SpencerStuart



2026 Chile

Spencer Stuart Board Index

Contents

1 Spencer Stuart Board Index Chile 2026

2 Tamaño y composición de los directorios

2 Tamaño de los directorios

3 Mujeres en directorios: más avance, pero la paridad aún espera.

5 Directores extranjeros: los directorios chilenos miran cada vez más hacia afuera

6 La huella internacional por sector: dónde se concentran los directores extranjeros

7 Independencia de los Directores

7 Directores independientes: una gobernanza que se fortalece, aunque a ritmo desigual

8 Permanencia y renovación de los directorios

9 Las Compensaciones del Directorio han ido en aumento

11 Prioridades para la próxima etapa

12 Acerca de los Servicios de Directorio de Spencer Stuart

Spencer Stuart Board Index Chile 2026

Desde hace dos décadas, Spencer Stuart analiza la composición de los directorios en Chile. Esta edición presenta datos con corte en 2025 y examina su evolución desde 2016, con foco en participación femenina, independencia, presencia de directores extranjeros, renovación y remuneraciones.

El estudio considera 627 directores titulares de 81 empresas del mercado chileno, incluidas compañías del S&P IPSA y otras entidades reguladas sin presencia bursátil. Para el análisis, las empresas se agruparon en cinco sectores: Consumo Masivo, Servicios y Retail; Cuidado de la Salud; Industrial; Servicios Financieros; y Tecnología, Medios y Telecomunicaciones (TMT).

Durante el período, la composición de los directorios ha cambiado en un contexto de mayores exigencias regulatorias y de inversionistas. La participación femenina y la presencia de directores extranjeros e independientes han aumentado, aunque con diferencias importantes entre empresas y sectores.

Los resultados permiten identificar estos cambios y plantear algunas prioridades para la composición y el funcionamiento de los directorios en los próximos años.



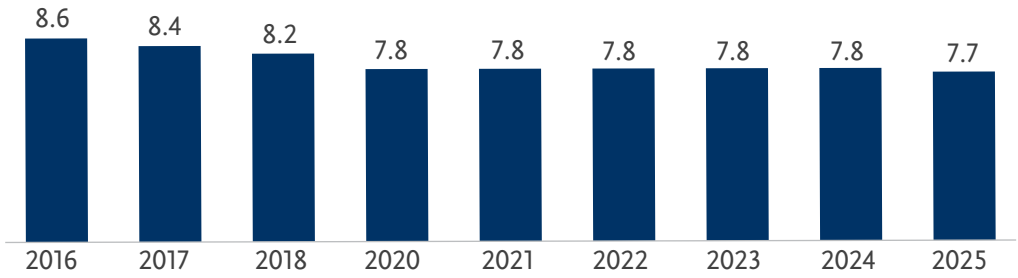
Tamaño y composición de los directorios

Tamaño de los directorios

- Los directorios de las empresas analizadas tienen un promedio de 7,7 integrantes. Esta cifra se ha mantenido estable durante los últimos cinco años, por debajo de los 8,6 miembros registrados en 2016.
- El promedio chileno es cercano al de Argentina y Países Bajos, con 8 integrantes, e inferior al de Brasil y Turquía, con 9. Estados Unidos y España registran directorios de mayor tamaño, con un promedio de 11 miembros.

Promedio Directores por Industria 2025	
Consumo Masivo, Servicios & Retail	8.2
Servicios Financieros	7.5
Cuidado de la Salud	8.3
Industrial	7.5
TMT	8.5

