

Estudio Tendencias en Directorios 2026

Una mirada desde la alta dirección sobre las prioridades estratégicas que marcarán la agenda de los directorios durante este año.



Autores: Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC

Camilo Carrasco
Subgerente de Desarrollo IdDC

Equipo de Trabajo: Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC

Montserrat Diosdado
Gerente de Sostenibilidad y Alianzas IdDC

Camilo Carrasco
Subgerente de Desarrollo IdDC

Carolina Prieto
Gerente de Comunicaciones y Marketing IdDC

Pablo Maturana
Coordinador de contenidos IdDC

Brigitte Díaz
Diseñadora gráfica IdDC

Fecha de publicación: marzo 2026

1	Introducción.....	05
2	Objetivo general.....	07
3	Metodología.....	09
4	Resultados.....	11
	4.1 Universo del estudio.....	12
	4.2 Efectividad de los directorios para liderar en un entorno de disrupción.....	17
	4.3 Altura de los directorios frente a los desafíos de 2026.....	19
	4.4 Principales fortalezas de los directores chilenos.....	22
	4.5 Necesidad de profesionalización y certificación formal.....	25
	4.6 Cambio en el rol y responsabilidades directivas: de un rol estable a una función en expansión permanente.....	27
	4.7 Factores que han acelerado los cambios en el rol del director	30
	4.8 ¿Han tomado los directores las medidas necesarias para asumir su nuevo rol?.....	32
	4.9 Agenda prioritaria del directorio en 2026: convergencias globales y brechas locales.....	33
	4.10 Riesgos con mayor impacto en las empresas.....	35
	4.11 Tendencias más relevantes para los directorios en los próximos dos años.....	37
	4.12 Perfiles indispensables para la renovación del directorio.....	39
5	Una mirada evolutiva: leer tres años para entender la trayectoria.....	41
	5.1 Un consenso estático: cuando el diagnóstico deja de ser el problema.....	43
	5.2 La brecha de implementación: Diagnóstico compartido, respuesta fracturada.....	45
	5.3 El ajuste de realidad: cuando la confianza se encuentra con la complejidad.....	46
	5.4 El techo del 5,1: Efectividad que no mejora.....	48
	5.5 Los motores del cambio: La reactividad como constante.....	49
	5.6 El abismo tecnológico: Tres años, una brecha que crece.....	50
	5.7 Síntesis: Tres ediciones, cinco verdades	51
6	Conclusiones.....	53

Carta de presentación

Es un honor presentar la tercera edición del Estudio de Tendencias en Directorios, una investigación del Instituto de Directores de Chile que busca aportar evidencia sistemática sobre los desafíos que enfrentan hoy quienes integran los directorios y al mismo tiempo, entregar una evolución del gobierno corporativo en el país.

Esta edición marca un hito relevante. Por primera vez, el estudio incorpora un análisis comparativo que cruza los resultados de las mediciones 2024, 2025 y 2026. Esta mirada comparada permite identificar patrones persistentes, cambios estructurales y brechas que no son visibles en una sola fotografía anual.

Los resultados muestran un escenario de transformación sostenida del rol del director. Existe un amplio consenso respecto a que las responsabilidades del cargo se han ampliado en los últimos tres años, en un contexto caracterizado por mayor complejidad regulatoria, presión tecnológica, exposición reputacional y nuevas exigencias del mercado. Sin embargo, el estudio también evidencia diferencias en la evaluación sobre el grado de adaptación efectiva frente a ese cambio.

Uno de los hallazgos más significativos está relacionado a la inteligencia artificial (IA), esta herramienta es identificada simultáneamente como principal riesgo, prioridad estratégica y perfil más demandado para futuras incorporaciones a los directorios. Al mismo tiempo, la proporción de directores que declara contar con capacidades instaladas en esta materia es considerablemente menor, lo que configura una brecha relevante entre prioridad declarada y preparación interna.

En materia regulatoria, la nueva legislación —particularmente aquella asociada a sanciones penales, ambientales y de libre competencia— aparece como uno de los principales impulsores de transformación del rol del directorio. El estudio permite

observar cómo el entorno normativo ha incidido en la evolución reciente de las prácticas de gobierno corporativo.

Asimismo, se registra un alto nivel de acuerdo respecto a la necesidad de avanzar en procesos formales de profesionalización y certificación de directores. Esta demanda transversal sugiere una creciente valoración de la formación estructurada y la actualización permanente como componentes del ejercicio del cargo.

En contraste, la sostenibilidad, el cambio climático y los criterios ESG ocupan posiciones relativamente más bajas en los distintos rankings de prioridades. El análisis comparado permite observar la evolución de este tema dentro de la agenda del directorio y su posicionamiento frente a otros riesgos emergentes.

Este estudio no busca emitir juicios normativos, sino contribuir con datos y tendencias que permitan enriquecer la conversación pública y fortalecer la toma de decisiones en los niveles más altos de las organizaciones. Contar con información sistemática y comparable en el tiempo es fundamental para comprender cómo se está configurando el gobierno corporativo en Chile.

Agradecemos sinceramente a quienes participaron en esta investigación, aportando su experiencia y visión. Esperamos que este informe sea un insumo útil para los directorios y para todos quienes siguen con interés la evolución empresarial del país.



Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC



Cristián Lefevre
Presidente IdDC

Introducción

01

El gobierno corporativo atraviesa en Chile un momento de inflexión. En poco más de una década, el entorno en que operan los directorios ha sido reconfigurado por una acumulación de fuerzas simultáneas: la irrupción de la inteligencia artificial y la transformación digital, el endurecimiento del marco regulatorio y penal, la presión creciente de estándares ESG internacionales, la inestabilidad geopolítica y el aumento de la inseguridad pública como variable de gestión empresarial. Cada una de estas fuerzas, por sí sola, habría exigido una respuesta adaptativa del ecosistema. Su convergencia simultánea configura un desafío de una magnitud sin precedentes en la historia reciente del gobierno corporativo chileno.

En este contexto, el Instituto de Directores de Chile presenta la tercera edición del Estudio de Tendencias en Directorios, en esta ocasión para el año 2026; una investigación sobre la percepción, las prioridades y las brechas del gobierno corporativo en el país. El estudio recoge la voz de 300 directores, gerentes generales y gerentes de primera línea con reporte al directorio, representando con ello los tres ángulos desde los cuales se ejerce y se recibe la función de gobierno corporativo en las organizaciones chilenas.

Se presenta una mirada del gobierno corporativo desde una perspectiva donde los propios actores del ecosistema son quienes evalúan

su efectividad, identifican sus brechas, definen sus prioridades y proyectan la agenda que consideran ineludible para los próximos dos años. Esta perspectiva interna otorga al estudio un valor particular: no solo mide lo que los directorios deberían ser según un estándar externo, sino lo que los propios directores perciben, declaran y demandan. La brecha entre ambas dimensiones es, en sí misma, uno de los hallazgos más relevantes de la investigación.

El estudio se estructura en torno a cuatro ejes analíticos: la autopercepción de efectividad, la caracterización del cambio de rol y sus factores aceleradores, la identificación de riesgos y tendencias del entorno, y la demanda de renovación y profesionalización. Esta edición incorpora además, por primera vez, un capítulo de análisis evolutivo que cruza los datos de las tres ediciones publicadas del estudio -2024, 2025 y 2026- para identificar tendencias que una edición aislada no puede ver: la consolidación de la brecha de implementación, la notable estabilidad de la efectividad percibida ante un entorno de presión creciente, y el crecimiento sostenido del abismo entre la relevancia declarada de la tecnología y la capacidad instalada para supervisarla.

Objetivo general

02

El objetivo de este estudio es examinar y comprender las tendencias actuales en los directorios chilenos, identificar los desafíos que se presentan para el año 2026, anticipar y gestionar los riesgos presentes y emergentes que enfrentan las organizaciones, y contribuir al fortalecimiento de la resiliencia empresarial en un entorno de creciente complejidad tecnológica, regulatoria y geopolítica, con el propósito de aportar al mejoramiento continuo del gobierno corporativo y consolidar el papel estratégico de los directores en el éxito sostenible de las organizaciones chilenas.

A partir del objetivo general, el estudio se propone: evaluar la percepción de efectividad de los directorios chilenos frente a la disrupción tecnológica, la transformación del entorno regulatorio y los desafíos de gestión del año 2026, desagregando los resultados por rol del encuestado; identificar y jerarquizar los principales factores que han acelerado el cambio en el rol durante los últimos cinco años; mapear las fortalezas declaradas y las brechas de capacidad del ecosistema de gobierno corporativo chileno, con especial atención a las competencias emergentes que el entorno demanda con creciente urgencia; determinar la agenda de riesgos, tendencias y prioridades que los directorios proyectan para los próximos dos años; estimar la demanda de profesionalización, certificación formal y renovación de perfiles; y construir, a través del análisis comparado de las tres ediciones publicadas del estudio, una lectura evolutiva que permita identificar pa-

trones de mediano plazo en indicadores clave -percepción de cambio de rol, efectividad declarada, motores de transformación y brechas de capacidad- evaluando tanto la consistencia de los resultados como las preguntas que esa consistencia abre para los próximos ciclos de investigación.

El objetivo es examinar y comprender las tendencias actuales, identificar los desafíos que se presentan para el año 2026, anticipar y gestionar riesgos, y contribuir al fortalecimiento de la resiliencia empresarial.

Metodología

03

El Estudio de Tendencias en Directorios 2026 del Instituto de Directores de Chile emplea un marco metodológico mixto y multinivel, diseñado para obtener valor interpretativo de encuestas de percepción aplicadas a los actores del gobierno corporativo. La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos responde a la naturaleza de la investigación: los datos de frecuencia y escala se complementan con preguntas de selección múltiple y respuestas abiertas, enriqueciendo la interpretación estructural de los resultados.

El instrumento de recolección consiste en un cuestionario de 19 preguntas, administrado en modalidad de encuesta en línea. Las preguntas se distribuyen en tres formatos: escala Likert de 1 a 7, donde 1 representa la calificación más baja y 7 la más alta; selección múltiple con hasta tres preferencias; y preguntas de opción múltiple con posibilidad de respuesta escrita, que permiten capturar percepciones no anticipadas en las categorías predefinidas.

La recolección de datos se llevó a cabo entre el 23 de enero y el 17 de febrero de 2026. El universo válido del estudio es de 300 encuestados, compuesto por directores de empresas, gerentes generales y gerentes de primera línea con reporte directo al directorio.

Esta edición incluye, adicionalmente, un capítulo de análisis evolutivo que compara los resultados de las tres ediciones publicadas del estudio -2024, 2025 y 2026- sobre la base de preguntas

estructuralmente equivalentes. Dada la variación en el tamaño muestral entre ediciones y los ajustes en la composición de la muestra incorporados a partir de 2025, las comparaciones evolutivas deben leerse como tendencias de dirección y no como equivalencias estadísticas estrictas.

**El universo
del estudio es de
300 encuestados,
compuesto por di-
rectores de empre-
sas, gerentes gene-
rales y gerentes de
primera línea con
reporte directo al di-
rectorio**

Resultados

04

4.1 Universo del estudio

Los datos revelan una brecha de género significativa en la distribución de los participantes del estudio. Dos de cada tres encuestados son hombres (67%), mientras que las mujeres representan aproximadamente un tercio (32,67%). Solo una persona prefirió no declarar su género (0,33%).

Gráfico 1:
Distribución por género

Directores encuestados - Estudio de Tendencias 2026

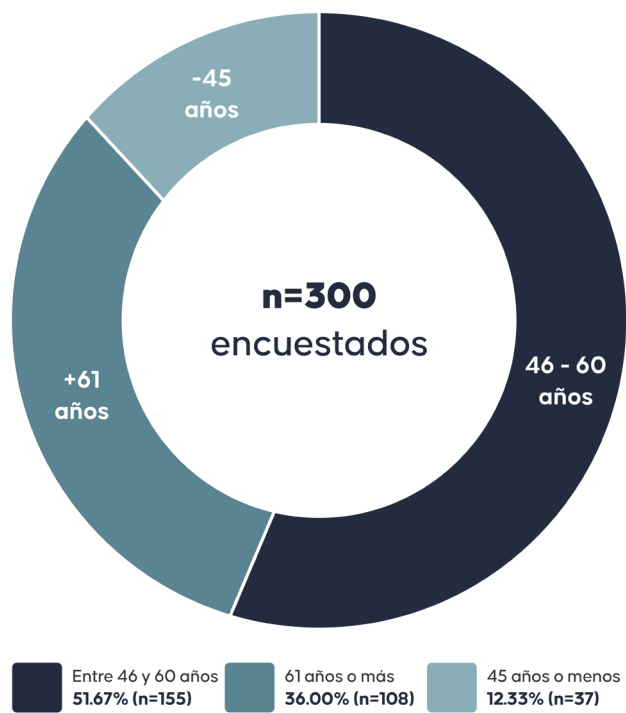


Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

La mayoría de los encuestados se concentra en el tramo de 46 a 60 años, representando más de la mitad del total (51,67%, n=155). El segundo grupo más numeroso corresponde a quienes tienen 61 años o más, con un 36% (n=108). En tanto, de 45 años o menos constituyen la minoría, alcanzando solo un 12,33% (n=37) del total de 300 encuestados.

Gráfico 2:
Distribución por rango de edad

Directores encuestados - Estudio de Tendencias 2026



Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

Gráfico 3:
Distribución por rol

Directores encuestados - Estudio de Tendencias 2026



Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

La muestra está dominada por directores propiamente tales (55%), lo que otorga al estudio una perspectiva centrada en el board. Sin embargo, la presencia de gerentes generales (25%) y gerentes de primera línea (20%) introduce una perspectiva ejecutiva que permite comparaciones relevantes entre quienes ejercen la supervisión y quienes la reciben.

Los resultados del estudio muestran una distribución clara hacia la menor antigüedad en el rol: el 67,3% de los directores tiene menos de 10 años de experiencia, mientras que los tramos de mayor trayectoria –entre 11 y 20 años, y más de 20 años– representan cada uno solo el 16,4% de la muestra. La curva es nítidamente decreciente: a mayor antigüedad, menor representación. Este patrón sugiere un proceso de renovación acelerada de los directorios chilenos, con una entrada significativa de perfiles relativamente recientes al ejercicio del rol.

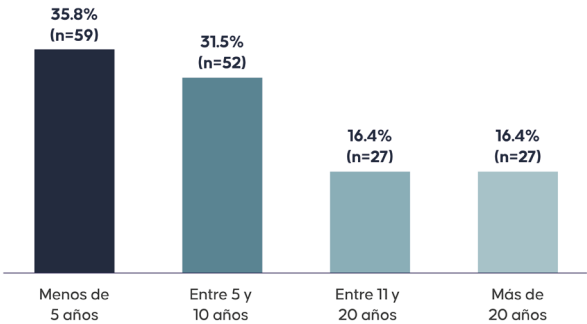
La evidencia internacional muestra una tendencia hacia la convergencia en el gobierno corporativo, aunque con matices importantes. En los mercados desarrollados, la antigüedad promedio de los directores suele situarse entre 8 y 12 años, destacando una presencia significativa de perfiles senior que actúan como anclas de experiencia institucional.

En estos contextos, la renovación de la mesa directiva se concibe como un equilibrio deliberado: por un lado, la incorporación de nuevas competencias -específicamente en tecnología, ESG y transformación- y, por otro, la preservación de la memoria estratégica, el criterio histórico y la capacidad acumulada para la gestión de crisis.

