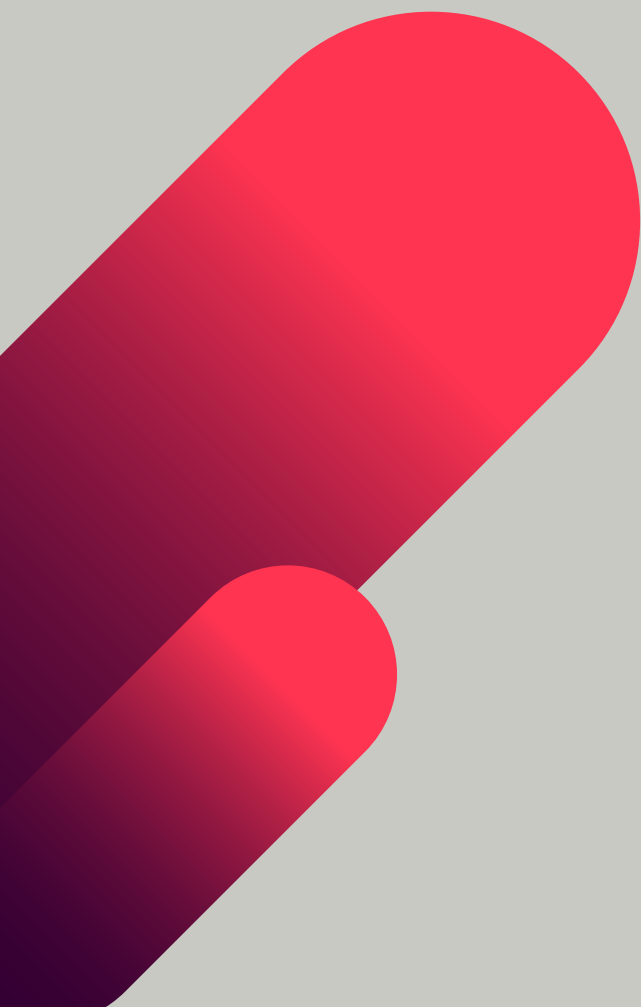


4TH EDITION
THE BOARD
DIRECTORS'
SUMMIT
CHILE



Proyección 2026:
Visión de los directorios
para alcanzar el
crecimiento



INSTITUTO DE DIRECTORES

El Instituto de Directores de Chile es una organización sin fines de lucro cuyo propósito es fomentar la excelencia en el desempeño de los directorios de empresas en Chile y Latinoamérica.

Es un espacio de formación y de discusión que buscar optimizar la efectividad de la gestión del director mediante su actualización en temas relevantes, la profundización de conocimiento sobre la gobernanza y el rol de director y el intercambio de experiencias entre pares, poniendo a disposición las herramientas necesarias para lograrlo.

Equipo de trabajo

Fadua Gajardo – Directora ejecutiva

Montserrat Diosdado – Gerente de Sostenibilidad y Alianzas

Camilo Carrasco – Subgerente de Desarrollo

Carolina Prieto – Gerente de Comunicaciones y Marketing

Fecha de publicación
Octubre 2025



PRESENTACIÓN

En un contexto económico y social desafiante, donde las empresas enfrentan transformaciones estructurales y una demanda creciente por propósito, transparencia y sostenibilidad, los directorios tienen hoy una oportunidad única: liderar el cambio desde la gobernanza.

Este estudio, elaborado por el Instituto de Directores de Chile, busca recoger la mirada de quienes están en el centro de las decisiones estratégicas. A través de las respuestas de más de doscientos directores y ejecutivos, presentamos una radiografía honesta de cómo los órganos de gobierno empresarial están pensando el crecimiento del país y cuáles son las condiciones que consideran indispensables para alcanzarlo.

Los resultados reflejan un mensaje claro: los directorios están conscientes de su responsabilidad y dispuestos a asumir un rol más activo. Saben que el crecimiento no se logrará solo con reformas económicas, sino con visión, innovación y liderazgo ético. Saben también que el futuro dependerá de su capacidad para fortalecer la confianza, anticiparse a los cambios y construir un vínculo más estrecho entre empresa y sociedad.

“Proyección 2026: Visión de los directorios para alcanzar el crecimiento” nace, además, como antesala de The Board Directors’ Summit 2025, instancia que reunirá el 25 de noviembre a directores, gerentes de primera línea y líderes empresariales para reflexionar sobre el papel de los directorios en la reactivación económica. Con este estudio, queremos aportar evidencia y conversación para esa reflexión: cómo los directorios pueden transformarse en agentes de cambio y no solo de supervisión.

Invito a leer estas páginas como un punto de partida para la acción. Porque una mejor gobernanza no es solo una exigencia normativa, sino una condición esencial para el desarrollo sostenible del país.

Fadua Gajardo
Directora Ejecutiva
Instituto de Directores de Chile

TABLA DE CONTENIDOS

OBJETIVO	05
METODOLOGÍA	06
GRUPO MUESTRAL	07
ELABORACIÓN DEL ESTUDIO	07
PERFIL DE LOS ENCUESTADOS	09
TÉCNICA UTILIZADA	11
DESARROLLO	12
Introducción	13
El directorio como agente de cambio	14
Las prioridades estratégicas y las palancas para el crecimiento	15
Las palancas de cambio	16
Colaboración y liderazgo público-privado	18
La imperiosa necesidad de una mejor gobernanza	19
Los cuatro pilares del crecimiento	22
CONCLUSIONES	24

OBJETIVO

El objetivo del estudio “Proyección 2026” es entregar una radiografía de la visión de los directorios de Chile sobre cómo liderar y activar el crecimiento económico del país. Específicamente, busca identificar y priorizar las palancas estratégicas que los directorios consideran clave para lograr la anhelada reactivación económica, con un foco en la innovación, la productividad y la visión de largo plazo.

Asimismo, el estudio indaga en los desafíos de gobernanza de las organizaciones en la actualidad, diagnosticando los cambios más urgentes que se requieren del propio directorio como directorio para poder hacer frente a los desafíos actuales.

Finalmente, el estudio busca recoger también la perspectiva de los directores y gerentes con reporte directo al directorio, sobre los principales obstáculos externos que frenan la inversión actualmente y que, de subsanarse, podrían resultar en un catalizador para el crecimiento económico y el desarrollo social.

Los resultados de este estudio, además, se utilizarán para enriquecer las conversaciones y análisis en el evento “The Board Directors’ Summit Chile 2025” del Instituto de Directores, que se llevará a cabo el próximo 25 de noviembre en Santiago de Chile.

METODOLOGÍA

GRUPO MUESTRAL

El cuestionario fue distribuido de manera abierta a través de las redes sociales del Instituto de Directores de Chile y estuvo disponible para ser respondido entre el 1 de agosto y el 8 de septiembre de 2025. Se obtuvieron un total de 223 respuestas válidas.

ELABORACIÓN DEL ESTUDIO

El cuestionario utilizado, consta de 14 preguntas, diseñadas para abordar aspectos claves en base al objetivo del estudio:

1. Eres actualmente:
 - a. Director(a) de una empresa
 - b. Gerente general / Director ejecutivo
 - c. Gerente de primera línea con reporte directo al directorio
 - d. Otras gerencias sin reporte al directorio
 - e. Otro
2. En una escala de 1 a 5, ¿cuán preparado considera que está su directorio para liderar e impulsar las acciones necesarias para lograr un crecimiento económico en torno al 4%? Donde, 1 es “Nada preparado” y 5 es “Totalmente preparado”
3. ¿Cuál considera que debe ser la prioridad de los directorios en los próximos 2 años?
 - a. Impulsar la innovación y productividad
 - b. Aumentar la inversión sostenible
 - c. Fortalecer el capital humano
 - d. Mejorar la gobernanza y ética empresarial
 - e. Mejorar la gobernanza y ética empresarial
4. ¿Su empresa o grupo empresarial ha revisado o ajustado su estrategia de crecimiento dado el contexto económico de los últimos años?
 - a. Sí, de manera integral
 - b. Parcialmente
 - c. No

5. ¿Cuáles de los siguientes temas considera más urgentes de resolver para incentivar el crecimiento económico en los próximos dos años? (Puede marcar más de uno)
 - a. Seguridad y crimen organizado
 - b. Inflación y costo de vida
 - c. Inmigración y cohesión social
 - d. Permisología y burocracia excesiva
 - e. Desempleo y baja participación laboral
 - f. Nivel de inversión pública y privada
 - g. Brechas en infraestructura y conectividad
 - h. Incertidumbre regulatoria y jurídica
 - i. Educación y formación laboral para la economía del futuro
 - j. Sostenibilidad y transición energética
 - k. Innovación, ciencia y tecnología
 - l. Gobernabilidad y confianza institucional
 - m. Otras, ingrese su respuesta
6. ¿Cuáles considera que podrían ser las palancas de cambio a activar desde los directorios para fomentar el crecimiento del país? (Puede marcar más de una opción)
 - a. Agilidad para responder a contextos cambiantes
 - b. Flexibilidad organizacional y adaptativa
 - c. Mirada global y capacidad de anticiparse a tendencias internacionales
 - d. Resiliencia frente a crisis económicas, sociales y medioambientales
 - e. Liderazgo movilizador y colaborativo
 - f. Visión estratégica de largo plazo
 - g. Innovación y digitalización desde la alta dirección
 - h. Integración de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la estrategia