PROMEDIO DIRECTORES CHILE

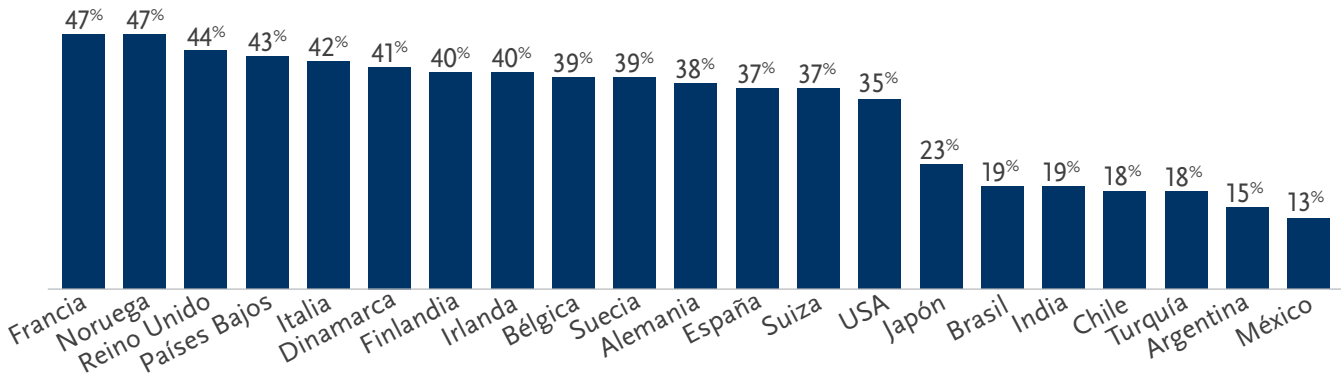




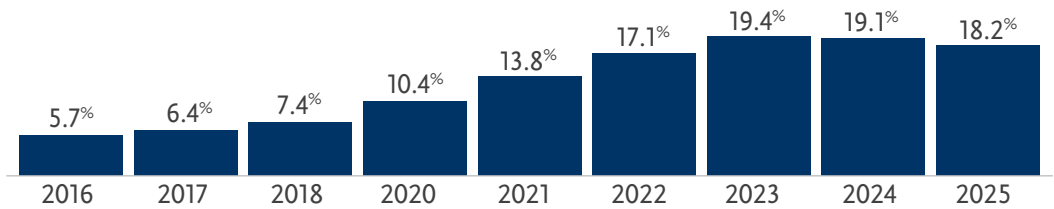
Mujeres en directorios: más avance, pero la paridad aún espera.

- La participación femenina pasó de 5,7% en 2016 a 18,2% en 2025, más que triplicándose durante el período. El crecimiento se aceleró a partir de 2020.
- El avance, sin embargo, no ha sido uniforme. De las 81 empresas analizadas, 17 no cuentan con mujeres en sus directorios y nueve superan el 40% de participación femenina. En Cintac, AFP Habitat, AFP Cuprum y BancoEstado, las mujeres representan más de la mitad de sus integrantes.
- En la comparación internacional, Chile se sitúa cerca de Brasil, con 19%, y por encima de Argentina, con 15%. La diferencia sigue siendo considerable respecto de Francia y Noruega, ambas con 47%; España, con 37%; y Estados Unidos, con 35%.
- El aumento de la última década convive, por tanto, con una presencia femenina todavía reducida en una parte importante de las empresas de la muestra.

