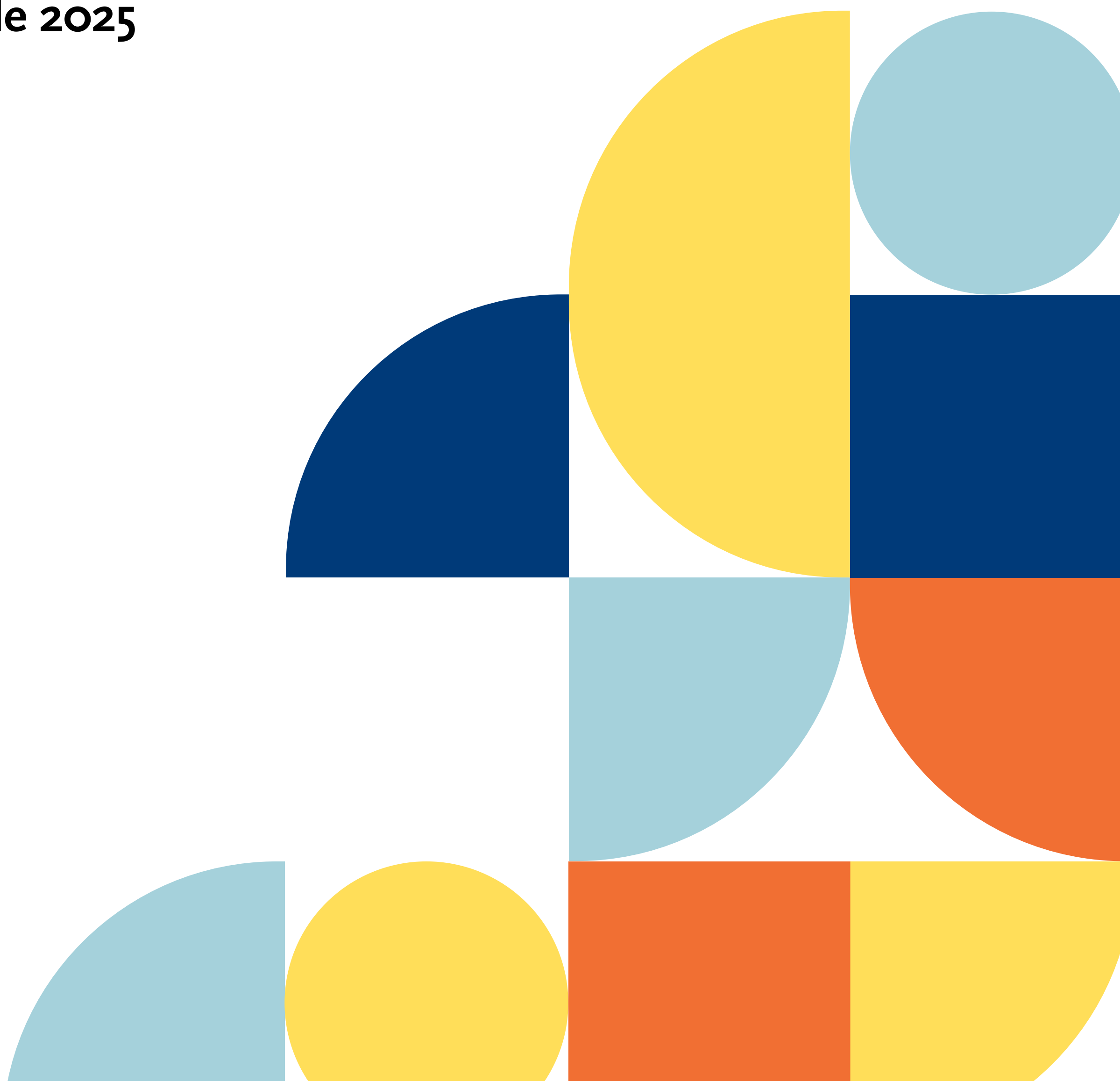


CEOs y Directorio en Chile frente a la incertidumbre

La presente publicación analiza las dinámicas y desafíos que enfrentan los líderes empresariales en Chile sobre la base de encuestas a 350 CEOs y directores y su comparación con las dinámicas y desafíos de un estudio de 2.800 pares a nivel internacional.