- i. Fortalecimiento del talento y cultura organizacional
- j. Transparencia, ética y fortalecimiento de la confianza
- k. Vinculación activa con el ecosistema (comunidades, proveedores, reguladores)
- l. Otras, ingrese su respuesta

7. ¿Cuál de estos factores considera más relevante para asegurar una relación óptima entre directorio y administración? (Puede marcar más de uno)

- a. Que el directorio entienda y respete los límites de su función (no interferencia operativa)
- b. Que el directorio posea una combinación adecuada de competencias y experiencia relevante para el negocio
- c. Que el directorio proporcione orientación estratégica clara (rol de socio de pensamiento)
- d. Que el directorio tenga una visión de largo plazo para la sostenibilidad de la empresa
- e. Que el directorio dedique suficiente tiempo, preparación y compromiso a su labor
- f. Que exista confianza y comunicación fluida entre el directorio y la administración
- g. Que exista confianza y comunicación fluida entre el directorio y la administración
- h. Otras, ingrese su respuesta

8. En los últimos años, ¿considera que los directorios han internalizado su obligación de liderar procesos de autorregulación y estándares éticos frente a la creciente desconfianza institucional? Donde, 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 4 es “Totalmente de acuerdo”

9.Cuál considera que es el cambio más urgente en la gobernanza de las organizaciones para que los directorios contribuyan de manera efectiva al desarrollo del país? (Seleccione una opción principal)

- a. Mayor diversidad (de género, edad, experiencia y pensamiento) y renovación generacional en los directorios
- b. Profesionalización del rol del director (formación, deberes fiduciarios, estándares éticos)
- c. Evaluación periódica y efectiva del desempeño del directorio y sus miembros

- d. Transparencia en compensaciones, conflictos de interés y decisiones clave del directorio
- e. Alineamiento estratégico con los desafíos país y criterios de sostenibilidad (ASG)
- f. Mayor compromiso del directorio con el impacto social y territorial de la empresa
- g. Otras, ingrese su respuesta.

10. ¿Qué mensaje le daría usted a los directorios de Chile para movilizar el crecimiento del país en los próximos 5 años? (respuesta abierta)

11. ¿Usted es actualmente?

- a. Director(a) de empresa listada
- b. Director(a) de empresa privada o familiar
- c. Ejecutivo(a) con asiento en directorio
- d. Otras, ingrese su respuesta.

12. ¿Cuántos años lleva participando en directorios?

- a. Menos de 3 años
- b. Menos de 3 años
- c. Más de 10 años

13. ¿En qué sector se desempeña principalmente su organización? (Seleccione el que mejor represente su actividad principal)

- a. Servicios financieros y seguros
- b. Minería, energía o infraestructura
- c. Consumo masivo, alimentos o retail
- d. Tecnología, innovación o economía digital
- e. Manufactura e industria
- f. Transporte, logística o comercio exterior
- g. Salud, educación o servicios sociales
- h. Sector público o estatal
- i. Agricultura, forestal o pesca
- j. Otras, ingrese su respuesta

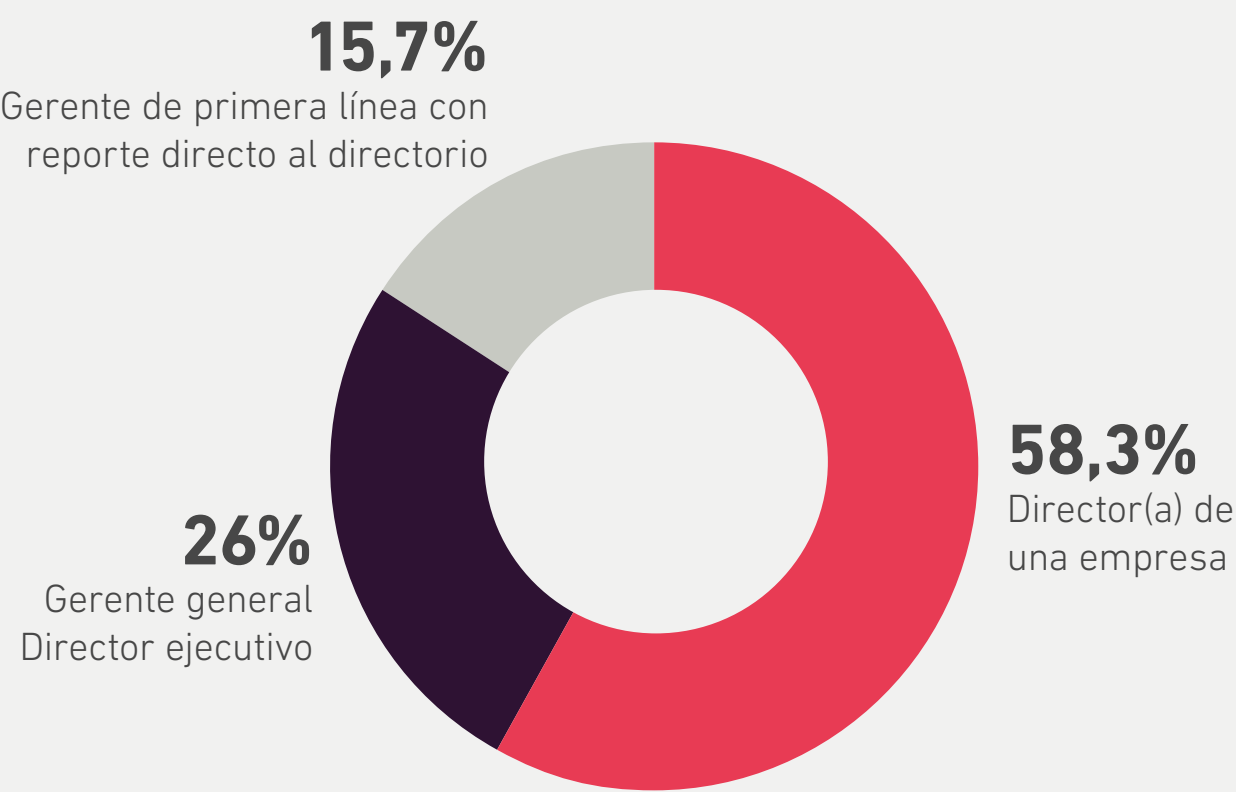
14. ¿Cuál es el nivel de ventas anuales en UF de la empresa donde eres director(a)? (Seleccione el que mejor represente su actividad principal)

- a. De 0,01 a 2.400 UF anuales.
- b. De 2.401 a 25.000 UF anuales.
- c. De 25.001 a 100.000 UF anuales.
- d. De 25.001 a 100.000 UF anuales.

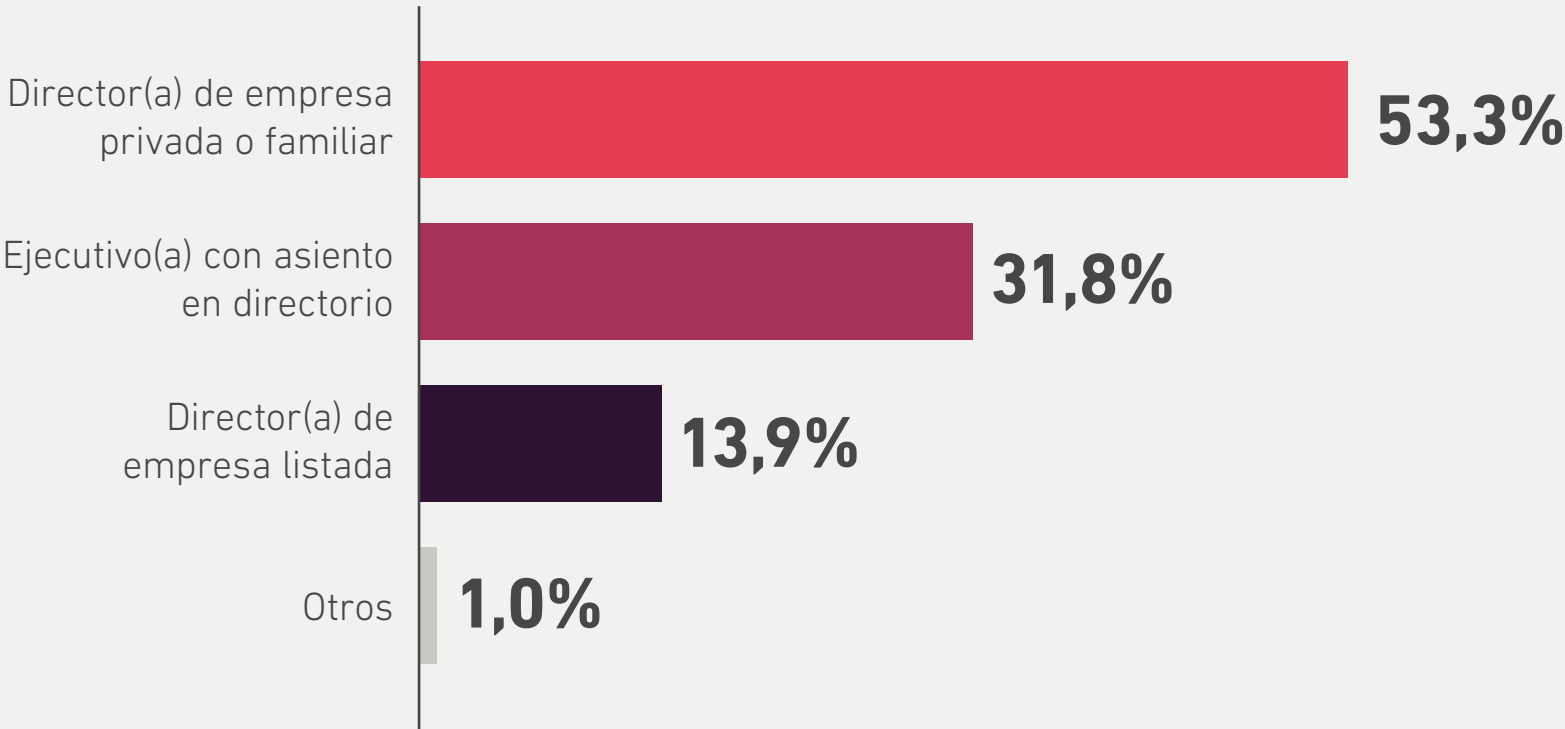
PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