MUJERES EN LOS DIRECTORIOS 2025



EVOLUCION PRESENCIA MUJERES CHILE

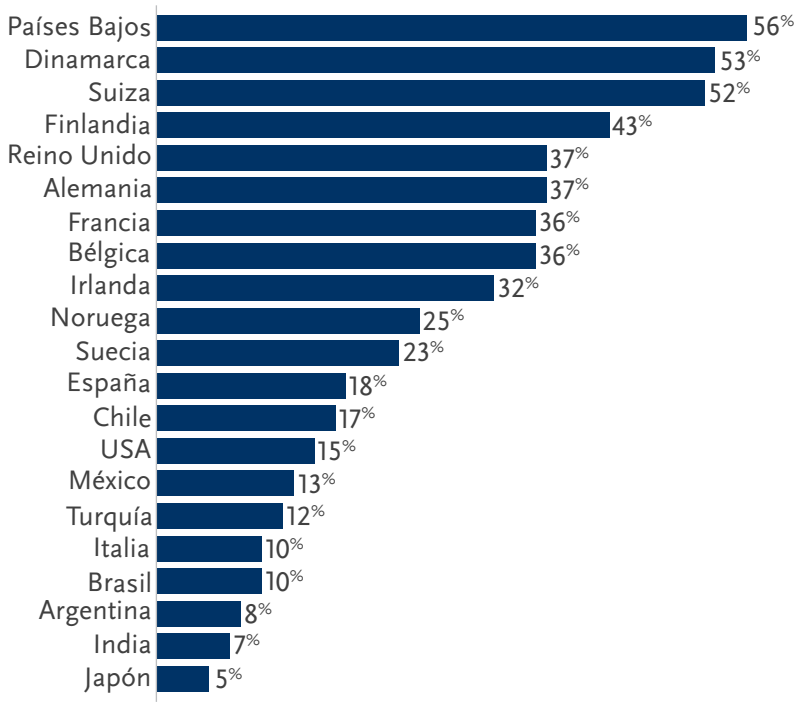




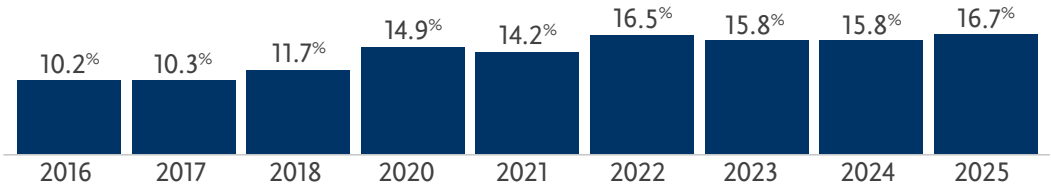
Directores extranjeros

- La participación de directores extranjeros aumentó de 10,2% en 2016 a 16,7% en 2025. El mayor crecimiento se concentró entre 2018 y 2022. Luego de mantenerse relativamente estable durante 2023 y 2024, volvió a aumentar en 2025.
- El 47% de las empresas cuenta con al menos un director extranjero y, en diez compañías, estos representan más de la mitad del directorio. En estos últimos casos, su presencia se relaciona principalmente con el origen del grupo controlador y del capital de la empresa.
- Chile registra una proporción superior a la de Argentina, con 8%, y Brasil, con 10%, y cercana a la de Estados Unidos, con 15%, y España, con 18%. Dinamarca y Países Bajos presentan cifras considerablemente mayores: 53% y 56%, respectivamente.