En promedio, los directores encuestados participan en 2,5 directorios

Gráfico 4:
Antigüedad en el directorio

n = 165 encuestados

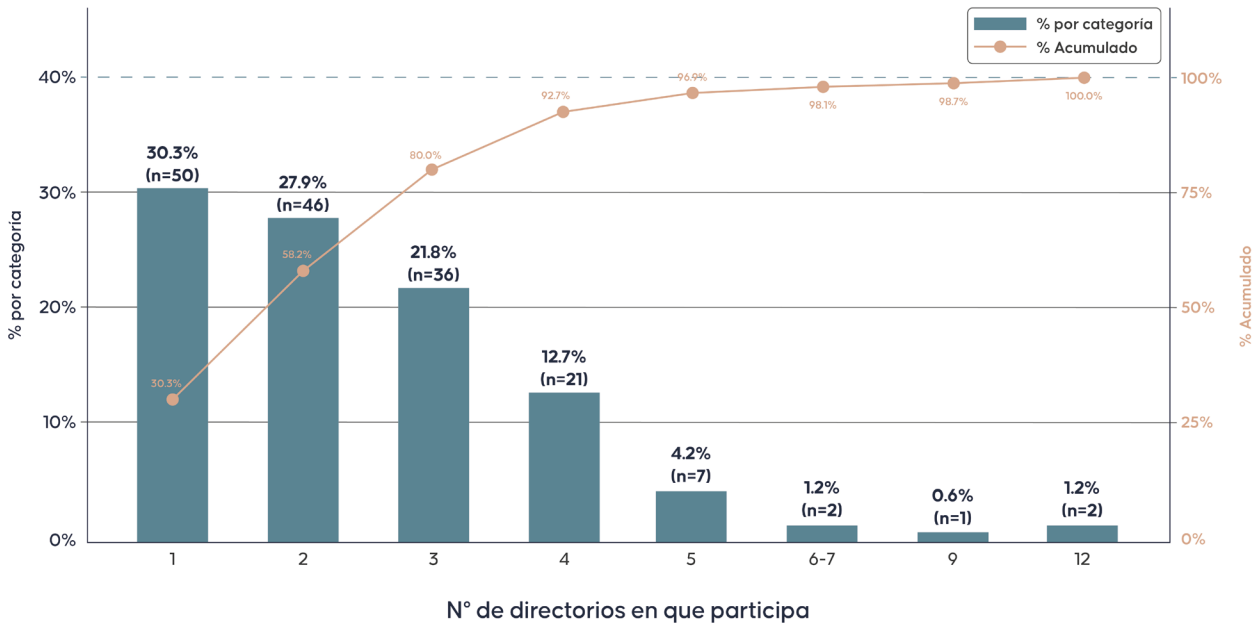


Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

Los resultados evidencian que, en promedio, **los directores encuestados participan en aproximadamente 2,5 directorios**, y que el 80% concentra su actividad en hasta tres boards, lo que se alinea con el umbral comúnmente aceptado en el mercado como una carga razonable de dedicación. Este dato, en términos agregados, podría interpretarse como una señal de equilibrio entre experiencia, aporte estratégico y disponibilidad de tiempo. Sin embargo, la existencia de outliers relevantes introduce una señal de alerta que no debe ser subestimada. La participación de directores en nueve o más directorios –con un caso extremo de doce– configura

un potencial escenario de overboarding severo, ampliamente reconocido en las mejores prácticas internacionales como un riesgo material de gobernanza. La evidencia comparada es consistente: estudios de proxy advisors, inversionistas institucionales y reguladores en mercados desarrollados advierten que **una sobrecarga de cargos limita la capacidad real de preparación, seguimiento y participación efectiva**, especialmente en contextos de mayor complejidad regulatoria, tecnológica y reputacional.

Gráfico 5:
N° de directorios en que participan los encuestados
n= 165 encuestados



En cuanto a la representación sectorial, el universo de encuestados se distribuye de la siguiente manera: los diez primeros sectores concentran el 73,9% de las menciones. **La tecnología e innovación lidera** de forma significativa, seguida por el sector financiero. Los sectores regulados o sensibles (minería, energía, salud) tienen representación media, mientras los sectores de menor peso (pesquero, vitivinícola, entretenimiento) representan menos del 2%.

Tabla 1:
Representación sectorial de los encuestados

Sector	Menciones	% de Total
Tecnología e innovación	73	12,6%
Financiero	62	10,7%
Otros	58	10,1%
Retail o comercio	45	7,8%
Inmobiliario	40	6,9%
Minero	36	6,2%
Educación	33	5,7%
Energía y combustible	28	4,9%
Alimentos y bebidas	27	4,7%
Portuario, transporte y logística	26	4,5%
Salud	25	4,3%
Agropecuario	22	3,8%
Manufactura	19	3,3%
Construcción	18	3,1%
Turismo	10	1,7%
Forestal	9	1,6%
Entretenimiento	8	1,4%
Telecomunicaciones	8	1,4%
Seguridad social y mutualidad	7	1,2%
Químico o farmacéutico	6	1,0%
Metal mecánico	6	1,0%
Sanitario	6	1,0%
Vitivinícola	5	0,9%
Pesquero	1	0,2%

4.2 Efectividad de los directorios para liderar en un entorno de disrupción

La evaluación de la efectividad de los directorios chilenos frente a la disrupción tecnológica, los procesos de transformación y el aumento de la presión regulatoria muestra una **percepción moderadamente positiva**, con calificación de **5,1 sobre 7**. Este resultado indica que, en términos generales, los directorios consideran que están cumpliendo adecuadamente su rol en un entorno cada vez más complejo, aunque **sin alcanzar todavía un estándar de excelencia** que otorgue holgura frente a escenarios de alta disrupción.

Esta lectura se confirma al observar la distribución de las respuestas. **El 72,7% de los encuestados evalúa la efectividad con nota 5 o superior**, siendo el **5 el puntaje más frecuente** (37%), lo que refleja un amplio consenso en torno a un desempeño “suficiente” o “razonable”. Sin embargo, el dato relevante no es solo dónde se concentra la mayoría, sino la existencia de un **segmento significativo con una mirada más exigente: el 27,3% califica con nota 4 o inferior**, es decir, aproximadamente uno de cada cuatro participantes percibe limitaciones relevantes en la capacidad actual de los directorios para liderar en contextos de cambio acelerado. Las evaluaciones francamente negativas son minoritarias, solo un 8% asigna notas iguales o inferiores a 3, lo que sugiere que el cuestionamiento no apunta a una falla estructural, sino a **brechas**

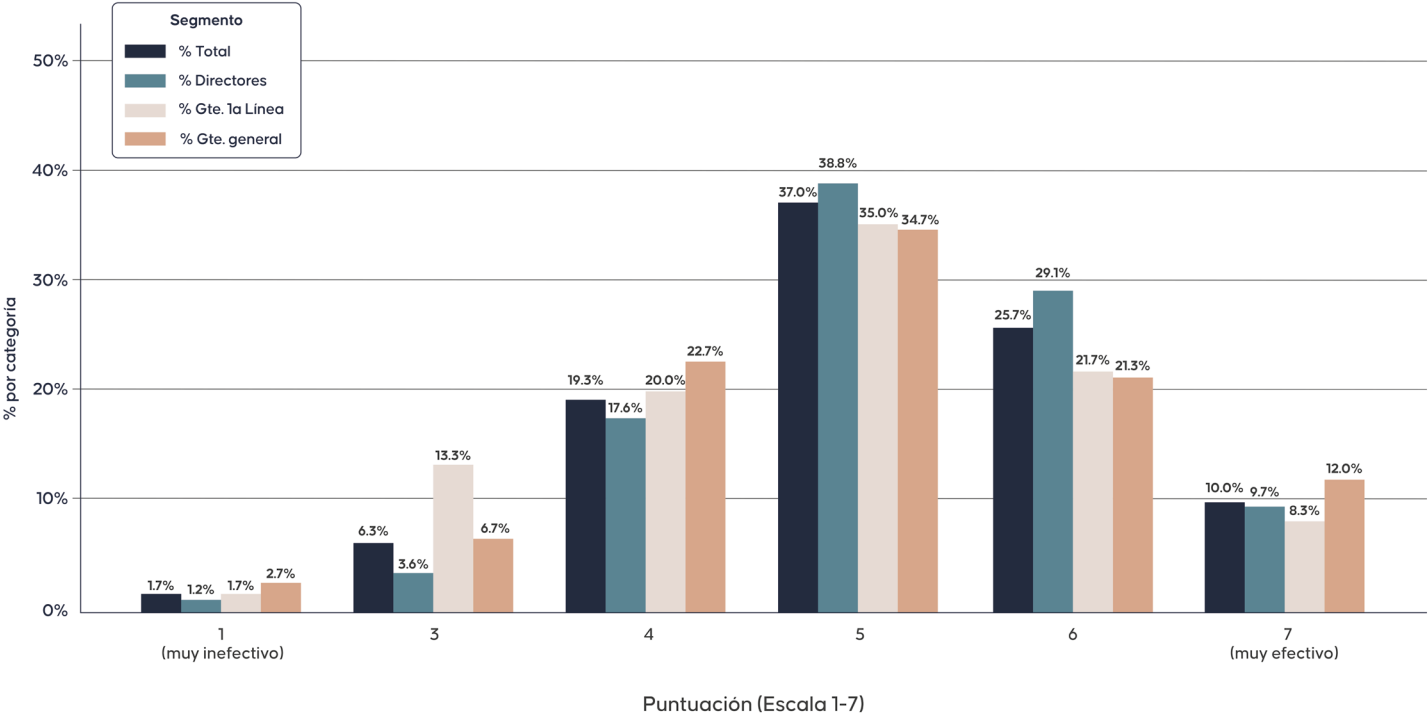
de desempeño frente a nuevas exigencias.

Al desagregar los resultados por rol, el análisis adquiere mayor profundidad. **Los propios directores presentan la autoevaluación más favorable**, con un **38,8% ubicado en los niveles más altos (6 y 7)**, lo que refleja confianza en el funcionamiento del órgano colegiado. En contraste, **los gerentes generales exhiben una percepción más heterogénea**, combinando evaluaciones muy positivas (12% en nivel 7) con una proporción relevante en niveles intermedios y bajos (22,7% en nivel 4). Aún más crítica es la mirada de los gerentes de primera línea, quienes, al estar más cerca de la operación y de la ejecución de las decisiones estratégicas, sitúan solo un **30% de sus evaluaciones en los niveles 6 y 7**.

Esta diferencia de percepciones constituye un hallazgo clave para la gobernanza corporativa. **La efectividad del directorio no se experimenta de la misma manera en todos los niveles de la organización** y tiende a ser evaluada con mayor exigencia a medida que se desciende hacia la operación. Para los directorios, esta brecha no es un dato meramente descriptivo, sino una **señal de alerta estratégica**: alinear la percepción de efectividad con la experiencia de la administración y de la primera línea es fundamental para fortalecer la capacidad de liderazgo del directorio, su credibilidad interna y su aporte real en contextos de disrupción creciente.

Gráfico 6: Efectividad de los directorios para liderar el futuro

Distribución de puntuaciones por segmento - Escala Likert 1 a 7 - N=300



Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026



4.3 Altura de los directorios frente a los desafíos de 2026

Al complementar la evaluación de efectividad actual con una mirada prospectiva, los resultados muestran una señal clara: **los directorios se sienten más confiados respecto de su desempeño presente que de su preparación para los desafíos que vienen.** La percepción sobre el nivel de preparación para enfrentar el año 2026 alcanza una media ponderada de **4,9 sobre 7**, levemente inferior a la evaluación de efectividad general. Esta diferencia, aunque acotada, es relevante desde una perspectiva de gobernanza, ya que sugiere que el estándar que ha sido suficiente hasta ahora **no se percibe necesariamente como adecuado para el entorno futuro.**

La distribución de las respuestas refuerza esta lectura. **El 43,3% de los encuestados se concentra en el nivel 5**, configurando un punto de consenso implícito que refleja una preparación considerada aceptable, pero **sin margen de holgura.** Al mismo tiempo, solo un **21,7% se ubica en los niveles más altos (6 y 7)**, mientras que un **34,9% evalúa la preparación con nota 4 o inferior**, lo que implica que **uno de cada tres participantes mantiene una visión crítica** sobre la capacidad del directorio para enfrentar el entorno inmediato. Para un miembro de directorio, el mensaje es inequívoco: la preparación es percibida como suficiente para sostener la operación, pero **frágil frente a escenarios más complejos o disruptivos.**

En tanto, el análisis por rol aporta una capa adi-

Los directorios se sienten más confiados respecto de su desempeño presente que de su preparación para los desafíos que vienen.

cional de comprensión y resulta coherente con lo observado en la evaluación de efectividad. **Los directores presentan la percepción más favorable**, concentrando un **24,8% en el nivel 6**, lo que refleja mayor confianza en la capacidad del órgano colegiado. En contraste, **los gerentes generales exhiben la visión más exigente**, con un **36% ubicado en el nivel 4** y apenas un **1,3% en el nivel máximo**, la cifra más baja entre todos los segmentos. Por su parte, **los gerentes de primera línea muestran la distribución más crítica**, con presencia relevante en niveles bajos (11,7% en nivel 3) y una representación mínima en el nivel 7 (1,7%), aunque concentran la mitad de sus respuestas en el nivel 5. Esta aparente paradoja indica que, desde la operación, se reconoce un estándar mínimo de preparación, pero

se perciben **límites claros cuando se evalúa la capacidad de enfrentar escenarios de mayor complejidad.**

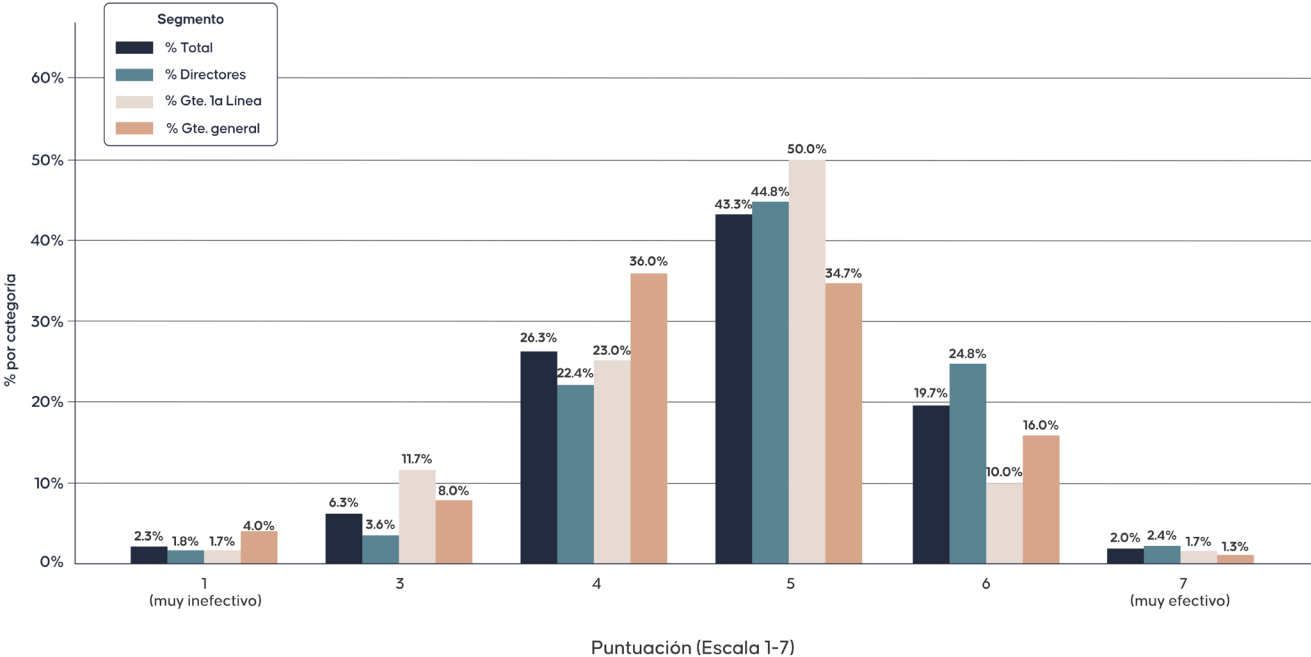
La comparación directa con la evaluación de efectividad general refuerza esta interpretación y permite cerrar el análisis con una lectura integrada. Al proyectar la mirada hacia 2026, se observa una **caída significativa en las evaluaciones más altas**: el nivel 7 desciende desde el 10% al 2%, y el nivel 6 desde el 25,7% al 19,7%. Este ajuste no refleja necesariamente una pérdida de confianza en la gestión actual del directorio, sino una **mayor exigencia al evaluar la preparación futura.** En otras palabras, los encuestados reconocen que los desafíos tecnológicos,

regulatorios y geopolíticos que se aproximan **demandan capacidades distintas y más profundas** que aquellas que han sido suficientes hasta ahora.

Leídos en conjunto, ambos resultados, efectividad actual y preparación futura dibujan un mismo diagnóstico: los directorios chilenos están funcionando razonablemente bien en el presente, pero enfrentan una **brecha de preparación** frente al nivel de complejidad que traerá el entorno de 2026. Cerrar esta brecha emerge como una prioridad estratégica ineludible para fortalecer el rol del directorio en un contexto de disrupción creciente.

