5TH EDITION

THE BOARD DIRECTORS' **SUMMIT** CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Pulso 2026:

Gobernar cuando las certezas ya no alcanzan

Estudio del Instituto de Directores de Chile
The Board Directors' Summit 2026 · 12 de noviembre



INSTITUTO DE DIRECTORES

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

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

Equipo de trabajo

Fadua Gajardo, Directora ejecutiva
Montserrat Diosdado, Gerente de Sostenibilidad y Alianzas
Camilo Carrasco, Subgerente de Desarrollo
Carolina Prieto, Gerente de Comunicaciones y Marketing

Fecha de publicación

Octubre 2026

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

PRESENTACIÓN

Durante años, los directorios tomaron decisiones apoyados en supuestos relativamente estables: reglas conocidas, mercados previsibles y ciclos que, con mayor o menor intensidad, tendían a repetirse. Ese marco ya no existe. Tensiones geopolíticas, cambios regulatorios, la irrupción de la inteligencia artificial y un orden global que se reconfigura a gran velocidad obligan hoy a gobernar con más preguntas que certezas.

Este estudio, elaborado por el Instituto de Directores de Chile en el marco de nuestro quinto congreso de gobierno corporativo, busca tomar el pulso a quienes están en el centro de esas decisiones. A partir de las respuestas de 111 personas que integran o participan en directorios, principalmente directores y ejecutivos, presentamos una radiografía de cómo los órganos de gobierno están enfrentando la incertidumbre: qué riesgos observan, cómo distribuyen su tiempo, qué áreas de oportunidad identifican para mejorar su desempeño y qué tan preparados se consideran para decidir cuando no existen precedentes.

Los resultados muestran directorios conscientes del momento que viven y dispuestos a asumirlo, pero también revelan brechas concretas entre esa disposición y sus prácticas: en la planificación de la sucesión, en la evaluación de su propio desempeño y en la incorporación de la tecnología a la agenda. Identificarlas con honestidad es el primer paso para cerrarlas.

"Pulso 2026: Gobernar cuando las certezas ya no alcanzan" nace como antesala de The Board Directors' Summit 2026, que reunirá el 12 de noviembre a directores y altos ejecutivos de Chile y Latinoamérica en torno al desafío de gobernar en la era de la volatilidad. Con este estudio queremos aportar evidencia que permita enriquecer la conversación en torno a este tema y, en particular, a las tres preguntas que ordenan la jornada: cómo gobernar en tiempos volátiles, cómo sostener la organización mientras todo cambia y cómo gobernar negocios que aún no existen.

Invito a leer estas páginas como un punto de partida para la acción. Porque cuando las certezas ya no alcanzan, la calidad de la gobernanza se vuelve el mayor activo estratégico de una organización.

Fadua Gajardo
Directora Ejecutiva
Instituto de Directores de Chile

TABLA DE CONTENIDOS

OBJETIVO 05

METODOLOGÍA 06

- Grupo muestral 07
- Elaboración del estudio 07
- Perfil de los encuestados 10
- Técnica utilizada 12

DESARROLLO 13

- Introducción 14
- Decidir sin precedentes 15
- El mapa de la volatilidad 17
- Sostener la organización: sucesión, talento y cultura 19
- El directorio frente al espejo 21
- Frontera ciega: la tecnología y la IA en la mesa 23
- El nuevo peso de la regulación 25
- Santiago y regiones: dos miradas 26
- La capacidad indispensable 28
- Cuatro claves para gobernar la volatilidad 30

CONCLUSIONES 31

- Conclusiones 32
- Ficha técnica 33

OBJETIVO

El objetivo del estudio "Pulso 2026" es entregar una radiografía de cómo los directorios de Chile están gobernando sus organizaciones en un entorno de alta volatilidad, en el que las certezas que antes ordenaban la toma de decisiones ya no resultan suficientes. Específicamente, busca conocer cómo los directorios perciben el nivel de riesgo que enfrentan, su preparación como órgano, cómo distribuyen su tiempo entre la contingencia y la estrategia, y cuáles son los factores externos que podrían afectar con mayor fuerza los ejes que guían a sus organizaciones.

Asimismo, el estudio indaga en la capacidad de los directorios para sostener a sus propias instituciones mientras todo cambia. La planificación de la sucesión del CEO, los riesgos asociados a las personas, la evaluación de su propio desempeño y la composición de la mesa, son algunos de los temas que surgen prioritarios de esta investigación.

Finalmente, este trabajo recoge la mirada de directores y ejecutivos sobre el lugar que ocupa la inteligencia artificial en la agenda del directorio y el conocimiento disponible para gobernarla, sobre el efecto de las nuevas exigencias regulatorias en su trabajo y sobre las capacidades que consideran indispensables para liderar en los próximos cinco años.

Los resultados de este estudio servirán, también, como insumo para enriquecer las conversaciones y análisis que se darán en The Board Directors' Summit Chile 2026, único congreso de gobierno corporativo del país, que, organizado por el Instituto de Directores de Chile, se ha posicionado como una cita imperdible en la agenda de aquellos que trabajan en pro de formar organizaciones más resilientes y sostenibles desde su gobernanza.

METODOLOGÍA



GRUPO MUESTRAL

El cuestionario fue aplicado mediante un formulario en línea, de respuesta anónima y voluntaria, dirigido a directores y ejecutivos que participan en directorios. Estuvo disponible para ser respondido entre el 21 de agosto de 2026 y el 21 de septiembre de 2026. Se obtuvo un total de 111 respuestas, todas ellas válidas.

ELABORACIÓN DEL ESTUDIO

El cuestionario consta de 24 preguntas: seis de caracterización de los encuestados y dieciocho diseñadas para abordar los ejes del estudio. Se listan a continuación las preguntas y alternativas registradas en las respuestas.

1. ¿Cuál es su rol principal?

a. Ejecutivo(a) que participa en un directorio
b. Director(a) de empresa privada o familiar
c. Director(a) independiente
d. Presidente(a) de directorio
e. Director(a) de empresa listada
f. Director(a) de empresa pública o estatal
g. Otro (respuesta abierta)

2. ¿En qué sector opera principalmente su organización?

a. Minería, energía o infraestructura
b. Salud, educación o servicios sociales
c. Servicios financieros y seguros
d. Manufactura e industria
e. Consumo masivo, alimentos o retail
f. Tecnología, innovación o economía digital
g. Agricultura, forestal, acuicultura o pesca
h. Transporte, logística o comercio exterior
i. Otro (respuesta abierta)

3. ¿Cuál es el nivel de venta anual en UF de la organización principal?

a. Tramo 1: hasta 25.000 UF
b. Tramo 2: 25.000,01 a 100.000 UF
c. Tramo 3: 100.000,01 a 500.000 UF
d. Tramo 4: 500.000,01 a 1.000.000 UF
e. Tramo 5: 1.000.000,01 a 5.000.000 UF
f. Tramo 6: 5.000.000,01 a 15.000.000 UF
g. Tramo 7: 15.000.000,01 a 30.000.000 UF
h. Tramo 8: más de 30.000.000 UF

4. ¿En cuántos directorios participa actualmente?

a. Uno
b. Entre dos y tres
c. Cuatro o más

5. ¿Cuántos años lleva participando en directorios?

a. Menos de 3 años
b. Entre 3 y 10 años
c. Más de 10 años

6. ¿Desde qué región responde esta encuesta? Seleccione su lugar de residencia o base principal de operaciones.

a. Región Metropolitana de Santiago
b. Otras regiones de Chile (una alternativa por región)
c. Otra ubicación (respuesta abierta)

7. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan preparado está su directorio para tomar decisiones en escenarios nuevos o difíciles de anticipar? Donde 1 es el menor nivel de preparación y 5 el mayor.

8. En una escala de 1 a 10, ¿qué nivel de riesgo enfrenta hoy su organización? Donde 1 es el menor nivel de riesgo y 10 el mayor.

