

Estudio

Mirada de los ejecutivos a sus directorios

Cuarta edición · 2026



Equipo de trabajo:

Fadua Gajardo
Directora ejecutiva IdDC

Montserrat Diosdado
Gerente de Sostenibilidad y Alianzas IdDC

Camilo Carrasco
Subgerente de Desarrollo IdDC

Brigitte Díaz
Diseñadora Gráfica IdDC

Fecha de publicación:
Agosto 2026

Índice

<u>01</u>	Introducción	04	<u>05</u>	Conclusiones.....	38
<u>02</u>	Objetivo general	06		Sobre el Instituto de Directores de Chile.....	42
<u>03</u>	Metodología.....	08			
<u>04</u>	Resultados.....	10			
	4.1 Perfil de los encuestados.....	11			
	4.2 Dinámica del directorio.....	14			
	4.3 Percepción general del directorio.....	16			
	4.4 Afirmaciones sobre el directorio.....	18			
	4.5 Comunicación y acuerdo con el presidente.....	21			
	4.6 Retroalimentación y evaluación de desempeño.....	22			
	4.7 Sucesión y capacidades técnicas.....	23			
	4.8 Gobernanza de la inteligencia artificial.....	26			
	4.9 Desempeño global y factores que limitan la efectividad.....	28			
	4.10 Fortalezas y debilidades.....	32			
	4.11 Expectativas y corresponsabilidades de la alta administración.....	35			

01.

Introducción

Introducción

En un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la irrupción de la inteligencia artificial y una exigencia creciente de los distintos stakeholders, la relación entre los ejecutivos de primera línea y sus directorios se vuelve un factor determinante para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. En ese marco, el Instituto de Directores de Chile presenta la cuarta edición del estudio **"Mirada de los ejecutivos a sus directorios"**, cuyo propósito es capturar, con la voz de quienes reportan directamente al órgano de gobierno, cómo se percibe hoy su funcionamiento, sus fortalezas y sus brechas.

La edición 2026 reunió 117 respuestas válidas de gerentes generales y ejecutivos con reporte directo al directorio, la muestra más amplia registrada desde que el estudio comenzó a levantarse. A la continuidad de las mediciones históricas: relación, confianza, preparación, evaluación de desempeño, fortalezas y debilidades, esta versión incorpora nuevas dimensiones que reflejan la

agenda actual del gobierno corporativo: la gobernanza de la inteligencia artificial, la existencia de planes de sucesión, las competencias que el directorio necesita incorporar para cumplir con su deber para con la organización y la responsabilidad de la propia administración en la efectividad del directorio.

Los resultados confirman una relación sólida y de alta confianza entre ejecutivos y directorios sostenida en el conocimiento, la experiencia y el compromiso de sus miembros. Sin embargo, junto a esa valoración conviven brechas persistentes: una preparación estratégica percibida como insuficiente, una débil incorporación de la mirada de largo plazo y, de manera transversal, un rezago claro en la capacidad del directorio para comprender y supervisar el impacto de la inteligencia artificial. La demanda de los ejecutivos no apunta a un directorio que intervenga más en la operación, sino a uno que aporte nuevas capacidades estratégicas y tecnológicas que pueda guiar a las organizaciones en medio de un nuevo sistema global.

02.

Objetivo general

El estudio “Mirada de los ejecutivos a sus directorios” busca comprender, desde la perspectiva de los ejecutivos de primera línea, cómo perciben el funcionamiento, el rol y las dinámicas de sus directorios; identificar sus principales fortalezas y brechas; y evaluar la preparación del órgano de gobierno frente a los desafíos que el mundo del trabajo enfrenta en la actualidad, con especial énfasis en la inteligencia artificial y la planificación de la sucesión.

El propósito último de este trabajo es, en línea con la misión del Instituto de impulsar mejores gobiernos corporativos para impulsar mejores empresas que contribuyan al desarrollo del país, aportar evidencia que entregue directrices para el mejoramiento continuo del gobierno corporativo chileno; fortaleciendo, a su vez, la relación entre el directorio y la alta administración, crucial para el buen desarrollo organizacional.

Los resultados de esta investigación se muestran desagregados por perfil del encuestado, distinguiendo a los gerentes generales del resto

de la primera línea, y, cuando el tamaño de la submuestra lo permite y resulta relevante para obtener mejores perspectivas, se muestra desagregado también por sector, dotación y nivel de ventas de la organización.

De este modo, la presente edición no solo entrega una fotografía exhaustiva sobre la percepción del C-suite chileno respecto a sus órganos directivos, sino que integra también datos cuantitativos con un análisis cualitativo de las principales paradojas y oportunidades observadas en el ejercicio directivo. Con base en ello, el documento concluye con una serie de recomendaciones prácticas para directores, presidentes de mesa y la alta administración.

El propósito final es transformar la evidencia recopilada en una hoja de ruta aplicable que permita cerrar las brechas de competencias, optimizar la gestión del tiempo en las sesiones y robustecer la relación de confianza y trabajo conjunto entre la administración y el directorio, facilitando la transición desde la supervisión operativa tradicional hacia una gobernanza estratégica centrada en los desafíos del futuro.

03.

Metodología

El estudio se levantó mediante una encuesta autoadministrada, anónima y voluntaria, aplicada a través de un formulario web a la base de ejecutivos del Instituto de Directores de Chile. El instrumento combina preguntas cerradas y abiertas, con dimensiones cuantitativas y cualitativas. Las escalas de percepción se miden de 1 a 5 y se reportan mediante su media; las respuestas abiertas se codifican temáticamente.

Aspecto	Detalle
Respuestas recibidas	164
Muestra válida (reportes directos al directorio)	117
Pregunta filtro	Ser gerente general o gerente con reporte directo al gerente general
Ventana de aplicación	Junio de 2026
Modalidad	Formulario web autoadministrado, anónimo
Análisis	Instituto de Directores de Chile

De las 164 respuestas recibidas, 47 correspondieron a ejecutivos que no reportan directamente al directorio y fueron eliminadas por el propio instrumento; la base de análisis es, por tanto, de 117 respuestas válidas que corresponden a ejecutivos que declararon tener reporte directo con el directorio. Con ello, 2026 supera a las ediciones previas de

la serie (aproximadamente 108 en 2023, 89 en 2024 y 99 en 2025), lo que refuerza la representatividad de los hallazgos. Al respecto, y dada la variación en el tamaño y la composición de la muestra entre ediciones, las comparaciones evolutivas deben leerse como tendencias de dirección y no como equivalencias estadísticas estrictas.

04.

Resultados

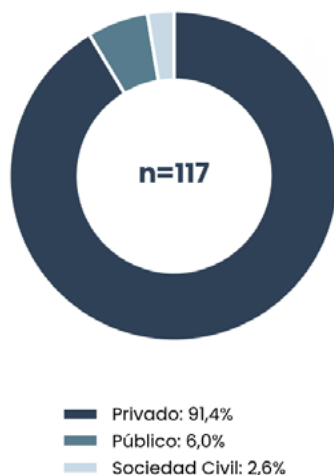
4.1 Perfil de los encuestados

La muestra está compuesta mayoritariamente por la primera línea ejecutiva: **un 65,8% son gerentes generales o CEO**, seguidos por gerentes comerciales (7,7%), de finanzas (6,8%) y de operaciones (3,4%).

Esta composición otorga una mirada de alta proximidad con el directorio, aun cuando la proporción de gerentes generales es algo menor a la de 2025 (70,7%), lo que debe considerarse al comparar percepciones.

Distribución por sector

Muestra válida · n=117



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026
Gráfico 1. Distribución por sector.

“65,8% son gerentes generales o CEO”

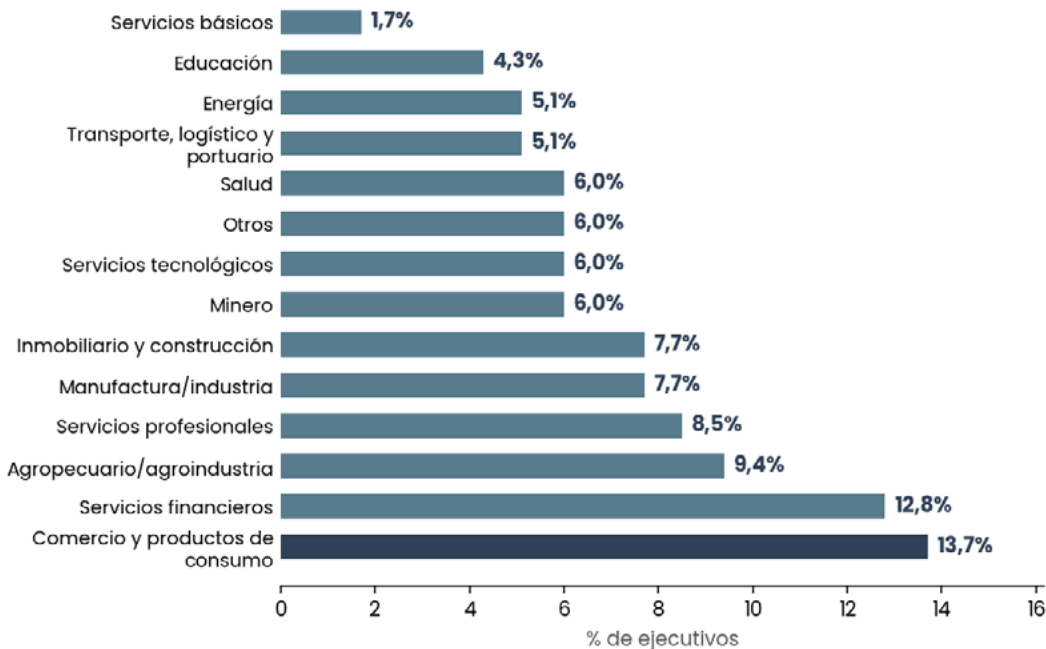
“91,4% pertenece al sector privado”

En cuanto al sector, predomina de forma marcada el ámbito privado, con presencia minoritaria del sector público y de organizaciones de la sociedad civil. La muestra es diver-

sa en rubros, encabezados por comercio y productos de consumo, servicios financieros y el sector agropecuario, tal como se muestra en los siguientes gráficos.