Gráfico 7: Altura de los directorios frente a los desafíos de 2026

Distribución de puntuaciones por segmento - Escala Likert 1 a 7 - N=300





Los resultados de este estudio muestran que los directorios chilenos han logrado sostener niveles razonables de efectividad en un entorno cada vez más exigente. Sin embargo, también evidencian una brecha relevante entre ese desempeño actual y el nivel de preparación requerido para enfrentar los desafíos que se proyectan hacia 2026. Esta brecha no responde a una falta de consciencia ni de compromiso, sino a la necesidad de evolucionar en capacidades, dedicación y mirada estratégica. ***Fortalecer la preparación del directorio, con foco en anticipación y toma de decisiones en contextos complejos, se ha convertido en una prioridad central del gobierno corporativo en Chile.***

Fadua Gajardo



4.4 Principales fortalezas de los directores chilenos

El perfil de fortalezas declarado por los directores chilenos configura un patrón consistente, pero al mismo tiempo revelador de las tensiones estructurales que enfrenta hoy la gobernanza corporativa en el país. Las competencias más valoradas son el **conocimiento de la industria y del mercado** (25,2%), **el capital social y las redes de contacto** (17,4%) y **la visión estratégica** (15,7%), seguidas por **la experiencia financiera** (13,4%). **En conjunto, estas cuatro categorías concentran el 71,7% de las menciones**, lo que da cuenta de un perfil directivo construido sobre la base de experiencia acumulada en sectores tradicionales, conectividad relacional y dominio de variables económico-financieras.

Desde una perspectiva funcional, este conjunto de fortalezas resulta altamente efectivo para la **supervisión de negocios consolidados**, la lectura de contextos sectoriales conocidos y la gestión de riesgos tradicionales. No obstante, las fortalezas que los propios directorios identifican como más críticas han comenzado a desplazarse progresivamente hacia competencias vinculadas a **tecnología, ciberseguridad, gestión de datos, sostenibilidad y supervisión de riesgos emergentes**, sin abandonar, pero sí relativizando el peso exclusivo de la experiencia sectorial y financiera.

En este contexto, los resultados del estudio chileno introducen una señal de alerta difícil de ignorar. El **conocimiento en innovación tecnológica, inteligencia artificial y ciberseguridad** recibe apenas **un 0,5% de las menciones**, con-

La matriz de competencias en los directorios de Chile sigue basado en experiencia sectorial, redes y finanzas, mientras las agendas globales avanzan hacia tecnología, datos y sostenibilidad.

virtiéndose en la fortaleza menos identificada por los propios directores. Esta cifra contrasta de manera significativa con los estudios globales, donde estas competencias figuran sistemáticamente entre las principales brechas que los directorios buscan cerrar mediante procesos de renovación, formación y rediseño de comités. Que prácticamente ningún director en Chile identifique la tecnología como una fortaleza instalada no solo refleja una carencia de capacidades, sino también una **dependencia estructural en la administración** en una de las dimensiones más críticas del negocio actual.

Una situación similar se observa en el ámbito de la **sostenibilidad y los criterios ESG**, que alcanzan apenas un **1,4% de las menciones**. A nivel internacional, la evidencia es clara: los marcos de referencia de la OCDE muestran que la sostenibilidad ha pasado de ser un tema reputacional a un **componente central del deber fiduciario**, especialmente en economías abiertas y expuestas a inversionistas institucionales globales. La baja identificación de esta competencia como fortaleza sugiere que, en el caso chileno, el ESG aún no ha sido plenamente internalizado como una dimensión estratégica del rol del directorio.

Un segundo elemento que merece especial atención es la posición del **capital social y las redes de contacto** como segunda fortaleza más mencionada. Si bien el relacionamiento y la capacidad de articulación son activos relevantes en cualquier ecosistema empresarial, la evidencia comparada advierte que un peso excesivo del capital relacional como principal fuente de valor puede generar **efectos no deseados** en los procesos de nominación y renovación. En mercados más avanzados, los códigos de buenas prácticas recomiendan explícitamente evitar que las redes personales se transformen en el

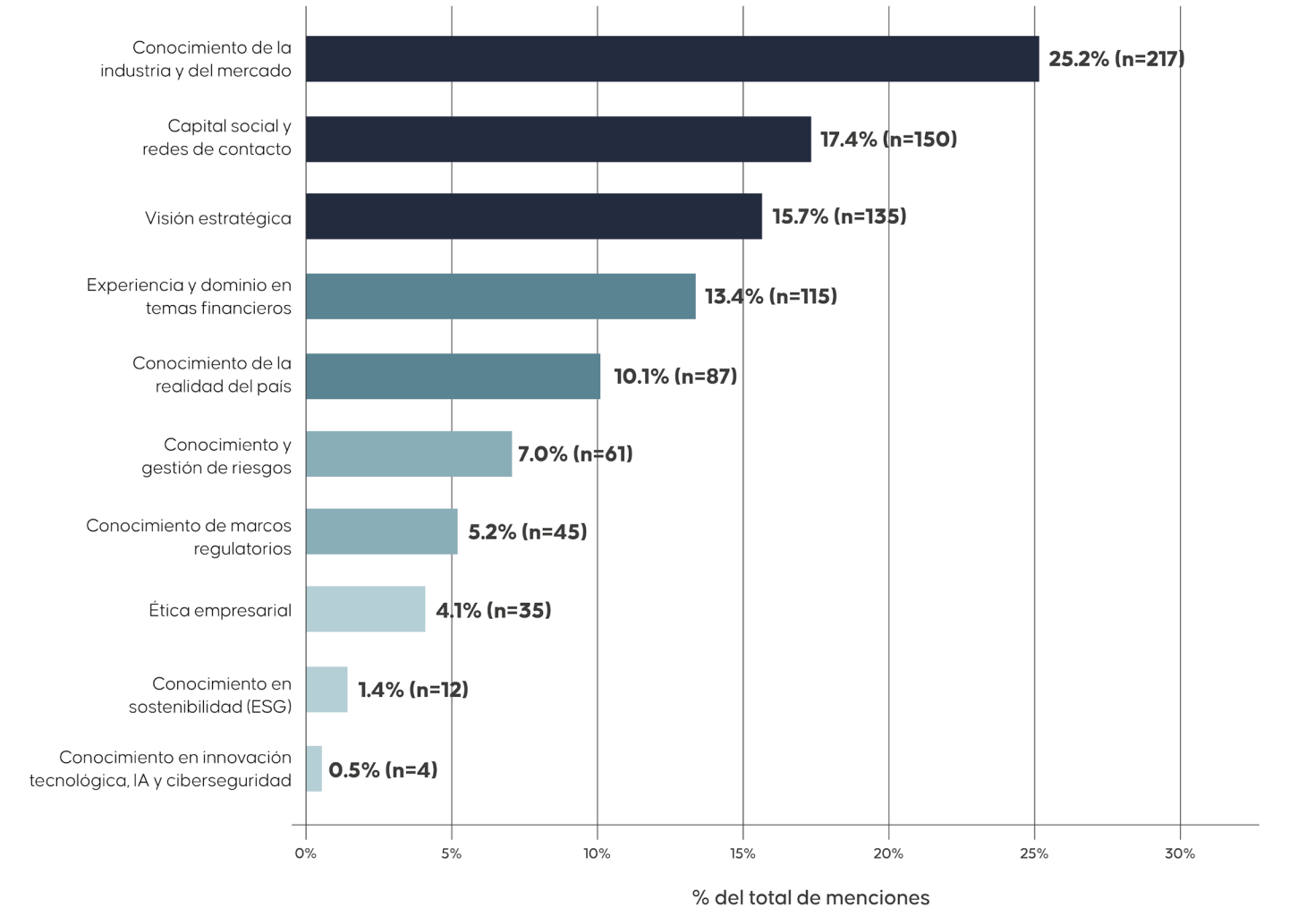
principal criterio de acceso al directorio, precisamente para **ampliar la diversidad de perfiles, miradas y competencias**. En este sentido, el caso chileno plantea el riesgo de que el capital relacional funcione simultáneamente como puerta de entrada y principal aporte, limitando la incorporación de perfiles no tradicionales o técnicamente especializados.

Finalmente, la **ética empresarial** aparece mencionada solo en un **4,1%** de los casos. En un contexto nacional marcado por episodios relevantes de pérdida de confianza corporativa durante la última década, este resultado admite una doble lectura. Por una parte, puede interpretarse como una señal positiva: la ética es percibida como un **estándar mínimo esperado**, y no como un atributo diferenciador. Por otra, la evidencia internacional sugiere que, en entornos de alta complejidad regulatoria y reputacional, la ética y la cultura organizacional han vuelto a ocupar un lugar central en la agenda de los directorios como **activos estratégicos de resiliencia**. La baja visibilidad de esta dimensión como fortaleza declarada invita, por tanto, a reflexionar sobre el riesgo de subestimar su valor como ventaja competitiva en el largo plazo.

En conjunto, el perfil de fortalezas de los directores chilenos revela un **sistema sólido para enfrentar el pasado y el presente inmediato, pero tensionado frente a las exigencias del futuro**. La comparación con la evidencia global sugiere que el principal desafío no es reemplazar estas fortalezas tradicionales, sino **complementarlas deliberadamente** con competencias emergentes que permitan a los directorios ejercer un rol más anticipatorio, equilibrado y alineado con los estándares contemporáneos de gobierno corporativo.

Gráfico 8:
Principales fortalezas de los directores chilenos

Selección múltiple (hasta 3 opciones) - N= 300 encuestados - 861 mencionados totales

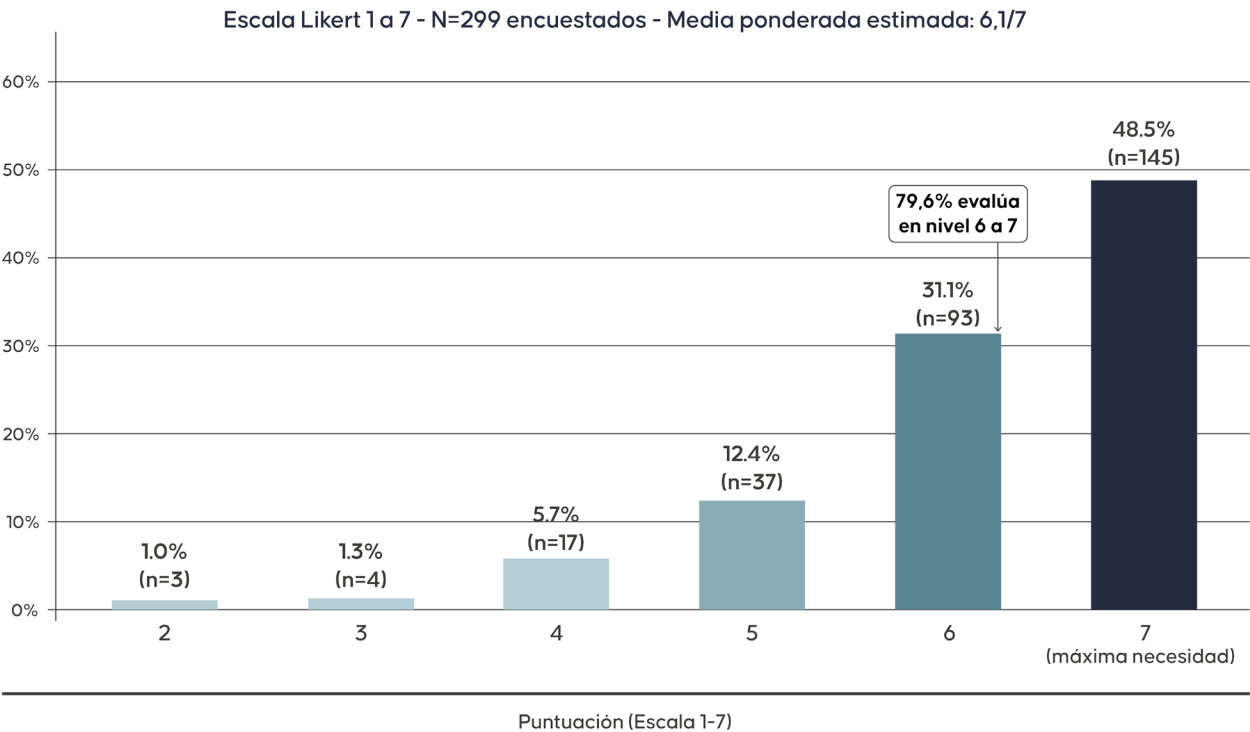


4.5 Necesidad de profesionalización y certificación formal

La necesidad de **profesionalización y certificación formal** de los directores chilenos emerge como el punto de **mayor consenso de todo el estudio**. Un **79,6% de los encuestados evalúa esta necesidad con nota 6 o 7**, siendo el nivel máximo la respuesta más frecuente (**48,5%**). La media ponderada supera el **6,1 sobre 7**, la más alta registrada en la encuesta, lo que posiciona este tema como una prioridad indiscutida dentro del ecosistema de gobierno corporativo. Este consenso no presenta señales relevantes

de polarización. **Solo un 8% evalúa con nota 4 o inferior**, lo que indica que la demanda por formación formal no responde a una preocupación sectorial, generacional o coyuntural, sino a una **convicción transversal**. Independientemente del rol que se ocupe, director, gerente general o gerente de primera línea, de la antigüedad en el cargo o del perfil profesional, existe un acuerdo casi unánime en que el ejercicio del rol directivo **requiere hoy preparación estructurada y sistemática**.

Gráfico 9:
Necesidad de profesionalización y certificación formal



La relevancia de este resultado se vuelve aún más clara cuando se lo conecta con los hallazgos previos del estudio. Los mismos encuestados que identifican como principales fortalezas el conocimiento sectorial acumulado y las redes de contacto, y que evalúan la efectividad general de sus directorios con una nota promedio de **5,1, son quienes expresan con mayor fuerza la necesidad de profesionalización formal.** Esta aparente tensión no es una contradicción, sino una señal de **madurez y lucidez institucional:** los directores reconocen que la experiencia que permitió acceder al cargo y desempeñarlo adecuadamente en el pasado **ya no es suficiente** para enfrentar los desafíos que plantea el entorno actual y futuro.

En este sentido, la demanda por certificación y formación no surge como una crítica al desempeño histórico de los directorios, sino como el reconocimiento de un punto de inflexión. El rol del director ha evolucionado en complejidad, exposición y responsabilidad, y con ello ha cambiado el estándar de preparación esperado. La profesionalización aparece así no como un complemento deseable, sino como una **condición habilitante** para cerrar la brecha entre efectividad presente y preparación futura, y para fortalecer el aporte estratégico del directorio en un contexto de disrupción creciente.

Los directorios evalúan su efectividad con una nota promedio de 5,1, pero demandan mayor profesionalización formal.

4.6 Cambio en el rol y responsabilidades directivas: de un rol estable a una función en expansión permanente

El punto de partida es inequívoco: el **90,7% de los encuestados afirma que el rol del director ha cambiado en los últimos cinco años**. Con solo un 9,3% manifestando una opinión distinta, este resultado constituye el **segundo mayor consenso de todo el estudio**, superado únicamente por la demanda de profesionalización formal. La percepción de transformación ya no es materia de debate: para quienes participan del ecosistema de gobierno corporativo chileno, el cambio del rol directivo es un hecho asumido y transversal.

Sin embargo, el verdadero valor analítico emerge al observar **cómo se manifiesta ese cambio**. Las **788 menciones** recogidas se distribuyen entre **nueve dimensiones de manera notablemente homogénea**: los seis factores más mencionados se concentran en un rango estrecho, entre **11,9% y 14,2%**, sin que ninguno domine de forma clara. Esta distribución plana no es un resultado accidental ni un problema de medición; es, en sí misma, un hallazgo relevante. Los directores chilenos **no identifican un único eje de transformación, sino una expansión simultánea del rol en múltiples frentes**, lo que tensiona la capacidad de respuesta individual y colectiva del directorio.