9. Durante los últimos 12 meses, ¿su directorio debió tomar una decisión relevante sin contar con experiencias previas comparables?

a. Sí, en más de una oportunidad
b. Sí, en una oportunidad
c. No, pero creemos que podría ocurrir durante los próximos 12 meses
d. No

10. ¿En qué ocupa principalmente su tiempo el directorio?

a. En contingencias, resultados y reportes del período
b. En una combinación equilibrada de contingencia y estrategia
c. Principalmente en estrategia y escenarios futuros
d. Además de sus sesiones habituales, cuenta con una instancia específica para pensar el largo plazo

11. En los últimos dos años, ¿su directorio revisó la estrategia debido a cambios en el entorno global?

a. Sí, de manera integral
b. Sí, en algunos ámbitos específicos
c. La revisión está en curso
d. No

12. ¿Qué factores externos podrían afectar más la estrategia de su organización durante los próximos 24 meses? Puede seleccionar hasta tres alternativas.

a. Incertidumbre regulatoria o jurídica en Chile
b. Disrupción tecnológica y nuevos competidores
c. Costo del capital, tasas o acceso a financiamiento
d. Variaciones en precios de materias primas o tipo de cambio
e. Permisos, tiempos de tramitación o inversión detenida
f. Tensiones comerciales, aranceles o proteccionismo
g. Cambios en las cadenas de suministro y la logística global
h. Ciclo político y electoral nacional
i. Conflictos geopolíticos y formación de nuevos bloques
j. Seguridad, crimen organizado o cohesión social
k. Transición energética y riesgos climáticos
l. Diferencias entre estándares ESG de distintos mercados
m. Otra (respuesta abierta)

13. ¿Qué capacidad necesita fortalecer con mayor urgencia su directorio? Puede seleccionar hasta dos alternativas.

a. Tecnología e inteligencia artificial
b. Talento, cultura y transformación organizacional
c. Gestión de crisis y continuidad operacional
d. Regulación y relación con autoridades
e. Ciberseguridad y gobierno de datos
f. Experiencia internacional y conocimiento de distintos mercados
g. Sostenibilidad, clima y transición energética
h. Comprensión de geopolítica y comercio internacional
i. Otra (respuesta abierta)

14. ¿En qué situación se encuentra el plan de sucesión del CEO?

a. Existe, está formalizado y se revisa al menos una vez al año
b. Existe, pero no se ha revisado recientemente
c. Está en desarrollo
d. No existe un plan formal

15. ¿Cuál es hoy el principal riesgo relacionado con las personas en su organización?

a. Escasez de sucesores internos para cargos clave
b. Pérdida de talento crítico
c. Falta de capacidades para enfrentar la transformación tecnológica
d. Dificultad para responder a las expectativas de nuevas generaciones
e. Distancia entre la cultura declarada y la cultura real
f. Mayor rotación o movilidad de ejecutivos
g. Otro (respuesta abierta)

16. ¿Qué parte aproximada del tiempo del directorio se dedica a talento, cultura y liderazgo?

a. Menos del 10%
b. Entre 10% y 25%
c. Entre 25% y 40%
d. Más del 40%

17. Pensando en la composición actual de su directorio, ¿considera necesario reemplazar a alguno de sus miembros?

a. No
b. Sí, a uno
c. Sí, a más de uno
d. Prefiero no responder

18. ¿Su directorio evalúa formalmente su propio desempeño?

a. Sí, con apoyo externo y un plan de mejora posterior
b. Sí, mediante una autoevaluación interna
c. Sí, pero solo de forma ocasional
d. No

19. ¿Qué nivel de conocimiento sobre tecnología e inteligencia artificial existe hoy en su directorio?

a. Uno o más miembros cuentan con experiencia técnica comprobable
b. Al menos un miembro posee conocimiento avanzado, aunque no técnico
c. Existe conocimiento general, pero no experiencia específica
d. El directorio depende principalmente de la administración o de asesores externos

20. ¿Qué lugar ocupa hoy la inteligencia artificial en la agenda del directorio?

a. Aún no se ha tratado formalmente
b. La administración presenta información sobre el tema
c. Se discute como una materia estratégica
d. Ya ha generado decisiones de inversión o asignación de recursos
e. Se supervisa con indicadores y un marco de riesgos definido

21. ¿Qué tecnología podría transformar más su modelo de negocio durante los próximos tres años?

a. IA generativa aplicada a procesos, servicios o productos
b. Analítica avanzada y uso de datos propios
c. Plataformas y nuevos modelos de negocio digitales
d. Agentes de IA y automatización de decisiones
e. Ciberseguridad y resiliencia digital
f. Ninguna tendría un impacto significativo en ese período

22. ¿Las nuevas exigencias regulatorias cambiaron la forma de trabajar de su directorio?

a. No hubo cambios
b. Solo se realizaron cambios menores o formales
c. Sí, se crearon o rediseñaron comités
d. Sí, cambió la agenda o la distribución del tiempo
e. Sí, se incorporó conocimiento especializado o asesoría externa

23. ¿Qué tan informado se siente sobre su responsabilidad personal como director(a) bajo la regulación vigente? Escala de 1 a 5, donde 5 es el mayor nivel de información.

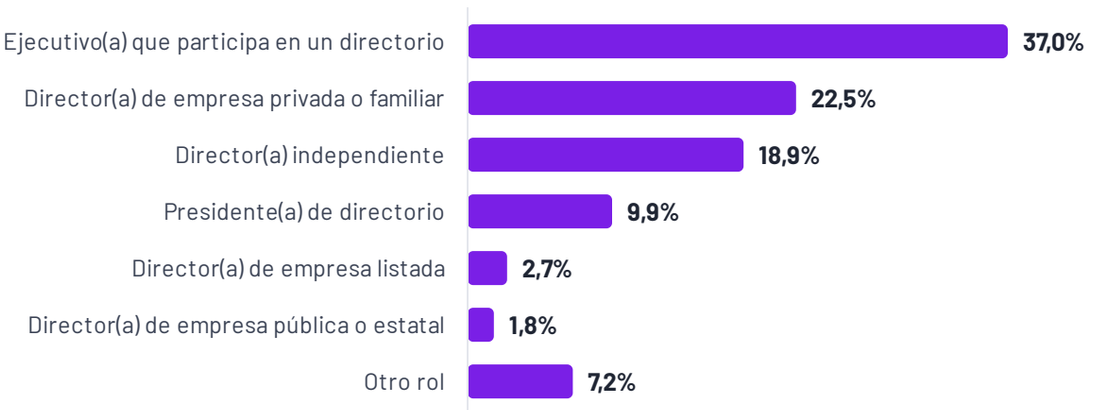
24. Mirando los próximos cinco años, ¿qué capacidad será indispensable para gobernar cuando ya no existan respuestas conocidas? (respuesta abierta)

PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

El perfil de los participantes de la encuesta se compone mayoritariamente de directores (55,8%), considerando directores de empresas privadas o familiares, independientes, presidentes de directorio y directores de empresas listadas y estatales; complementado por ejecutivos que participan en un directorio (37,0%). Entre los directores, el rol más frecuente es el de director de empresa privada o familiar (22,5%), seguido por directores independientes (18,9%) y presidentes de directorio (9,9%).

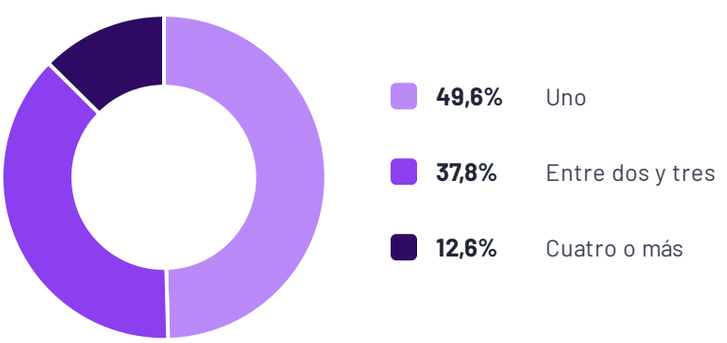
Cerca de la mitad de los encuestados participa en un solo directorio (49,6%), mientras que la otra mitad lo hace en dos o más mesas (50,4%).

1. ¿Cuál es su rol principal?



Base: total de encuestados (n=111). La categoría "Otro rol" agrupa respuestas abiertas (por ejemplo, asesor o secretario de directorio).

4. ¿En cuántos directorios participa actualmente?

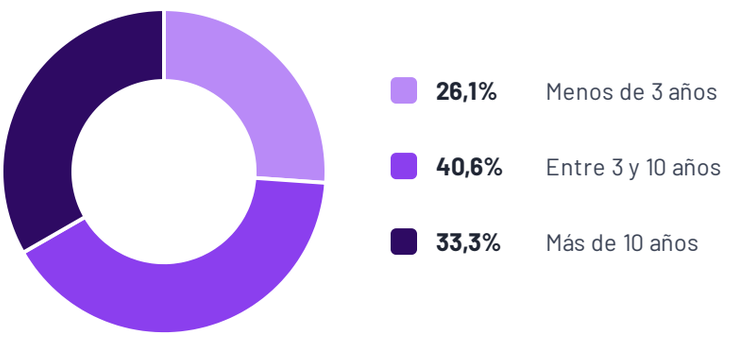


Base: total de encuestados (n=111).

En cuanto a su experiencia, en general se trata de un grupo con amplia trayectoria: el 40,6% ha participado en directorios entre 3 y 10 años y un 33,3% cuenta con más de 10 años de experiencia. En tamaño, la muestra es diversa: el 43,3% representa a organizaciones con ventas anuales superiores a 1 millón de UF, mientras que el 27,9% se ubica en tramos de hasta 100.000 UF.