DIRECTORES EXTRANJEROS 2025

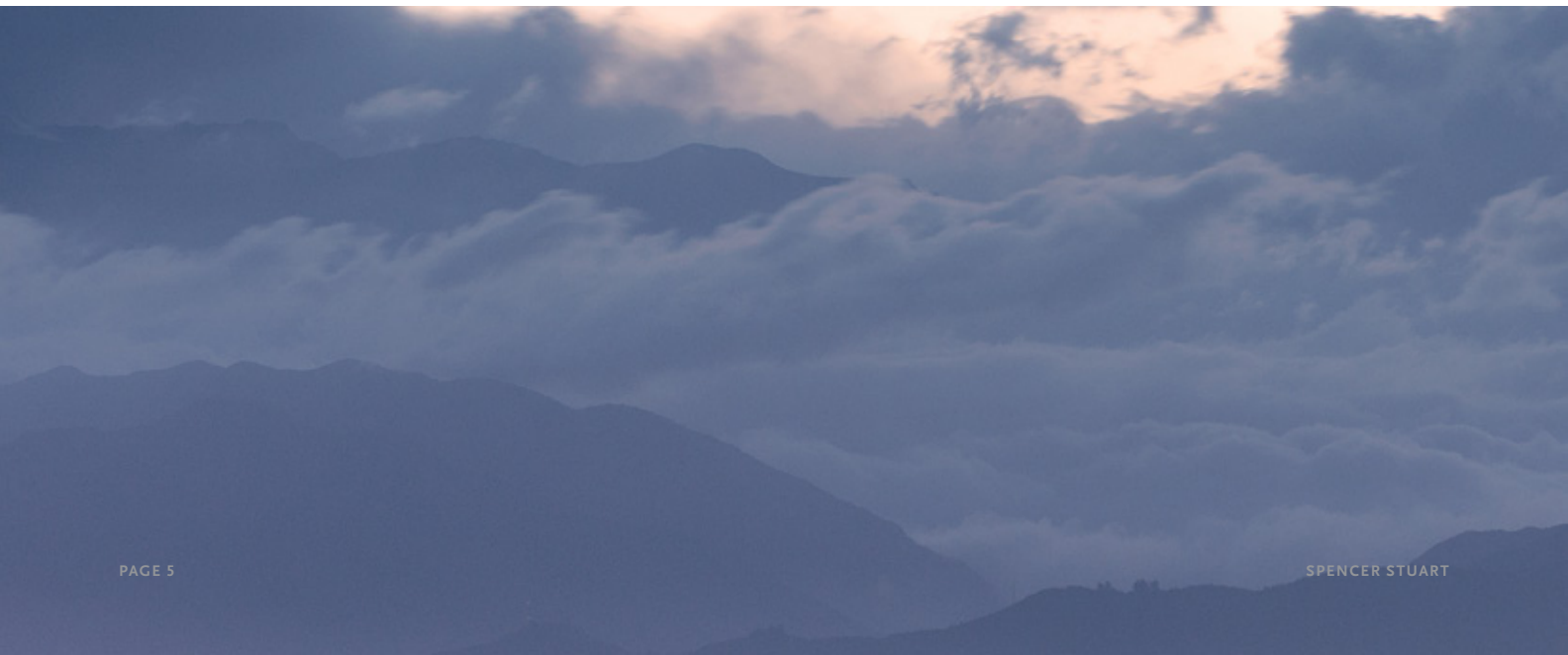


EVOLUCION DIRECTORES EXTRANJEROS CHILE



Presencia de Directores Extranjeros por Sector

- La participación extranjera varía según la industria y la estructura de propiedad de las compañías.
- En el sector industrial destacan AES Gener, con un 100% de directores extranjeros; Enel Generación, con 80%; Enel Américas, con 78%; y Latam Airlines, con 75%.
- En Servicios Financieros, Planvital alcanza un 75% e Itaú Corpbanca un 57%, en ambos casos con presencia de grupos controladores internacionales.
- Consumo Masivo, Servicios y Retail registra un promedio de 11%, el menor de los sectores analizados. Dentro de este grupo, CCU alcanza un 44% y Cencosud un 33%.
- Estas diferencias muestran que la presencia de directores extranjeros está estrechamente vinculada a la propiedad de las empresas y no necesariamente a una política de internacionalización del directorio.



Independencia de los Directores

Directores independientes: una gobernanza que se fortalece, aunque a ritmo desigual

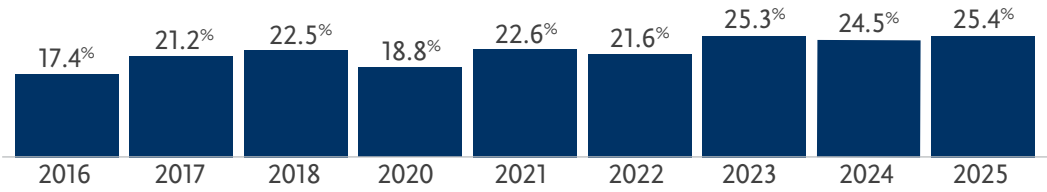
La participación de directores independientes aumentó de 17,4% en 2016 a 25,4% en 2025, un incremento de 8 puntos porcentuales.