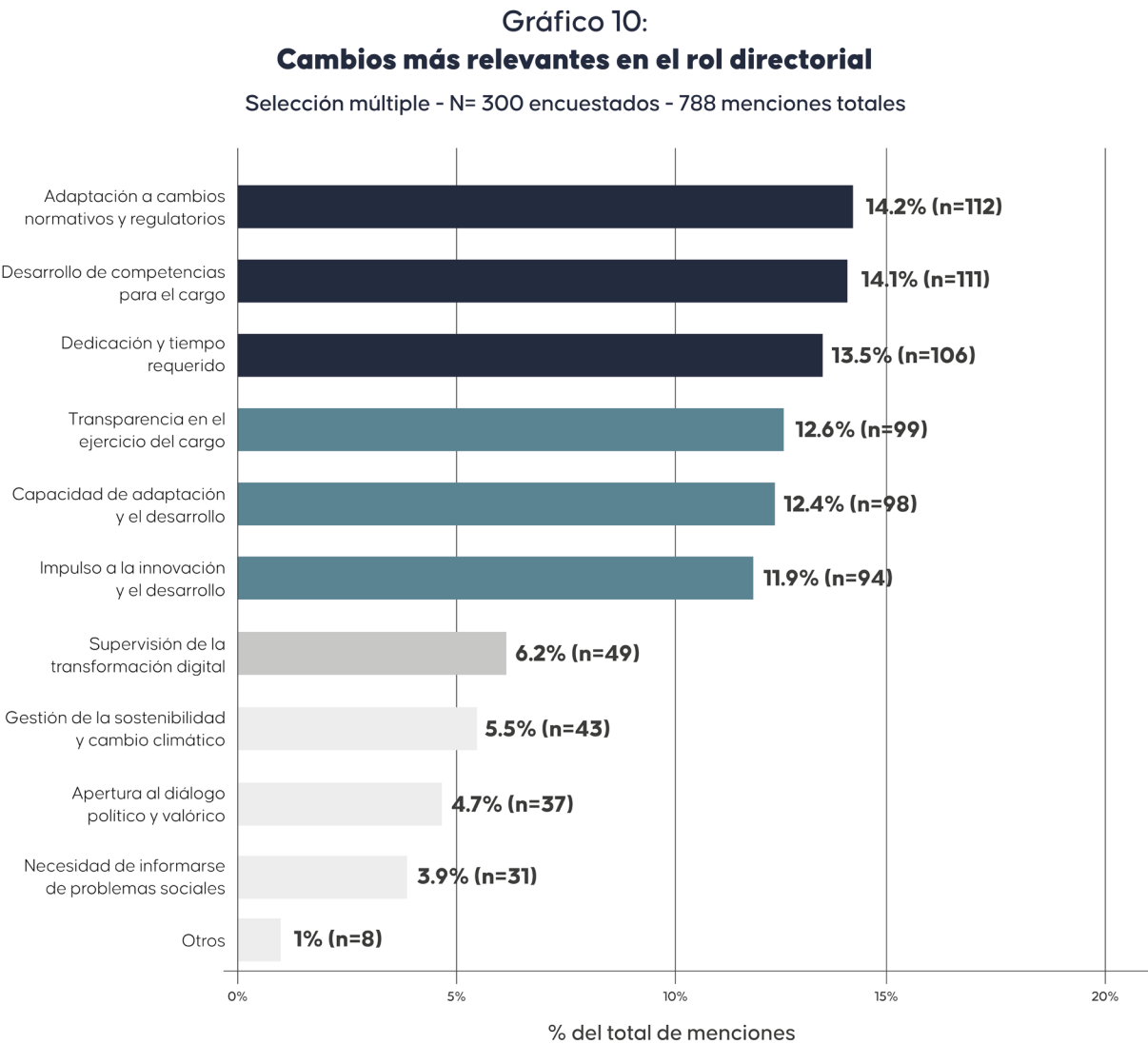
El 90,7% de los encuestados afirma que el rol del director ha cambiado en los últimos cinco años.

Los cambios más mencionados, la **adaptación normativa y regulatoria** (14,2%) y el **desarrollo de nuevas competencias para el cargo** (14,1%), reflejan una doble presión. Por una parte, un entorno regulatorio más exigente, punitivo y personal de responsabilidades; por otra, la creciente conciencia de que el rol del director requiere habilidades distintas a las que históricamente habilitaron el acceso a la mesa. A estos factores se suman la **mayor dedicación y tiempo requerido** (13,5%) y la **exigencia de mayor transparencia en el ejercicio del cargo** (12,6%), lo que confirma que el cambio no es solo técnico, sino también **intensivo en tiempo, exposición y escrutinio**.

Este patrón describe un rol que ya no se expan-

de de manera lineal, sino acumulativa. Cada nueva exigencia no reemplaza a la anterior, sino que se **superpone**, configurando un directorio que debe simultáneamente cumplir, supervisar, anticipar, transparentar y profundizar su involucramiento. Desde una perspectiva de gobernanza, esta acumulación explica en parte la brecha observada en otros capítulos del estudio entre la consciencia del cambio y la percepción de haber respondido adecuadamente a él.

En el extremo inferior del ranking aparecen dos dimensiones que resultan particularmente ilustrativas: la **supervisión de la transformación digital** (6,2%) y la **gestión de sostenibilidad y cambio climático** (5,5%). Estos resultados no deben interpretarse como una señal de irrelevancia, sino como evidencia de un proceso de internalización incompleto. Los directores re-



conocen que la tecnología y la sostenibilidad están transformando el entorno de negocios, pero **aún no las incorporan plenamente como responsabilidades centrales e indelegables del rol directivo**. Existe, por tanto, una distancia entre reconocer que el entorno cambia y asumir que **supervisar ese cambio es ya parte del deber fiduciario**.

Leídos en conjunto, los gráficos 9 y 10 retratan a un directorio que **sabe que su rol ha cambiado**, que identifica con claridad las múltiples presiones que enfrenta, pero que todavía se encuentra en un proceso de ajuste respecto de **cómo reorganizar sus prioridades, su dedicación efectiva y su base de competencias** para responder a esa nueva realidad. El desafío que emerge no es menor: pasar desde un modelo de rol ampliado por acumulación a un modelo de rol redefinido de manera deliberada, donde el directorio priorice, desarrolle capacidades críticas y adapte su funcionamiento a la complejidad estructural del entorno que debe gobernar.

Los directores reconocen que el entorno cambia, pero aún no incorporan plenamente la supervisión de ese cambio como parte del deber fiduciario.

4.7 Factores que han acelerado los cambios en el rol del director

Al analizar qué fuerzas han impulsado la transformación del rol del director en los últimos años, el estudio muestra un patrón consistente: el cambio ha sido acelerado principalmente por presiones externas, más que por una redefinición estratégica impulsada desde el propio ecosistema empresarial. Esta lectura resulta clave para comprender muchas de las brechas identificadas en los capítulos anteriores.

El factor que lidera con amplia diferencia es la nueva legislación punitiva incluyendo sanciones penales, ambientales y de libre competencia, que concentra el 23,9% de las menciones (189). Este resultado posiciona al **marco regulatorio como el principal motor de transformación del rol en Chile**. La interpretación de fondo es elocuente: el directorio chileno ha cambiado, en gran medida, porque el costo de no hacerlo se ha vuelto personal, reputacional y legalmente inaceptable. El endurecimiento normativo, el contexto post escándalos corporativos y la entrada en vigor de la Ley de Delitos Económicos configuran así el telón de fondo de un cambio reactivo, impulsado por la necesidad de mitigar riesgos legales más que por una agenda deliberada de creación de valor.

En segundo lugar, aparece el **avance de la Inteligencia Artificial**, con un 15,4% de las menciones (122), confirmando que la disrupción tecnológica ya está presente en la consciencia de los directorios. Sin embargo, cuando este resultado se contrasta con otros hallazgos del estudio, emerge con claridad la brecha más crítica del

diagnóstico: **aunque los directores reconocen que la IA está acelerando el cambio en su rol, no han desarrollado aún las capacidades necesarias para supervisarla**. El hecho de que el conocimiento tecnológico haya sido identificado como fortaleza por apenas un 0,5% de los encuestados revela una asimetría estructural entre la relevancia del fenómeno y la preparación efectiva del directorio para enfrentarlo.

Un segundo bloque de factores, con niveles de mención relativamente homogéneos, refuerza esta lectura de presión externa convergente. La mayor competencia y exigencia de los mercados (12,3%), las normas ESG (10,5%) y el empoderamiento de consumidores y nuevas generaciones (10,2%) reflejan un entorno donde **los directorios enfrentan simultáneamente mercados más intensos, marcos regulatorios en expansión y stakeholders con mayor capacidad de influencia**. A estos se suman la Ley Marco de Ciberseguridad y Protección de Datos (9,2%), la incertidumbre geopolítica (7%) y la legislación laboral (5,6%), configurando un escenario que ha redefinido de manera sustantiva el perfil de riesgo asociado al cargo directivo en los últimos tres años.

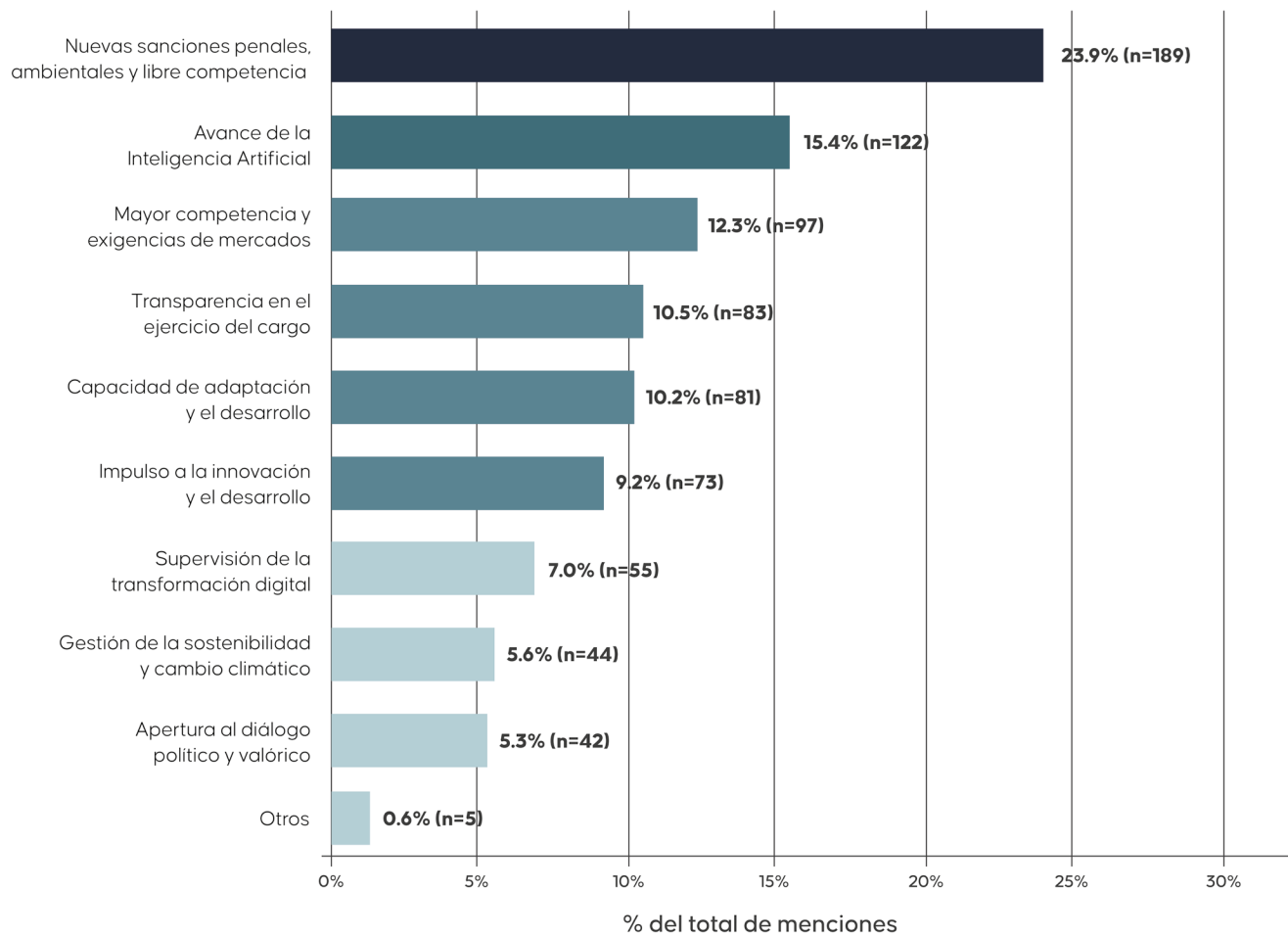
En el extremo inferior del ranking aparece la expansión de redes sociales y la mayor exposición mediática, con apenas un 5,3% de las menciones. Este resultado merece una lectura cuidadosa. Más que indicar irrelevancia, sugiere una posible subestimación de un riesgo real. En un entorno donde las crisis reputacionales se am-

plifican en cuestión de horas y pueden tener impactos financieros, regulatorios y operacionales significativos, la baja mención de este factor indica que el riesgo digital-reputacional aún no ha sido plenamente incorporado al radar estratégico de los directorios chilenos.

En síntesis, el conjunto de factores identificados describe un proceso de transformación del rol directivo empujado desde fuera hacia dentro. Regulación, tecnología y mercado han obliga-

do a los directorios a adaptarse, pero el estudio muestra que esa adaptación ha sido, en gran medida, reactiva. La distinción entre un cambio impulsado por presión externa y uno guiado por una estrategia deliberada de modernización emerge así como uno de los ejes interpretativos más relevantes del estudio y ayuda a explicar por qué, pese al amplio consenso sobre el cambio de rol, persisten brechas significativas en preparación, capacidades y efectividad futura.

Gráfico 11:
Factores que han acelerado los cambios en el rol directorial
Selección múltiple - N= 300 encuestados - 788 menciones totales



Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

4.8 ¿Han tomado los directores las medidas necesarias para asumir su nuevo rol?

Este es uno de los resultados **más reveladores y críticos** del estudio. Frente a la pregunta directa sobre si los directores han adoptado las medidas necesarias para asumir su nuevo rol, las respuestas se distribuyen en un **virtual empate: el 51,9% responde negativamente**, mientras que **el 48,1% considera que sí lo ha hecho**. Si bien esta distribución no permite afirmar la existencia de un consenso claro, el dato relevante es que, **por un estrecho, pero significativo margen**, predomina la percepción de que la adaptación ha sido insuficiente.

Este resultado cobra pleno sentido cuando se lo analiza en conjunto con los hallazgos previos del estudio. El patrón que emerge es consistente y preocupante: **los directores chilenos reconocen de manera casi unánime que su rol ha cambiado (90,7%), identifican con claridad los factores que han acelerado ese cambio, y expresan una demanda muy elevada por profesionalización formal (79,6% en los niveles más altos)**. Sin embargo, pese a este alto nivel de consciencia y diagnóstico compartido, **más de la mitad admite que las medidas adoptadas para responder a este nuevo contexto no han sido suficientes**. En otras palabras, el estudio revela una brecha persistente entre reconocer el problema, comprender sus causas y ejecutar las acciones necesarias para enfrentarlo.

Las implicancias de este hallazgo trascienden lo estadístico. Que **uno de cada dos encuestados** considere que no se han tomado las medidas necesarias constituye el **diagnóstico más explícito de inadaptación que entrega el estudio**. En un rol caracterizado por la supervisión estratégica, la gestión de riesgos complejos y la toma de decisiones de alto impacto, esta admisión no puede ser leída como un juicio menor. Por el contrario, representa una **señal de alerta institucional de primer orden** para el ecosistema de gobierno corporativo chileno, que refuerza la urgencia de pasar desde la consciencia del cambio a una transformación efectiva y deliberada del rol del director.

El 51,9% de los directores considera que no se han adoptado las medidas necesarias para asumir el nuevo rol.

4.9 Agenda prioritaria del directorio en 2026: convergencias globales y brechas locales

La **inteligencia artificial, la ciberseguridad y la protección de datos** lideran con claridad la agenda prioritaria del directorio para 2026, concentrando el **20,8% de las menciones (185)**. En segundo lugar, se ubican la **innovación y la transformación del modelo de negocios**, con un **14% (124)**. En conjunto, estos dos ítems reúnen el **34,8% del total**, consolidando el **vector tecnológico** como el eje más urgente de la agenda futura. Este resultado es consistente con los hallazgos previos del estudio y con la evidencia internacional: informes recientes de la OECD muestran que la supervisión de la IA, la ciberseguridad y la resiliencia digital se han convertido en responsabilidades centrales del directorio a nivel global.