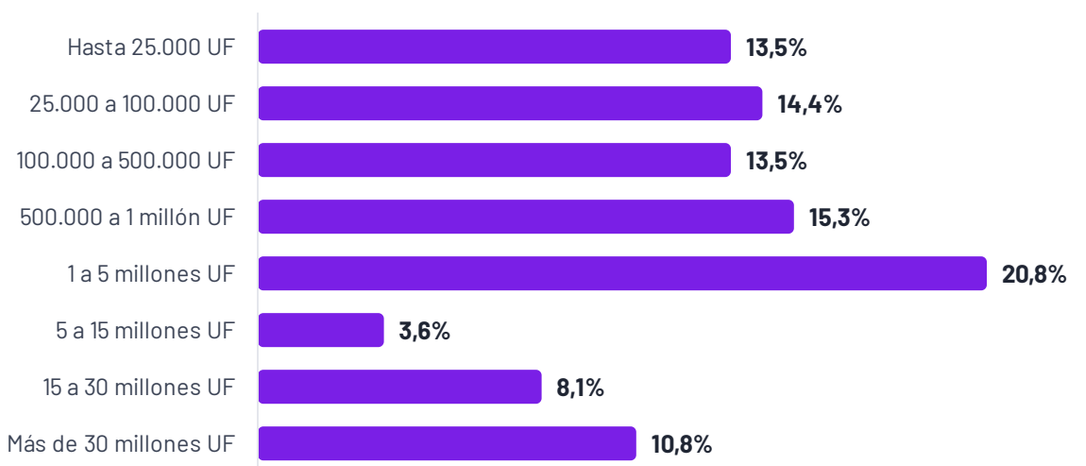
Respecto de su ubicación geográfica, el 89,2% declara hacerlo desde la Región Metropolitana y un 9,9% desde otras regiones del país (n=11); sólo un caso declaró una base de operaciones global.

5. ¿Cuántos años lleva participando en directorios?



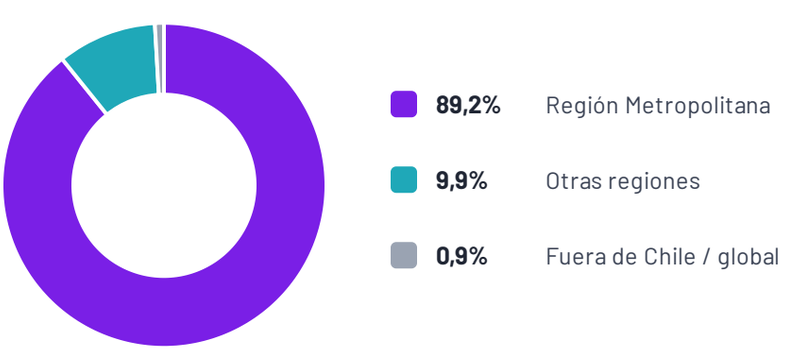
Base: total de encuestados (n=111).

3. ¿Cuál es el nivel de venta anual en UF de la organización principal?



Base: total de encuestados (n=111). Tramos de ventas de la organización principal del encuestado.

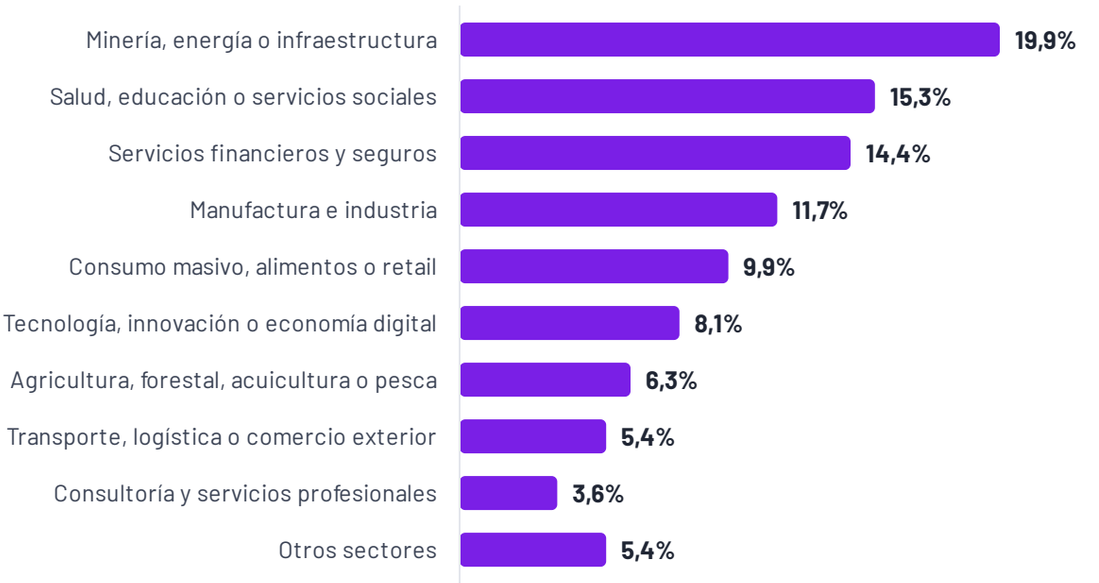
6. ¿Desde qué región responde esta encuesta? Seleccione su lugar de residencia o base principal de operaciones.



Base: total de encuestados (n=111). Otras regiones: Valparaíso (5), Los Ríos (3), Los Lagos (1), Maule (1) y Biobío (1).

La muestra cubre una amplia variedad de industrias, con mayor representación de los sectores de Minería, energía e infraestructura (19,9%); Salud, educación o servicios sociales (15,3%) y Servicios financieros y seguros (14,4%).

2. ¿En qué sector opera principalmente su organización?



Base: total de encuestados (n=111). Las respuestas abiertas se recodificaron a la categoría existente cuando correspondía; "Consultoría y servicios profesionales" agrupa cuatro respuestas abiertas y "Otros sectores" las restantes.

TÉCNICA UTILIZADA

Los participantes respondieron de forma anónima y voluntaria, lo que asegura la confidencialidad de sus respuestas. La encuesta estuvo disponible entre el 21 de agosto de 2026 y el 21 de septiembre de 2026. El tiempo mediano para completarla fue de 7,7 minutos.

El análisis de los datos se realizó en septiembre de 2026, a cargo del Instituto de Directores de Chile. Se aplicaron métodos cuantitativos, para describir la distribución de las respuestas y comparar grupos, y cualitativos, para agrupar en conceptos las respuestas abiertas. Las características técnicas se detallan en la ficha técnica al final del documento.

DESARROLLO



Introducción

Lo transcurrido durante el 2026 confirma que la volatilidad dejó de ser algo, más bien, episódico, para convertirse en una nueva realidad. Las empresas operan actualmente en un entorno donde conviven la incertidumbre regulatoria local, la reconfiguración del comercio global, la presión del costo del capital y una transformación tecnológica que avanza más rápido que los marcos con que se la interpreta.

El estudio "Pulso 2026: Gobernar cuando las certezas ya no alcanzan" surge con el propósito de conocer cómo los directorios están respondiendo a ese escenario. A partir de una encuesta aplicada a 111 personas que integran o participan en directorios, principalmente directores y ejecutivos, el Instituto de Directores de Chile examina tres dimensiones que coinciden con los ejes de The Board Directors' Summit 2026: la capacidad de gobernar en tiempos volátiles, la de sostener la organización mientras todo cambia y la de gobernar un negocio cuya forma futura aún no se conoce.

Los resultados muestran un diagnóstico exigente. Dos de cada tres encuestados (65,8%) declaran que su directorio debió tomar al menos una decisión relevante sin experiencias previas comparables durante el último año. La mayoría se siente preparada para ello, pero las prácticas que deberían sostener esa confianza, como la planificación de la sucesión, la evaluación del propio directorio y la incorporación formal de la inteligencia artificial en la agenda, muestran avances todavía parciales.

Este documento no busca solo describir una fotografía del presente, sino identificar dónde están las brechas y dar pautas sobre qué pueden hacer los directorios para lograr cerrarlas. Porque cuando las certezas no alcanzan, lo que marca la diferencia entre una organización y otra es la capacidad de su gobernanza para asumir y hacer frente a nuevos desafíos.

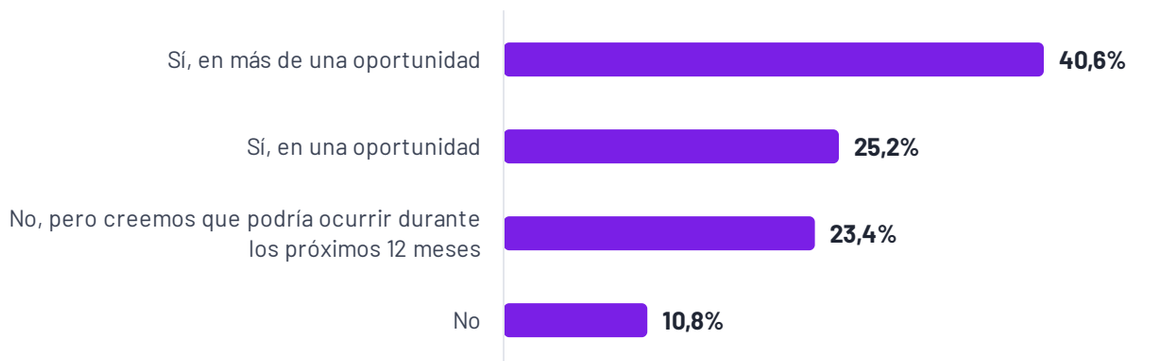
Decidir sin precedentes

SESIÓN 1 · GOBERNAR EN TIEMPOS VOLÁTILES

Gobernar en la era de la volatilidad supone, antes que nada, decidir sin un manual previo. Los resultados lo confirman: el 40,6% de los encuestados señala que su directorio debió tomar, en más de una oportunidad durante los últimos 12 meses, una decisión relevante sin contar con experiencias previas comparables, y un 25,2% lo hizo una vez. Otro 23,4% aún no ha enfrentado esa situación, pero cree que podría ocurrir durante el próximo año. Solo el 10,8% responde que no, sin anticipar que ocurra en un futuro cercano.

