dos más débiles del estudio. Y las tres comparten un denominador común: tienen que ver con la disciplina interna del propio directorio. La inclusión de la resiliencia en la evaluación del desempeño del directorio, los programas formales de capacitación y la participación del directorio en simulacros de crisis son ejercicios donde el órgano de gobierno debiese aplicar a sí mismo el rigor que aplica al resto de la organización.

Este análisis devela una gran oportunidad para mejorar la gobernanza en Chile. Por ejemplo, La posición rezagada de la participación del directorio en simulacros de crisis (2,36), abre un espacio para transformar las mesas directivas en activos dinámicos mediante la institucionalización de ensayos anuales de “cisnes ne-

gros” e interrupciones severas. Este ejercicio no solo robustecería la velocidad de respuesta del management ante escenarios complejos, sino que permitiría a los directores alinear la toma de decisiones bajo presión con el espíritu del deber fiduciario.

Asimismo, los bajos promedios en programas formales de capacitación en riesgos no financieros (2,35) y en la inclusión de la resiliencia dentro de los sistemas de evaluación de desempeño de la mesa (2,27) constituyen una palanca para acelerar la profesionalización del oficio del director. Abordar estas brechas mediante planes de formación estratégica y metodologías de rendición de cuentas permitirá a las organizaciones actualizar sus matrices de competencias frente a desafíos sistémicos como el cambio climático o la seguridad digital.

Como vemos, la realidad es que cuando el deber fiduciario exige inversión de capital, el sistema responde; cuando se exige ese rigor y disciplina sobre el propio cuerpo colegiado, la evaluación se queda en zona “inicial”. Esta asimetría es urgente abordarla para garantizar la resiliencia de las organizaciones y convertir la propia estructura de gobierno en una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Madurez por dimensión y rol en la organización

Subgrupo	Dim.I	Dim.II	Dim.III	Dim.IV	Global	Nivel
Director(a)	3,32	2,69	3,08	2,58	2,89	Cumpl. básico
Gerente General /DE	2,61	2,08	2,53	2,05	2,29	Cumpl. básico
Gerente 1a línea	3,09	2,49	2,79	2,52	2,71	Cumpl. básico

5.9

La óptica del directorio vs. la de la administración

Al comparar la autopercepción del directorio con la mirada del management el patrón que se observa es nítido y consistente con la literatura internacional sobre brechas de óptica entre directorio y alta administración: en nuestro estudio los directores se autoevalúan entre 0,6 y 1,0 puntos por encima de los gerentes generales en las cuatro dimensiones. La brecha global es de 0,6 puntos, y se amplía a 0,61 puntos en la Dimensión Gobernanza interna.

La lectura de fondo de estos resultados es relevante: las dimensiones donde el directorio percibe mayor avance respecto del management son aquellas donde la administración observa la ejecución diaria. Cuando se trata de la maquinaria interna del directorio (¿hay comi-

té con mandato formal?, ¿se hacen simulacros?, ¿llega el reporte estructurado?) y de la disciplina del cuerpo colegiado (¿se capacita?, ¿se evalúa?, ¿se vincula a remuneración variable?), los gerentes puntúan sistemáticamente más bajo.

De cierta manera lo que se deduce es que la administración siente que el directorio no tiene las herramientas para apoyarlos en una crisis real. Esta “desconexión” con la realidad operativa puede llevar a una supervisión no efectiva, donde el directorio cree que el tema está bajo control simplemente porque se discutió en una sesión, cuando la ejecución en la primera línea puede llegar a ser inexistente.

La visión intermedia la tienen los gerentes de primera línea (2,71 global). Estos perfiles, que ven simultáneamente al directorio y a la operación, sitúan su lectura entre la del board y la del CEO. El hecho de que coincidan más con la mirada del directorio (sólo 0,18 puntos por debajo) que con la del gerente general (0,42 por encima) es interesante y puede explicarse porque, mientras el gerente general vive la fricción directa entre las exigencias del directorio y la realidad operativa, la primera línea suele trabajar más de cerca en la implementación de procesos y políticas específicas.