No obstante, el contraste con otras dimensiones del estudio vuelve a poner de manifiesto la principal tensión del diagnóstico chileno. Mientras la tecnología lidera la agenda declarada, **solo un 0,5% de los encuestados identifica el conocimiento tecnológico como una fortaleza instalada**. Esta brecha entre prioridad estratégica y capacidad efectiva es la más crítica que revela el estudio y coincide con una advertencia recurrente en la literatura internacional: los directores que priorizan la IA sin desarrollar competencias propias tienden a **delegar por completo su supervisión en la administración**, debilitando su rol fiduciario y su capacidad de cuestionamiento estratégico.

El **cumplimiento normativo y regulatorio** ocupa el tercer lugar de la agenda, con un 11,9%, reforzando la lectura de un entorno marcado por la presión legal y reputacional. Al agrupar los resultados, la agenda 2026 se estructura en **tres grandes bloques: tecnología (35%), regulación y economía (22,5%) y contexto político-social (18,4%)**. Esta configuración refleja un escenario percibido como **complejo, volátil y multifrontal**, en línea con la caracterización que realizan organismos internacionales sobre el entorno de negocios post-pandemia y en contextos de creciente fragmentación geopolítica.

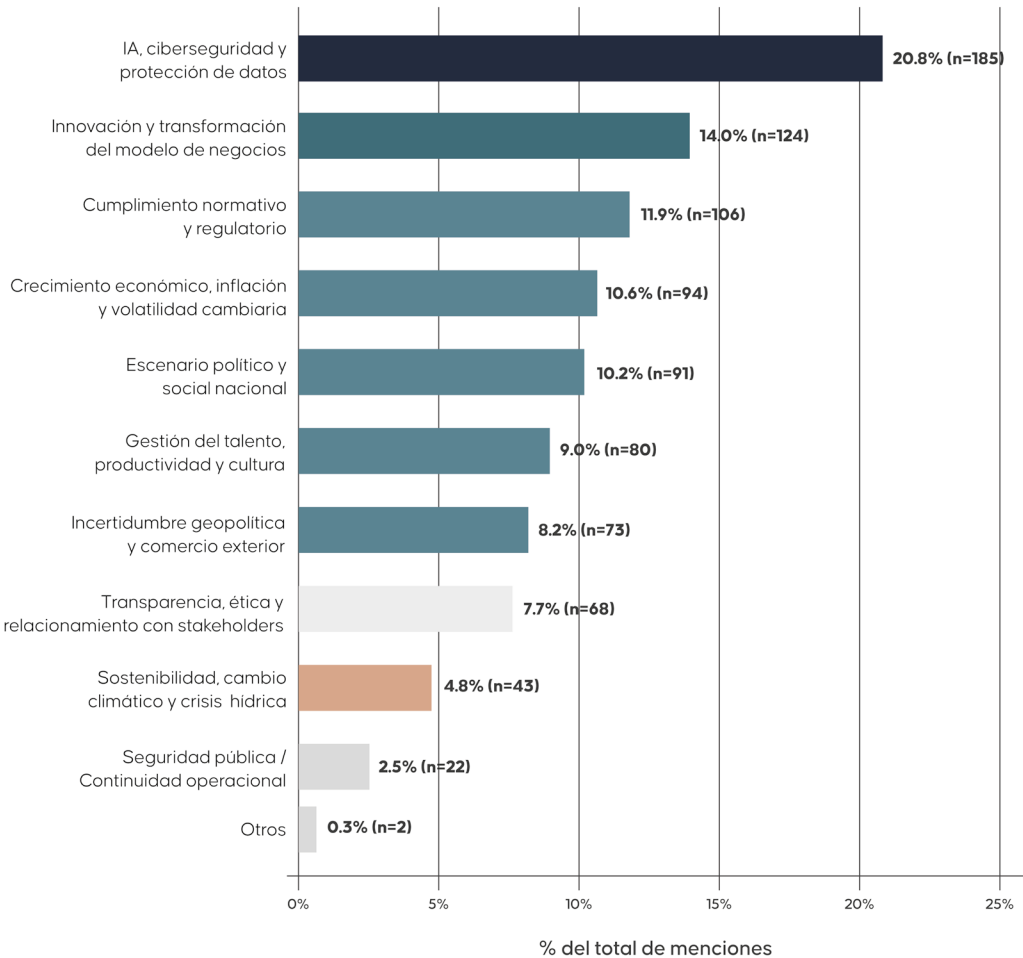
Dos posiciones del ranking merecen una lectura más detenida. El **escenario político y social nacional** aparece en quinto lugar, con un **10,2%**, lo que evidencia que los directores chilenos incorporan activamente la inestabilidad interna y sus efectos sobre el negocio como parte de su agenda de supervisión. Esta sensibilidad al contexto local es coherente con la experiencia de otros mercados emergentes, donde los riesgos políticos y sociales han ganado peso relativo en la agenda del directorio.

En contraste, la **sostenibilidad, el cambio climático y la crisis hídrica** ocupan el **penúltimo lugar**, con apenas un **4,8%** de las menciones. Este resultado es particularmente llamativo al compararlo con los estándares internacionales de gobierno corporativo. En los marcos de refe-

rencia de la OCDE y en los rankings globales de riesgos del World Economic Forum, el cambio climático y la sostenibilidad figuran de manera sistemática entre las **prioridades de primer orden** para los directorios. Su posición marginal en la agenda chilena sugiere que la dimensión ESG **aún no ha sido plenamente internalizada como una responsabilidad vigente y estratégica**, sino más bien como un tema emergente, relevante en el discurso, pero periférico en la práctica. En síntesis, la agenda prioritaria de los direc-

torios chilenos para 2026 muestra una **convergencia clara con las tendencias globales en materia tecnológica y regulatoria**, pero también revela **brechas relevantes en la incorporación de capacidades y en la jerarquización de la sostenibilidad**. Cerrar estas brechas será clave para que los directorios no solo respondan a las presiones del entorno, sino que ejerzan un liderazgo estratégico alineado con los estándares internacionales de buen gobierno corporativo.

Gráfico 12:
Agenda prioritaria del directorio en 2026
Selección múltiple - N= 300 encuestados - 888 menciones totales



4.10 Riesgos con mayor impacto en las empresas

El mapa de riesgos que proyectan los directores chilenos para los próximos dos años está dominado por amenazas de **naturaleza tecnológica, social y geopolítica**, desplazando a los riesgos económicos tradicionales hacia las posiciones inferiores del ranking. Esta reconfiguración del paisaje de riesgo constituye, en sí misma, uno de los hallazgos más relevantes del estudio, ya que refleja un cambio profundo en la forma en que los directorios priorizan los factores que pueden afectar la continuidad y el desempeño de las organizaciones.

La **ciberseguridad, la ciberdelincuencia y los riesgos adversos asociados a la inteligencia artificial** encabezan el ranking, concentrando el **20,7% de las menciones (176)** y consolidando el vector tecnológico como la amenaza empresarial percibida de mayor impacto. Este resultado, leído en continuidad con los hallazgos previos del estudio, configura un **foco de vulnerabilidad crítico**: estas materias aparecen simultáneamente como el principal riesgo, la primera prioridad de la agenda 2026 y uno de los principales factores que han acelerado el cambio en el rol del director. Sin embargo, esta centralidad contrasta con la limitada capacidad instalada para su supervisión, evidenciando una brecha relevante entre la magnitud del riesgo percibido y la preparación efectiva de los directorios para gestionarlo.

En segundo lugar, se sitúan la **inseguridad pública, el crimen organizado y las economías ilícitas**, con un **15,7% de las menciones**, lo que da cuenta de la creciente materialidad de estos riesgos para la actividad empresarial. Se trata de amenazas

que ya no se perciben como fenómenos externos o de largo plazo, sino como factores con impacto directo en la **seguridad de las personas, la operación, la logística y la reputación corporativa**, y que están siendo incorporados de manera activa en la agenda de supervisión de los directorios.

Los **conflictos geopolíticos y las interrupciones en las cadenas de suministro** (14,1%), junto con la **desinformación, la polarización social y la erosión de la cohesión** (11,8%), completan el bloque superior del ranking, configurando una agenda de riesgos marcadamente no económica. En conjunto, los cuatro primeros factores concentran el **62,3% de las menciones**, lo que confirma que la principal preocupación de los directorios se ha desplazado hacia riesgos complejos, interdependientes y de difícil gestión, más que hacia variables económicas tradicionales.

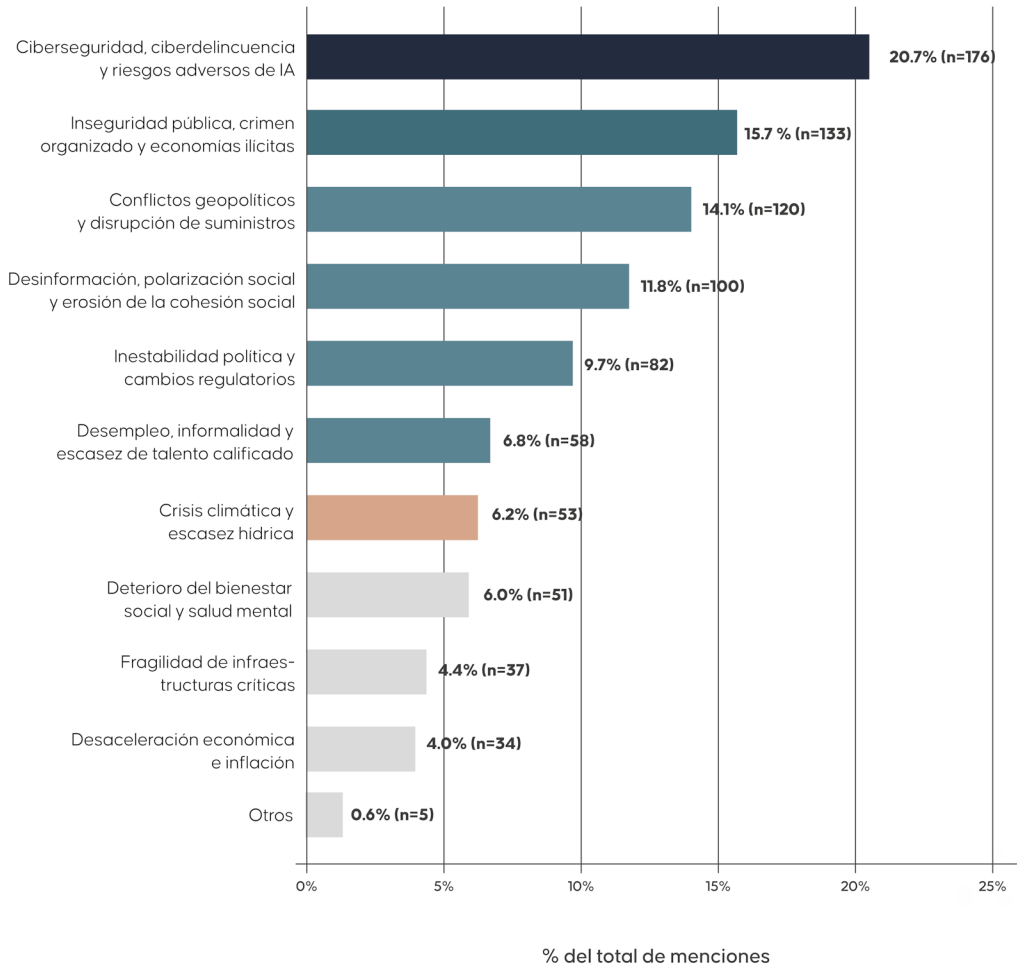
La transformación tecnológica es percibida como una fuerza estructural incorporada a la visión de largo plazo. Sin embargo, es la tendencia más mencionada y la fortaleza menos declarada.

En este contexto, resulta particularmente llamativo que la **desaceleración económica y la inflación** aparezcan en el último lugar del ranking, con apenas un **4% de las menciones**. Esta baja priorización puede interpretarse como una señal de adaptación a un entorno donde los riesgos emergentes han adquirido mayor relevancia percibida, aunque también plantea la necesidad de reflexionar sobre el equilibrio del mapa de riesgos y la capacidad de anticipar impactos económicos que, aun siendo conocidos, siguen siendo relevantes para la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, la **crisis climática y la escasez hídrica** se ubican en una posición intermedia-baja, con un **6,2% de las menciones**. Su ubicación en el ranking sugiere que, si bien estos riesgos están presentes en la conversación de los directorios, aún no ocupan un lugar central en la jerarquización de amenazas de corto y mediano plazo, lo que refuerza la necesidad de revisar cómo se integran estas dimensiones en los sistemas de gestión de riesgos y en la agenda estratégica del directorio.

Gráfico 13:
Riesgos con mayor impacto en las empresas - próximos 2 años

Selección múltiple - N= 300 encuestados - 849 menciones totales



Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

4.11 Tendencias más relevantes para los directorios en los próximos dos años

Este punto cierra el ciclo analítico del estudio con una mirada prospectiva y, al hacerlo, confirma con notable consistencia los patrones que han emergido a lo largo de todas las tablas anteriores.

La IA, transformación digital e innovación tecnológica lidera el ranking de tendencias con el 24,1% de las menciones (208), superando a todas las demás con un margen significativo. Este resultado no sorprende -es coherente con su liderazgo en la agenda 2026 (gráfico 12) y en el mapa de riesgos (gráfico 13)- pero su reiteración en la cima de tres rankings distintos tiene un valor propio: confirma que la transformación tecnológica no es percibida como una moda pasajera sino como una fuerza estructural que los directorios chilenos han incorporado a su visión de largo plazo. La paradoja, sin embargo, permanece intacta: es la tendencia más mencionada y la fortaleza menos declarada. El estudio no ofrece una resolución a esta tensión; la deja expuesta como el desafío más urgente del gobierno corporativo en Chile.

El equilibrio de intereses de stakeholders y propósito empresarial ocupa el segundo lugar con el 16,6% (143 menciones), una visión que concibe la empresa no solo al servicio de sus accionistas sino en relación con un conjunto más amplio de partes interesadas: trabajadores, comunidades, medio ambiente. Sin embargo, cuando este dato se cruza con la posición marginal de sostenibilidad y ESG en el mismo ranking (6,4%, último lugar), emerge una tensión interna: los directorios decla-

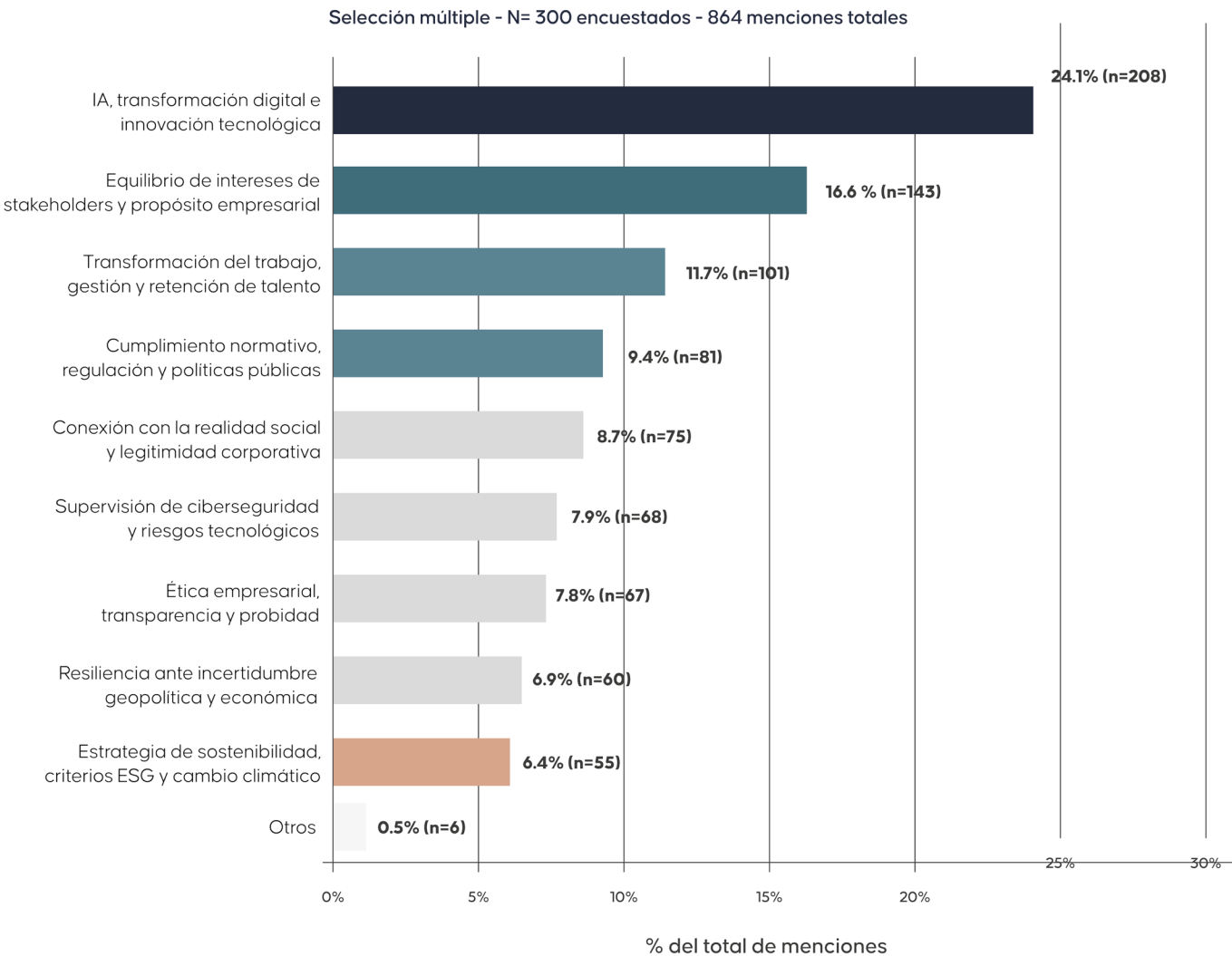
ran adherir al propósito ampliado de la empresa, pero no incorporan con la misma convicción los instrumentos concretos -criterios ESG, métricas de sostenibilidad- que dan contenido operativo a ese propósito. La brecha entre el discurso y la agenda concreta es un hallazgo relevante.