El perfil de los participantes del estudio se compone mayoritariamente por directores de empresa (58,3%), complementado por gerentes generales o directores ejecutivos (26,0%) y gerentes de primera línea con reporte directo al directorio (15,7%). Dentro de este universo, el rol más frecuente es el de director de empresa privada o familiar (53,3%), seguido por ejecutivos con asiento en el directorio (31,8%) y directores de empresas listadas (13,9%).

1. Actualmente eres

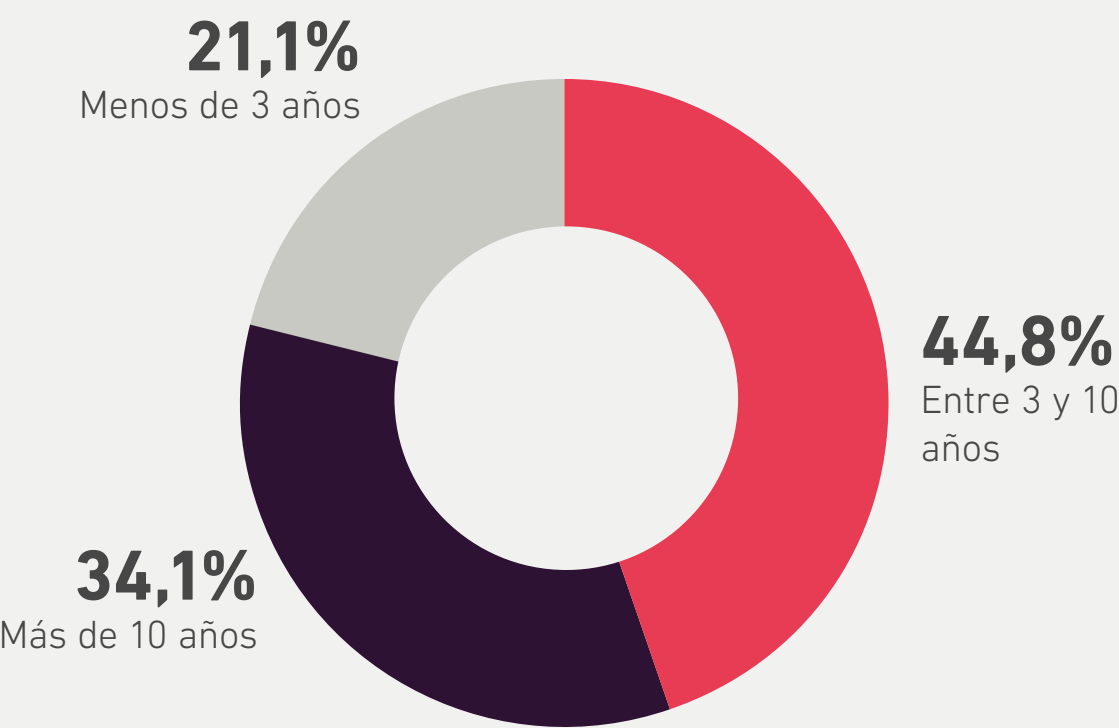


2. ¿Qué rol desempeña?

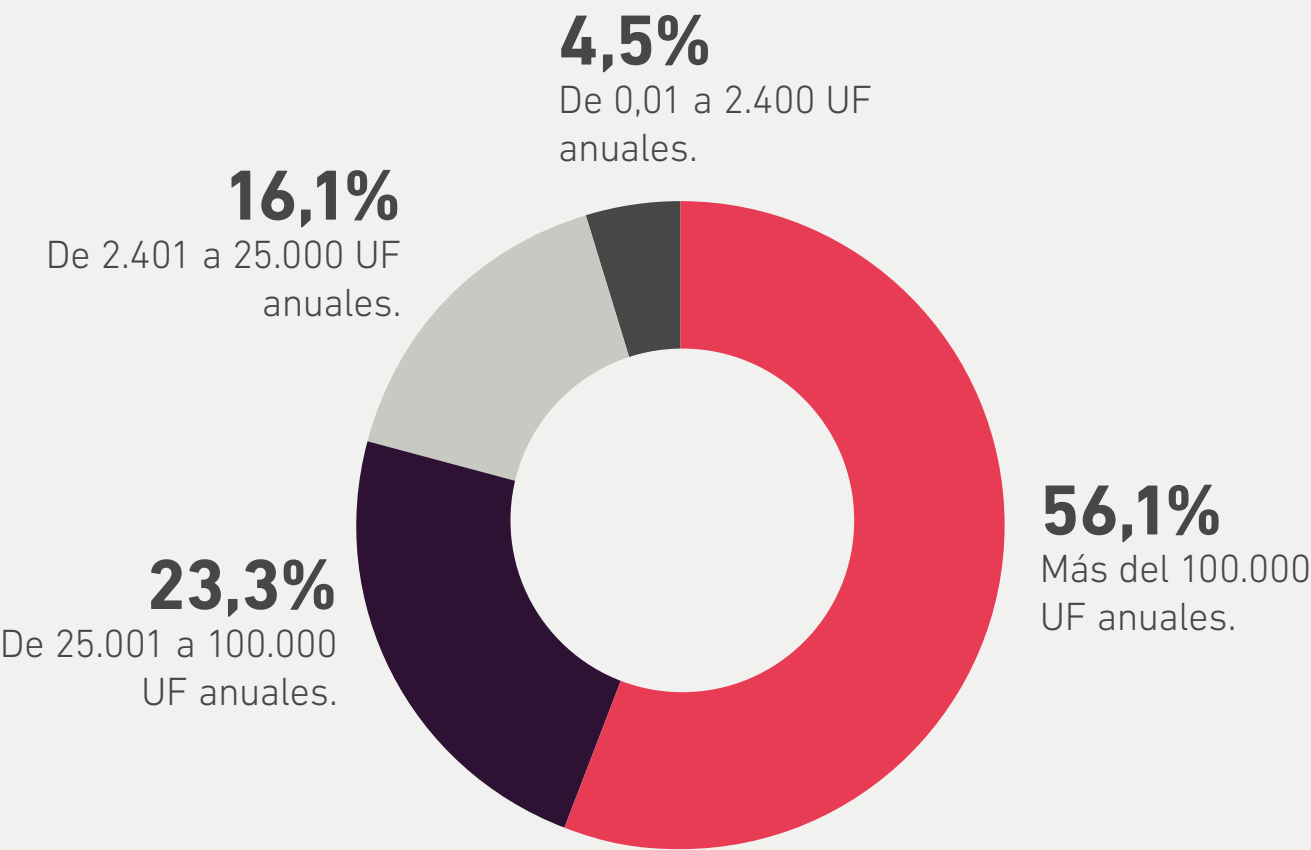


En cuanto a la experiencia de los encuestados, se trata de un grupo experimentado: el 44,8% ha participado en directorios por un periodo de entre 3 y 10 años, y un 34,1% cuenta con más de 10 años de trayectoria. Los encuestados provienen principalmente de grandes compañías, ya que más de la mitad (56,1%) representa a empresas con ingresos anuales superiores a las 100.000 UF. La muestra es diversa en cuanto a industrias, con una mayor representación de los sectores de Minería, energía o infraestructura (17,4%), Servicios financieros y seguros (14,8%), y Manufactura e industria (11,7%).