Madurez por antigüedad como director

Antigüedad	Dim.I	Dim.II	Dim.III	Dim.IV	Global	Nivel
Menos de 5 años	3,08	2,40	2,85	2,21	2,59	Cumpl. básico
5 a 10 años	3,35	2,66	3,09	2,58	2,89	Cumpl. básico
11 a 20 años	3,49	2,77	3,09	2,70	2,99	Cumpl. básico
Más de 20 años	3,48	3,19	3,44	3,14	3,29	En Desarrollo

5.10

La antigüedad como variable de consolidación

Al cruzar la madurez por antigüedad como director (cruce restringido al grupo de 99 directores), emerge un patrón común: a mayor antigüedad, mayor promedio declarado en prácticamente todas las dimensiones.

Los directores con más de 20 años de trayectoria son el único subgrupo que supera el “Cumplimiento básico”, alcanzando el nivel “En desarrollo”. La diferencia respecto del segmento con menos de 5 años es de 0,70 puntos globales, y se amplía a 0,93 puntos en la Dimensión IV (Accountability) y a 0,79 puntos en la Dimensión II (Gobernanza Interna). Es decir, las dimensiones donde la experiencia más impacta no son los más visibles, sino los más exigentes en términos de disciplina interna y estructura de respuesta.

Hay dos lecturas posibles: La primera es que la experiencia consolida prácticas. Con los años, los directores aprenden cómo institucionalizar comités, cómo exigir simulacros, cómo evaluar competencias formalmente. La segunda es que los directores con mayor experiencia suelen ser parte de empresas más maduras, a menudo grandes corporaciones con gobiernos corporativos más institucionalizados, donde estas prácticas ya estaban instaladas antes de su incorporación.

Madurez por número de directorios en que participa

N° de directores	Dim.I	Dim.II	Dim.III	Dim.IV	Global	Nivel
1 directorio	3,12	2,51	2,90	2,18	2,68	Cumpl. básico
2 directorios	3,54	3,02	3,32	2,75	3,12	En Desarrollo
3 directorios	3,00	2,29	2,81	2,33	2,58	Cumpl. básico
4 o más directorios	3,65	3,00	3,32	3,11	3,26	En Desarrollo

La diferencia entre quienes participan en un solo directorio y quienes lo hacen en cuatro o más es de 0,63 puntos globales, y casi supera el punto (0,93) en la Dimensión IV (Accountability), la más débil del estudio. Ni la antigüedad, ni el género, ni la edad, ni el rol generan una brecha tan amplia como la exposición simultánea a múltiples gobiernos corporativos.

Quien participa en cuatro o más directorios (distintas industrias, distintos modelos de gobierno, distintos accionistas) suele internalizar buenas prácticas que el director con un solo directorio no tiene la oportunidad de observar; aprende qué funciona y qué no, importa prác-

ticas entre empresas, conoce el rango de lo posible y exige más en cada mesa donde se sienta. La diversidad de mesas en las que participa valida la madurez y profesionalización de su trayectoria.

Si bien la relación no es estrictamente lineal (notándose un leve descenso en el promedio del grupo con tres directorios), el valor de la experiencia acumulada se confirma al contrastar los polos. La profundidad del oficio se consolida en quienes están expuestos a distintas mesas, donde la diversidad de desafíos termina por marcar la diferencia en el desempeño con la incorporación de prácticas más maduras que quienes lo ejercen en un solo directorio.

5.11

El director profesional

El cruce por número de directorios en que participa el encuestado, entrega uno de los hallazgos más interesantes del estudio. Los directores que sirven en cuatro o más directorios alcanzan un promedio global de 3,26, el segundo subgrupo, junto con los directores de más de 20 años de experiencia, que cruza el rango “en desarrollo”.

Este resultado también refuerza el valor de la profesionalización del oficio del director. Y es que el director profesional no solo aporta con su red y experiencia, también lo hace con metodologías de resiliencia probadas en otros campos y con mejores prácticas. Por ello, la capacitación y actualización continua, se vuelve una palanca de resiliencia para las organizaciones donde estos directores participan.