Rubro de la organización

n=117



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

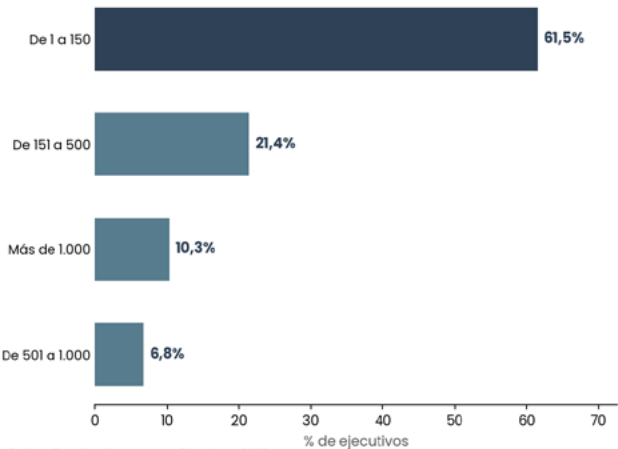
Gráfico 2. Distribución por rubro.

El perfil organizacional se concentra en empresas de menor tamaño: un 61,5% pertenece a organizaciones de entre 1 y 150 trabajadores, y solo un 10,3% supera los 1.000. La distribución por ventas anuales en UF,

variable incorporada este año por primera vez, confirma este patrón. Este predominio de organizaciones pequeñas y medianas es un dato relevante para interpretar los resultados sobre formalización del gobierno corporativo.

Dotación de la organización

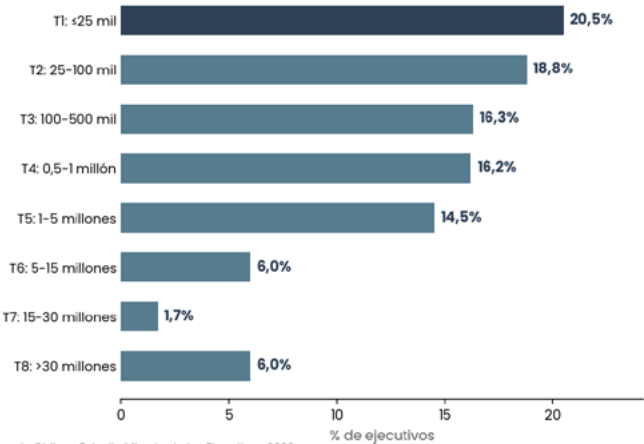
n=117



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026
Gráfico 3. Distribución por dotación.

Nivel de ventas anuales (UF)

n=117



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026
Gráfico 4. Distribución por ventas anuales (UF).

“61,5% está en organizaciones de 1 a 150 trabajadores”

4.2 Dinámica del directorio

Los directorios reportados tienen en promedio 5,1 miembros (mediana de 5). La participación femenina alcanza un 23,1% del total de asientos (133 de 576 cargos válidos), frente a un 76,9% de hombres. Este resultado representa el nivel más alto de participación femenina desde que se comenzó a elaborar este informe (16% en 2023, 21,3% en 2024 y 20,1% en 2025). Esta mayor presencia de integrantes femeninos en los directorios responde también a una necesidad de fortalecer la gobernanza ante expectativas sociales y regulatorias cada vez más exigentes,

donde la transparencia y la diversidad son activos estratégicos frente a los distintos grupos de interés.

Si bien la cifra del 23,1% de presencia femenina es una señal positiva de renovación, más aún considerando que el porcentaje ha ido aumentando progresivamente, los ejecutivos sugieren que esta mayor diversidad de género debe ir acompañada de una actualización técnica urgente y de incorporación de otros perfiles (especialmente en IA y analítica de datos) como se verá más adelante.

Composición de género de los directorios
Cargos válidos · 114 directorios

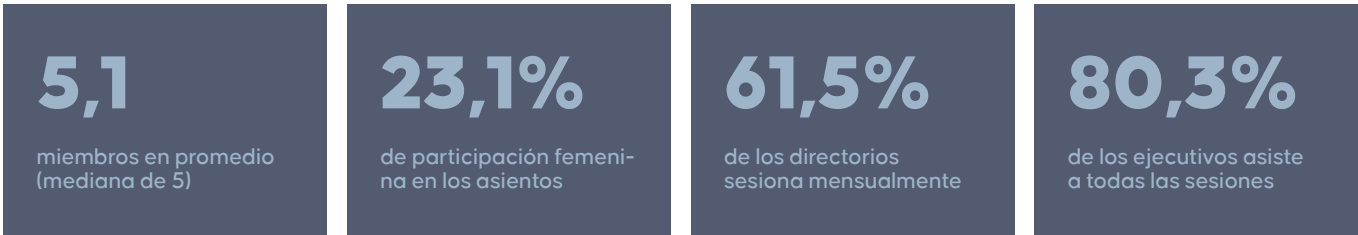


En cuanto a la cadencia de trabajo, la mayoría de los directorios sesiona mensualmente (61,5%), seguido a distancia por esquemas semestrales y quincenales. **La asistencia declarada de los ejecutivos es alta: un 80,3% asiste a todas las sesiones**, lo que confirma la proximidad de la primera línea al órgano de gobierno y respalda la validez de sus percepciones.

Aunque este nivel de asistencia garantiza que los ejecutivos “están en la sala”, los datos sugieren que esta cercanía no siempre se traduce en un apoyo estratégico. Más que una señal de colaboración, estas instancias mensuales corren el riesgo de convertirse en meros espacios de rendición de cuentas. Si el 61,5% de los directorios sesiona mensualmente, como se

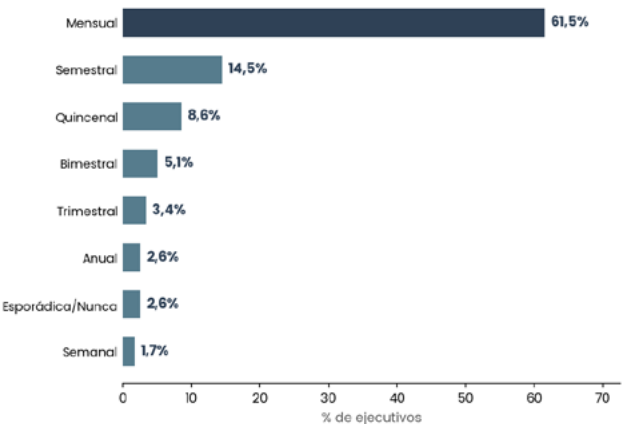
muestra en el siguiente gráfico, pero lo hace para revisar temas predominantemente administrativos, el directorio en lugar de ser un espacio para aliviar la carga estratégica, se vuelve uno para incrementar la burocracia interna y la carga sobre los equipos ejecutivos.

Sin límites claros establecidos, el directorio termina acompañando a la gerencia de forma invasiva, lo que puede derivar en una superposición de roles que confunde la cadena de mando y responsabilidad. Por tanto, es importante considerar la calidad de los encuentros de directorio y no solo su frecuencia, de manera que se logre potenciar la relación de “socio estratégico” de la administración y no caiga en una de controlador, lo que degrada la calidad del gobierno corporativo y, de paso, la moral del equipo ejecutivo.



Frecuencia de sesiones del directorio

n=117



Elaboración propia - Instituto de Directores de Chile - Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026
Gráfico 6. Frecuencia de sesiones del directorio.

4.3 Percepción general del directorio

Medidas en una escala de 1 a 5 y reportadas por su media, las percepciones dibujan un contraste nítido. **La relación con el directorio obtiene la media más alta del bloque (4,25), seguida por la confianza (4,06) y el respaldo en decisiones estratégicas (3,97). La preparación del directorio para liderar la organización es, en cambio, la dimensión más débil, con una media de 3,59.** Es decir, la buena relación y la confianza conviven con una reserva relevante sobre la capacidad del directorio para conducir estratégicamente a la organización.

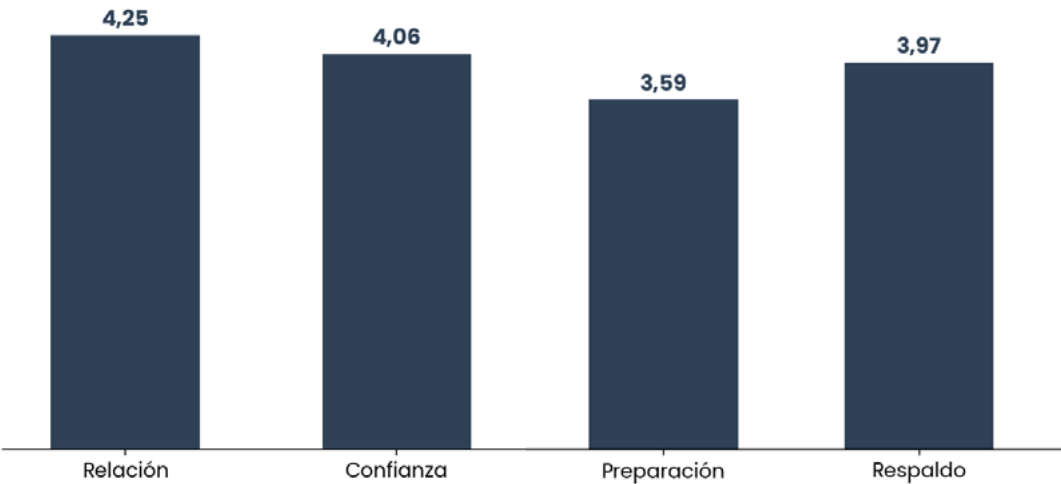
El hecho de que en Chile la confianza sea alta (4,06) es un activo positivo de los directorios locales, especialmente si se compara con estudios que afirman que uno de cada tres CEO declara que hoy tiene “más que demostrar a su directorio que hace seis meses” (BCG, 2026). Sin embargo, esta buena relación podría ser, en realidad, una falta de desafío proactivo desde el directorio a la administración.

Un directorio que no está preparado (3,59) difícilmente puede cuestionar o validar con rigor las decisiones, lo que deja al ejecutivo sin el soporte técnico necesario en momentos de alta presión de mercado. La calificación asignada a la preparación del directorio constituye el hallazgo más crítico de la medición, revelando que la principal debilidad del gobierno corporativo radica en una brecha de capacidades estructurales y no en una simple percepción subjetiva.