Como vemos, la decisión sin precedentes ya es parte de la nueva cotidianidad de los directorios. Esta realidad exige algo distinto a la experiencia acumulada: la capacidad de decidir con buen juicio sobre la marcha, de reconocer lo que no se sabe y de corregir el rumbo con rapidez.

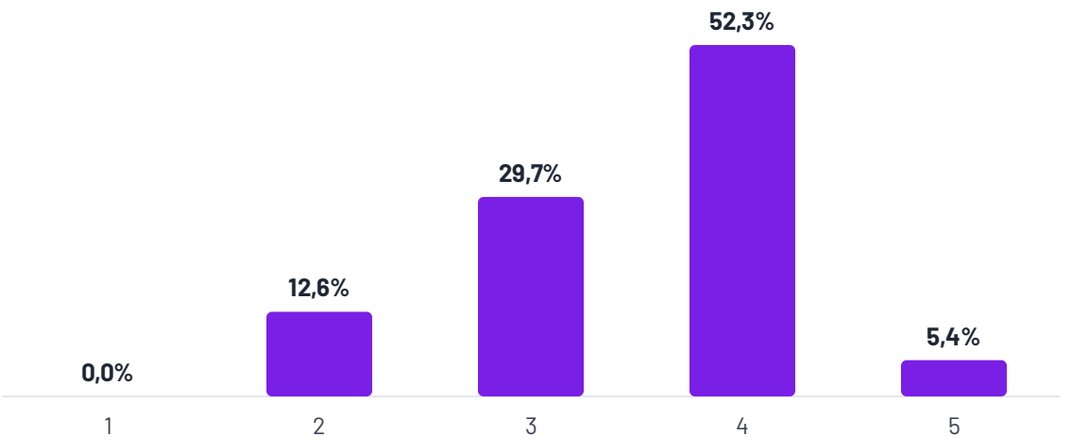
9. Durante los últimos 12 meses, ¿su directorio debió tomar una decisión relevante sin contar con experiencias previas comparables?



Base: total de encuestados (n=111).

Sin embargo, frente a ese escenario los directorios se muestran confiados en sus capacidades. Un 57,7% califica con 4 o 5 la preparación de su directorio para tomar decisiones en escenarios nuevos o difíciles de anticipar, en una escala de 1 a 5, con un promedio de 3,5. Eso sí, la confianza no es total: la mayoría se concentra en el 4 (52,3%) y apenas un 5,4% se declara totalmente preparado, mientras que un 12,6% califica con 2 la preparación de su directorio.

7. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan preparado está su directorio para tomar decisiones en escenarios nuevos o difíciles de anticipar?



1 = nada preparado · 5 = totalmente preparado

Base: total de encuestados (n=111). Promedio: 3,5.

La pregunta es, entonces, dónde invierte su tiempo un directorio que debe decidir sin tener precedentes. Aquí aparece una tensión relevante: el 35,1% de los encuestados indica que su directorio ocupa principalmente su tiempo en dirimir respecto de contingencias, resultados y reportes del período, mientras que un 45,1% declara una combinación equilibrada entre contingencia y estrategia. Solo el 19,8% dedica su tiempo principalmente a la estrategia y a escenarios futuros o cuenta con una instancia específica para pensar el largo plazo.

El dato es una clara señal de alerta. Un directorio absorto por la coyuntura difícilmente puede dedicar tiempo y espacios a anticipar lo que viene; en un entorno donde las decisiones inéditas se vuelven cada vez más frecuentes, el tiempo destinado a pensar escenarios futuros deja de ser un lujo para convertirse en parte fundamental del deber de cuidado del director frente a sus accionistas.

10. ¿En qué ocupa principalmente su tiempo el directorio?



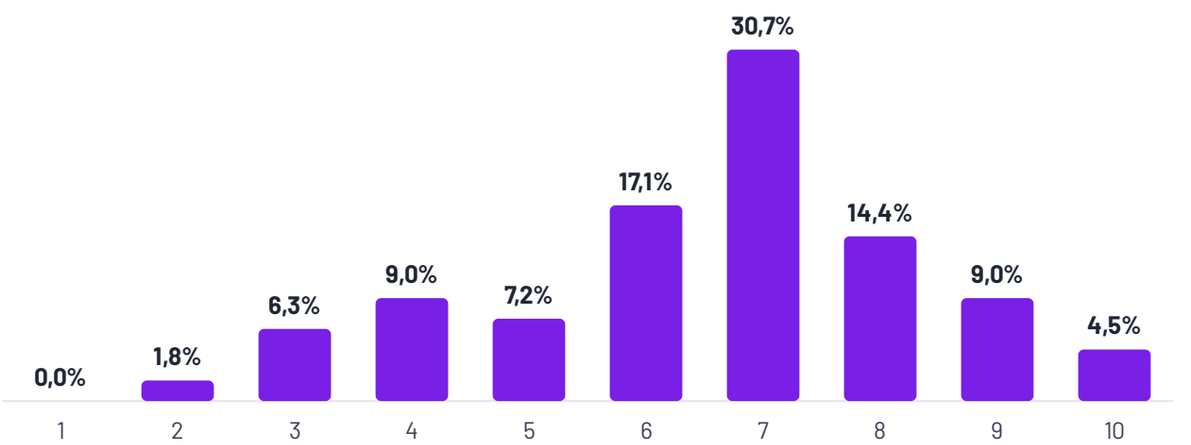
Base: total de encuestados (n=111).

El mapa de la volatilidad

SESIÓN 1 · GEOPOLÍTICA, RIESGOS GLOBALES Y ESTRATEGIA

Los directores perciben un entorno de riesgo elevado. Al preguntar, en una escala de 1 a 10, por el nivel de riesgo que enfrenta hoy su organización, el promedio alcanza un 6,5 y un 58,6% lo sitúa entre 7 y 10. La respuesta más frecuente es 7 (30,7%).

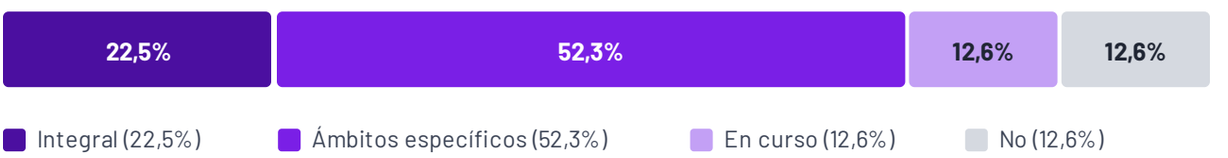
8. En una escala de 1 a 10, ¿qué nivel de riesgo enfrenta hoy su organización?



Base: total de encuestados (n=111). Promedio: 6,5.

Ese diagnóstico se ha traducido en acción, aunque de forma parcial. Y es que, como se observa en el gráfico siguiente, el 52,3% de los directorios declara haber revisado su estrategia en algunos ámbitos debido a cambios en el entorno global, mientras que solo el 22,5% lo hizo de manera integral. Un 12,6% tiene la revisión en curso y otro 12,6% señala no haber realizado modificación alguna a su estrategia.

11. En los últimos dos años, ¿su directorio revisó la estrategia debido a cambios en el entorno global?



Base: total de encuestados (n=111). Integral: "Sí, de manera integral"; Ámbitos específicos: "Sí, en algunos ámbitos específicos"; En curso: "La revisión está en curso".

Cuando se les preguntó a los encuestados ¿qué factores podrían afectar más la estrategia de las organizaciones durante los próximos 24 meses?, observamos que, aunque la agenda pública pone el foco en la geopolítica, los directores miran primero hacia adentro: la incertidumbre regulatoria o jurídica en Chile es el factor más mencionado (50,5% de los encuestados), seguida muy de cerca por la disrupción tecnológica y los nuevos competidores (46,8%).

En un segundo grupo aparecen variables financieras y operativas: el costo del capital, las tasas o el acceso a financiamiento (35,1%), las variaciones en precios de materias primas o tipo de cambio (33,3%) y los permisos, tiempos de tramitación o inversión detenida (32,4%). Las tensiones comerciales y los aranceles son mencionados por el 24,3%, mientras que los conflictos geopolíticos y la formación de nuevos bloques alcanzan un 14,4%.

La lectura es clara: para los directorios chilenos, la volatilidad global se hace sentir sobre todo a través de canales concretos como el precio de los insumos, el costo del financiamiento y el comercio, y se combina con una fuente de incertidumbre doméstica que depende en buena medida de la calidad de las instituciones. La seguridad y el crimen organizado, que junto con la permisología encabezaban las preocupaciones en la medición anterior, son mencionados ahora por el 9,9%, aunque la pregunta y sus alternativas no son directamente comparables entre ambos estudios.