La transformación del trabajo, gestión y retención de talento aparece en tercer lugar con un 11,7%, reflejando la centralidad que ha adquirido el capital humano como variable estratégica en el contexto post-pandemia y de transformación tecnológica acelerada. Le siguen el cumplimiento normativo (9,4%) y la conexión con la realidad social y legitimidad corporativa (8,7%), este último indicando que la licencia social para operar está ganando espacio efectivo en la agenda.

La sostenibilidad y ESG cierra el ranking con un 6,4%, replicando **por tercera vez consecutiva** - en agenda 2026, mapa de riesgos y tendencias relevantes- su posición de rezago. La consistencia de este patrón a lo largo del estudio descarta que se trate de un artefacto estadístico: es una señal estructural sobre cómo los directorios chilenos jerarquizan sus prioridades en relación con los estándares de gobernanza responsable que prevalecen en el ecosistema corporativo global.

En conjunto, el gráfico 14 confirma la imagen de un gobierno corporativo en transición: consciente de las fuerzas que lo transforman, en proceso de incorporar nuevos marcos de propósito y legitimidad, pero con brechas de capacidad y de agenda que aún no han encontrado respuesta a la altura de la complejidad que el entorno demanda.

Gráfico 14:
Tendencias más relevantes para los directorios - próximos 2 años



4.12 Perfiles indispensables para la renovación del directorio

La renovación de los directorios chilenos se ha convertido en una cuestión central para responder a un entorno de negocios crecientemente complejo y exigente. Al proyectar la mirada hacia el futuro, los resultados del estudio muestran con claridad que las brechas identificadas a lo largo del diagnóstico no solo se expresan en agendas y riesgos, sino también en la necesidad de incorporar nuevos perfiles capaces de fortalecer el rol estratégico del directorio.

En este contexto, los especialistas en innovación, transformación digital y tecnologías disruptivas emergen como la principal prioridad de renovación. Esta preferencia, ampliamente mayoritaria, confirma que los propios directores reconocen que el board del futuro deberá ser significativamente más intensivo en capacidades tecnológicas que el actual. La incorporación de estos perfiles no responde a una moda, sino a la necesidad de cerrar una brecha estructural: el conocimiento tecnológico ha sido identificado de manera reiterada como una de las principales debilidades del sistema, mientras que la tecnología concentra buena parte de los riesgos, las prioridades y los factores de cambio del rol directivo.

A esta demanda se suman los perfiles especializados en ciberseguridad y ciencia de datos, reforzando la idea de que la supervisión tecnológica ya no puede recaer únicamente en la administración. En su conjunto, estas preferencias configuran un mensaje inequívoco: los directorios chilenos están conscientes de que, sin capacidades técnicas propias en estas materias, su rol de supervisión estratégica se ve estructuralmente debilitado.

En un segundo plano, pero aún con un peso relevante, aparecen los profesionales del ámbito financiero. La experiencia financiera sigue siendo considerada un pilar del gobierno corporativo, especialmente en términos de control, disciplina y sostenibilidad económica. Sin embargo, su pérdida de centralidad relativa sugiere una transición relevante: el directorio ya no se concibe exclusivamente como un espacio de control financiero, sino como un órgano llamado a integrar miradas más amplias sobre tecnología, riesgos y creación de valor de largo plazo.

Junto a ello, adquieren relevancia los perfiles vinculados a la regulación, las políticas públicas y la sostenibilidad. En particular, la creciente valoración de competencias en criterios ESG introduce una tensión que atraviesa todo el estudio. Si bien la sostenibilidad no siempre ocupa un lugar prioritario en la agenda cotidiana del directorio, existe un reconocimiento explícito de que estas capacidades serán necesarias para enfrentar los desafíos futuros. Esta diferencia entre reconocimiento y priorización práctica vuelve a evidenciar la brecha entre diagnóstico y acción que recorre el estudio de manera transversal.

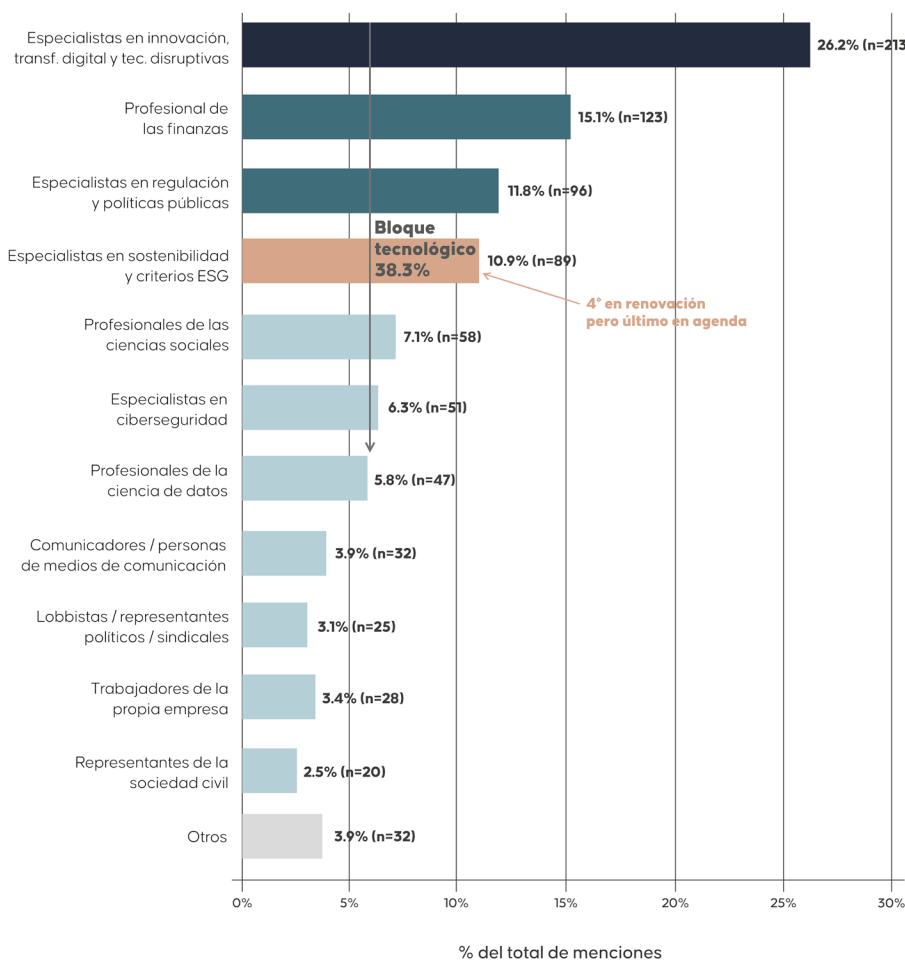
En los márgenes de la demanda aparecen perfiles asociados a la representación directa de trabajadores o de la sociedad civil, lo que confirma que el modelo de directorio en Chile continúa siendo concebido principalmente como un órgano de supervisión accionarial. Esta visión contrasta con la adhesión declarada a conceptos como propósito empresarial y equilibrio de intereses, y refuerza la tensión ya identificada entre el discurso de valor compartido y la estructura efectiva de los directorios.

En su conjunto, el perfil de renovación que emer-

ge no apunta a un cambio radical de modelo, sino a una evolución deliberada de capacidades. Los directorios no están cuestionando su rol, sino reconociendo que, para ejercerlo adecuadamente en el contexto actual, deben complementarse con nuevas miradas técnicas y estratégicas. El desafío que se abre hacia adelante será traducir esta consciencia en decisiones concretas de nominación y diseño del directorio, de modo que la renovación no quede solo en el plano del diagnóstico, sino que se convierta en una palanca efectiva de adaptación y creación de valor de largo plazo.

Grafico 15:
Perfiles indispensables para la renovación del directorio

Selección múltiple - N= 300 encuestados - 814 menciones totales



Una mirada evolutiva:

leer tres años para entender la
trayectoria

05

Hasta aquí, el estudio ha ofrecido una fotografía detallada del estado actual del gobierno corporativo en Chile. A continuación, el análisis da un paso adicional: deja de observar un solo momento en el tiempo y comienza a mirar la trayectoria. Este capítulo adopta una perspectiva evolutiva, comparando las tres ediciones del Estudio de Tendencias en Directorios publicadas por el Instituto de Directores de Chile en 2024, 2025 y 2026, con el objetivo de identificar patrones persistentes, cambios de dirección y brechas que solo se vuelven visibles cuando los datos se observan en serie.

El análisis considera las ediciones de 2024 (N=240), 2025 (N=480) y 2026 (N=300). A partir de 2025, la muestra amplía su alcance e incorpora, junto a los directores, a gerentes generales y gerentes de primera línea, enriqueciendo la lectura del fenómeno desde distintas posiciones dentro de la organización. Esta evolución en la composición de la muestra introduce matices relevantes que deben ser tenidos en cuenta al interpretar los resultados, especialmente al comparar percepciones entre años.

Por esta razón, las comparaciones que se presentan a continuación se construyen sobre preguntas estructuralmente equivalentes entre ediciones y deben leerse como tendencias de dirección, más que como equivalencias estadísticas estrictas. El valor de esta mirada no reside en la precisión puntual de cada porcentaje, sino en la consistencia de los patrones que se repiten, en las brechas que persisten y en las señales que, al acumularse en el tiempo, permiten comprender mejor hacia dónde se está moviendo el gobierno corporativo en Chile.

Esta lectura evolutiva no busca evaluar un año contra otro, sino entender el ritmo, la profundidad y la dirección del cambio. Es, en ese sentido, una invitación a mirar más allá de la coyuntura y a reflexionar sobre la capacidad de los directorios para adaptarse, aprender y transformarse en un entorno que continúa acelerando su complejidad.

**Esta lectura evolutiva
no busca evaluar un año
contra otro, sino entender
el ritmo, la profundidad y
la dirección del cambio.**

5.1 Un consenso estático: cuando el diagnóstico deja de ser el problema

El análisis comparado de las tres ediciones del estudio revela un hallazgo de una consistencia excepcional. Desde 2024, más del 92% de los encuestados ha afirmado que el rol del director ha cambiado de manera significativa en los últimos cinco años. Esta percepción alcanzó su punto más alto en la primera medición, con un 95% en 2024, y se mantiene prácticamente inalterada en 2025 y 2026, estabilizándose en 90,7%. Tres ediciones consecutivas, con muestras distintas y contextos cambiantes, convergen en un mismo diagnóstico.

La estabilidad de este resultado no es un dato menor ni una simple reiteración estadística. Por el contrario, constituye una señal clara de que el cambio de paradigma ha sido plenamente internalizado por quienes ejercen funciones directivas y ejecutivas en Chile. La transformación del rol del director ya no se percibe como una tendencia emergente ni como una discusión conceptual en desarrollo; se ha convertido en un hecho asumido, incorporado al lenguaje y a la comprensión compartida del gobierno corporativo.

Este consenso sostenido tiene una implicancia clave para la lectura del estudio. Cuando una percepción alcanza niveles tan altos y se mantiene estable en el tiempo, deja de aportar información incremental sobre el fenómeno en sí mismo y comienza a desplazar el foco hacia una

pregunta distinta. El debate relevante ya no es si el rol cambió, sino cómo se está respondiendo a ese cambio, con qué profundidad y a qué velocidad. En otras palabras, el problema ya no es de consciencia, sino de ejecución.

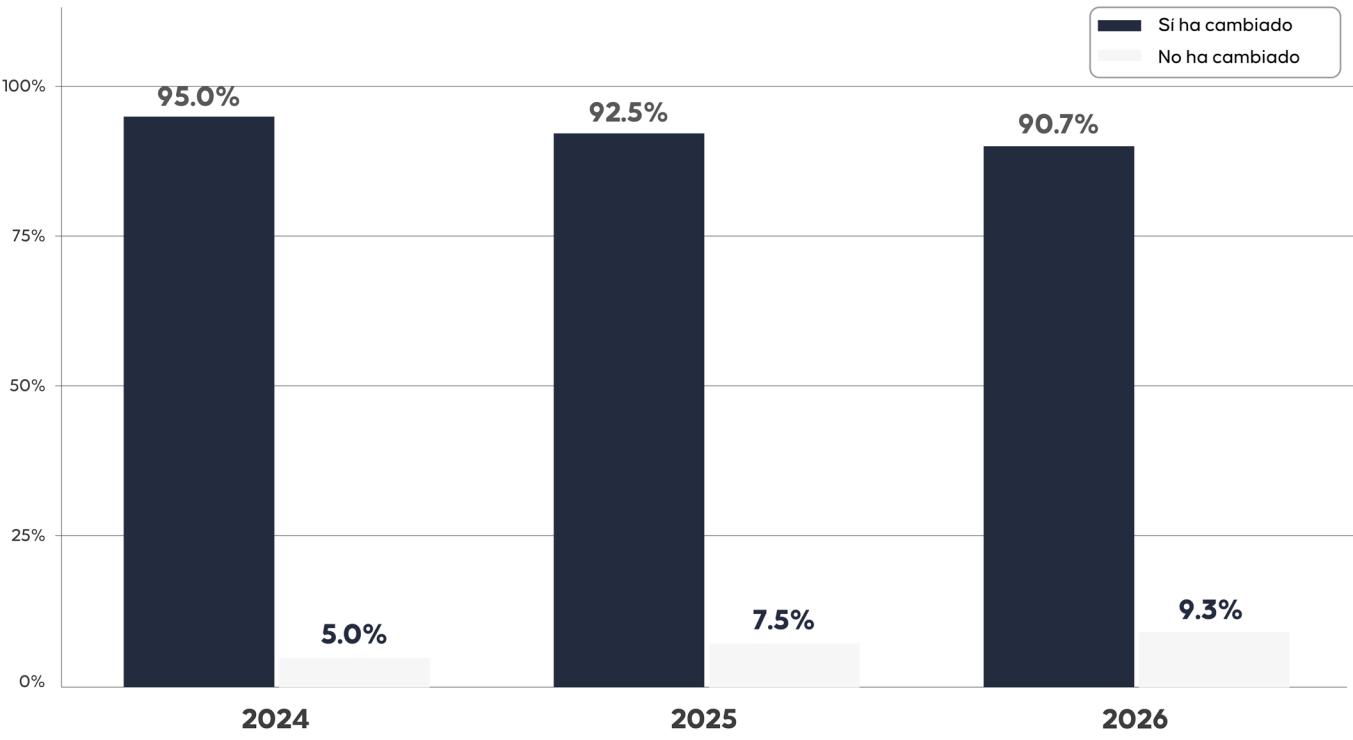
Desde 2024, más del 92% de los encuestados ha afirmado que el rol del director ha cambiado de manera significativa en los últimos cinco años.