Su evolución ha sido menos sostenida que la participación femenina, con fluctuaciones a lo largo del período. Además, 12 de las 81 empresas analizadas no cuentan con directores independientes.

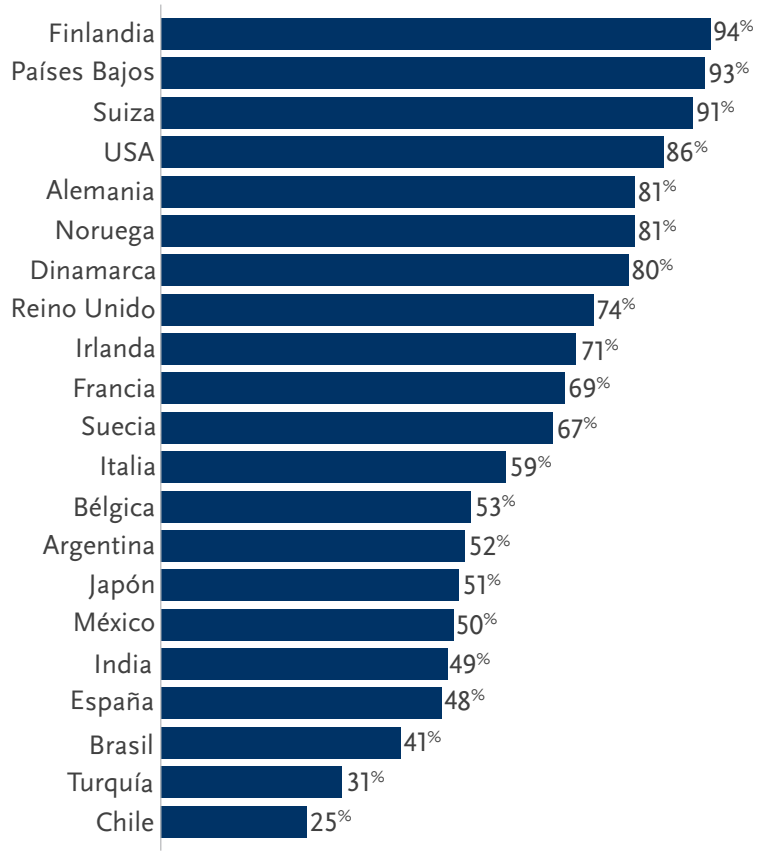
En la comparación internacional, Chile presenta una proporción inferior a la de los demás mercados incluidos: Turquía registra un 31%; Brasil, un 41%; Argentina, un 52%; Reino Unido, un 74%; y Estados Unidos, un 86%.

Si bien las diferencias regulatorias y de estructura de propiedad deben considerarse al interpretar estas cifras, la distancia respecto de los mercados comparados sigue siendo amplia.

EVOLUCION DIRECTORES INDEPENDIENTES CHILE



DIRECTORES INDEPENDIENTES 2025



Permanencia y renovación de los directorios

La distribución de la antigüedad muestra una concentración en dos grupos: directores con menos de tres años en el cargo y directores con más de doce. Los períodos intermedios tienen una menor presencia.

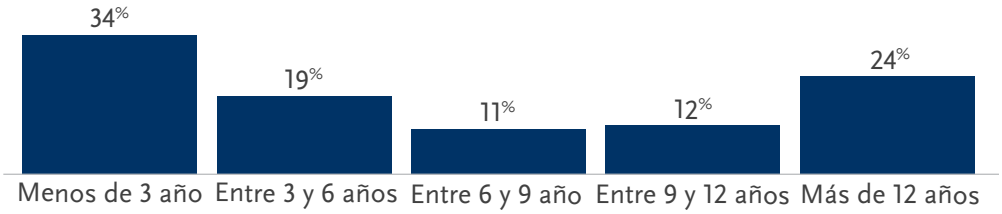
Esta composición combina incorporaciones recientes con integrantes de larga trayectoria en una misma compañía. En empresas con un controlador definido, la permanencia de ciertos directores puede responder a la continuidad de su representación y al conocimiento acumulado del negocio.