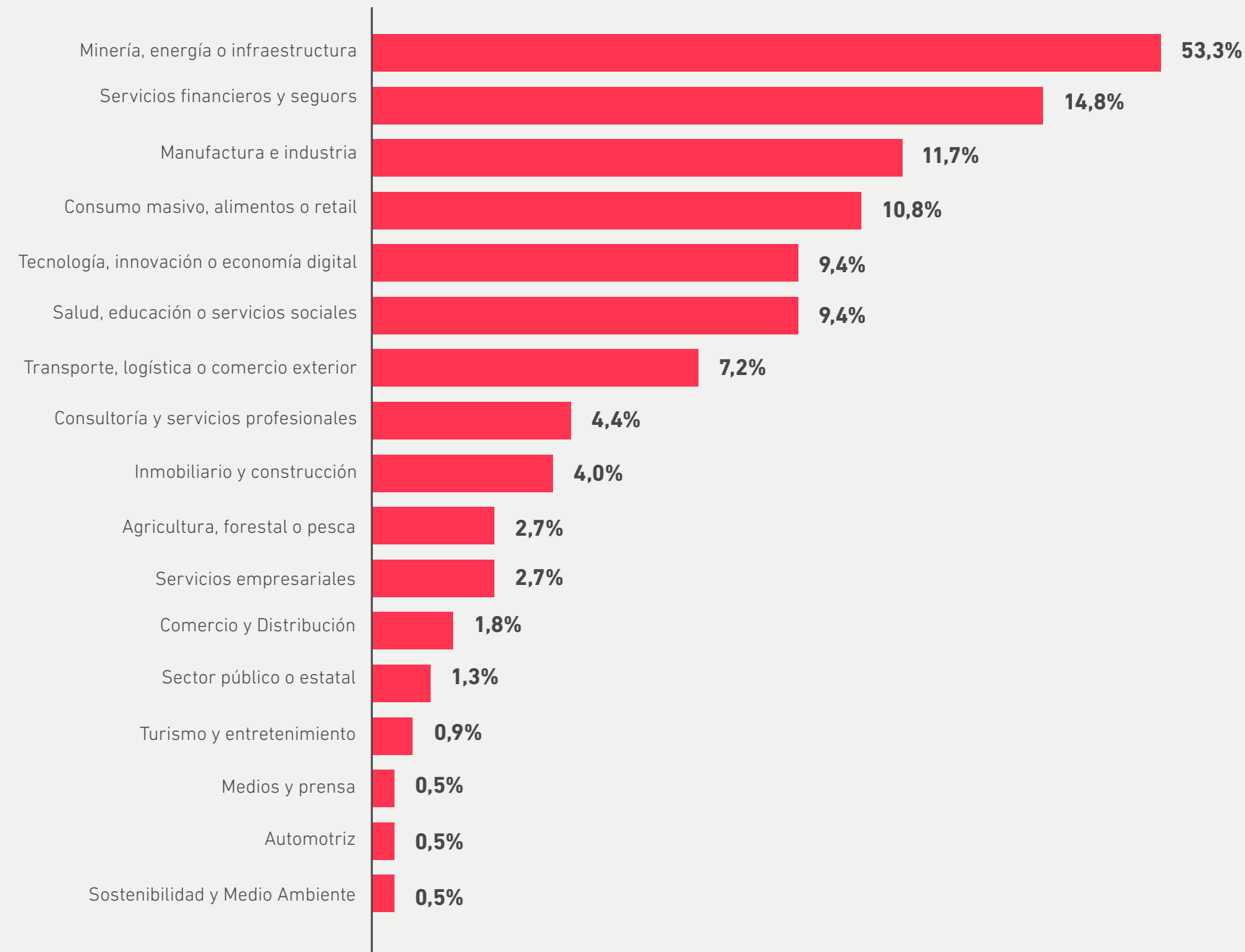
12. ¿Cuántos años lleva participando en el directorio?



14. ¿Cuál es el nivel de ventas anuales en UF de la empresa donde eres director(a)?



13. ¿En qué sector se desempeña principalmente su organización?



TÉCNICA UTILIZADA

Los participantes respondieron de forma anónima y voluntaria, asegurando la confidencialidad de sus respuestas. La encuesta estuvo disponible desde el 1 de agosto y el 8 de septiembre de 2025, brindando un tiempo adecuado para que los participantes compartieran sus opiniones. El tiempo promedio para completar fue de 8 minutos, garantizando eficiencia en la participación.

El análisis de los datos se realizó entre el 9 y el 12 de septiembre de 2025, a cargo del Instituto de Directores de Chile. Se aplicaron métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de los resultados, abarcando tanto las tendencias numéricas como las perspectivas cualitativas.



DESARROLLO

Introducción

El año 2025 marca un punto de inflexión para el gobierno corporativo en Chile. Las empresas operan en un entorno más incierto, exigente y competitivo, donde el crecimiento económico ya no depende únicamente del mercado, sino también de la calidad de sus instituciones, la confianza pública y la capacidad de sus directorios para conducir el cambio.

El estudio “Proyección 2026: Visión de los directorios para alcanzar el crecimiento” surge con el propósito de conocer la visión de los directorios y primeros ejecutivos sobre cómo alcanzar el crecimiento sostenible del país. A partir de una encuesta aplicada a más de 200 líderes empresariales, el Instituto de Directores de Chile identifica las prioridades estratégicas, los desafíos internos y las barreras externas que definen hoy la agenda de los órganos de gobierno corporativo.

Los resultados muestran un diagnóstico realista y al mismo tiempo optimista: los directorios confían en su capacidad para impulsar el desarrollo, pero reconocen que deben avanzar en profesionalización, ética y visión de largo plazo. La innovación, la productividad, la sostenibilidad y la colaboración público-privada emergen como pilares centrales para movilizar la economía hacia 2026.

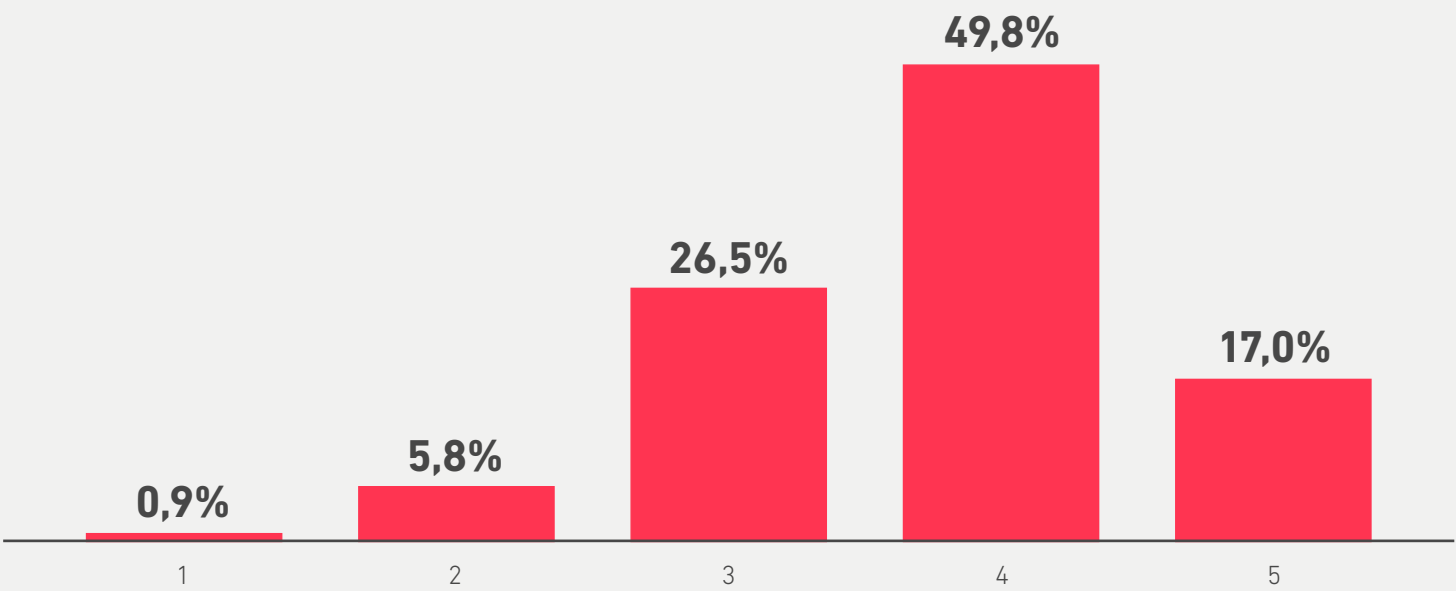
Este documento no busca solo describir una fotografía del presente, sino ofrecer una hoja de ruta para los próximos años: un llamado a los directorios a ejercer un liderazgo transformador, comprometido con el propósito de construir organizaciones más sólidas, sostenibles y conectadas con los desafíos del país.