12. ¿Qué factores externos podrían afectar más la estrategia de su organización durante los próximos 24 meses? Puede seleccionar hasta tres alternativas.



Base: total de encuestados (n=111). Respuesta múltiple, no suma 100%. Porcentaje calculado sobre el total de encuestados. Cada encuestado podía seleccionar hasta tres alternativas.

Sostener la organización: sucesión, talento y cultura

SESIÓN 2 · SOSTENER LA ORGANIZACIÓN MIENTRAS TODO CAMBIA

Si la estrategia está expuesta a la volatilidad, la continuidad del liderazgo es una de las primeras defensas de una organización. Sin embargo, los resultados muestran una brecha significativa en esta materia: el 51,4% de los encuestados declara que en su organización no existe un plan formal de sucesión del CEO, y un 20,7% señala que está aún en desarrollo. Solo el 10,8% cuenta con un plan formalizado que se revisa al menos una vez al año.

La sucesión del gerente general es una de las responsabilidades más indelegables del directorio. Que la mitad de las organizaciones no cuente con un plan formal supone una exposición relevante ante una salida inesperada, precisamente en un contexto donde la capacidad de sostener el rumbo resulta crítica.

14. ¿En qué situación se encuentra el plan de sucesión del CEO?



Base: total de encuestados (n=111).

La preocupación por la sucesión se repite al preguntar por el principal riesgo relacionado con las personas: la escasez de sucesores internos para cargos clave encabeza las respuestas (33,4%), seguida por la pérdida de talento crítico (19,8%) y la falta de capacidades para enfrentar la transformación tecnológica (18,9%). Entre quienes identifican la escasez de sucesores como su principal riesgo (n=37), el 56,8% declara que no existe un plan formal de sucesión del CEO: el problema está identificado, pero todavía no se ha traducido en un proceso.

15. ¿Cuál es hoy el principal riesgo relacionado con las personas en su organización?

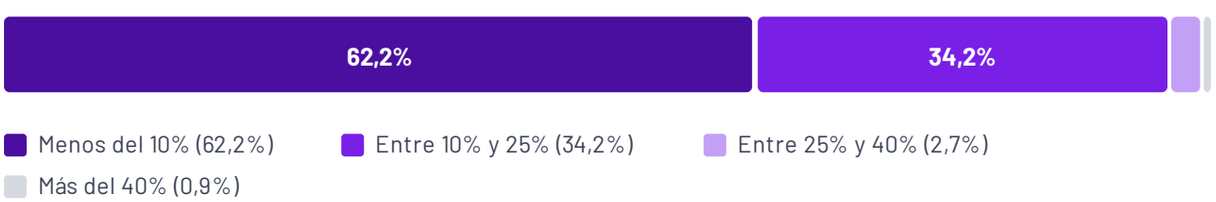


Base: total de encuestados (n=111). "Otro" corresponde a una respuesta abierta.

El tiempo es el mejor indicador de las prioridades de un directorio. En este punto, el 62,2% de los encuestados estima que su directorio dedica menos del 10% de su tiempo a temas de talento, cultura y liderazgo, y un 34,2% le destina entre 10% y 25%. Apenas un 3,6% le dedica más de un cuarto de su tiempo.

Esta cifra contrasta con la relevancia que los propios encuestados asignan al capital humano: el talento, la cultura y la transformación organizacional es la segunda capacidad que los directorios necesitan fortalecer con mayor urgencia, como se verá más adelante. Sostener la organización mientras todo cambia exige que las personas ocupen un lugar más central en la agenda de la mesa de decisión.

16. ¿Qué parte aproximada del tiempo del directorio se dedica a talento, cultura y liderazgo?



Base: total de encuestados (n=111). Tiempo aproximado del directorio dedicado a talento, cultura y liderazgo.

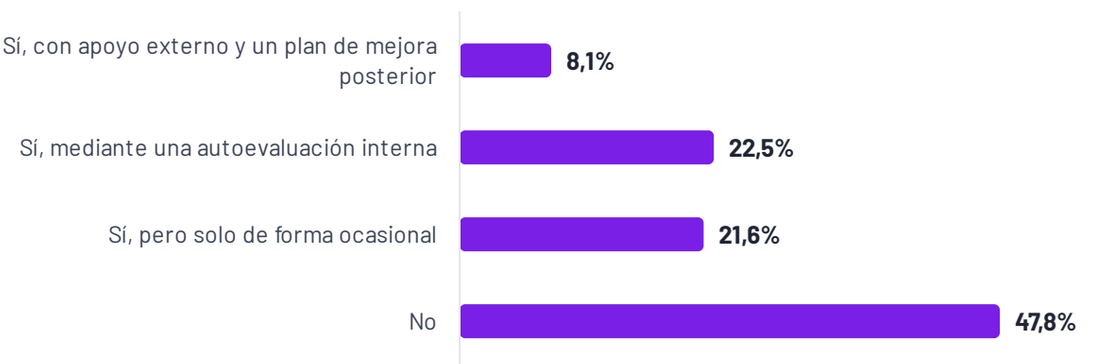
El directorio frente al espejo

SESIÓN 2 · LAS COMPETENCIAS PARA LIDERAR EL FUTURO

Un directorio que exige adaptación a la organización debe estar dispuesto a revisarse a sí mismo. Los resultados muestran que esa práctica aún no está extendida: el 47,8% de los encuestados señala que su directorio no evalúa formalmente su propio desempeño, y un 21,6% lo hace solo de forma ocasional. El 22,5% realiza una autoevaluación interna y apenas un 8,1% se evalúa con apoyo externo y un plan de mejora posterior.

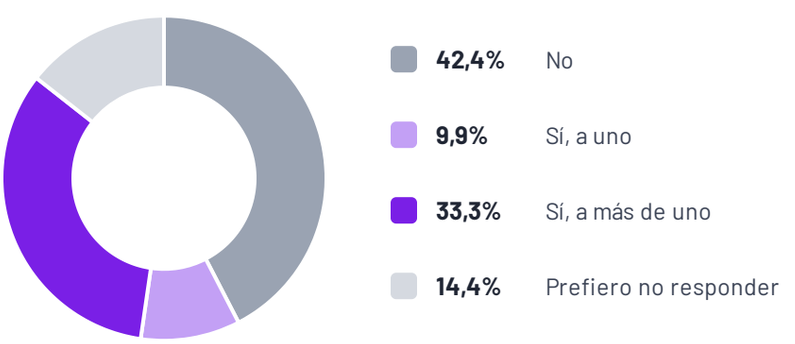
La autocrítica aparece, en cambio, al preguntar por la composición de la mesa. Un 43,2% de los encuestados considera necesario reemplazar al menos a uno de los miembros de su directorio (un 33,3% a más de uno), mientras que un 42,4% no lo considera necesario y un 14,4% prefiere no responder.

18. ¿Su directorio evalúa formalmente su propio desempeño?



Base: total de encuestados (n=111).

17. Pensando en la composición actual de su directorio, ¿considera necesario reemplazar a alguno de sus miembros?



Base: total de encuestados (n=111).

La combinación de ambos datos es reveladora: una proporción importante de directores percibe que la composición de su mesa no es la adecuada, pero casi la mitad de los directorios carece del mecanismo que permitiría detectarlo y corregirlo de forma ordenada. La evaluación formal del directorio no es solo una buena práctica impulsada por el regulador; es la herramienta que permite identificar brechas de competencias, asegurar la dedicación necesaria y ajustar la composición de la mesa a los desafíos que vienen.

Al cruzar los datos, la confianza aparece asociada a mejores prácticas, aunque no siempre descansa en ellas. Aun entre quienes califican con 4 o 5 la preparación de su directorio (n=64), el 32,8% señala que su directorio no evalúa formalmente su desempeño y el 40,6% indica que no existe un plan formal de sucesión del CEO; cifras menores que las del total (47,8% y 51,4%, respectivamente), pero que muestran que una parte relevante de los directorios que declaran sentirse preparados aún no ha formalizado estas prácticas.

¿Qué capacidades necesitan fortalecer los directorios con mayor urgencia? La respuesta es contundente: tecnología e inteligencia artificial, mencionada por el 59,5% de los encuestados. Le siguen talento, cultura y transformación organizacional (40,5%), gestión de crisis y continuidad operacional (26,1%) y regulación y relación con autoridades (24,3%). Llama la atención que la comprensión de la geopolítica y el comercio internacional sea mencionada solo por el 5,4%, pese al peso que los factores globales tienen en la agenda.

13. ¿Qué capacidad necesita fortalecer con mayor urgencia su directorio? Puede seleccionar hasta dos alternativas.



Base: total de encuestados (n=111). Respuesta múltiple, no suma 100%. Porcentaje calculado sobre el total de encuestados. Cada encuestado podía seleccionar hasta dos alternativas.

Frontera ciega: la tecnología y la IA en la mesa

SESIÓN 3 · GOBERNAR EL NEGOCIO QUE AÚN NO EXISTE

La inteligencia artificial es, para los directores, la principal fuerza de transformación de los próximos años. Al preguntar qué tecnología podría transformar más su modelo de negocio en los próximos tres años, la IA generativa aplicada a procesos, servicios o productos encabeza las respuestas (35,2%), seguida por la analítica avanzada y el uso de datos propios (22,5%). Si se suman los agentes de IA y la automatización de decisiones (13,5%), el 48,7% apunta a alguna forma de inteligencia artificial. Solo un 9,0% cree que ninguna tecnología tendría un impacto significativo en ese período.