Al contrastar los datos locales con la evidencia global, se evidencia una marcada diferencia entre la alta confianza y excelente relación interpersonal (4,25) y la capacidad real de conducción estratégica. Esta paradoja arriesga devenir en complacencia, configurando un órgano de gobierno valorado por su ética pero cuestionado por refugiarse en el control administrativo y de corto plazo (48,7%), a costa de la visión a futuro. En definitiva, ante una administración que demanda un verdadero **thought partner**, apoyarse únicamente en la experiencia acumulada resulta insuficiente para navegar la incertidumbre actual.

Percepción general del directorio

Media en escala de 1 a 5 · n=117



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

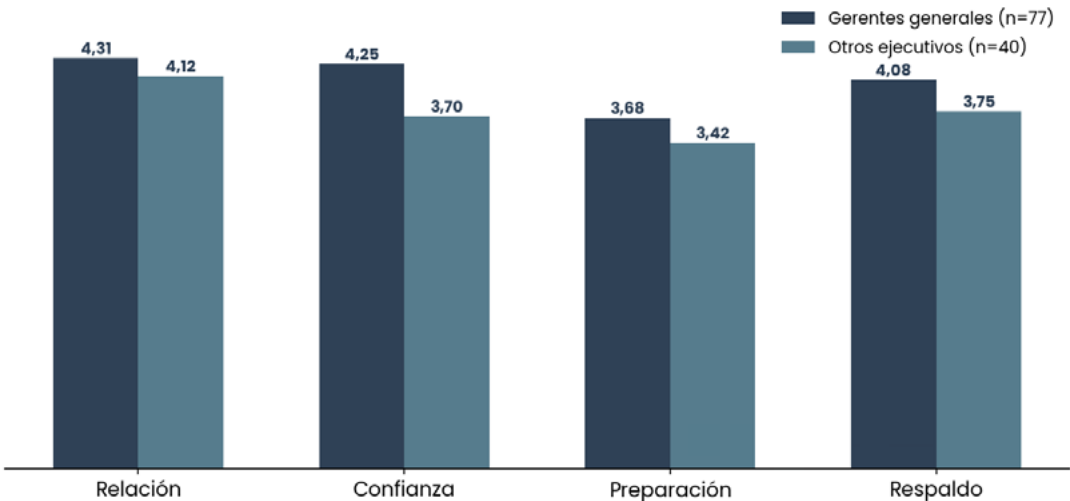
Gráfico 7. Percepción general del directorio (media, escala 1 a 5).

La lectura por perfil muestra un patrón consistente: **los gerentes generales evalúan a sus directorios sistemáticamente mejor que el resto de los ejecutivos**. La mayor brecha aparece en

la confianza (media de 4,25 entre gerentes generales frente a 3,70 en los demás) y se repite, con menor magnitud, en preparación (3,68 frente a 3,42) y respaldo (4,08 frente a 3,75).

Percepción por perfil del encuestado

Media en escala de 1 a 5



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 8. Percepción por perfil del encuestado (media, escala 1 a 5).

4.4 Afirmaciones sobre el directorio

Consultados sobre cuáles afirmaciones describen a su directorio, los ejecutivos dibujan un perfil claro de fortalezas y vacíos. La afirmación más respaldada es que **el directorio no sobrepasa los límites de su función (53,0%)**, seguida por contar con una combinación adecuada de competencias (43,6%) y proporcionar orientación estratégica (40,2%).

Sobre la afirmación “el directorio no sobrepasa los límites de su función”, la serie muestra un descenso desde el 70% reportado en 2024 hacia el 54,5% de 2025 y el 53,0% de 2026. La estabilización en torno al 53% sugiere que aproximadamente **la mitad de los ejecutivos observa algún grado de cruce de límites por parte del directorio**, señal que se conecta con las tensiones de **micromanagement** identificadas más adelante.

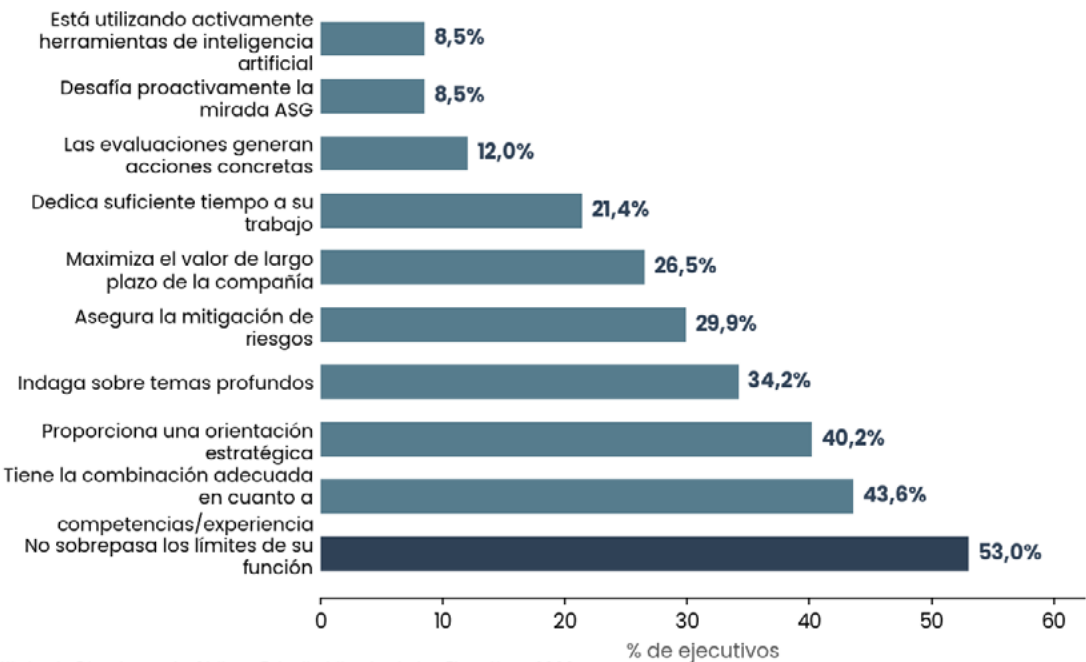
Resulta llamativo también que el 43,6% crea que el directorio tiene la combinación adecuada de

competencias, cuando, como veremos más adelante, el estudio revela vacíos en áreas críticas. La brecha se vuelve especialmente aguda frente a la disrupción tecnológica, donde **un 69,2% percibe incapacidad para supervisar la inteligencia artificial y un 42,7% observa un rezago frente al ritmo del mercado**. Por tanto, se deduce que este porcentaje de respaldo podría basarse en una evaluación respecto de las competencias tradicionales del director (legales o financieras).

En el extremo opuesto se ubican, de manera persistente, la maximización del valor de largo plazo (26,5%) y el desafío proactivo de la mirada ASG (8,5%), este último confirmando una debilidad estructural de la serie (13% en 2024, 9,1% en 2025). Las dos afirmaciones nuevas de 2026 nacen desde niveles bajos: solo un 12,0% considera que las evaluaciones del directorio generan acciones concretas y **apenas un 8,5% percibe que su directorio utiliza activamente herramientas de inteligencia artificial**.

Afirmaciones sobre el directorio

% de menciones · n=117



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 9. Afirmaciones sobre el directorio (% de menciones).

Al no usar la IA ni entenderla, el directorio chileno corre el riesgo de depender de un solo director experto, en el mejor de los casos, o de delegar ciegamente en la gerencia perdiendo la capacidad colectiva necesaria para ejercer un juicio crítico sobre los resultados e impactos de las innovaciones tecnológicas que están transformando el negocio y que el mercado hoy exige.

Además, que solo el 26,5% de los ejecutivos sienta que su directorio maximiza el valor de largo plazo es una señal de alerta sobre la sostenibilidad del negocio. Este enfoque en los asuntos de corto plazo, puede ser forzado

por la volatilidad geopolítica y económica reinante a nivel global, sin embargo, termina por ralentizar el crecimiento futuro dejando de lado el rol de **“forward thinker”** que el organismo máximo de gobierno de la organización debe tener.

Por otro lado, la caída persistente en el desafío proactivo de la mirada ASG (de 13% en 2024 a 8,5% en 2026) sugiere que **la sostenibilidad ha pasado de ser una prioridad estratégica a ser percibida como un tema administrativo**; situación que coincide con otros estudios donde la sostenibilidad ha descendido en orden de prioridad. Sin embargo, en un entorno donde las exigencias sociales y regulatorias son cada vez más al-

tas, los aspectos ASG deben ser vistos como un pilar de resiliencia, clave para navegar en la incertidumbre y riesgos actuales, y por tanto estar entre los asuntos primordiales del directorio.

Por último, que solo el 12,0% de los ejecutivos encuestados considere que las evaluaciones del directorio gatillan mejoras reales es una señal también de alerta. Si el directorio no se evalúa con rigor y no es capaz de identificar sus propias carencias, termina limitando a toda la organización. Es cierto que algunos directorios suelen evitar preguntarse sobre su propia efectividad porque tocan temas de identidad y estatus, sin embargo, tal como las mejores prácticas internacionales sugieren, pasar por una evaluación externa con un plan de acción determinado es clave para pasar de la complacencia al alto desempeño.

Como vemos, en general **los resultados dibujan un directorio educado y competente en sus temas clásicos pero insuficiente para los tiempos que corren**. Es un órgano que no interfiere (53,0%) y en el que la administración confía, pero que no logra ser el motor de la resiliencia organizacional, ni ofrece el desafío proactivo que se espera de un directorio de alto desempeño.



4.5 Comunicación y acuerdo con el presidente

La comunicación entre el ejecutivo y el directorio es mayoritariamente fluida: **un 65,8% señala que el directorio informa constantemente sobre lo que decide.** Sin embargo, un 31,6% percibe una comunicación solo ocasional o inexistente, cifra notablemente estable respecto de 2024 y 2025 (31% en ambos años), lo que indica una brecha de comunicación que no ha logrado cerrarse.