El directorio como agente de cambio

Revisar el rol de directorio como impulsor del crecimiento era uno de los objetivos de este estudio. Por eso, al analizar los resultados del estudio lo primero que observa es la alta valoración que tienen los propios directores respecto del rol de los directorios como agente movilizador de cambios.

Y es que, entre los encuestados, casi un 67% califica con 4 o 5 la capacidad de los directorios de liderar las acciones necesarias para empujar el crecimiento del país (donde uno es nada preparado y cinco totalmente preparado). Como vemos, los directores, en general, tienen una visión muy optimista de la capacidad de los órganos de gobierno de las empresas para impulsar las acciones necesarias para alcanzar el anhelado crecimiento del 4%. Esto además de revelar una alta confianza en sus capacidades, son buenas noticias respecto de cómo el sector privado se prepara para recibir el 2026.

2. En una escala del 1 al 5, ¿cuán preparado considera que está su directorio para liderar e impulsar las acciones necesarias para lograr un crecimiento económico en torno al 4%?

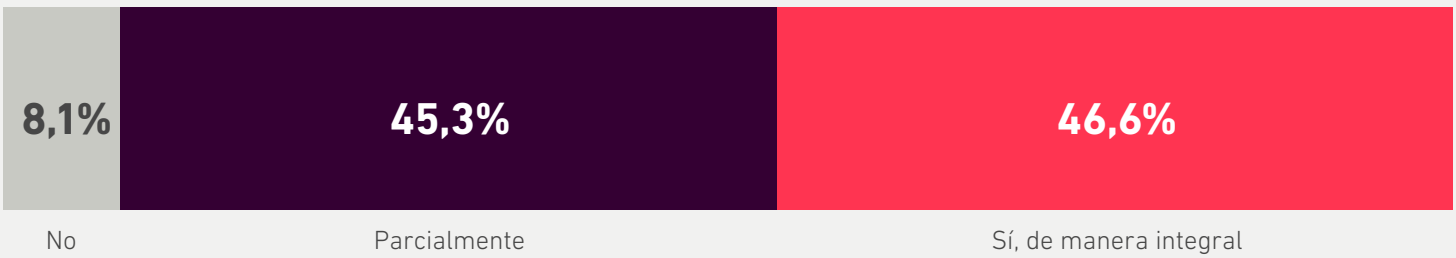


No obstante, el estudio revela que sólo el 46,6% de los directorios ha ajustado de manera integral las estrategias de crecimiento de sus compañías, mostrando que aún existen importantes desafíos respecto de la capacidad de adaptarse a escenarios complejos. Sin embargo, preocupa especialmente que un porcentaje pequeño, pero significativo, se muestra inmóvil.

Y es que 8,1% de los encuestados declara que sus organizaciones no han hecho ningún tipo de ajuste o revisión de su estrategia en los últimos dos años. Este número, aunque minoritario, puede ser una señal de alerta respecto de empresas que podrían no haber reaccionado de forma adecuada a un contexto que exige dinamismo y adaptación.

En tiempos tan complejos como los actuales, tener la capacidad de adaptarse o, al menos, analizar desde la mesa de decisiones la necesidad de ajustar la estrategia para hacer frente a estos escenarios, resulta crucial para resguardar la resiliencia de las empresas en largo plazo y cumplir con su deber de cuidado que cada uno de los integrantes del directorio tiene hacia la organización.

4. ¿Su empresa o grupo empresarial ha recibido o ajustado su estrategia de crecimiento dado el contexto económico de los últimos años?



Las prioridades estratégicas y las palancas para el crecimiento

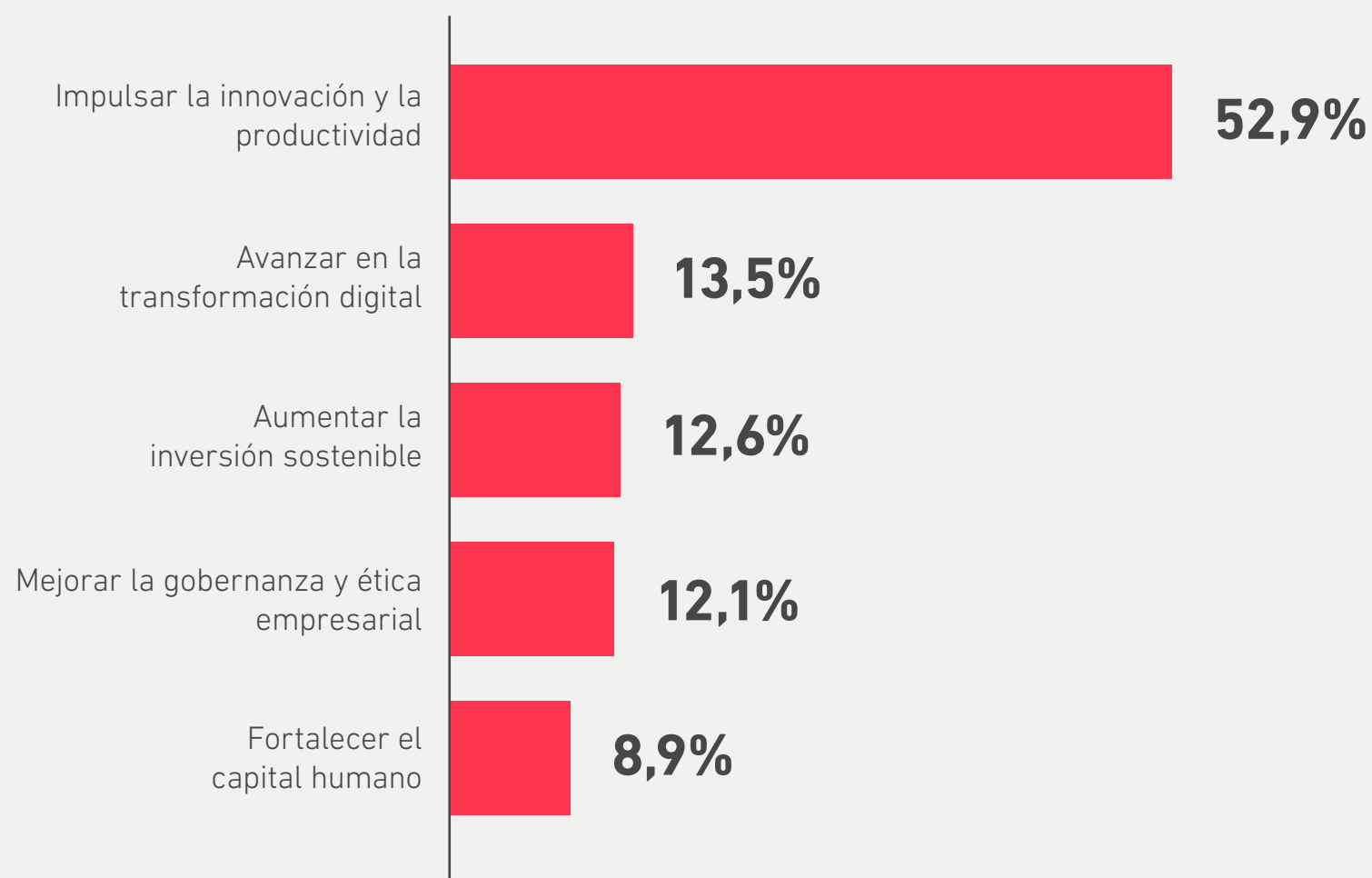
Cuando se les preguntó a los encuestados por los temas que debiesen ser prioritarios para los directorios en los próximos dos años, el 52,9% de los encuestados se inclinó por la opción “impulsar la innovación y productividad”. La amplia diferencia con las otras opciones (Avanzar en transformación digital - 13,5%, Aumentar la inversión sostenible - 12,6%, Mejorar la gobernanza y ética empresarial - 12,1%, Fortalecer el capital humano – 8,9%), resalta una conciencia clara de que, para lograr el anhelado crecimiento, se requiere una mejora sustancial en la eficiencia y la adopción de nuevas tecnologías.

El hecho de que más de la mitad de los encuestados elija esta alternativa es una señal inequívoca de que los directorios chilenos están percibiendo una presión crítica respecto de que la productividad de las empresas puede estar rezagada respecto a estándares internacionales o al potencial interno. Además, el ambiente de negocios global hiper competitivo y conectado que los negocios enfrentan, exige una constante reinversión para mantener la relevancia y la ventaja competitiva. El crecimiento económico de Chile depende, a juicio de los encuestados, fundamentalmente de estos factores que los directores están asumiendo como prioritarios.

En segundo lugar, aparece la opción “Avanzar en transformación digital”. Esto es una señal positiva dado el rol clave que los directores tienen de cara a impulsar un cambio en materia de transformación digital, especialmente en temas como ciberseguridad y la integración de nuevas tecnologías. Esto no solo es una cuestión tecnológica, sino una condición para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el largo plazo.