21. ¿Qué tecnología podría transformar más su modelo de negocio durante los próximos tres años?



Base: total de encuestados (n=111).

Sin embargo, a pesar de esta relevancia declarada, la IA todavía no ha llegado formalmente a la mesa en muchos directorios. El 38,8% de los encuestados señala que el tema aún no se ha tratado formalmente en su directorio y en un 20,7% la administración presenta información, sin que ello implique necesariamente una discusión estratégica. Un 20,7% la discute como materia estratégica, mientras que solo el 19,8% declara que ha generado decisiones de inversión o que se supervisa con indicadores y un marco de riesgos definido.

20. ¿Qué lugar ocupa hoy la inteligencia artificial en la agenda del directorio?

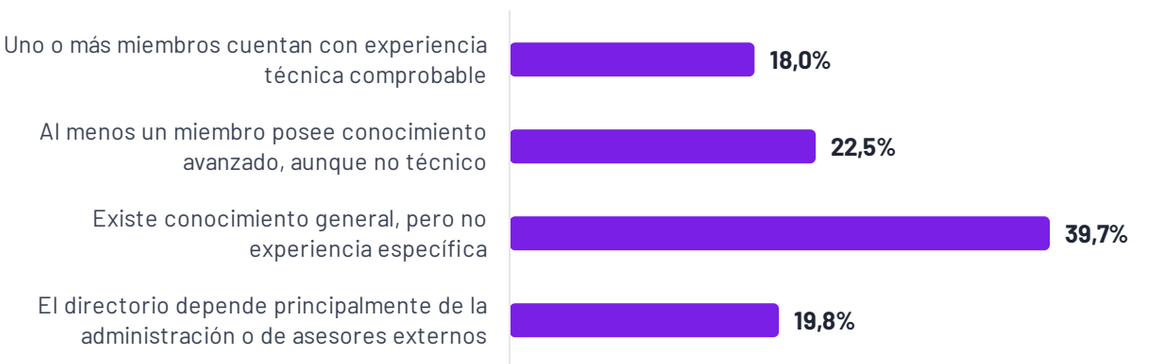


Base: total de encuestados (n=111).

La brecha de conocimiento ayuda a explicar esta distancia. En el 39,7% de los directorios existe conocimiento general sobre tecnología e inteligencia artificial, pero no experiencia específica, y un 19,8% depende principalmente de la administración o de asesores externos. En el 40,5% al menos un miembro posee conocimiento avanzado o experiencia técnica comprobable.

La necesidad de fortalecer esta capacidad es transversal: entre quienes indican que la IA aún no se ha tratado formalmente en su directorio (n=43), el 62,8% elige la tecnología y la inteligencia artificial como una de las capacidades a fortalecer con mayor urgencia, una proporción similar a la del total de encuestados (59,5%). Como plantea el programa del Summit, la primera inversión tecnológica debe ser fortalecer las capacidades del propio directorio: sin ese conocimiento en la mesa, la supervisión de la IA queda delegada en quienes deben ser supervisados.

19. ¿Qué nivel de conocimiento sobre tecnología e inteligencia artificial existe hoy en su directorio?



Base: total de encuestados (n=111).

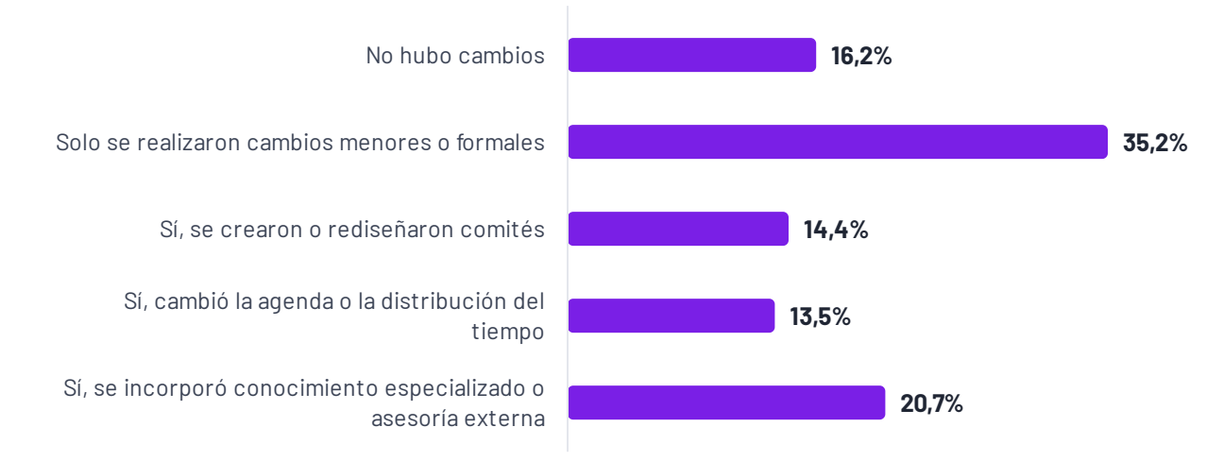
El nuevo peso de la regulación

TRANSVERSAL · RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO

Las nuevas exigencias regulatorias también están modificando el trabajo de los directorios, aunque de forma desigual. Un 48,6% de los encuestados declara cambios sustantivos: la incorporación de conocimiento especializado o asesoría externa (20,7%), la creación o rediseño de comités (14,4%) o cambios en la agenda y la distribución del tiempo (13,5%). En cambio, el 35,2% solo realizó cambios menores o formales y un 16,2% no registró cambios.

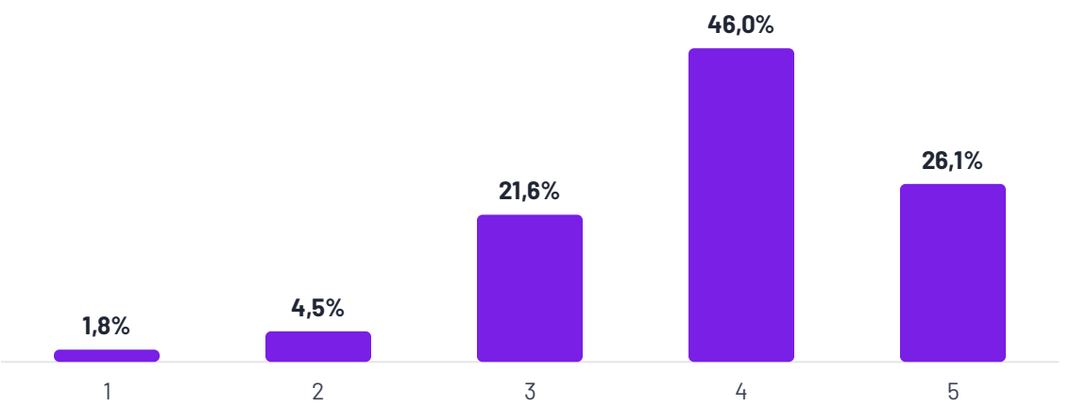
En materia de responsabilidad personal, los directores se sienten mayoritariamente informados: un 72,1% califica con 4 o 5 su nivel de información sobre su responsabilidad como director bajo la regulación vigente, con un promedio de 3,9 en una escala de 1 a 5. Aun así, un 27,9% se califica con 3 o menos, un grupo que merece atención considerando el creciente estándar de diligencia exigido a quienes integran un directorio.

22. ¿Las nuevas exigencias regulatorias cambiaron la forma de trabajar de su directorio?



Base: total de encuestados (n=111).

23. ¿Qué tan informado se siente sobre su responsabilidad personal como director(a) bajo la regulación vigente?