Diversos estudios demuestran que el factor de liderazgo más importante para la resiliencia organizacional es la comunicación abierta y transparente entre el directorio y el CEO (Edelman, Finzi, Edelman, Marks, & Probst, 2025). Sin embargo, al contrastar esto con los resultados del estudio, cifra que además se ha mantenido estancada por tres años, se observa una importante señal de alerta y que requiere de acciones concretas en el corto plazo.

Por su parte, **la relación de trabajo con el presidente del directorio**, dimensión incorporada por primera vez en este estudio, se sostiene predominantemente en acuerdos informales: **un 41,0% ha acordado la forma de trabajo de manera informal**, un 35,9% de manera formal y un 23,1% no ha establecido acuerdo alguno. La baja

formalización de esta relación clave es una oportunidad de mejora concreta, especialmente en las organizaciones de menor tamaño que predominan en la muestra.

Dado que la relación de confianza entre el CEO y el presidente del directorio es vital para el buen desempeño de las organizaciones, la falta de formalización y la persistencia de brechas comunicacionales que este estudio muestra son barreras directas para la resiliencia organizacional. Al respecto, es importante que los líderes de directorio aseguren que el disenso se vea como una contribución y no como oposición, ayudando a la administración a recibir el desafío de manera constructiva como ahondaremos a continuación.

“Un 31,6% percibe una comunicación solo ocasional o inexistente, cifra que se ha mantenido estancada por tres años”

4.6 Retroalimentación y evaluación de desempeño

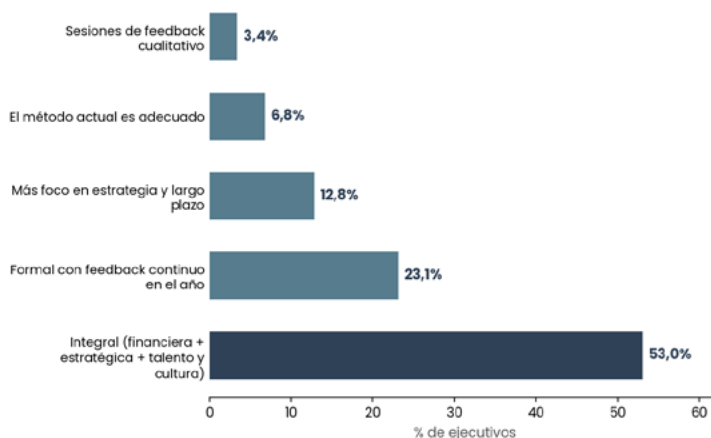
La evaluación del desempeño del ejecutivo por parte del directorio sigue siendo un proceso débil e irregular. **Solo un 31,6% declara recibir retroalimentación regular;** un 37,6% la recibe a veces y un 30,8% no la recibe. Al indagar cómo se evalúa hoy su desempeño, apenas un 28,2% describe un proceso formal y estructurado, mientras que una proporción equivalente reporta evaluaciones centradas en metas financieras de corto plazo (25,6%), esquemas informales (15,4%) o directamente la ausencia de evaluación (21,4%).

La demanda de los ejecutivos apunta en una dirección clara: **un 53,0% desea una evaluación integral que equilibre metas financieras, estratégicas, de talento y cultura,** y un 23,1% adicional pide un proceso formal con retroalimentación continua. La brecha entre la evaluación financiera y esporádica que reciben hoy y la evaluación integral y continua que esperan constituye uno de los déficits de gobernanza más explícitos del estudio.

“La brecha entre la evaluación que reciben y la que esperan es uno de los déficits de gobernanza más explícitos del estudio.”

Cómo les gustaría a los ejecutivos ser evaluados

% de ejecutivos · n=117



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 10. Cómo les gustaría a los ejecutivos ser evaluados.

31,6%

recibe retroalimentación regular del directorio

28,2%

describe un proceso formal y estructurado

21,4%

declara que no existe evaluación alguna

4.7 Sucesión y capacidades técnicas

La planificación de la sucesión aparece como un punto ciego del gobierno corporativo. **Un 70,9% señala que el directorio no mantiene un plan de sucesión formal para el gerente general** y los roles clave porque no es prioridad hoy; solo un 19,7% lo describe como un

tema recurrentemente abordado y un 9,4% reconoce tener un plan desactualizado. La ausencia de planes de sucesión en siete de cada diez organizaciones es un riesgo de continuidad que el directorio, como órgano responsable de la sostenibilidad de la empresa, debiera atender con urgencia.

Plan de sucesión formal para el gerente general

n=117



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 11. Existencia de un plan de sucesión formal.

A nivel internacional, diversos estudios demuestran que la rotación de los CEO se está acelerando y que la falta de planes de sucesión bien hechos pone en riesgo el legado y la estabilidad

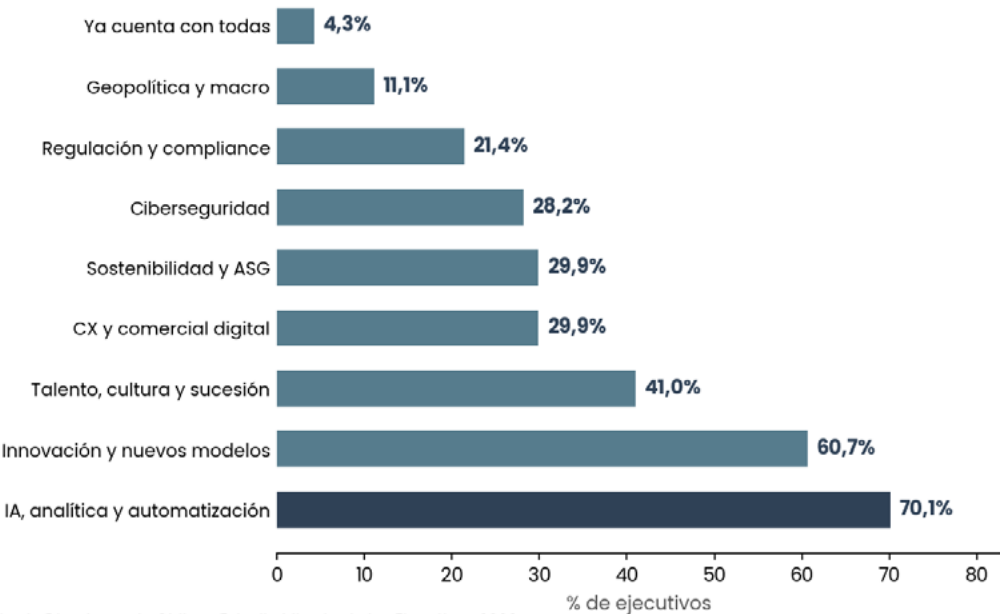
organizacional (Edelman, Finzi, Edelman, Marks, & Probst, 2025). La falta de planes de sucesión en Chile no es solo un riesgo de continuidad de negocio, sino que también aumenta el aislamiento del CEO.

Al no haber procesos formales de evaluación integral (que solo recibe el 28,2% en Chile), el ejecutivo queda atrapado entre un directorio que no planifica el futuro y un equipo de primera línea que puede ser percibido como una fuente de presión interna. Sin planes de sucesión ni agendas estratégicas, el directorio termina secuestrado por la urgencia operativa del presente. Es responsabilidad del directorio asegurar la continuidad del talento para que la organización no solo sobreviva, sino que prospere ante los golpes del mercado.

En cuanto a las capacidades, **un 76,1% reconoce que en su directorio conviven distintas capacidades técnicas**. La pregunta relevante es cuáles faltan. Al consultar por las competencias que el directorio necesita incorporar con mayor urgencia, la respuesta es inequívoca: la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización encabezan la lista con un 70,1%, seguidas por la innovación y los nuevos modelos de negocio (60,7%) y la gestión del talento y la sucesión (41,0%).

Competencias que el directorio necesita incorporar

% de menciones · n=117



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026
Gráfico 12. Competencias que el directorio necesita incorporar (% de menciones).

Aunque la diversidad mejora en las mesas de decisión, como vemos, los resultados advierten que esto no se traduce automáticamente en mejores competencias técnicas. La agenda de capacidades que demanda la primera línea es, ante todo, estratégica y tecnológica. En un entorno donde los riesgos asociados a la ciberseguridad se encuentran entre la principal amenaza para las organizaciones chilenas según resultados de diversos estudios, la falta de competencias digitales en el directorio deja a las empresas vulnerables ante el cibercrimen potenciado, además, por la IA.

**Más diversidad
no basta: el
desafío está en
fortalecer las
capacidades
estratégicas
y digitales.**



4.8 Gobernanza de la Inteligencia Artificial

La incorporación de la inteligencia artificial como eje de medición es la principal novedad de la edición 2026, y sus resultados son categóricos. En las cinco afirmaciones que evalúan la gobernanza de la IA, la percepción predominante es negativa. Cerca de **siete de cada diez ejecutivos considera que su directorio no cuenta con los conocimientos para supervisar la estrategia de IA** (69,2% en desacuerdo o poco de acuerdo), no dedica tiempo suficiente a comprender su impacto disruptivo (70,1%) ni la aborda con un enfoque estructurado de riesgos y ética (69,2%).