5.12

Cruces por
género y edad

Madurez por dimensión y género

Género	Dim.I	Dim.II	Dim.III	Dim.IV	Global	Nivel
Femenino	3,24	2,64	2,92	2,46	2,79	Cumpl. básico
Masculino	3,06	2,46	2,91	2,46	2,70	Cumpl. básico

Como se observa, las mujeres puntúan ligeramente por encima de los hombres. La brecha más amplia se observa en la dimensión Gobernanza interna. Aunque la magnitud es pequeña y no permite afirmar diferencias estructurales, la diferencia es consistente con literatura que documenta una mayor sensibilidad de las directoras a la integración estratégica de los riesgos del entorno y de la sostenibilidad en su quehacer diario.

El cruce por edad, como se ve en la tabla siguiente, muestra que los encuestados de mayor edad puntúan sistemáticamente más alto. La brecha global entre el segmento de 45 años o menos y el de 61 años o más es de 0,54 puntos, y se amplía a 0,74 en la Dimensión II (Gobernanza Interna) y a 0,52 en la Dimensión IV (Accountability).

Madurez por dimensión y rango etario

Rango etario	Dim.I	Dim.II	Dim.III	Dim.IV	Global	Nivel
≤ 45 años	2,77	2,03	2,85	2,15	2,41	Cumpl. básico
46 - 60 años	3,02	2,43	2,77	2,36	2,62	Cumpl. básico
61 años o más	3,35	2,77	3,12	2,67	2,95	Cumpl. básico

Hay tres lecturas posibles: La primera es que los jóvenes son más exigentes con los estándares modernos de gobierno corporativo: lo que para un director senior parece “en desarrollo” puede parecerle al director más joven “inicial” frente a las mejores prácticas internacionales. La segunda es que los directores y ejecutivos seniors sobreestiman la madurez de las prácticas que ellos

mismos han instalado o visto evolucionar. La tercera es que los jóvenes participan en empresas o roles con menor formalización. Si bien las tres lecturas pueden ser ciertas, todas refuerzan la importancia de incorporar voces de generaciones distintas para fortalecer la gobernanza de las organizaciones.





De cumplimiento básico a
Gobernanza estratégica

Dado que el propósito del estudio es entregar una hoja de ruta priorizada que permita a los directorios chilenos avanzar hacia una Gobernanza estratégica, a continuación, se presentan cuatro prioridades a desarrollar, ordenadas según la importancia de la brecha y el efecto multiplicador esperado:

01.

Intitucionalizar la arquitectura de gobierno

La Dimensión II, Gobernanza interna y capacidad de respuesta, se refiere a la maquinaria interna del directorio. Es donde se distingue entre un órgano que declara y uno que opera. Tres acciones son críticas para mejorar en este aspecto:

- **Primero**, crear un comité con mandato formal y agenda periódica de resiliencia de manera que el tema sea procesado antes de escalar al pleno.
- **Segundo**, implementar un reporte estructurado y periódico de riesgos climáticos integrado al reporte corporativo de riesgos, de modo que el directorio reciba información consistente y comparable en cada sesión.
- **Tercero**, ejecutar al menos un simulacro de crisis al año con participación del directorio y protocolos probados para asegurar que las decisiones bajo presión se han ensayado antes de ser necesarias.

02.

Cerrar la brecha de capacidades y accountability

La Dimensión IV, Accountability, competencias e incentivos, es la más débil del estudio y la que más impacto tiene en la sostenibilidad de cualquier mejora. Tres acciones son clave para avanzar en esta línea. Primero, establecer un programa formal de capacitación o asesoría externa para directores en riesgos climáticos, de ciberseguridad, geopolíticos y de continuidad operativa.

En segundo lugar, se debe incluir la supervisión de la resiliencia en la evaluación del directorio y de cada director individualmente y, por último, vincular KPIs de resiliencia, sostenibilidad y continuidad de negocio a la remuneración variable de la alta gerencia, alineando incentivos en toda la cadena de gobierno. Todo lo anterior requiere también fortalecer las capacidades internas de la administración para generar información confiable, comparable y útil para la toma de decisiones del directorio en materia de riesgos climáticos y resiliencia.