La renovación plantea el desafío de incorporar nuevas capacidades sin perder experiencia ni continuidad. Para ello, conviene abordar la sucesión de los integrantes del directorio de manera planificada, evitando concentrar los cambios en un mismo período.

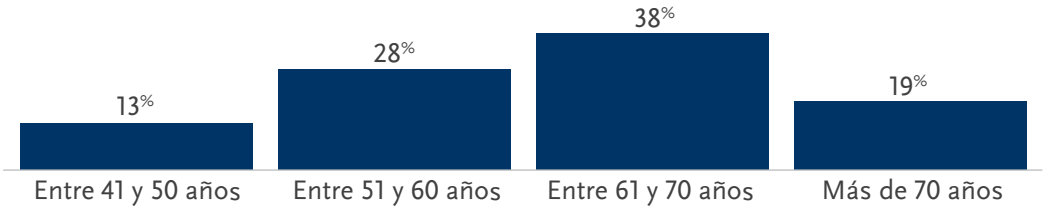
Renovación tampoco equivale necesariamente a menor edad. Un director que se incorpora puede contar con una extensa trayectoria profesional o experiencia en otros directorios. En la muestra, la mayor parte de los integrantes tiene entre 50 y 70 años.



PERMANENCIA DIRECTORIOS CHILE

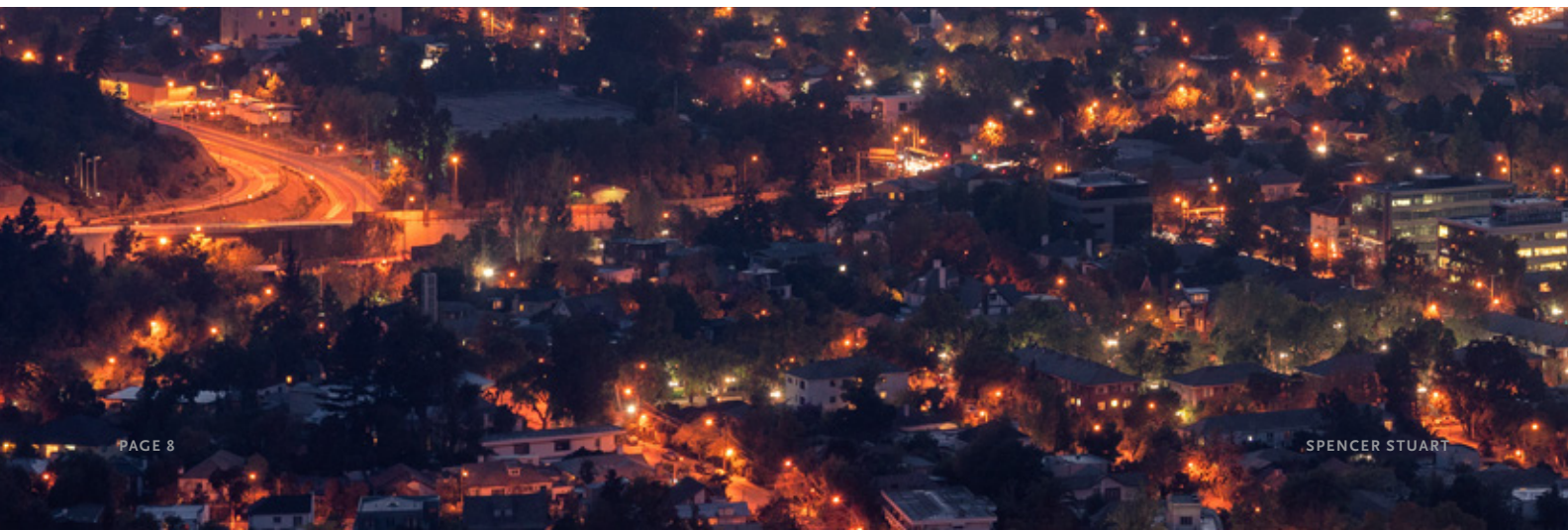


EDAD PROMEDIO DIRECTORES CHILE 2025

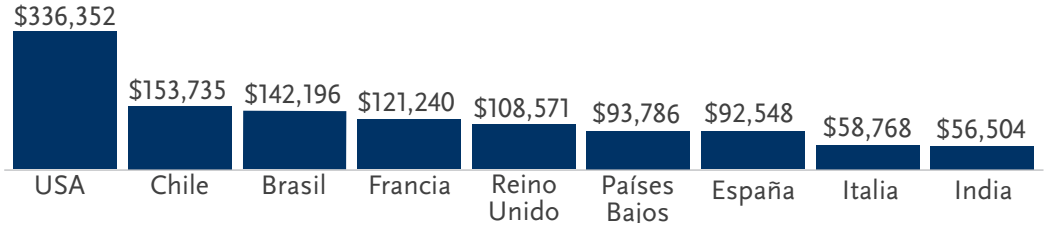


Las Compensaciones del Directorio han ido en aumento

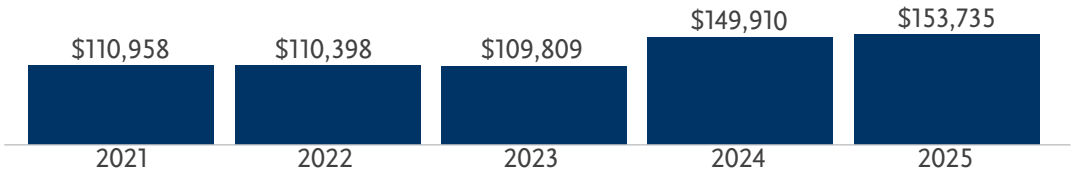
La remuneración promedio de los directores en Chile alcanzó aproximadamente US$153.000 en 2025. En el S&P 500, la compensación total promedio informada fue de US$336.352, más del doble de la cifra chilena. Chile se sitúa, no obstante, por encima de Brasil, Francia y España.



REMUNERACIONES DIRECTORES 2025



EVOLUCION REMUNERACIONES DIRECTORES CHILE (US$)



Las diferencias entre sectores también son importantes. Servicios Financieros registra la mayor remuneración promedio en Chile, seguido por Industrial y Consumo Masivo, Servicios y Retail.

TMT y Cuidado de la Salud presentan los promedios más bajos de la muestra chilena, a diferencia de Estados Unidos, donde se encuentran entre los sectores mejor remunerados. La distinta escala y composición de estas industrias en ambos mercados debe considerarse al comparar los resultados.

Promedio Remuneraciones Directores (CLP)2025	
Servicios Financieros	$191,212,685
Industrial	$133,205,758
Consumo Masivo, Servicios & Retail	$132,797,800
TMT	$99,361,127
Cuidado de la Salud	$36,394,680
Total	$140,080,492



Prioridades para la próxima etapa

Los cambios en la composición de los directorios son una parte del análisis. La otra es su funcionamiento: cómo se distribuye el tiempo, qué información se utiliza, cómo se discuten las decisiones y qué relación se establece con la administración.

La inteligencia artificial, la ciberseguridad, la transición energética y los cambios geopolíticos y regulatorios amplían las materias que requieren atención del directorio. No se trata de que cada integrante domine todos estos temas, sino de contar, en conjunto, con las capacidades necesarias para evaluar sus implicancias para el negocio.

En este contexto, proponemos seis prioridades.