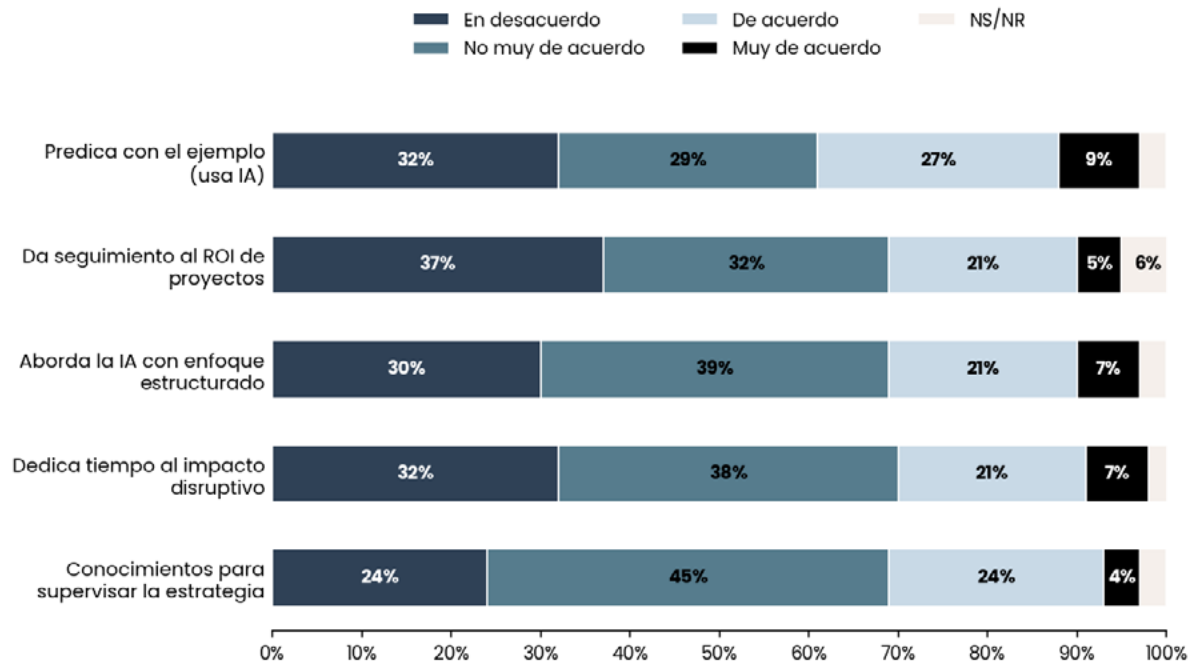
El seguimiento del retorno de los proyectos de IA es igualmente débil (68,4% negativo), y aun en la dimensión mejor evaluada –predicar con el ejemplo

integrando IA en las propias labores del directorio– la percepción sigue siendo mayoritariamente negativa (61,5%). Existe, por tanto, una brecha nitida entre la altísima prioridad que los ejecutivos asignan a la IA como competencia a incorporar (70,1%) y la escasa preparación que perciben en sus directorios para gobernarla.

Visto así, el directorio chileno está actuando como una especie de “cuello de botella” en lugar de cumplir con su rol de habilitador estratégico. Mientras las organizaciones y el entorno tecnológico están avanzando e incorporando la IA dentro de sus procesos productivos y la forma de hacer negocios, pareciera que los directorios no tienen las herramientas para guiar esa transformación, lo que genera una brecha importante de riesgo ético y de cumplimiento ante los inversionistas y el mercado.



Gobernanza de la inteligencia artificial



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 13. Gobernanza de la inteligencia artificial en el directorio.



Esta brecha entre la demanda y la capacidad es el hallazgo más distintivo de esta versión del estudio. La inteligencia artificial ha dejado de ser un tema técnico delegable para convertirse en una materia de supervisión estratégica; sin embargo, los directorios chilenos, según sus propios ejecutivos, aún no han desarrollado las capacidades ni las rutinas de trabajo para asumir ese rol. El desafío no es solo adoptar herramientas, sino construir la competencia del órgano de gobierno para dirigir y supervisar la transformación.

4.9 Desempeño global y factores que limitan la efectividad

La calificación global del desempeño del directorio, medida de 1 a 5, alcanza una media de 3,46, la más baja del estudio. La distribución se concentra en la nota 4 (43,6%) y la nota 3 (33,3%), con una presencia todavía menor de la nota 5 (9,4%). Esta valoración, más contenida que la de la relación o la confianza, refleja una mirada crítica sobre el aporte del directorio.

Calificación global del desempeño del directorio

Distribución por nota · media 3,46 en escala 1 a 5 · n=117

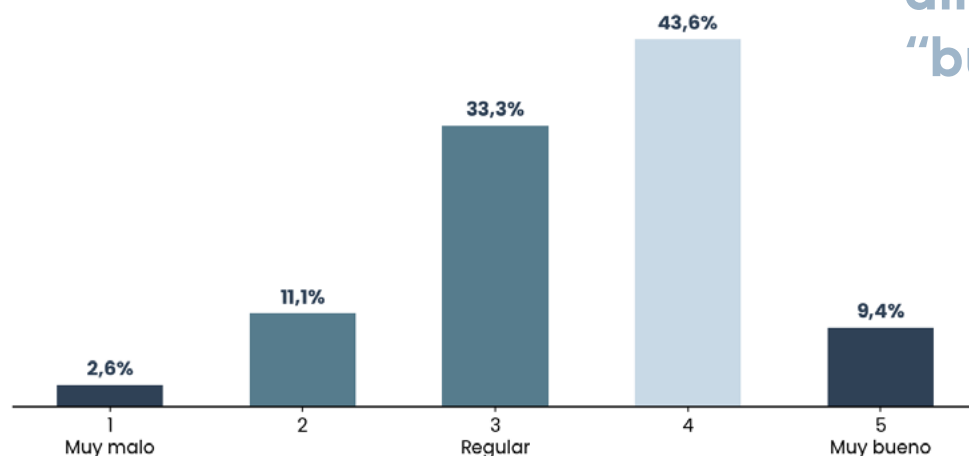


Gráfico 14. Calificación global del desempeño (distribución por nota; media 3,46).

53% califica el desempeño del directorio como “bueno” o “muy bueno”

La comparación con las ediciones anteriores es directa, ya que 2024 y 2025 midieron el desempeño con la misma escala de 1 a 5. Estimadas a partir de las distribuciones publicadas, las medias se mantuvieron prácticamente

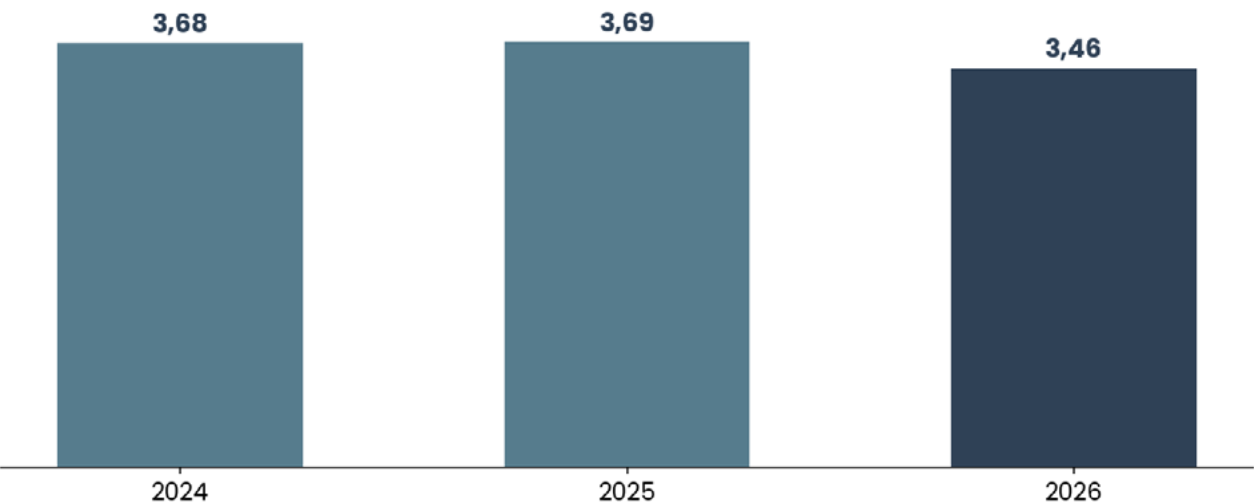
estables en 3,68 en 2024 y 3,69 en 2025, para descender a 3,46 en 2026. Se trata de la primera caída de la serie: tras dos años en torno a 3,7, la valoración del desempeño retrocede cerca de dos décimas. Coherente con la lectura por notas, la proporción que

califica el desempeño como bueno o muy bueno pasó del 57% (2024) y 61% (2025) al 53% actual. El retroceso, aunque acotado, es relevante en un

contexto de exigencia creciente, y conviene leerlo con la cautela propia de muestras de tamaño y composición variables entre ediciones.

Desempeño global del directorio por edición

Media en escala de 1 a 5 · 2024-2025 estimadas de las distribuciones publicadas



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 15. Desempeño global del directorio por edición (media, escala 1 a 5).

Los factores que, a juicio de los ejecutivos, limitan la efectividad del directorio ofrecen una explicación consistente. El más mencionado es que **el directorio destina demasiado tiempo a aspectos administrativos o de supervisión en lugar de la estrategia (48,7%)**, seguido por quedar atrás respecto de la velocidad del cambio tecnológico y la digitalización (42,7%) y por la ausencia de una evaluación del propio directorio que gatille mejoras reales (36,8%).

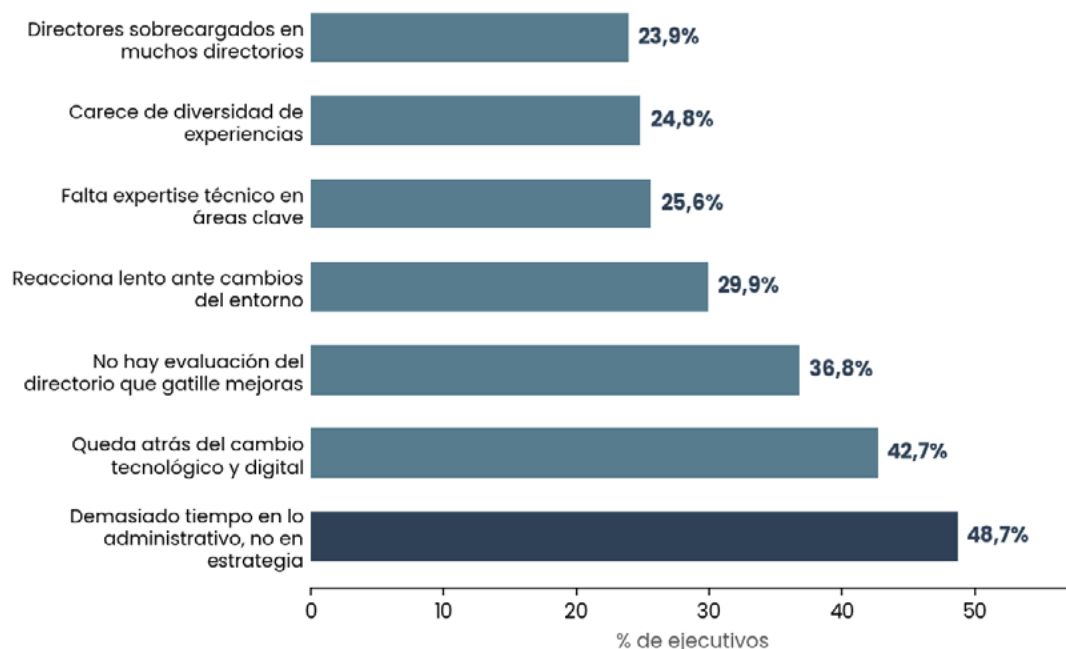
Enfocarse solo en el corto plazo o en mitigación de riesgos cercanos impide hacer las inversiones necesarias para el futuro. Esto explicaría por qué el desempeño global del directorio en Chile cayó a su punto más bajo (3,46) en 2026. Como se infiere de los resultados, los ejecutivos sienten que el directorio no les ayuda a balancear el presente con el largo plazo.