1 = nada informado · 5 = totalmente informado

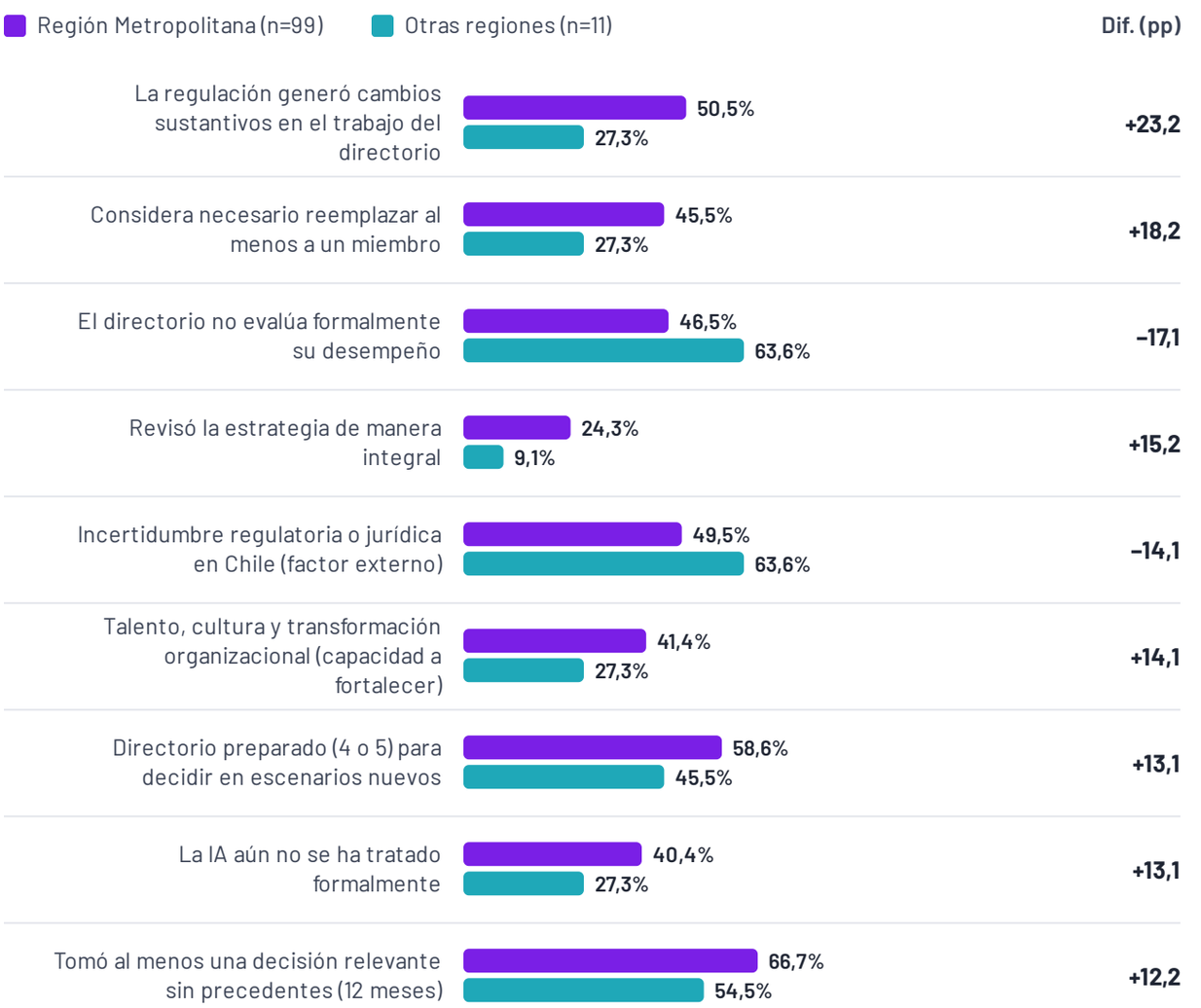
Base: total de encuestados (n=111). Promedio: 3,9.

Santiago y regiones: dos miradas

Para identificar si la experiencia de gobernar en medio de la volatilidad difiere según el territorio, se compararon las respuestas de quienes responden desde la Región Metropolitana con las de quienes lo hacen desde otras regiones del país (el caso que declaró una base de operaciones global se excluye de esta comparación). Las diferencias se expresan en puntos porcentuales (pp), calculadas como Región Metropolitana menos otras regiones[1].

Con esa cautela, la brecha más amplia aparece en el efecto de la regulación: en la Región Metropolitana, el 50,5% declara que las nuevas exigencias regulatorias produjeron cambios sustantivos en el trabajo de su directorio, frente al 27,3% en otras regiones (+23,2 pp). También es mayor en la capital la proporción que considera necesario reemplazar al menos a un miembro de su directorio (45,5% versus 27,3%; +18,2 pp) y la que revisó su estrategia de manera integral (24,3% versus 9,1%; +15,2 pp).

Indicadores clave según región (% de encuestados de cada grupo)



Base: Región Metropolitana (n=99); otras regiones (n=11). Diferencia en puntos porcentuales: Región Metropolitana menos otras regiones. Base baja en otras regiones: resultados exploratorios.

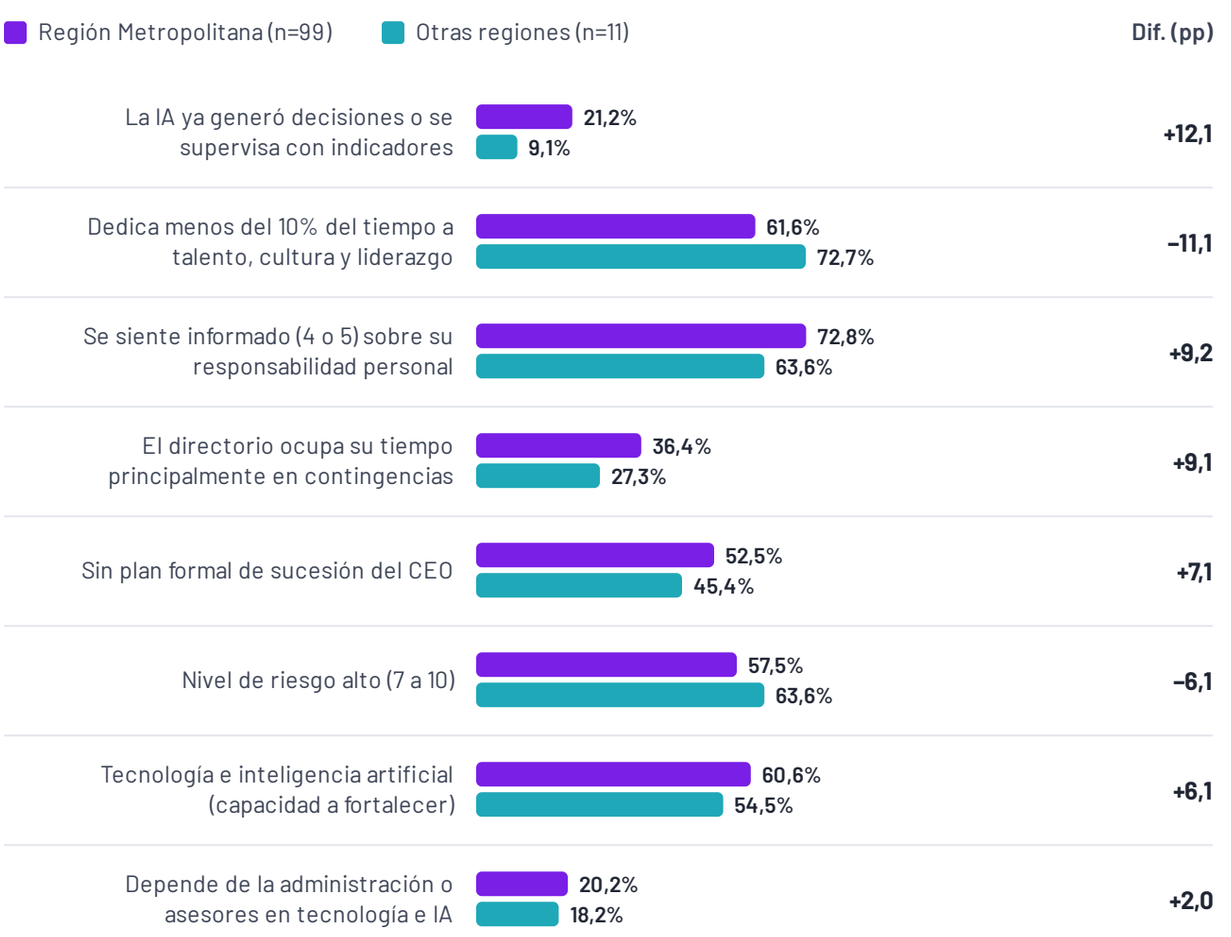
[1] Nota metodológica: la base de otras regiones es baja (n=11), por lo que cada respuesta equivale a 9,1 puntos porcentuales y el margen de error referencial de ese grupo alcanza ±29,5 pp. Ninguna de las diferencias observadas es estadísticamente significativa (prueba exacta de Fisher, p > 0,20 en todos los casos). Los resultados deben leerse como señales exploratorias y no como conclusiones sobre los directorios regionales.

En sentido inverso, en otras regiones es mayor la proporción de directorios que no evalúa formalmente su desempeño (63,6% versus 46,5% en la Región Metropolitana; –17,1 pp) y la de quienes mencionan la incertidumbre regulatoria o jurídica como factor externo de riesgo (63,6% versus 49,5%; –14,1 pp).

En otros indicadores, las diferencias son acotadas: la dependencia de la administración o de asesores externos en tecnología e IA (20,2% en la Región Metropolitana y 18,2% en otras regiones) y la elección de la tecnología y la IA como capacidad a fortalecer (60,6% y 54,5%) no sugieren diferencias relevantes en la brecha tecnológica según el territorio, aunque la base regional no permite confirmarlo. El nivel de riesgo percibido tampoco muestra un patrón claro: el promedio es algo mayor en la capital (6,6 versus 6,2), mientras que la proporción que lo sitúa entre 7 y 10 es mayor en otras regiones (63,6% versus 57,5%).

Parte de las diferencias podría explicarse por la composición de cada grupo más que por el territorio: en otras regiones es mayor la proporción de organizaciones con ventas de hasta 500.000 UF (54,5% versus 40,4%) y menor la de encuestados con más de 10 años en directorios (18,2% versus 34,3%). Una muestra regional más amplia en próximas mediciones permitiría confirmar si las brechas observadas son estructurales.