En tercer lugar, el 12,6% de los directores considera que “Aumentar la inversión sostenible” debe ser una prioridad de los directorios en los próximos dos años. Este número es muy bajo si se compara, por ejemplo, con el 52,9% que opta por la innovación. Mientras que la sostenibilidad es un tema con un alto nivel de menciones en otras preguntas, el dato duro sugiere que aún no se ha traducido en la prioridad estratégica para la mayoría de los directorios.

3. ¿Cuál considera que debe ser la prioridad de los directorios en los próximos 2 años?



Las palancas de cambio

Al preguntar a los encuestados respecto de cuáles debiesen ser las palancas de cambio que desde los directorios se deben activar para impulsar el crecimiento, la visión de largo plazo (14%), la flexibilidad organizacional (11,5%), y el liderazgo movilizador y colaborativo (11,3%) surgen como las principales respuestas.

Que la Visión de Largo Plazo lidere las palancas de crecimiento, demuestra que los directores entienden que un enfoque cortoplacista ya no es viable y que el negocio debe generar un impacto positivo en el tiempo. Estos resultados confirman una conciencia estratégica del rol del director, así como del real peso que su figura tiene de cara a impulsar el valor sostenible. No solo por el aporte estratégico que el directorio debe hacer, si no como parte del deber fiduciario del director de proteger el desarrollo futuro de la organización y su sostenibilidad en el tiempo.

El deber principal del directorio es proteger el desarrollo futuro de la organización y su sostenibilidad. En el entorno actual, volátil y complejo, la única manera de cumplir con ese deber es operar con una perspectiva de décadas. La visión de largo plazo otorga el marco ético para desafiar el status quo y tomar decisiones impopulares en el corto plazo, pero necesarias para la resiliencia futura. Lo que implica desde anticipar riesgos hasta desarrollar el talento para las empresas del futuro.

Las dos siguientes palancas: Flexibilidad Organizacional (11,5%) y Liderazgo Movilizador y Colaborativo (11,3%), segunda y tercera opción, respectivamente; son condiciones habilitadoras que permiten que la visión de largo plazo se ejecute. Por un lado, porque los directores entienden que la velocidad de cambio exige una estructura organizacional capaz de responder de forma ágil; especialmente considerando que impulsar la innovación, principal prioridad para los próximos dos años según los encuestados, requiere de una organización rápida, horizontal y abierta al cambio. Vinculado a eso, la cuarta opción elegida: “Agilidad para responder a contextos cambiantes”, refuerza la necesidad de contar con directorios que impulsen el cambio y movilicen las organizaciones hacia adelante.

En esa línea, el liderazgo movilizador y colaborativo, tercer lugar entre las preferencias, también se fortalece. Para responder a los desafíos actuales, se requiere que este espíritu de colaboración comience desde el directorio y su presidencia, de manera que esta última imponga el tono para toda la empresa y sea capaz de alinear a los trabajadores con la visión estratégica de largo plazo.

6. ¿Cuáles considera que podrían ser las palancas de cambio a activar desde los directorios para fomentar el crecimiento del país? (Puede marcar más de una opción)



Por otro lado, es importante mencionar que los resultados muestran que los directores han ido internalizando que el crecimiento económico debe ir de la mano con el respeto por el medio ambiente y el impacto social, integrando la sostenibilidad en la estrategia central del negocio. Se entiende que es un imperativo para la supervivencia y la competitividad de las empresas en el largo plazo, no solo una obligación regulatoria. Esto se refuerza con el hecho que la vinculación con el ecosistema, la integración de criterios ASG y el fortalecimiento de la confianza también aparezcan mencionadas.

Como vemos, los resultados señalan que los directores tienen claro que, si quieren liderar el crecimiento de sus empresas, deben asegurar que estas sean sostenibles en un sentido amplio; lo que incluye una gestión responsable del impacto social y ambiental. Por ello, deben pasar del discurso a la acción, y hacer las inversiones necesarias y cambios requeridos para asegurar la resiliencia y competitividad de la empresa en el largo plazo.

Colaboración y liderazgo público-privado

Los directores son enfáticos en sus preocupaciones externas. Cuando se indaga sobre cuáles son los temas más urgentes que resolver para incentivar el crecimiento son la permisología y burocracia excesiva (18,7% de las menciones), así como la seguridad y el crimen organizado (18% de las menciones), las opciones más votadas.

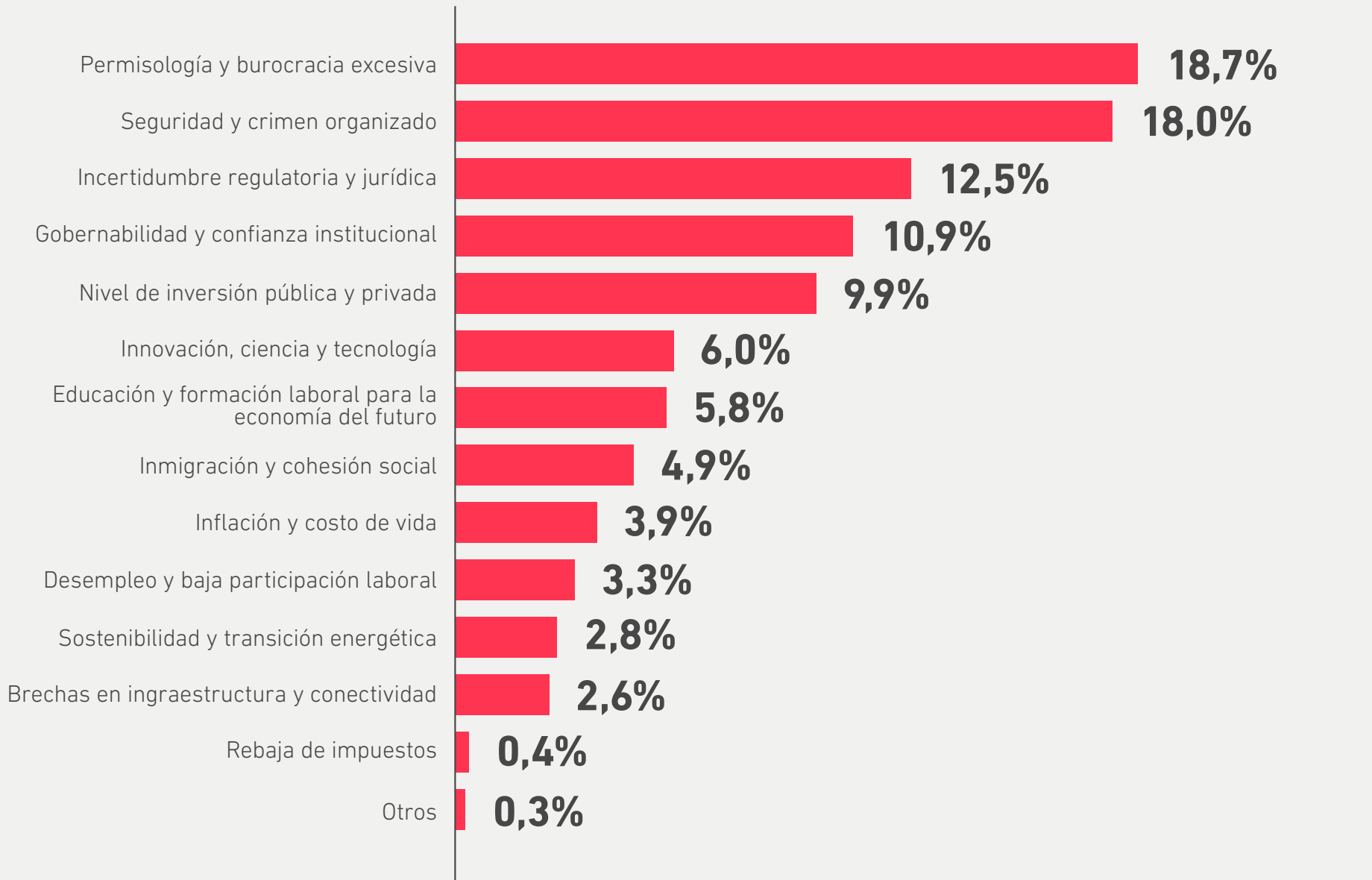
Algo que es importante señalar es que los directores no están pidiendo la ausencia de regulaciones; están criticando la ineficiencia de un proceso. La crítica a la “permisología” no es un rechazo a las evaluaciones ambientales o sociales, sino un llamado a hacer de este un proceso más ágil, predecible y transparente que no paralice la inversión.

Además, esta paridad en las respuestas subraya una doble percepción desde los directorios: un estado que no responde con la velocidad requerida y el deterioro del orden público, amenazan de forma directa a la capacidad de las empresas para invertir y crecer.

Los resultados demuestran la interdependencia crítica entre el sector público y el privado. El directorio no puede alcanzar su ambición de crecimiento solo con reformas internas; debe tomar un rol activo en el diálogo público-privado para impulsar la solución de los nudos que hoy frenan la inversión: permisología, y necesidad de mayor certeza jurídica y seguridad. Los directores necesitan involucrarse en este trabajo con el estado, de cara a poder concentrarse en su tarea esencial: invertir, innovar y crear valor sostenible a largo plazo.