Los tres frenos principales combinan un problema de foco (lo administrativo por sobre lo estratégico), un problema de capacidad (el rezago tecnológico) y un problema de autoexigencia (la falta de evaluación). Pasar a un modelo más colaborativo donde los directores actúen como socios de pen-

samiento de la alta gerencia es clave para lograr adaptarse ante la incertidumbre actual a nivel global, sin embargo, los resultados muestran que los directorios chilenos siguen atrapados en lo administrativo (48,7%) y con una tendencia más a “mirar con espejo retrovisor” que hacia adelante.

Factores que limitan la efectividad del directorio

% de menciones · n=117



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 16. Factores que limitan la efectividad (% de menciones).

48,7%

Problema de foco

destina demasiado tiempo a lo administrativo en lugar de la estrategia.

42,7%

Problema de capacidad

queda atrás frente a la velocidad del cambio tecnológico

36,8%

Problema de autoexigencia

no realiza una evaluación propia que gatille mejoras reales

Para lograr impulsar esa visión de largo plazo, más allá de la supervisión administrativa predominante, el gerente general y el presidente de directorio deben trabajar juntos para asegurar que las sesiones no sean solo presentaciones de “mostrar y contar”, sino espacios para debates estratégicos profundos. Y esto solo se logra tanto por la construcción de una agenda que deje espacio para la reflexión grupal (aspecto que suele quedar en manos de la alta gerencia), como por el manejo de las sesiones y la buena conducción del grupo (en manos del presidente).

Aún así, la insatisfacción de los ejecutivos con el enfoque puramente administrativo de sus directorios trasciende un simple problema de agenda: puede ser un detonante directo de *burnout*. Mientras el directorio queda atrapado en el control formal, el ejecutivo debe asumir en soledad la presión por las metas financieras de corto plazo. Lograr que la administración se sienta cómoda trayendo y presentando desafíos y riesgos al directorio sin temor a represalias, es fundamental para que los directores actúen como “socios de pensamiento” en lugar de solo supervisores de acciones pasadas.

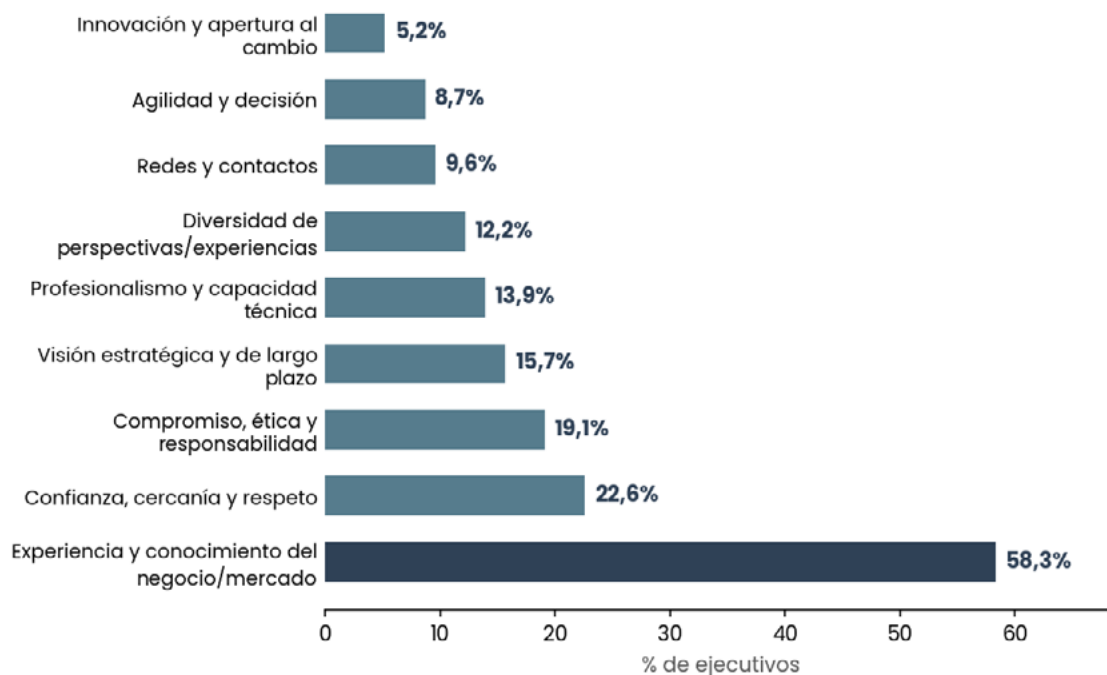
El directorio debe ser un socio de pensamiento, no solo un supervisor de acciones pasadas.

4.10 Fortalezas y debilidades: la voz de los ejecutivos

El análisis de las respuestas abiertas –codificadas temáticamente tras excluir un número menor de registros sin contenido– confirma y matiza los resultados cuantitativos. Entre las fortalezas domina la experiencia y el conocimiento del negocio y del mercado, mencionada por un 58,3% de los ejecutivos, seguida por la confianza y la cercanía (22,6%) y por el compromiso y la ética (19,1%). El directorio es valorado, sobre todo, en su dimensión humana y de experiencia acumulada.

Fortalezas del directorio

Codificación de respuestas abiertas · n=115



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 17. Fortalezas del directorio (% de menciones).

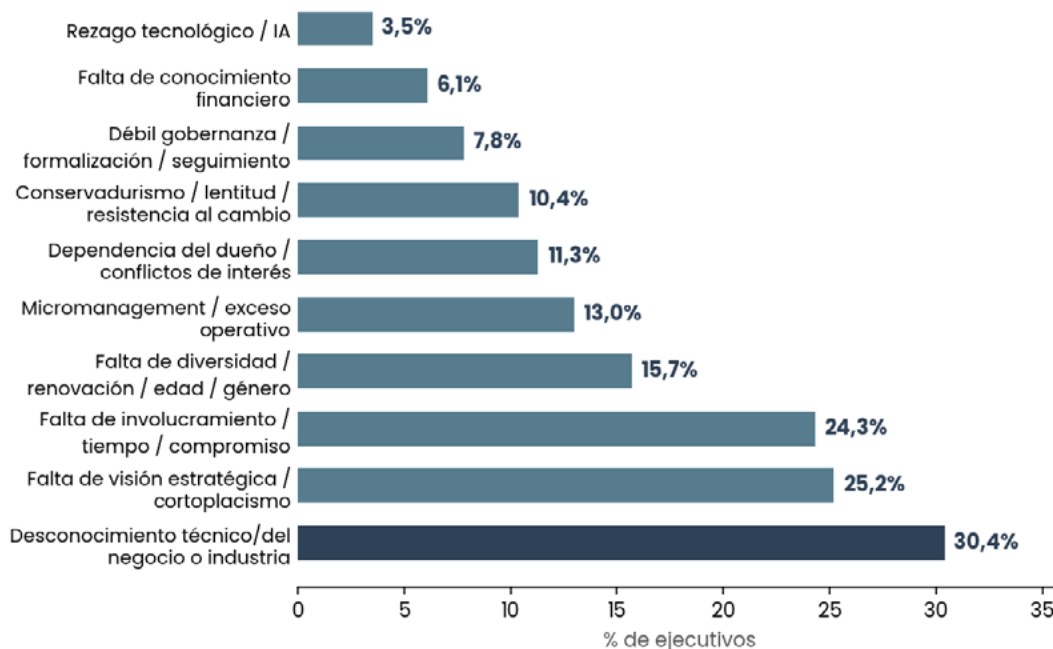
“Amplia experiencia empresarial; participación y conocimiento en diversos rubros; confianza y respeto mutuos.”

“Apertura al aprendizaje, cultura de transparencia y discusión, mirada estratégica y de largo plazo.”

Las debilidades, en cambio, se concentran en el terreno estratégico y técnico. Un 30,4% señala el desconocimiento técnico del negocio o de la industria, un 25,2% la falta de visión estratégica o el cortoplacismo y un 24,3% la falta de involucramiento, tiempo o dedicación. Aparecen también, con menor frecuencia pero de forma significativa, el **micromanagement** y el exceso de foco operativo (13,0%) y la dependencia del dueño o los conflictos de interés (11,3%).

Debilidades del directorio

Codificación de respuestas abiertas · n=115



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 18. Debilidades del directorio (% de menciones).

“Desconocimiento del negocio, micromanaging y poca visión de largo plazo.”

“Escasa diversidad de experiencias externas. Poca formalización del gobierno corporativo y limitada incorporación de nuevas tecnologías.”

El contraste es revelador: los mismos directorios que destacan por su experiencia son percibidos como técnicamente rezagados frente a los desafíos actuales del negocio. La experiencia acumulada, principal activo del directorio, no se traduce automáticamente en la capacidad estratégica y tecnológica que la primera línea reclama. Y es que el éxito del pasado no garantiza resiliencia futura si no hay una actualización de habilidades en la mesa.

Este análisis de las fortalezas y debilidades reportadas por los ejecutivos revela una tensión profunda: los directorios en Chile son valorados por lo que fueron (su trayectoria y ética), pero criticados por lo que no logran ser ante el futuro (estratégicos y tecnológicamente competentes). Esto podría ser observado también como una brecha generacional y de competencias. Si bien la experiencia sirve para dar confianza (22,6%), no para navegar la multiplicidad de riesgos y oportunidades que hoy enfrentan los negocios.