Desde una perspectiva de gobernanza, este consenso estático actúa como un punto de inflexión analítico. La reiteración del diagnóstico elimina cualquier justificación basada en la falta de claridad o en la incertidumbre sobre la dirección del cambio. Si durante tres años consecutivos el ecosistema reconoce de manera casi unánime que el rol del director ha cambiado, entonces las brechas observadas en preparación, capacidades y respuesta adaptativa no pueden atribuirse a desconocimiento, sino a limitaciones estructurales para transformar ese reconocimiento en acción efectiva.

Así, el consenso sobre el cambio del rol se convierte en una base sólida –y exigente– para evaluar el desempeño del sistema de gobierno corporativo. Lejos de ser un cierre cómodo del debate, este acuerdo generalizado eleva el estándar de responsabilidad de los directorios: a mayor claridad sobre el cambio, mayor es la expectativa de adaptación. En este sentido, el consenso deja de ser un logro y pasa a ser un umbral mínimo desde el cual se vuelve inevitable discutir la calidad, la velocidad y la dirección de la respuesta.

En síntesis, el ciclo 2024–2026 muestra que el diagnóstico está resuelto. El desafío que queda abierto y que atraviesa el resto del análisis evolutivo no es conceptual, sino estratégico: cómo traducir un consenso ampliamente compartido en transformaciones reales del rol, del funcionamiento y de las capacidades del directorio. El consenso estático, lejos de cerrar la conversación, marca el punto a partir del cual la inacción deja de ser una opción legítima.

Grafico 16:
¿Ha cambiado el rol del director? - Evolución 2024 - 2026
Porcentaje de encuestados que confirman transformación del rol directorial en los últimos 5 años

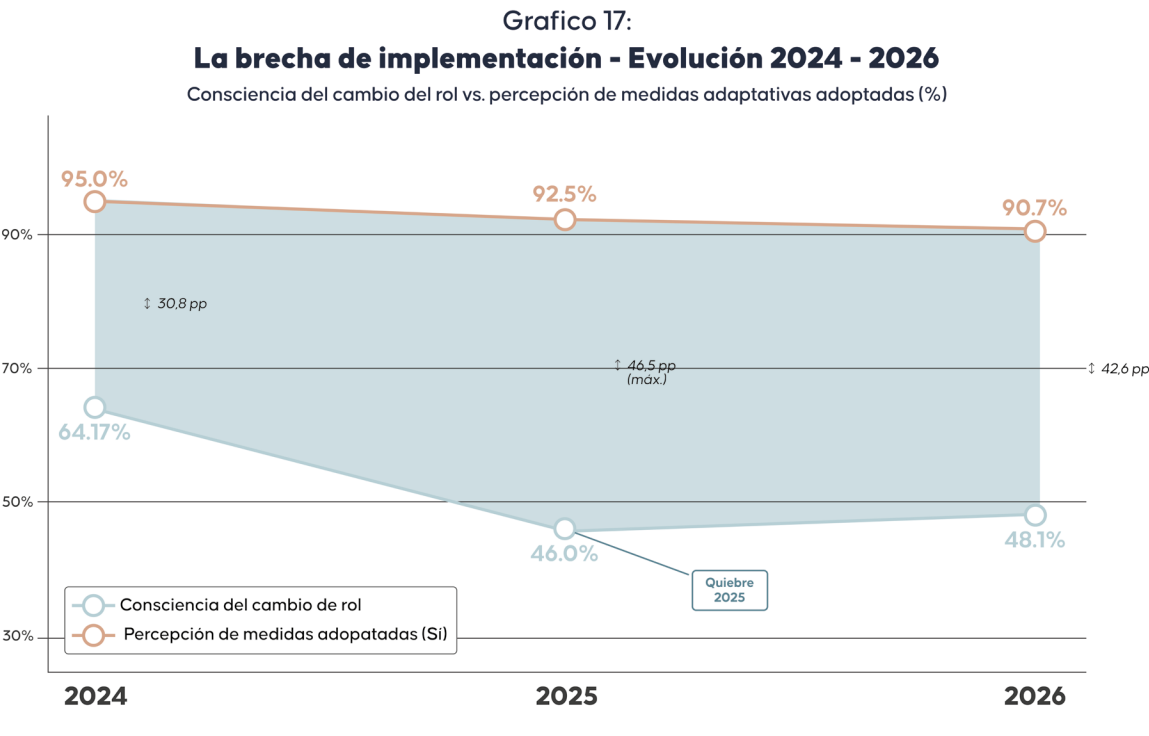


Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

5.2 La brecha de implementación: Diagnóstico compartido, respuesta fracturada

En 2024, el 64,17% de los encuestados consideraba que los directores habían tomado las medidas necesarias para asumir su nuevo rol. Era una señal de confianza: el ecosistema de gobierno corporativo no solo reconocía el cambio, sino que creía estar respondiendo a él de forma efectiva. Ese optimismo se rompió con fuerza en 2025, con una caída de 18 puntos porcentuales que llevó la percepción positiva al 46%. En 2026 la recuperación es mínima: apenas el 48,1% considera que las medidas adoptadas han sido sufi-

cientes. Más de la mitad de directores, gerentes generales y gerentes de primera línea cree que los directorios no han respondido con la profundidad que el momento exige. La brecha entre quienes reconocen el cambio y quienes creen haber respondido a él pasó de 30,8 puntos porcentuales en 2024 a 46,5 en 2025 -su máximo- y se mantiene en 42,6 en 2026. No es una anomalía coyuntural: es una estructura que se ha consolidado.



5.3 El ajuste de realidad: cuando la confianza se encuentra con la complejidad

La lectura evolutiva de las tres ediciones del estudio muestra una trayectoria que no es lineal, sino reveladora. Durante dos años consecutivos, la autopercepción de competencia de los encuestados siguió una curva ascendente. En 2024, la autoevaluación promedio alcanzaba 5,69 y en 2025 subía a 5,8, el punto más alto de toda la serie. En su momento, esta tendencia podía interpretarse como una señal de mayor madurez del rol, de aprendizaje acumulado o de confianza creciente en el funcionamiento de los directorios. En retrospectiva, sin embargo, también puede leerse como el preludio de una corrección necesaria.

Esa corrección se manifiesta con claridad en la medición de 2026. A diferencia de las ediciones anteriores, el estudio deja de preguntar por una autoevaluación general y pone el foco en la preparación percibida frente a desafíos concretos y específicos: inteligencia artificial, ciberseguridad, nuevas exigencias regulatorias y tensiones geopolíticas. Frente a este cambio de lente, la media cae a 4,9, marcando un quiebre en la serie. Por primera vez en el ciclo, la percepción de preparación futura se sitúa por debajo de la percepción de efectividad general (5,1) y abre un diferencial de 0,9 puntos respecto del máximo alcanzado en 2025. Este diferencial no es un ruido estadístico; constituye lo que este capítulo denomina el Ajuste de Realidad.

El significado de este ajuste es profundo y merece una lectura cuidadosa. No se trata de una crisis generalizada de confianza ni de un cuestionamiento al desempeño ordinario de los directorios. De hecho, los encuestados continúan evaluando su efectividad actual de manera razonablemente positiva. Lo que emerge, más bien, es un ejercicio colectivo de lucidez: la constatación de que las capacidades que han sido suficientes para gobernar el negocio en el pasado y en el presente inmediato no alcanzan para enfrentar la complejidad técnica que impone el entorno de 2026.

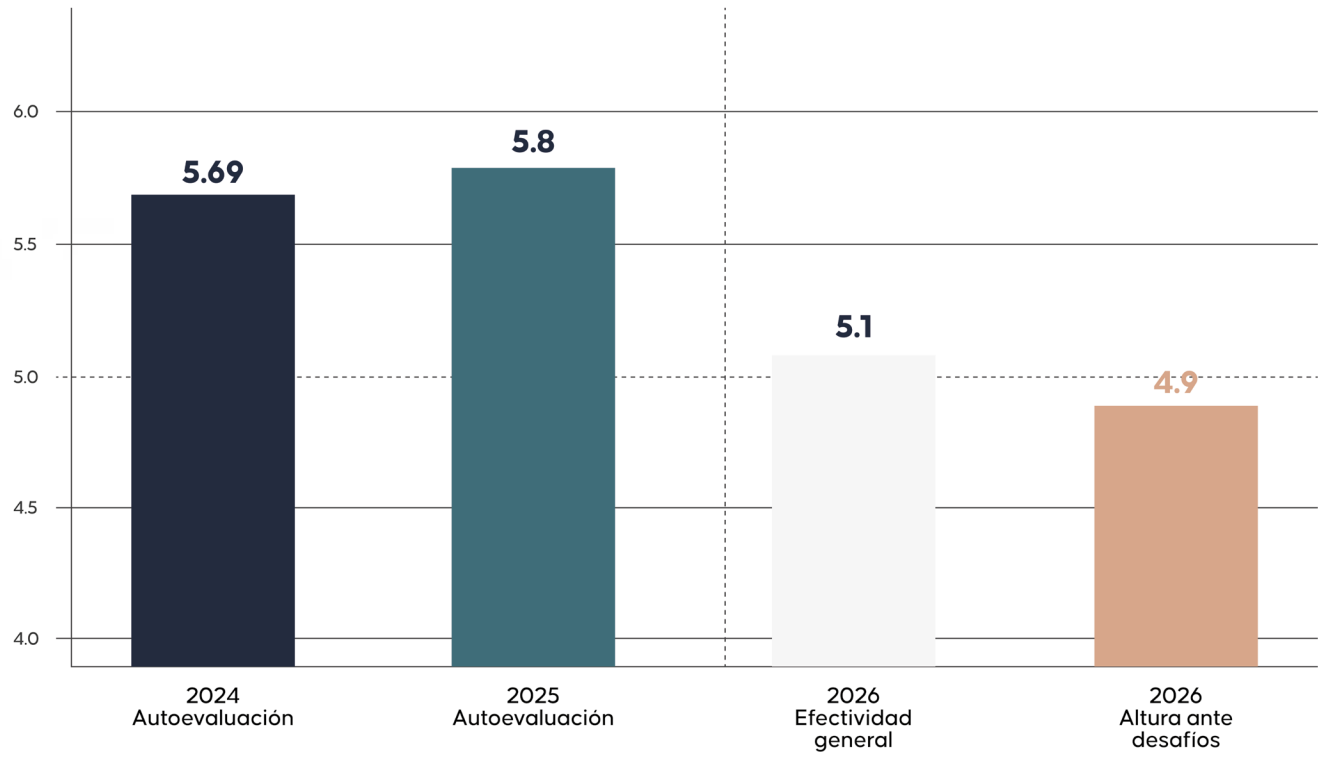
Este punto marca un quiebre cualitativo en el relato del estudio. La experiencia sectorial, el conocimiento del negocio y las redes de contacto —activos que históricamente han sustentado la confianza directiva— muestran aquí sus límites. La supervisión de la inteligencia artificial, la ciberseguridad o los riesgos regulatorios avanzados no puede descansar únicamente en la experiencia acumulada. Exige competencias específicas, lenguaje técnico compartido y capacidad de cuestionamiento informado. Que la percepción de preparación caiga precisamente cuando se pregunta por estos desafíos confirma una hipótesis central del estudio: el ecosistema directivo ha reconocido con claridad las brechas que aún no ha cerrado.

Así, el Ajuste de Realidad no debilita el diagnóstico; lo fortalece. Lejos de ser una señal de retroceso, representa un momento de maduración del sistema, en el que la confianza deja de ser abstracta y se somete a la prueba de la complejidad concreta. Este ajuste marca el punto en que el debate deja de girar en torno a la percepción de desempeño y comienza a centrarse en la necesidad de transformar capacidades, dedicación y diseño del rol directivo para el ciclo que viene.

En síntesis, el ciclo 2024-2026 muestra una transición clara: de la confianza general a la consciencia específica; de la autoevaluación amplia al reconocimiento de límites concretos. El Ajuste de Realidad no es el cierre del proceso, sino el punto de partida para una transformación más deliberada y exigente del gobierno corporativo.

Grafico 18:
El ajuste de realidad - autopercepción y altura ante los desafíos 2024 - 2026

Evolución de la media de autoevaluación (2024-2025) y métricas de capacidad percibida en 2026 (Escala 1-7)



5.4 El techo del 5,1: Efectividad que no mejora

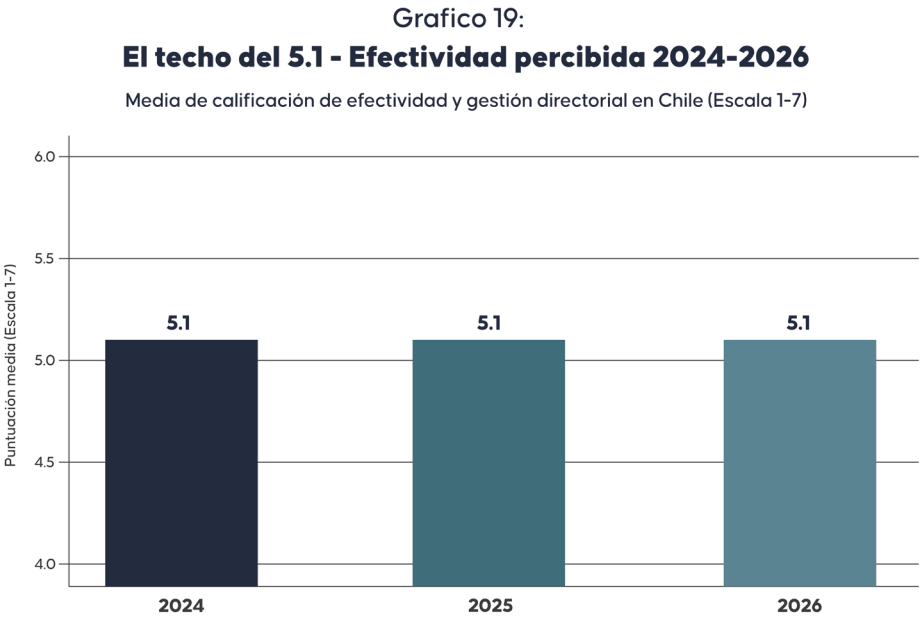
En paralelo a la caída de la autopercepción de preparación específica, la serie revela otro fenómeno igualmente significativo: la evaluación de la efectividad general de los directorios chilenos ha permanecido en exactamente 5,1 sobre 7 durante las tres ediciones del estudio, 2024, 2025 y 2026.

La irrupción masiva de la inteligencia artificial, la entrada en vigor de la Ley de Delitos Económicos y la consolidación del crimen organizado como variable de gestión empresarial no han alterado esa cifra en ninguna dirección.

Una primera lectura de este resultado es positiva: los directorios han sostenido su nivel de

efectividad percibida en un período de presión excepcional, lo que habla de resiliencia institucional y de una capacidad de adaptación que no debe subestimarse.

Una segunda lectura, complementaria a la anterior, invita a la reflexión: si el entorno de 2026 es objetivamente más exigente que el de 2024, mantener la misma puntuación podría indicar que los directorios han crecido al mismo ritmo que los desafíos. La nota es idéntica en las tres ediciones; determinar si eso representa un logro o un límite es, precisamente, la pregunta que los próximos ciclos del estudio deberán responder.