1. Vincular la composición del directorio con la estrategia

La renovación debe partir de las capacidades que la empresa necesitará en los próximos años. Esto supone revisar la combinación de experiencia sectorial, conocimientos funcionales y perspectivas presentes en el directorio, en lugar de replicar los perfiles de quienes dejan sus cargos.

2. Ampliar la mirada sobre talento y sucesión

Además de la sucesión del gerente general, el directorio necesita conocer la fortaleza del equipo ejecutivo, la cobertura de posiciones críticas y la preparación de sus posibles sucesores. Esta revisión debe permitir identificar dependencias y brechas antes de que se conviertan en una urgencia.

3. Desarrollar criterio en tecnología y riesgos emergentes

El directorio debe poder evaluar las oportunidades, inversiones y riesgos asociados a inteligencia artificial, ciberseguridad y uso de datos. Para ello, necesita información comprensible, formación pertinente y claridad sobre las responsabilidades de supervisión.



4. Incorporar la cultura a la supervisión del negocio

La revisión de la cultura debe centrarse en conductas observables: cómo se toman decisiones, qué incentivos operan, cómo se comunican los problemas y qué ocurre cuando los resultados entran en tensión con las normas o los valores de la empresa.

5. Evaluar el funcionamiento del directorio

La evaluación debe ir más allá de la composición y el cumplimiento formal. Conviene revisar la calidad de la información, la profundidad de las discusiones, el aporte de los comités y la relación con el gerente general, y traducir esa revisión en mejoras concretas de funcionamiento.

6. Revisar las capacidades que sostienen los resultados

Junto con los indicadores financieros y operacionales, el directorio debe examinar si la empresa cuenta con el talento, la tecnología, los procesos y la organización necesarios para ejecutar su estrategia. Los resultados actuales no bastan para evaluar su preparación futura.

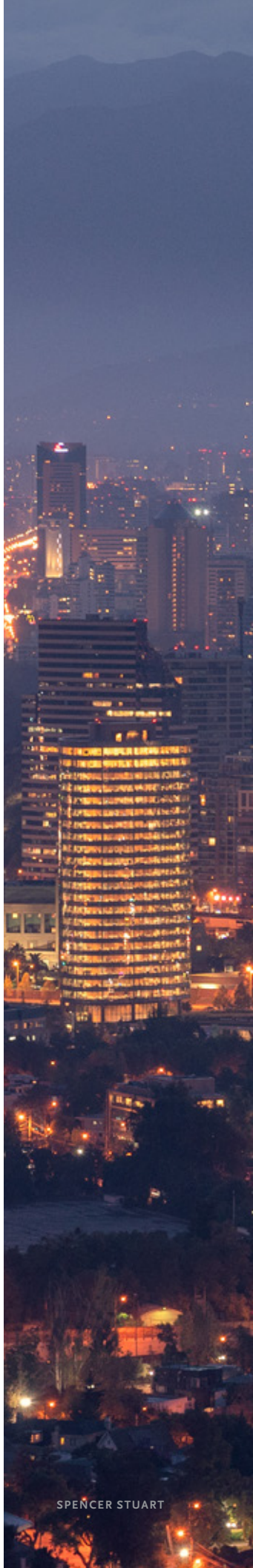
Acerca de los Servicios de Directorio de Spencer Stuart

Spencer Stuart asesora a empresas e instituciones en búsqueda de altos ejecutivos y directores, sucesión, evaluación de líderes y efectividad de equipos y directorios.

Fundada en 1956, la firma es de propiedad privada y cuenta con 56 oficinas en 30 países y más de 50 prácticas especializadas. Trabaja con grandes multinacionales, empresas emergentes e instituciones sin fines de lucro.

Sus Servicios de Directorio abarcan búsqueda y sucesión de directores, evaluación de la efectividad del directorio y asesoría en sucesión del gerente general y liderazgo de la alta administración.

Para más información acerca de Spencer Stuart, por favor visitar **www.spencerstuart.com**.




SpencerStuart