03.

Robustecer el ecosistema

Una vez instalada la arquitectura interna necesaria y subsanada la brecha de capacidades, el directorio puede, entonces, mirar hacia afuera. Y al respecto, dos acciones son inmediatas: primero, instituir una auditoría periódica (idealmente externa) de los planes de recuperación ante desastres y de la suficiencia de las coberturas de seguros con participación del comité de auditoría o de riesgos. Segundo, desarrollar un programa de fortalecimiento de proveedores críticos y reducción de dependencias, incorporando criterios de resiliencia a las decisiones de contratación y abastecimiento estratégico en toda la cadena de valor.

04.

Integración estratégica

La Dimensión I es la más madura del estudio, pero todavía no alcanza el umbral “Avanzado”. Para lograr ese paso, hay que avanzar de la aprobación puntual de CapEx hacia la integración plena de la resiliencia en el plan estratégico de la organización, con métricas financieras vinculadas a la creación de valor de mediano y largo plazo. Adicionalmente, se deben formalizar las capacidades, herramientas y responsabilidades requeridas para gestionar riesgos climáticos en el modelo corporativo de gestión de riesgos. De esta manera, el deber fiduciario del director se expresa no solo en la asignación de capital, sino en la arquitectura de la toma de decisiones, incorporando escenarios de riesgos climáticos y de resiliencia en la planificación estratégica y en las decisiones de inversión de largo plazo.



07

Conclusiones



El estudio “Gobierno corporativo y resiliencia: el rol del director” entrega una medición de la madurez efectiva del gobierno corporativo en Chile frente a los riesgos del entorno. A diferencia de los estudios de percepción, que registran lo que los actores del ecosistema opinan, este informe pregunta por lo que los directorios efectivamente han implementado y entrega claves prácticas que vale la pena revisar.

La primera es de diagnóstico. El directorio chileno a nivel global se ubica en “Cumplimiento básico” (2,73 sobre 5). Los temas de resiliencia, riesgos climáticos, ciberseguridad y continuidad operativa están en la conversación y agenda del directorio, pero no han sido acompañados aún de los presupuestos, los procesos formales y la disciplina de auditoría que permitirían declarar una capacidad instalada plena.

Hoy el cambio climático o las ciber amenazas ya no son imprevistos, son riesgos conocidos y latentes. Bajo el deber de diligencia, **un director ya no puede alegar ignorancia ante eventos que la ciencia y el mercado ya han advertido**. Por eso avanzar del nivel básico al estratégico no es opcional o deseable: es la única defensa sólida ante la incertidumbre actual o, incluso, ante posibles demandas o infracciones a la ley por falta de supervisión.

De las 16 prácticas evaluadas, **ninguna alcanza el umbral “Avanzado” (4,0), lo que indica que el techo actual está en el nivel “En desarrollo”**. Esta es la línea base que el estudio establece: una fotografía contra la cual medir, en próximas ediciones, si el ecosistema avanza en la dirección que sus propios actores reconocen como necesaria.

La segunda clave es la asimetría. El sistema no avanza de manera homogénea. La Dimensión I (Deber fiduciario, legal y financiero) va hacia adelante, porque ahí el riesgo del entorno se traduce en un lenguaje que el directorio domina: protección legal del cargo y asignación de capital. La Dimensión IV (Accountability del propio directorio) es la más débil, porque ahí el sistema debe aplicarse a sí mismo el rigor que aplica al resto de la organización.

La Dimensión II (Gobernanza interna) revela que, cuando hay aprobación de inversiones grandes de capital en infraestructura, pero no simulacros de crisis ni reporte estructurado, lo que se ha instalado es una declaración estratégica sin la maquinaria que permite un seguimiento efectivo.

Por otro lado, la Dimensión III (Continuidad y ecosistema) muestra un directorio que monitorea a los stakeholders continuamente, pero que no audita la cadena de valor. Estas diferencias no son defectos puntuales: son la forma en que el deber fiduciario ha evolucionado en Chile, anclándose en los temas más tradicionales y dejando para después exigencias más actuales y disciplinarias.