**Los directorios
son valorados
por su
trayectoria, pero
desafiados por
su capacidad
para enfrentar el
futuro.**



4.11 Expectativas y responsabilidades de la alta administración

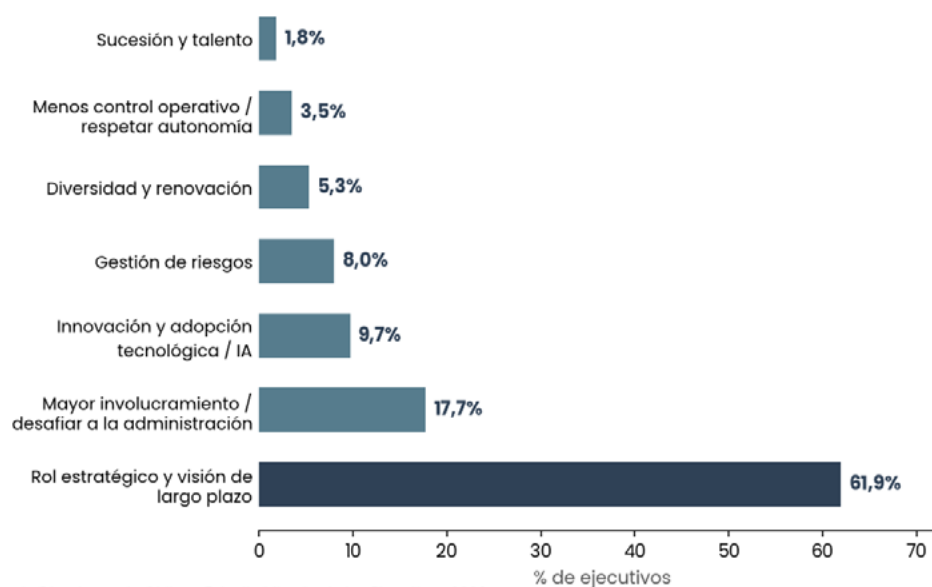
Las expectativas de los ejecutivos sobre el rol del directorio son inequívocas: un 61,9% espera un rol estratégico y de visión de largo plazo, muy por encima de un mayor involucramiento y capacidad de desafiar a la administración (17,7%) y de la innovación y adopción tecnológica (9,7%). La demanda no es por un directorio más presente en la

operación, sino por uno que aporte dirección estratégica y anticipe el futuro del negocio.

“61,9% de los ejecutivos espera que el directorio cumpla un rol estratégico y de visión de largo plazo”

Expectativas sobre el rol del directorio

Codificación de respuestas abiertas · n=113



Elaboración propia · Instituto de Directores de Chile — Estudio Mirada de los Ejecutivos 2026

Gráfico 19. Expectativas sobre el rol del directorio (% de menciones).

“Que se dedique a asegurar la continuidad, sustentabilidad y creación de valor a largo plazo de la compañía, marcando el ritmo estratégico sin intervenir en la operación.”

“Directorio menos controlador de aspectos operacionales y entregando más soporte en la visión de largo plazo, no solo pidiendo reporte.”

La edición 2026 introduce una mirada inédita: qué puede hacer la propia alta administración para mejorar la efectividad del directorio. Los ejecutivos reconocen un rol activo y también estar al debe en varios aspectos. Así, **un 52,1% considera clave promover un diálogo continuo y constructivo fuera de las sesiones formales**, un 39,3% ofrecer más instancias de formación e inducción a los directores y un 37,6% proveer seguimiento sobre cómo se implementan los acuerdos. La efectividad del directorio se entiende, así, como una responsabilidad compartida entre el órgano de gobierno y la primera línea.

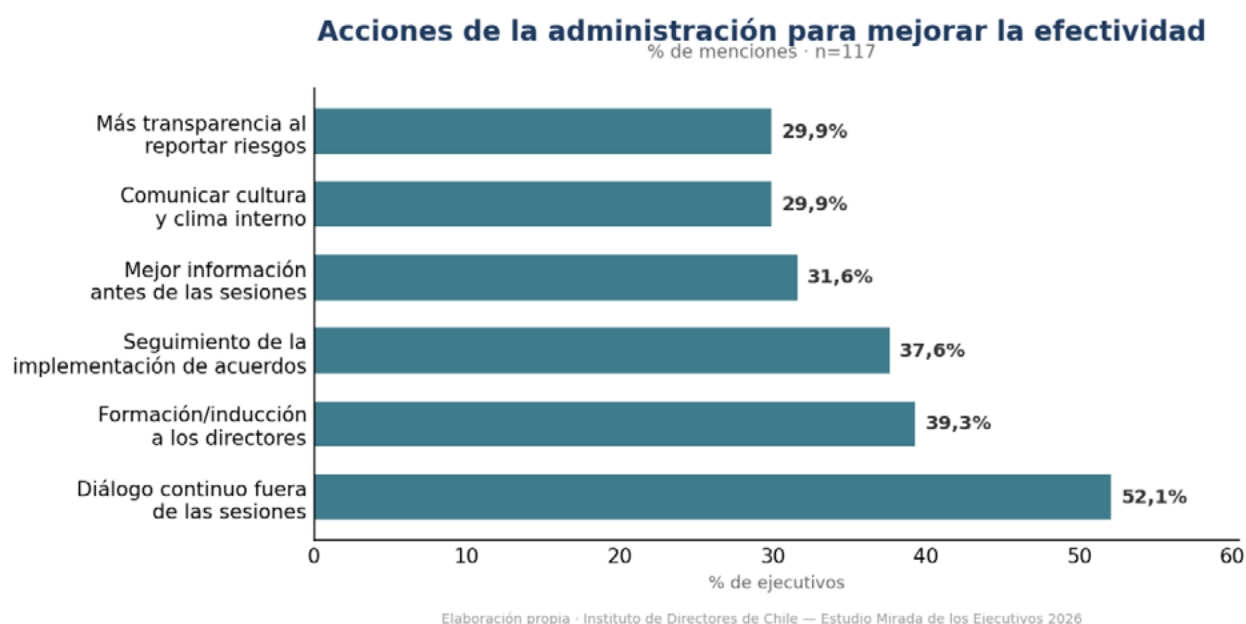


Gráfico 20. Acciones de la administración para mejorar la efectividad (% de menciones).

La comunicación constante y clara permite evitar sorpresas y permitir una toma de decisiones más ágil. Llamadas breves de seguimiento entre sesiones de manera informal, o llamadas de 30 minutos para clarificar puntos permite impulsar el nivel de colaboración generando verdaderas oportunidades de crecimiento. Así, si llega a surgir un imprevisto o se abre una nueva oportunidad de negocio para la organización, poder convocar al directorio de inmediato para decidir con

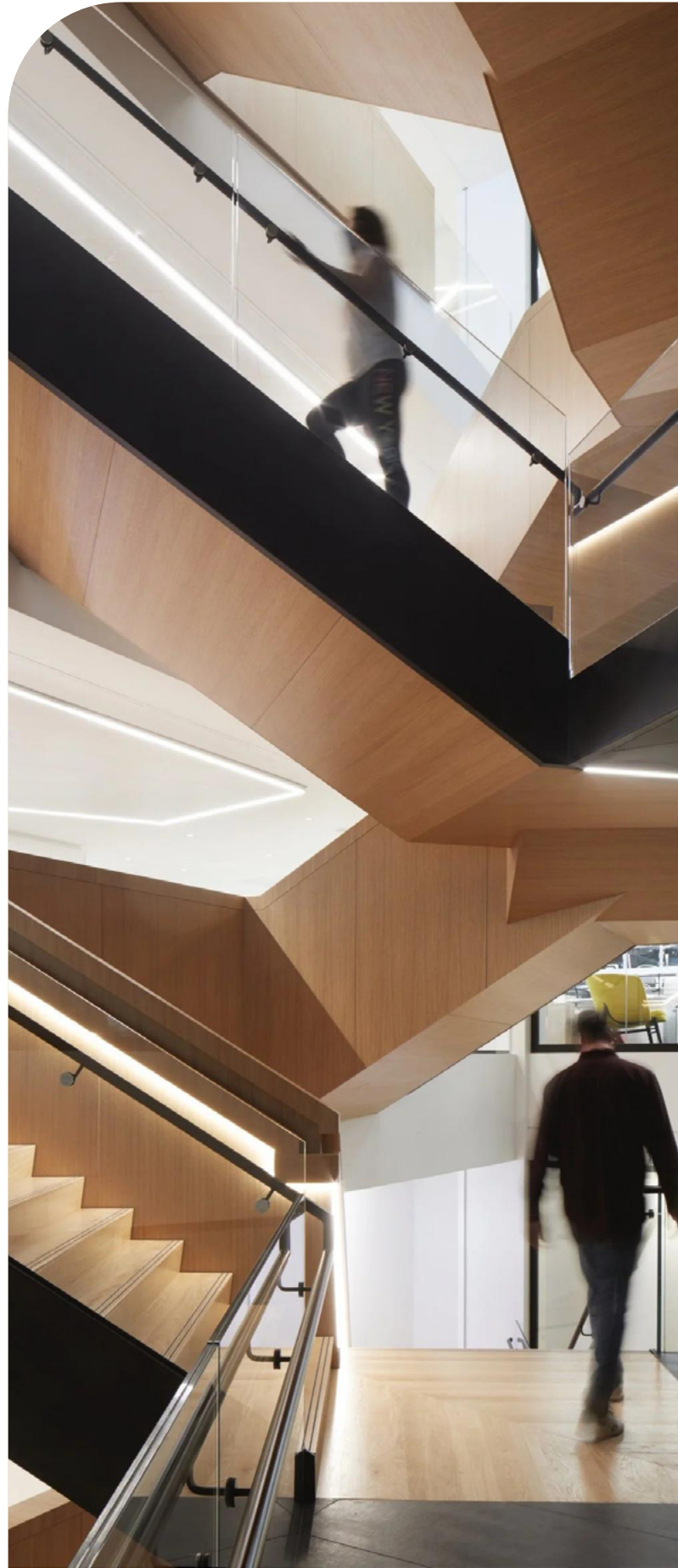
agilidad es un factor clave de la resiliencia empresarial.