5.5 Los motores del cambio: La reactividad como constante

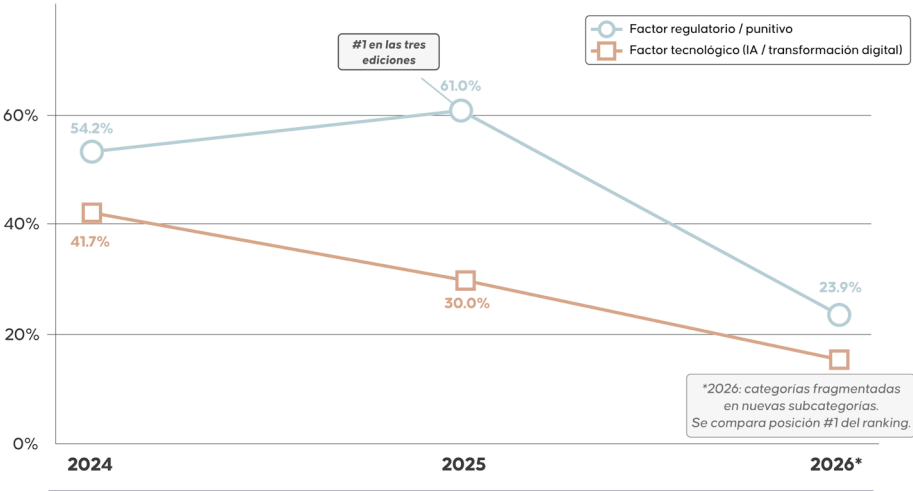
Las tres ediciones del estudio coinciden en un punto sin ambigüedad: **el principal factor que ha acelerado el cambio en el rol del director es la regulación.** En 2024 lideraba con el 54,2% de las menciones; en 2025 escaló al 61%; en 2026 mantiene el primer lugar del ranking de aceleradores, aunque con una métrica fragmentada en categorías más específicas.

El patrón tiene una lectura de fondo que trasciende los porcentajes: el gobierno corporativo en Chile se ha transformado principalmente porque el legislador ha endurecido las consecuencias de no hacerlo. No es el resultado de una agenda estratégica generada desde dentro del mundo empresarial, es la respuesta a un entorno de riesgo legal personal que ha vuelto

inviabile la inacción. Cuando el cambio es reactivo, tiende a priorizar la forma sobre el fondo, el cumplimiento sobre la transformación real.

El factor tecnológico describe una trayectoria diferente y preocupante. En 2024 era mencionado como acelerador por el 41,7% de los encuestados. En 2025 esa mención cae al 30%. Y en 2026, aunque la IA domina simultáneamente la agenda, los riesgos y las tendencias, su reconocimiento como motor de cambio ya adoptado es proporcionalmente menor. El ecosistema de gobierno corporativo identifica la tecnología como el desafío más urgente, pero aún no ha logrado incorporarla como fuerza de transformación efectiva de su propia estructura.

Grafico 20:
Motores del cambio directorial - Evolución 2024 - 2026
% de menciones: factor regulatorio/punitivo vs. factor tecnológico como acelerador del cambio de rol



Elaboración propia: Instituto de Directores de Chile - Estudio de Tendencias 2026

5.6 El abismo tecnológico: Tres años, una brecha que crece

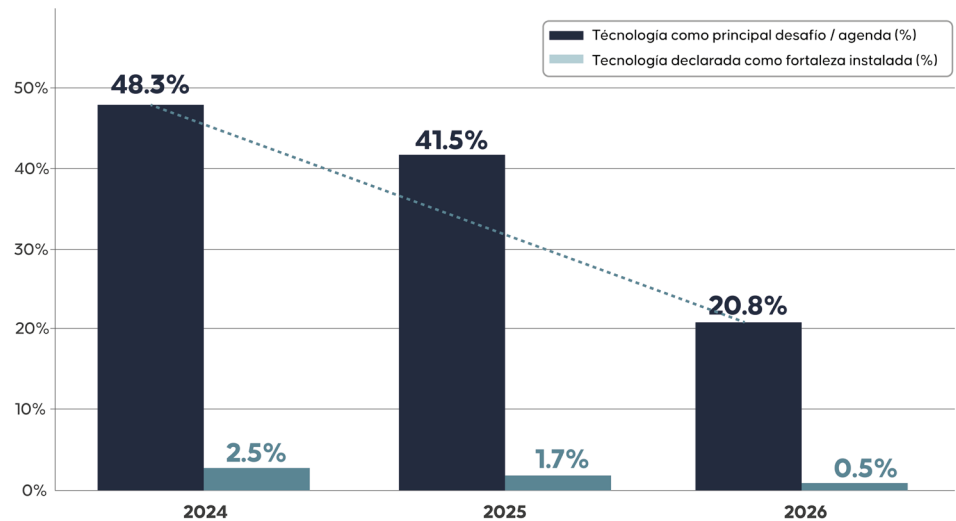
Si el ciclo 2024-2026 tuviera un hallazgo longitudinal único, sería la persistencia y profundización del abismo entre lo que los encuestados identifican como su mayor desafío tecnológico y lo que declaran como fortaleza instalada en esa materia.

En 2024, el manejo de nuevas tecnologías y ciencia de datos era el principal desafío (48,3%) y simultáneamente una de las fortalezas menos declaradas (2,5%). En 2025 la asimetría se mantenía con distinta magnitud, pero idéntica dirección: 41,5% como desafío prioritario, 1,7% como fortaleza. En 2026, la distancia ha alcanzado su punto de máxima exposición: la IA y la ciberseguridad lideran agenda, riesgos y tendencias en proporciones del 20% al 24%, mientras el cono-

cimiento tecnológico es declarado fortaleza por apenas el 0,5% de los encuestados. Una brecha de 41 veces en términos de menciones.

Tres ediciones consecutivas apuntan en la misma dirección: la brecha no se ha cerrado. Ha crecido. El modelo de fortalezas predominante en los directorios chilenos -conocimiento sectorial, redes de contacto, experiencia financiera- permanece prácticamente intacto, mientras el entorno se desplaza hacia competencias que ese modelo no incorpora. Un directorio que no puede supervisar con criterio propio las decisiones de IA y ciberseguridad de su organización delega por defecto la agenda más crítica del negocio a la gerencia, eliminando el contrapeso.

Grafico 21:
El abismo tecnológico - Evolución 2024 - 2026
Tecnología como desafío prioritario (%) vs. como fortaleza instalada declarada (%)



5.7 Síntesis:

Tres ediciones, cinco verdades

El análisis del ciclo **2024-2026** permite extraer cinco conclusiones que la serie de datos sostiene con consistencia y profundidad. No se trata de hallazgos aislados, sino de patrones que, al repetirse a lo largo de tres ediciones consecutivas, configuran un diagnóstico estructural sobre el estado del gobierno corporativo en Chile.

1. Primera verdad: el diagnóstico está resuelto.

El consenso en torno al cambio del rol del director sostenidamente por sobre el 90% en las tres ediciones ya no aporta información incremental. La pregunta relevante dejó de ser si el rol cambió y pasó a ser **cómo se está respondiendo a ese cambio**. El debate conceptual está cerrado; lo que sigue es un desafío de ejecución.

2. Segunda verdad: la brecha de implementación es estructural, no coyuntural.

La caída desde un **64,17% de percepción positiva sobre las medidas adoptadas en 2024** a un **48,1% en 2026** no puede explicarse como una oscilación circunstancial. Refleja, más bien, que la complejidad del entorno ha avanzado a una velocidad superior a la capacidad de adaptación efectiva de los directorios. La distancia entre diagnóstico y acción se ha ampliado, no reducido.

3. Tercera verdad: el “techo del 5,1” define el límite actual del sistema.

Tres ediciones consecutivas con exactamente la misma evaluación de efectividad general **5,1 sobre 7**, en un contexto donde los riesgos se han multiplicado cualitativamente, admiten dos lecturas que no se excluyen. Por una parte, dan cuenta de un ecosistema capaz de **sostener su estándar de desempeño bajo presión creciente**. Por otra, obligan a preguntarse si mantener esa puntuación en entornos de exigencia cada vez mayor constituye un logro sostenible o evidencia un **límite estructural** que deberá ser superado.

4. Cuarta verdad: la reactividad regulatoria como motor principal del cambio tiene un costo oculto.

Un sistema de gobierno corporativo que evoluciona principalmente impulsado por presión legal y regulatoria tiende a concentrarse en la **gestión del riesgo del cargo**, más que en el ejercicio de un liderazgo estratégico genuinamente renovado. Este patrón ayuda a explicar por qué el cambio del rol ha sido ampliamente reconocido, pero su traducción en nuevas capacidades ha sido parcial e incompleta.

5. Quinta verdad: el abismo tecnológico ya no es una proyección, es una evidencia.

Tres años consecutivos de datos apuntan en la misma dirección. En 2026, con apenas un **0,5% de fortaleza tecnológica declarada** frente a más de un **20% de urgencia en agenda, riesgos y tendencias**, la brecha entre relevancia estratégica y capacidad instalada ha alcanzado su punto de máxima exposición. Ninguna otra dimensión del estudio muestra un desfase comparable.

A la luz de estas cinco verdades, la pregunta que deja abierta el ciclo **no es si los directorios chilenos necesitan transformarse**. Esa pregunta ha sido respondida, sin ambigüedad, durante tres ediciones consecutivas. La pregunta que realmente importa es si **el ritmo, la profundidad y la dirección del cambio en curso son proporcionales a la velocidad y complejidad del entorno que los directorios están llamados a supervisar**.

Los datos sugieren que todavía no. Y que esa distancia entre ambas velocidades la del entorno y la de la respuesta directiva constituye, en sí misma, el principal riesgo de gobierno corporativo que enfrente Chile hacia 2026.

El principal riesgo del gobierno corporativo en Chile es la distancia entre la velocidad del entorno y la velocidad de respuesta de los directorios.

Conclusiones

06

El **Estudio de Tendencias 2026** constituye un diagnóstico integral y de alta resolución sobre el estado del gobierno corporativo en Chile, construido desde la perspectiva de quienes participan directamente en las decisiones estratégicas de las organizaciones. Con **300 encuestados que representan a los tres niveles de la sala de directorio**, los resultados configuran el retrato de un ecosistema en transición: **consciente de sus brechas, demandante de cambio y crecientemente exigido**, pero todavía anclado en patrones heredados que limitan su velocidad y profundidad de adaptación.

Más que una fotografía coyuntural, este estudio leído en continuidad con las ediciones anteriores describe un sistema que **sabe hacia dónde debe evolucionar**, pero que aún enfrenta dificultades estructurales para traducir ese diagnóstico en transformaciones efectivas.

Un ecosistema que se conoce a sí mismo

El primer hallazgo estructural es el **alto nivel de lucidez interna** del ecosistema de gobierno corporativo chileno. Los datos no dejan espacio a ambigüedades:

- El 90,7% reconoce que el rol del director ha cambiado,
- El 79,6% demanda profesionalización formal con máxima urgencia, y
- El 52% admite que las medidas adoptadas para asumir ese nuevo rol han sido insuficientes.

Esta capacidad diagnóstica es un activo relevante. Sin ella, no existiría punto de partida para la transformación. El problema, por tanto, **no es la falta de consciencia**, sino la **persistente distancia entre lo que se reconoce y lo que efectivamente se hace**. El análisis evolutivo confirma que esta brecha no solo no es nueva, sino que **lleva tres ediciones instalada y, lejos de cerrarse, se ha profundizado**, transformándose en una característica estructural del sistema.

La brecha tecnológica: el dato que define una era

Si este estudio tuviera un único hallazgo para retener, sería este. **La inteligencia artificial y la transformación digital** aparecen simultáneamente como el **principal desafío estratégico**, el **primer riesgo empresarial**, la **tendencia más relevante** y el **perfil más demandado para la renovación del directorio**. Y, al mismo tiempo, el **conocimiento tecnológico es la fortaleza menos presente en los boards**, con apenas un **0,5%** de las menciones.

Este desfase no es marginal ni circunstancial: define el núcleo del problema actual del gobierno corporativo. Un directorio que carece de capacidades propias para supervisar la transformación digital **termina delegando, por omisión, la agenda más crítica del negocio en la administración**, debilitando su rol fiduciario y su capacidad de contrapeso estratégico. El estudio muestra que esta brecha no solo persiste, sino que **se ha ampliado sistemáticamente a lo largo de tres ediciones**, alcanzando en 2026 su punto de máxima exposición.

El cambio reactivo como patrón consolidado

Los datos confirman con consistencia que la **regulación punitiva** ha sido el principal motor del cambio del rol directivo en Chile. Lidera el ranking de aceleradores del cambio en las tres ediciones del estudio, con una intensidad creciente: **54,2% en 2024, 61% en 2025 y primer lugar en 2026**.

Este patrón no es neutro. Cuando la transformación del gobierno corporativo es impulsada

da principalmente por el riesgo legal del cargo, tiende a generar adaptaciones defensivas, centradas en el cumplimiento formal y en la mitigación de responsabilidades personales, más que en una renovación estratégica profunda del rol del directorio. El resultado es un sistema que cambia porque debe hacerlo, pero no necesariamente porque ha redefinido deliberadamente su forma de crear valor.

Las contradicciones que el estudio expone

A lo largo del análisis emergen **cuatro contradicciones estructurales que atraviesan el ecosistema:**

- 1. La brecha tecnológica, ya descrita, entre relevancia estratégica y capacidad instalada.**
- 2. La tensión entre el discurso de propósito empresarial y la baja demanda de perfiles de trabajadores o representantes de la sociedad civil, lo que revela una arquitectura de directorio aún centrada en el control accionario.**

3. La posición ambigua del ESG: cuarto perfil más demandado para la renovación, pero ubicado sistemáticamente en los últimos lugares de la agenda, los riesgos y las tendencias.

4. La fractura entre diagnóstico y respuesta: consenso casi universal sobre la necesidad de cambio, combinado con una mayoría que reconoce no haber adoptado aún las medidas necesarias.

Estas contradicciones no son inconsistencias aisladas; conforman un patrón que explica por qué el cambio reconocido no se ha traducido plenamente en transformación efectiva.

El rezago ESG: una advertencia con consecuencias materiales

Chile es una economía abierta, con sectores exportadores altamente expuestos al escrutinio ESG de inversionistas, reguladores y comunida-

des con creciente capacidad de influencia. Que la sostenibilidad aparezca sistemáticamente relegada en la jerarquía de prioridades **no es solo una desalineación discursiva, sino una exposición concreta a riesgos financieros, reputacionales y regulatorios** que el ecosistema de gobierno corporativo aún no ha incorporado con la urgencia requerida.

Lo que la perspectiva evolutiva añade

La principal contribución distintiva de esta edición es la **mirada comparada de tres años consecutivos**. Esa perspectiva permite distinguir entre fluctuaciones coyunturales y tendencias estructurales.

La comparación **2024-2026** confirma que la brecha entre el reconocimiento del cambio de rol estable por sobre el 90% y la percepción de haber respondido adecuadamente **no solo persiste, sino que se ha ampliado**, pasando de **30,8 puntos porcentuales en 2024 a 42,6 en 2026**.

Asimismo, la estabilidad de la **efectividad percibida en 5,1 sobre 7 durante tres ediciones consecutivas** habla de una capacidad real del sistema para sostener estándares bajo presión creciente. Sin embargo, esa misma estabilidad abre una pregunta inevitable: si el entorno de 2026 es objetivamente más complejo que el de 2024, ¿mantener la misma evaluación representa una adaptación exitosa o evidencia la existencia de un límite que aún no ha sido superado?

En el caso de la brecha tecnológica, la evidencia no admite ambigüedad. La distancia entre la relevancia asignada a la tecnología y la capacidad instalada para supervisarla **se ha ampliado de manera sostenida**, pasando de una relación de **19 a 1 en 2024 a 41 a 1 en 2026**.

Una palabra final

El **Estudio de Tendencias 2026** no describe un sistema en crisis. Describe un ecosistema en transición que dispone de activos relevantes para modernizarse, experiencia sectorial, redes de alta conectividad, consciencia diagnóstica y una demanda creciente de formación formal, pero que enfrenta **brechas estructurales que no se resolverán por inercia**.

La perspectiva evolutiva aporta una conclusión decisiva: los patrones observados no son el resultado de un año excepcional, sino **tendencias que llevan tres ediciones consolidándose**. Esa continuidad es, a la vez, una señal de solidez metodológica y una invitación explícita a la acción. Lo que se mide de manera consistente **puede y debe gestionarse de forma deliberada**.

La pregunta que este estudio deja planteada no es si los directorios chilenos necesitan cambiar. Esa pregunta fue respondida afirmativamente por más del 90% de los encuestados durante tres años consecutivos. La pregunta que realmente importa es si **el ritmo, la profundidad y la dirección del cambio en curso son proporcionales a la velocidad y complejidad del entorno que los directorios están llamados a supervisar**.

Los datos sugieren que todavía no. Y que **esa distancia entre ambas velocidades, la del entorno y la de la respuesta directiva, constituye hoy el principal riesgo de gobierno corporativo que enfrenta Chile en 2026**.