Y es que, en tiempos de fragmentación, el sector privado debe liderar con el ejemplo. Por eso, de los resultados se desprende un llamado a que los directores usen su voz y plataformas para trabajar con gremios, asociaciones y el Estado para destrabar los cuellos de botella que frenan la inversión e impulsar la estabilidad regulatoria. Se trata de contribuir activamente a la construcción de un entorno favorable para el crecimiento sostenible del país a largo plazo.

5. ¿Cuáles de los siguientes temas considera más urgentes de resolver para incentivar el crecimiento económico en los próximos dos años? (Puede marcar más de uno)



La imperiosa necesidad de una mejor gobernanza

A pesar de que los encuestados consideran que los directorios están preparados para liderar las acciones de cara a contribuir al crecimiento, los directores señalan que el cambio más urgente a nivel de directorios para aportar de manera efectiva al desarrollo del país es la profesionalización de su rol (41,7% de las menciones). Esto abarca desde formación y capacitación continua, hasta la observancia de los deberes fiduciarios y estándares éticos inherentes a su rol como director.

Como los resultados indican, los directores reconocen que la forma en que opera el directorio, sus competencias formales y su observancia ética, necesitan avanzar para hacer frente de los desafíos actuales. La profesionalización del rol del director, con especial cuidado de la observancia de sus deberes fiduciarios y estándares éticos, es lo que permite al directorio innovar con decisión dentro de un marco de buen gobierno. Por su parte, la formación y capacitación continua, parte central de la profesionalización, es vital para supervisar y orientar la organización hacia ese objetivo.

En esa línea, le sigue con un 19,7% la necesidad de mantener evaluaciones periódicas del desempeño del directorio y los miembros que lo componen. Este punto resulta particularmente relevante, considerando que un directorio no puede aspirar a liderar la innovación y la estrategia a largo plazo si no tiene un mecanismo robusto para evaluar su propio desempeño y el de sus miembros.

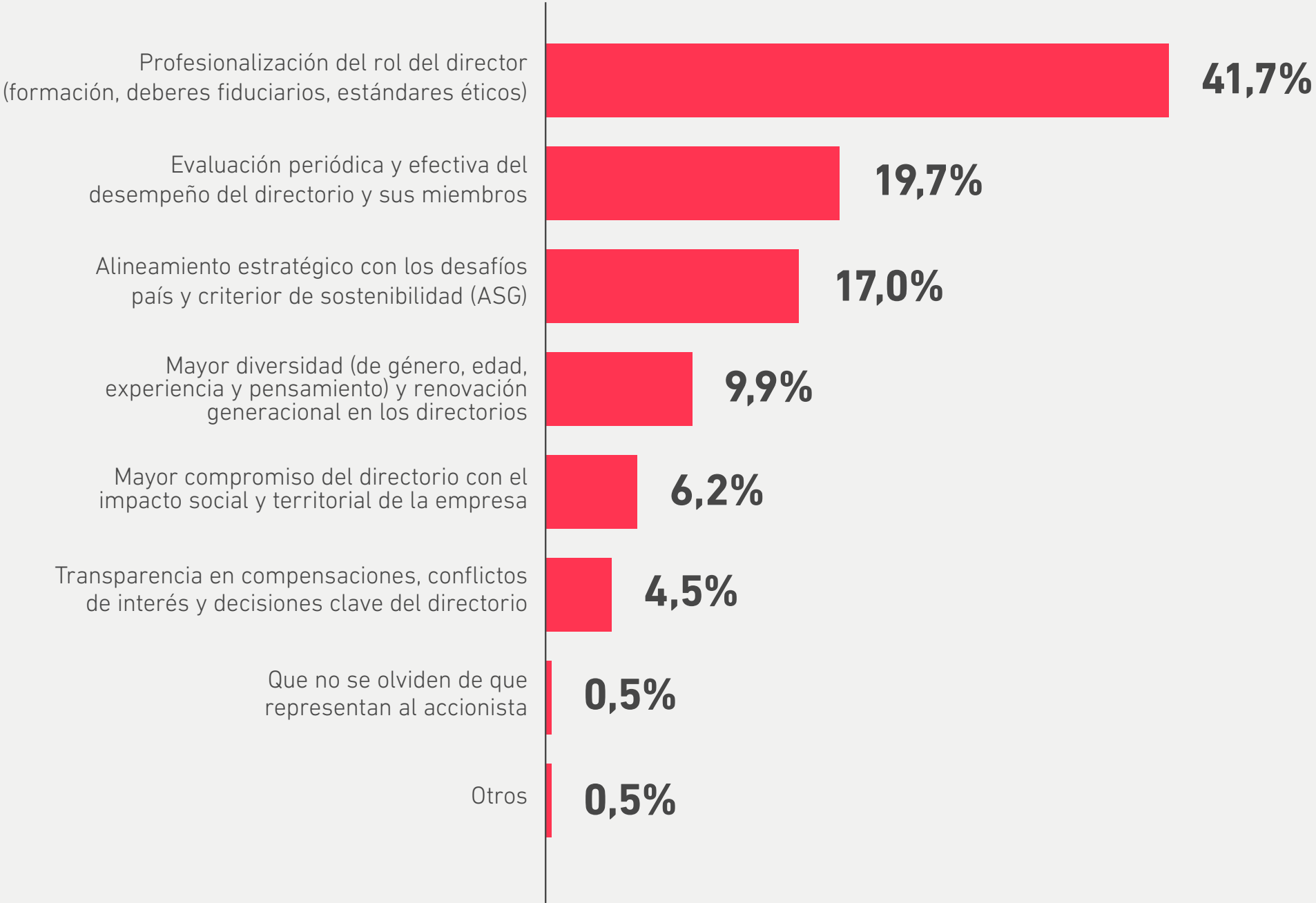
Además, la práctica de evaluarse como cuerpo colegiado no es solo es un buen modelo impulsado por el regulador; sino también es un mecanismo que permite identificar brechas, asegurar que se está dedicando el tiempo y el compromiso necesarios, y garantizar que la composición del directorio es la adecuada para hacer frente a los desafíos futuros. Por otro lado, este proceso permite a los directorios, en caso de ser necesario, ajustar estrategias y corregir el rumbo antes de que sea demasiado tarde.

En tercer lugar, figura el alineamiento estratégico con los desafíos país y sostenibilidad que tienen el 17% de las selecciones. Este punto revela una conciencia emergente, aunque todavía minoritaria, sobre la necesidad de integrar factores externos y de largo plazo en la agenda del directorio. Si bien no es una cifra dominante, su ubicación sugiere que los directores abordan la sostenibilidad como un factor que debe estar integrado en la estrategia central del negocio, influyendo en la toma de decisiones de inversión y riesgos.

Las respuestas de los encuestados indican que los directorios, en general, están dispuestos a asumir su responsabilidad y a liderar la agenda de crecimiento desde la profesionalización, la ética y una mayor proactividad en el diálogo con la sociedad. Este doble enfoque es la clave para entender el estado actual de la gobernanza corporativa en Chile y resulta una noticia esperanzadora para impulsar, desde la gobernanza, mejores organizaciones para un mejor país.

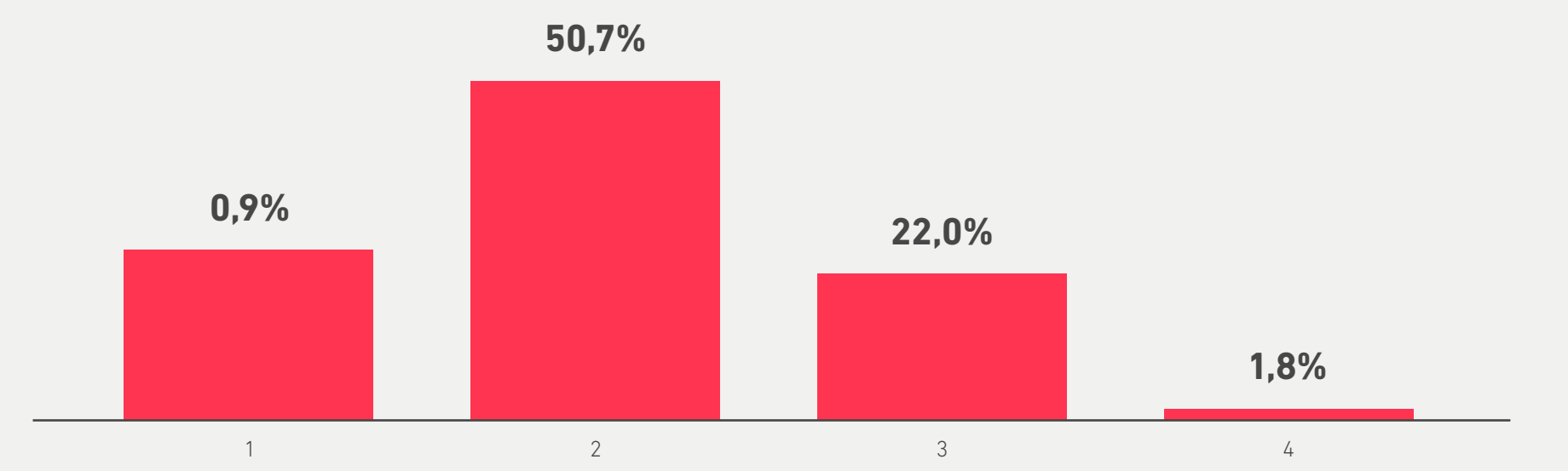
Para poder impulsar estos puntos de forma exitosa, se necesita una mezcla de visiones que se complementen y se desafíen entre sí en las mesas de decisión. Ahí, la diversidad de pensamiento y experiencia es un activo relevante que reduce riesgos y abre nuevas oportunidades de crecimiento. Por eso, es importante mencionar que los resultados muestran la diversidad como un imperativo estratégico para crecer con el 9,9% de las menciones. Y es que la diversidad no es solo una cuestión de género o edad; se refiere a la incorporación de distintas experiencias, perfiles, pensamientos, y conocimientos a las mesas de directorio que permitan fortalecer la toma de decisiones y reducir la exposición al riesgo.