Cabe consignar que **un 53,8% de los ejecutivos no ha participado en programas de desarrollo profesional en gobierno corporativo**, lo que limita su propia capacidad de contribuir a esa relación y abre un espacio evidente de formación. Un ejecutivo que no entiende las dinámicas de gobierno corporativo difícilmente podrá alimentar al directorio con la visión estratégica que este requiere.

Y es que el ejecutivo puede ser un experto técnico, pero si no sabe traducir esa experiencia al lenguaje de riesgos y estrategia que el directorio necesita, la comunicación se vuelve ineficiente. Cuando los gerentes de primera línea no están formados en gobierno corporativo, el CEO debe invertir energía extra en mediar y educar a su equipo sobre cómo interactuar con el directorio, lo que aumenta su carga operativa aún más.

Sin una formación adecuada en gobernanza corporativa, la administración puede estar contribuyendo involuntariamente al exceso de temas administrativos que hoy asfixia a los directorios, y dejando de actuar como el socio estratégico que la complejidad del 2026 exige. Pero esto es una responsabilidad compartida: la propia administración debe impulsar acciones concretas para nutrir esa relación.

**Una relación
estratégica entre
directorio y
administración
requiere un
lenguaje
común y una
responsabilidad
compartida.**



05.

Conclusiones

La cuarta edición del estudio **“Mirada de los ejecutivos a sus directorios”** describe una relación madura y confiable, pero tensionada por una brecha estratégica y tecnológica que se ha vuelto más visible. Los ejecutivos de primera línea valoran a sus directorios en su dimensión más humana – experiencia, conocimiento, confianza y compromiso– y sostienen con ellos una relación de alta calidad. Sobre esa base sólida, sin embargo, emerge con fuerza una insatisfacción respecto de la capacidad del directorio para conducir estratégicamente a la organización.

La evidencia converge desde múltiples frentes. La preparación del directorio para liderar es la dimensión más débil de la percepción general (media de 3,59); solo un 26,5% considera que el directorio maximiza el valor de largo plazo; la calificación global del desempeño obtiene la media más baja del estudio (3,46); y el principal factor que limita su efectividad es destinar demasiado tiempo a lo administrativo en desmedro de la estrategia.

La crítica no es a la calidad de las personas, sino a la orientación del órgano. Y es que mientras los ejecutivos enfrentan presiones financieras incessantes de corto plazo, perciben que sus directorios no logran equilibrar esta carga con una visión que maxi-

mice el valor de largo plazo. A esta brecha estratégica se suma, por primera vez con nitidez, una brecha tecnológica.

Cerca de siete de cada diez ejecutivos considera que su directorio no está preparado para gobernar la inteligencia artificial, justamente la competencia que encabeza la lista de las que se necesita incorporar con mayor urgencia. La sucesión, otro pilar de la sostenibilidad, no es prioridad en siete de cada diez organizaciones. El directorio valorado por su experiencia aparece, al mismo tiempo, rezagado frente a los desafíos que definirán el futuro del negocio.

El desafío que plantea la edición 2026 no es que el directorio se involucre más, sino que lo haga con nuevas capacidades. Los ejecutivos no piden un órgano más controlador (de hecho, persiste la crítica al micromanagement y al cruce de límites) sino uno más estratégico, tecnológicamente competente y orientado al largo plazo.

Si bien el diagnóstico muestra una base sólida de confianza, esa confianza sin una actualización técnica y estratégica, es insuficiente para la supervivencia organizacional en un tiempo de rápidos cambios tecnológicos, y en un mercado que exige resultados medibles en tiempos más cortos. El estándar de excelencia que la primera línea espera del gobierno corporativo ya no se define por la experiencia acumulada, sino por la capacidad de anticipar y dirigir la transformación.

Síntesis: tres ejes

Eje	Lectura 2026
Confianza sólida	La relación (media 4,25) y la confianza (4,06) son el principal activo; el directorio es un cuerpo respetado y cercano.
Brecha estratégica	La preparación para liderar (media 3,59), la maximización de valor de largo plazo (26,5%) y el desempeño global (media 3,46) revelan una insatisfacción con el foco estratégico del directorio.
Rezago tecnológico	Cerca del 69% percibe que su directorio no está preparado para gobernar la IA, la competencia más demandada (70,1%); la sucesión no es prioridad en el 70,9% de los casos.

El nuevo perfil del director

A partir de las expectativas, las debilidades y las competencias demandadas por los ejecutivos, la edición 2026 permite delinear el perfil del director que la primera línea espera. Conserva los atributos históricamente valorados como experiencia, conocimiento del negocio, confianza e integridad, y les incorpora una capa estratégica y tecnológica que le permita desafiar constructivamente a la administración sin intervenir en la operación:

Visión estratégica y orientación al largo plazo, por sobre el foco administrativo y de corto plazo.

Competencia tecnológica y capacidad para supervisar la estrategia de inteligencia artificial y la transformación digital de manera conjunta.

Conocimiento técnico actualizado del negocio y de la industria, con modelos de acceso recurrente a expertos externos.

Capacidad de desafiar constructivamente a la administración, sin intervenir en la operación ni caer en el *micromanagement*, siendo un socio de pensamiento que ofrezca apoyo y desafío en igual medida (especialmente al CEO).

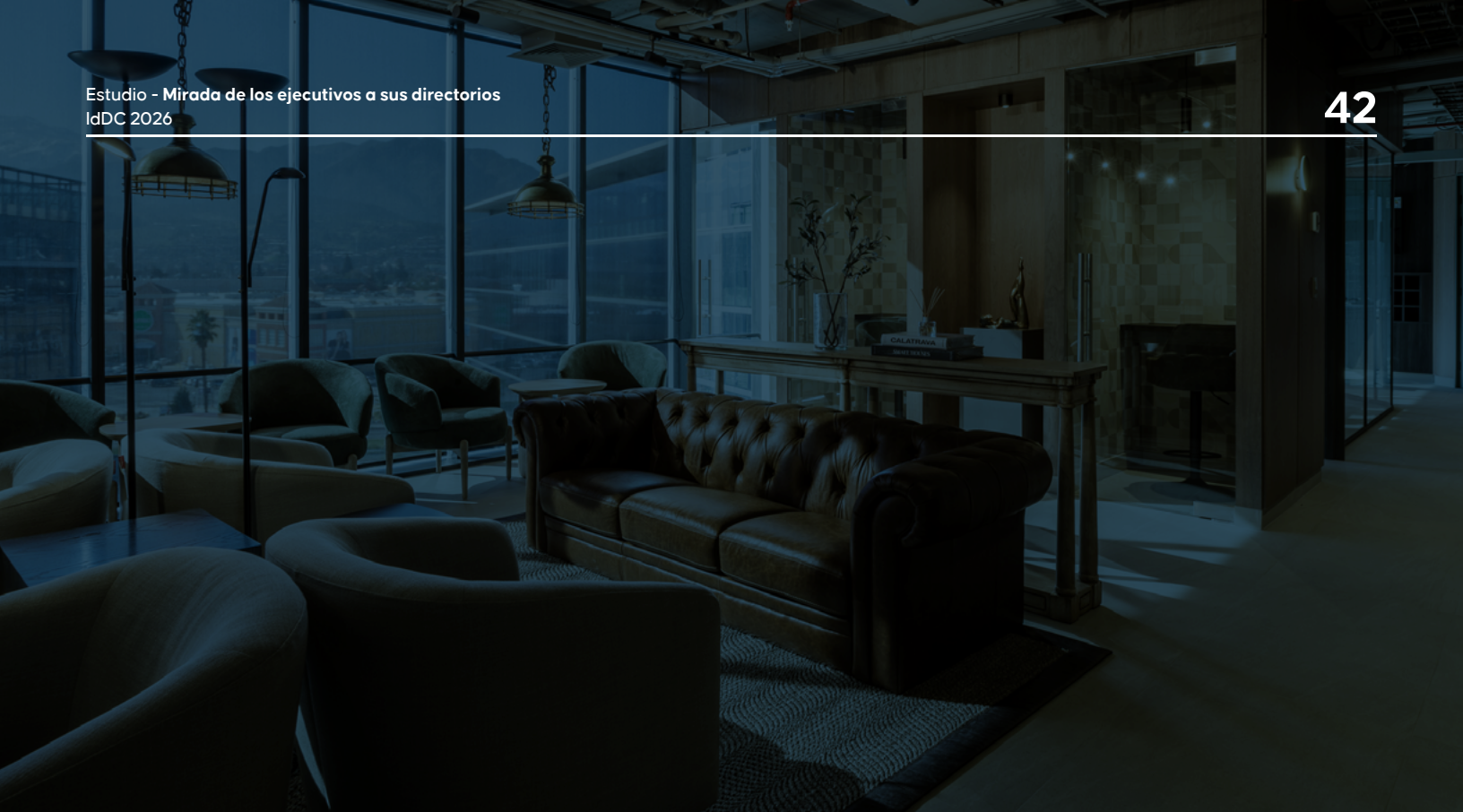
Compromiso con la gobernanza: planes de sucesión, evaluación del propio directorio y procesos formales de retroalimentación.

Elevar la sucesión a una prioridad estratégica, tratándola como una disciplina continua para mitigar riesgos de continuidad y asegurar que el legado de la organización sea resiliente ante la alta rotación del mercado.

Incorporar diversidad de experiencias, trayectorias y perspectivas, incluida la equidad de género, clave para superar debilidades como el cortoplacismo y la falta de visión estratégica.

Apertura al aprendizaje y a la formación continua en materias emergentes, buscando que el directorio se actualice al mismo ritmo que la industria.

Realizar evaluaciones externas del directorio para detectar brechas de composición.



Sobre el

Instituto de Directores de Chile

El Instituto de Directores de Chile es una de las principales organizaciones de gobierno corporativo del país. Es un referente en la generación y difusión de conocimiento sobre las mejores prácticas para directorios, con lo cual incide en diversos agentes del mercado. Contribuye al desempeño sostenible de las organizaciones y, en consecuencia, a una mejor sociedad.

Los derechos del material contenido en este estudio pertenecen al Instituto de Directores de Chile. Su uso es personal y no comercial; no está autorizada su reproducción, distribución o comercialización sin permiso escrito del Instituto.



INSTITUTO DE
DIRECTORES
DE CHILE