Y es que, en estos tiempos, el deber diligencia no puede quedarse solo en un concepto abstracto como el de “buen padre de familia”; es una métrica de infraestructura de gobierno: si no hay comité, si no hay simulacros y si no hay KPIs vinculados a la remuneración del equipo ejecutivo, el directorio está operando bajo un estándar de gobernanza reactiva que lo expone legalmente y que pone en riesgo la sostenibilidad de la organización entera.

La tercera clave que arroja el estudio es el valor de la profesionalización del rol del director. **Las dos variables que mejor predicen la madurez en gobernanza de resiliencia son la experiencia acumulada y la exposición a múltiples directorios.** Los directores con más de 20 años de trayectoria y los que sirven en cuatro o más boards son los únicos subgrupos que cruzan al rango “En desarrollo”. Esta evidencia sugiere que cerrar la brecha que los directorios chilenos muestran requiere profesionalización del oficio del director.

Así mismo, la capacitación y formación continua, la exposición a mejores prácticas en múltiples industrias, la certificación formal y los programas de mentoría para los directores de menor antigüedad son palancas de desarrollo imprescindibles. Las reformas regulatorias pueden seguir empujando el sistema desde fuera, pero sin una inversión paralela en la profesionalización del director, el techo actual será difícil de superar.

Además, no olvidemos que el mercado premia la predictibilidad; más cuando la incertidumbre reinante es tan grande. Un directorio que demuestra madurez respecto de su gobernanza interna reduce la prima de riesgo de una compañía. Por ejemplo: el reporte estructurado que hoy es bajo (2,42), puede convertir a la resiliencia en un activo financiero real que atraiga capital de largo plazo.

En este contexto, **la resiliencia deja de ser únicamente una capacidad operativa y comienza a transformarse en un indicador de calidad de gestión y de gobernanza corporativa.** Los inversionistas, financiadores y stakeholders evalúan cada vez más la capacidad de las organizaciones para anticipar, absorber y adaptarse a escenarios disruptivos como parte de su capacidad de generar valor sostenible en el largo plazo.





Por último, es rescatable observar la mirada de la administración que, junto con la del directorio, entrega un dato crítico: el cuerpo colegiado se autoevalúa entre 0,6 y 1,0 puntos por encima de la calificación que le entregan los gerentes generales en las cuatro dimensiones. Esto significa que cualquier hoja de ruta que se apoye únicamente en la autopercepción del board puede sobreestimar el punto de partida. El avance en estas temáticas debe medirse no sólo desde la mesa donde se aprueban los acuerdos, sino desde la primera línea donde se ejecutan, y donde la resiliencia pasa de ser un discurso a una capacidad instalada.

Esta primera versión del estudio establece la línea base; la próxima edición medirá el ritmo del cambio. El cuestionamiento que queda abierto no es si los directorios chilenos necesitan transformarse, porque el diagnóstico ahí es claro. ***La pregunta es si la velocidad de esa transformación es proporcional a la complejidad del entorno que los directorios están llamados a custodiar y que hoy enfrentan.***

En Chapter Zero y el Instituto de Directores de Chile, trabajamos para que los directores y líderes de las principales empresas puedan hacerse estas preguntas que, más que ser incómodas, puedan convertirse en la base de su ventaja competitiva; de manera que la resiliencia estratégica sea un pilar que proteja tanto el valor financiero, como el valor social y el capital natural de las organizaciones que encabezan.

Para finalizar, es importante recordar que ***la madurez en la gobernanza de riesgos de un directorio no se mide por la ausencia de crisis, sino por la presencia comprobable de una infraestructura de respuesta ante estas.*** En un entorno volátil y complejo como en el que vivimos, el cumplimiento normativo se ha transformado en el “desde” y la resiliencia operativa, en la verdadera medida del deber fiduciario cumplido.



INSTITUTO DE
DIRECTORES
DE CHILE



**Chapter
Zero Chile**
The Directors' Climate Forum