9. ¿Cuál considera que es el cambio más urgente en la gobernanza de las organizaciones para que los directorios contribuyan de manera efectiva al desarrollo del país? (Seleccione una opción principal)



Sin embargo, contrasta con esto último que al preguntar a los directores si consideran que los directorios han internalizado su obligación de liderar a nivel organizacional los procesos de autorregulación y estándares éticos frente a la desconfianza institucional generalizada, los encuestados se muestran en su mayoría contrarios a esta afirmación (76,2%). Es así como un 25,5% se declara “totalmente en desacuerdo” y un 50,7% en “desacuerdo”. Esto llama particularmente la atención y es una señal clara de una profunda crítica de los mismos directores hacia el rol que, tanto ellos como sus pares, están ejerciendo para hacer frente a esta responsabilidad.

8. En los últimos años, ¿considera que los directorios han internalizado su obligación de liderar procesos de autorregulación y estándares éticos frente la crecine te desconfianza institucional?



Uno de los puntos clave de cara a fortalecer las organizaciones y así impulsar también el crecimiento, es la relación entre el directorio y la administración. En esa línea, se les preguntó a los encuestados los factores claves que identificaban para que la relación entre ambos entes fuera exitosa.

Así, los directores destacan que la confianza y una comunicación fluida era el factor más relevante para una relación óptima entre ambos, con el 19,1% de las opciones. El enfoque tradicional, basado en la supervisión formal, la rendición de cuentas periódica y una separación estricta entre gobierno y gestión, resulta insuficiente en el desafiante y volátil entorno actual y está siendo remplazado por un nuevo paradigma de apuesta por una relación más de guía, colaboración e influencia estratégica.

Por otro lado, la complejidad y la velocidad del cambio exigen transformar el rol del directorio de un fiscalizador a un mentor que desafíe a la administración y oriente sus acciones de cara a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Esto se refuerza con el que 18% de los encuestados señale que el directorio sea el “socio de pensamiento” de la administración y el con el 17,3% para los que el hecho de que el directorio posea una visión centrada en la sostenibilidad de la empresa hacia el futuro, son también de los factores más relevantes para asegurar una relación óptima entre ambos entes.

Esto último en particular, sugiere que los directores ven la sostenibilidad no como un tema de mero cumplimiento, sino como el marco central de la relación entre directorio y administración. El directorio debe actuar como el garante de que la administración no sacrifique la sostenibilidad futura de la organización, por la rentabilidad inmediata y para ello debe establecer el tono y los incentivos para que esto ocurra así.

Para finalizar, algo que llama particularmente la atención en este apartado es que solo el 0,3% de los encuestados considera que el factor más relevante para una relación óptima es que el director “proteja el interés del accionista”. Este número es extraordinariamente bajo y el dato más revelador sobre la evolución del rol del director. En la gobernanza tradicional, el interés del accionista era la principal (y a veces única) métrica de éxito. Este resultado demuestra un cambio de paradigma hacia un modelo de gobernanza que valora la confianza, la comunicación y una visión de largo plazo que integra a múltiples *stakeholders*.

7. ¿Cuál de estos factores considera más relevantes para asegurar una relación óptima entre directorio y administración? (Puede marcar más de uno)



Los cuatro pilares del crecimiento

El análisis de los resultados, con énfasis en las prioridades estratégicas y las temáticas más mencionadas por los encuestados, nos permite identificar cuatro grandes pilares sobre los que los directorios deben basar su agenda 2026 para movilizar el crecimiento.

Los resultados se articulan en torno a cuatro ejes que los directores consideran fundamentales para reactivar la economía.

Pilar 1: Innovación y Productividad

Los resultados son contundentes: la principal prioridad para los próximos dos años es “Impulsar la innovación y productividad” (52,9%). Los directores han internalizado que la clave para un crecimiento sostenible no es solo la inversión, sino la mejora en la eficiencia y la adopción de nuevas tecnologías. Y la innovación no es un tema que se pueda delegar, debe ser el motor estratégico del directorio. Este último, debe ser el principal articulador de la estrategia de transformación digital e Inteligencia Artificial (IA) de su organización, asignando los recursos necesarios e impulsando una cultura de agilidad y experimentación interna.

Pilar 2: La gobernanza y la ética como base de la confianza

La profesionalización del rol del director es el cambio más urgente según los encuestados (41,7%), y lo referente a Gobernanza y Ética es lo más mencionada en las respuestas abiertas. Esto demuestra una conciencia de que, sin altos estándares éticos y una gobernanza sólida, no se puede generar la confianza necesaria para atraer inversión y crecer; además de ser un reconocimiento de que la gobernanza no puede ser un “club de amigos”, sino una disciplina profesional con altos estándares éticos.

Por eso, los directorios deben ir más allá del cumplimiento normativo. Deben liderar procesos internos de autorregulación, asegurar una adecuada formación para sus miembros y promover la transparencia. Un directorio ético y profesional es un sello de garantía para inversionistas, colaboradores y la sociedad en general.

Pilar 3: La visión de largo plazo y el impacto social

Los encuestados reconocen que la función principal del directorio es proteger el desarrollo futuro de la organización. Esto exige operar con una perspectiva de largo alcance para asegurar la viabilidad futura, ya que el crecimiento sostenido y la resiliencia no se construyen en el corto plazo.

Esta forma de entender el liderazgo es esencial para movilizar a los trabajadores y alinear sus esfuerzos con la visión estratégica, asegurando que toda la empresa trabaje en función de la sostenibilidad futura con un propósito claro que logre aúne a la organización para lograr el crecimiento sostenible.

Pilar 4: Colaboración y liderazgo público-privado

Al consultar sobre los problemas más apremiantes que deben abordarse para estimular la expansión económica, dos factores dominaron las respuestas con una votación casi idéntica: la excesiva tramitología y burocracia (con un 18,7%de las preferencias) y la inseguridad pública junto con el crimen organizado (alcanzando el 18% de las menciones).

Pero el directorio no puede operar aislado. Para que lograr la anhelada innovación y productividad, el mundo empresarial debe asumir un rol más activo en el diálogo público-privado, colaborando con el sector público para destrabar los procesos de inversión y generar un entorno de mayor certeza y estabilidad jurídica. Este enfoque colaborativo es la vía más efectiva para transformar los obstáculos externos en condiciones habilitantes para el crecimiento.



CONCLUSIONES

Conclusiones

Los resultados del estudio son un claro llamado a la acción. Los directores chilenos se declaran listos para liderar el crecimiento, pero para hacerlo de manera efectiva, deben:

- Fortalecer su rol profesional: Invertir en su propia formación y en el desarrollo de una gobernanza que sea sinónimo de transparencia y confianza.
- Promover la colaboración: Una relación de confianza con la administración y una activa vinculación con el ecosistema son vitales para movilizar el crecimiento.
- Abordar los desafíos externos: Trabajar activamente con el sector público y los gremios para resolver la permisología y los problemas de seguridad.
- Mantener el foco en la innovación y la visión de largo plazo: La productividad y la tecnología deben ser un pilar estratégico en la agenda del directorio.

El futuro del país, en gran medida, depende de que quienes lideran la gobernanza de las instituciones adopten una mirada más amplia, estratégica y comprometida, no solo con sus accionistas, sino con la sociedad en su conjunto.

El mensaje es claro: el crecimiento en Chile no es solo un objetivo económico, sino una responsabilidad de liderazgo. Los directorios tienen la preparación, la conciencia y la oportunidad de empujar este crecimiento. El desafío es tomar acciones concretas para la construcción de un futuro más próspero para Chile.

Y como los resultados indican, los directores de Chile están preparados para asumir los desafíos de un crecimiento con propósito; avanzando hacia un modelo donde la buena gobernanza y la sostenibilidad se conviertan en motores de la economía, con reglas claras y eficientes para un desarrollo próspero y responsable.