Indicadores clave según región (continuación)



Base: Región Metropolitana (n=99); otras regiones (n=11). Los factores externos y las capacidades son de respuesta múltiple. Base baja en otras regiones: resultados exploratorios.

La capacidad indispensable

PREGUNTA ABIERTA · MIRANDO LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Al final del cuestionario, se pidió a los encuestados responder con sus propias palabras qué capacidad será indispensable para gobernar cuando ya no existan respuestas conocidas. Las 109 respuestas con contenido se agruparon en conceptos a partir de un libro de códigos; cada respuesta puede contener más de un concepto (en promedio, 1,9 por respuesta).

La respuesta dominante es la adaptabilidad: el 37,6% de las respuestas menciona la flexibilidad, la agilidad o la capacidad de adaptarse con rapidez. Le siguen, con igual peso, el pensamiento crítico y el juicio (22,9%) y la visión estratégica y la anticipación de escenarios (22,9%). El dominio y gobierno de la inteligencia artificial y la tecnología aparece en cuarto lugar (21,1%), seguido por el aprendizaje continuo y la curiosidad (18,3%) y la capacidad de decidir bajo incertidumbre (13,8%).

El hallazgo más relevante está en el equilibrio entre ambos tipos de capacidades. Aunque la tecnología es la capacidad que los directorios declaran necesitar con mayor urgencia en las preguntas cerradas, al pensar en los próximos cinco años el 84,4% de las respuestas menciona al menos una capacidad humana u organizacional (adaptarse, juzgar, anticipar, aprender, escuchar, liderar o gestionar riesgos), frente a un 24,8% que menciona la tecnología o los datos. Para los directores, la IA es una herramienta indispensable, pero no reemplaza el criterio.

24. Mirando los próximos cinco años, ¿qué capacidad será indispensable para gobernar cuando ya no existan respuestas conocidas?



Base: respuestas con contenido (n=109); se excluyen 2 respuestas sin contenido. Respuesta abierta codificada; una respuesta puede contener más de un concepto, por lo que no suma 100%.

A continuación se presentan citas textuales representativas de los principales conceptos. Las citas se reproducen de forma literal y anónima; cuando corresponden a un fragmento de una respuesta más extensa, se indica con "(...)".

Adaptabilidad y flexibilidad 37,6%
"La capacidad indispensable será el juicio adaptativo: decidir, aprender y corregir con velocidad cuando no existe una respuesta conocida."

Pensamiento crítico y juicio 22,9%
"(...) Es disciplina epistémica: que el directorio sepa, y declare, qué parte de lo que decide está respaldada por evidencia o información comprobable, qué parte es inferencia/deducción y qué parte es apuesta o intuición. (...)"

Visión estratégica y anticipación 22,9%
"La Capacidad de poder estudiar distintos escenarios futuros constantemente, de poder anticiparse a riesgos y oportunidades. Eso requiere más tiempo estratégico del directorio, menos operativo"

Dominio y gobierno de la IA y la tecnología 21,1%
"Uso responsable de AI, porque la responsabilidad del directorio no se puede delegar"

Aprendizaje continuo, curiosidad e innovación 18,3%
"Humildad, capacidad de auto-estudio, curiosidad intelectual, tranquilidad para transitar momento de incertidumbre, madurez y caracter."

Decidir bajo incertidumbre 13,8%
"Liderazgos capaces de gestionar la incertidumbre, de sostener a sus equipos y de no paralizarse por la falta de certezas. (...)"

Escucha, colaboración y diversidad de miradas 10,1%
"Capacidad para escuchar activamente la voz "disidente" (...)"

Ética y responsabilidad 7,3%
"(...) la capacidad de tomar decisiones dentro de un marco ético robusto y escuchando a los actores relevantes (clientes, ciudadanía, autoridades, trabajadores)."

Las respuestas dibujan un perfil nítido del director que viene: alguien capaz de decidir sin tener todas las respuestas, de distinguir lo que se sabe de lo que se supone, de escuchar voces distintas y de corregir el rumbo con rapidez. Como lo expresa uno de los encuestados, el rol del directorio "no será predecir el futuro, sino asegurar que la empresa tenga opciones, velocidad de aprendizaje, capacidad de decisión y criterio humano cuando las respuestas conocidas dejen de servir".

Cuatro claves para gobernar la volatilidad

El análisis de los resultados permite identificar cuatro claves sobre las que los directorios pueden construir su agenda para gobernar cuando las certezas ya no alcanzan. Cada una dialoga con los ejes de The Board Directors' Summit 2026.

Clave 1: Del control de la contingencia a la anticipación

El 65,8% de los directorios tomó durante el último año al menos una decisión relevante sin precedentes, pero solo el 19,8% dedica su tiempo principalmente a la estrategia o cuenta con una instancia específica para pensar el largo plazo. Gobernar en la volatilidad exige liberar tiempo de la coyuntura para construir escenarios, identificar señales tempranas y revisar la estrategia de manera integral, algo que hoy solo hace el 22,5%.

Clave 2: Sostener a las personas para sostener la organización

El 51,4% de las organizaciones no tiene un plan formal de sucesión del CEO y el 62,2% de los directorios dedica menos del 10% de su tiempo a talento, cultura y liderazgo. La continuidad del liderazgo y el desarrollo de sucesores deben pasar de ser una preocupación declarada a un proceso gobernado desde la mesa.

Clave 3: Gobernar la tecnología desde el directorio

La tecnología y la IA son la capacidad que los directorios necesitan fortalecer con mayor urgencia (59,5%), pero en el 38,8% de ellos la IA aún no se ha tratado formalmente. La primera inversión tecnológica es fortalecer el conocimiento del propio directorio, para que la supervisión de la IA no quede delegada en la administración.

Clave 4: Un directorio que se evalúa y se renueva

El 43,2% de los encuestados considera necesario reemplazar al menos a un miembro de su directorio, mientras que el 47,8% de los directorios no evalúa formalmente su desempeño. La evaluación periódica, idealmente con apoyo externo y un plan de mejora, es la herramienta que permite alinear la composición de la mesa con las capacidades que exige el futuro: adaptabilidad, juicio y visión estratégica.

CONCLUSIONES



Conclusiones

Los resultados del estudio confirman que la volatilidad ya forma parte de la experiencia cotidiana de los directorios chilenos. Los directores se declaran mayoritariamente preparados para enfrentarla, pero para que esa confianza se traduzca en mejores decisiones, deben:

- **Proteger el tiempo para la estrategia:** equilibrar la atención a la contingencia con espacios estructurados para construir escenarios y revisar la estrategia de forma integral.
- **Formalizar la sucesión y poner a las personas en la agenda:** contar con planes de sucesión del CEO formalizados y revisados, y dedicar más tiempo al talento, la cultura y el liderazgo.
- **Llevar la inteligencia artificial a la mesa:** tratarla como materia estratégica, con conocimiento propio en el directorio, decisiones explícitas y un marco de supervisión de riesgos.
- **Evaluarse para renovarse:** institucionalizar la evaluación del desempeño del directorio y usarla para ajustar su composición a los desafíos que vienen.

El futuro de las organizaciones dependerá, en buena medida, de la capacidad de sus directorios para gobernar sin respuestas conocidas. Los propios directores lo expresan con claridad: más que conocimientos específicos, lo indispensable será adaptarse, ejercer un juicio crítico, anticipar escenarios y aprender con rapidez, incorporando la tecnología como herramienta sin renunciar al criterio humano.

El mensaje es claro: cuando las certezas ya no alcanzan, la calidad de la gobernanza se convierte en la principal ventaja competitiva. Los directorios tienen la disposición y la conciencia para asumir ese desafío. El paso siguiente es transformar esa disposición en prácticas concretas que les permitan sostener a sus organizaciones mientras todo cambia y prepararlas para el negocio que aún no existe.

Ficha técnica

Estudio	Pulso 2026: Gobernar cuando las certezas ya no alcanzan
Institución responsable	Instituto de Directores de Chile
Universo	Personas que integran o participan en directorios de organizaciones en Chile, principalmente directores y ejecutivos
Técnica	Encuesta en línea autoaplicada (Microsoft Forms), anónima y voluntaria
Tipo de muestreo	No probabilístico, por participación voluntaria
Período de levantamiento	21 de agosto de 2026 al 21 de septiembre de 2026
Tiempo mediano de respuesta	7,7 minutos
N total de respuestas	111
N válido	111 (pregunta abierta: 109 respuestas con contenido)
Perfil de la muestra	55,8% directores y 37,0% ejecutivos que participan en un directorio; 73,9% con 3 o más años en directorios; 43,3% de organizaciones con ventas superiores a 1 millón de UF
Distribución territorial	Región Metropolitana: 99; otras regiones: 11; base global: 1
Cuestionario	24 preguntas: 6 de caracterización, 12 de opción única, 3 escalas, 2 de selección múltiple y 1 abierta

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

The Board Directors' Summit 2026

12 de noviembre · Metropolitan Santiago