24 de julio de 2025



Gobernar en tiempos de complejidad

En un mundo empresarial marcado por la incertidumbre económica, la aceleración tecnológica y las crecientes presiones regulatorias, la relación entre el CEO y el directorio se ha convertido en un eje estratégico clave para la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. Múltiples marcos teóricos coinciden en que un vínculo sólido y profesional entre el CEO y el board no solo mitiga riesgos de agencia, sino que también impulsa la adaptación frente a disrupciones.

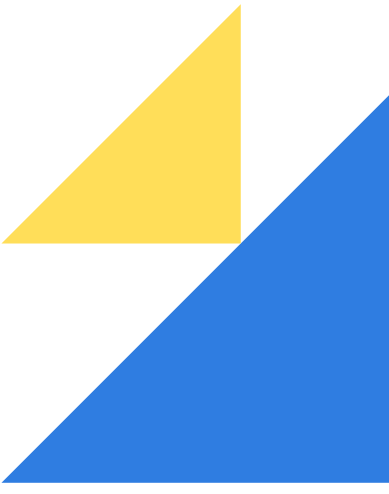
Gobernanza, Confianza y Capacidades Dinámicas

La efectividad del gobierno corporativo moderno depende de tres pilares interrelacionados:

- **Confianza y capital social relacional:** Estudios destacan que la confianza facilita el intercambio fluido de información y la toma de decisiones estratégicas en entornos de alta complejidad.
- **Capacidades dinámicas:** La habilidad del directorio para sentir, capturar y transformar oportunidades y amenazas.
- **Profesionalización de roles y expectativas:** La claridad en las funciones del CEO, el Chair y los directores es fundamental para evitar zonas grises que obstaculicen el desempeño.

Hallazgos Chile vs. Global

- **Respaldo al CEO:** El 67% de los CEOs chilenos se siente respaldado por su board, triplicando el promedio global del 22%.
- **Alineación estratégica:** Solo el 44% de los CEOs chilenos ve a su directorio como socio estratégico, mientras el 69% de los directores afirma estar cumpliendo ese rol.
- **Capacidades emergentes:** Mientras que el 48% de los directores globales prioriza habilidades digitales, solo el 26% de los CEOs coincide. En Chile, la brecha es similar, con una fuerte demanda por capacidades estratégicas y conocimiento profundo del negocio.



Al analizar la encuesta nacional, se observa **que los niveles de confianza y apoyo varían por sector:**

Los datos sugieren que la confianza entre CEO y directorio está ligada al momento que vive cada industria. Cuando el entorno es favorable, la relación tiende a fortalecerse; en cambio, en contextos adversos, surgen tensiones que pueden afectar la percepción de respaldo.

- **Minería y recursos naturales:** 80% de los CEOs reportan respaldo del directorio, reflejo de un sector en ciclo positivo de precios de los commodities.
- **Infraestructura y energía:** Solo el 60% siente respaldo, condicionado por regulaciones y cambios climáticos y menor dinamismo inversor.
- **Retail:** El 55% de los CEOs no se siente respaldado, en un entorno presionado por la transformación digital y la competencia.

Claridad de expectativas y comunicación

En Chile, el 78% de los directores declara tener claridad sobre la naturaleza del apoyo y feedback que el CEO espera, pero un 22% reconoce confusión o falta de alineación, lo que puede traducirse en malentendidos y frustraciones.

A nivel global, solo el 68% de los CEOs que ha tenido conversaciones explícitas sobre expectativas con su board se siente realmente apoyado, versus apenas el 50% de quienes no han tenido esas conversaciones.

Persisten gaps relevantes entre la percepción de apoyo y la autovaloración de los directores. La falta de contratos psicológicos explícitos y protocolos de interacción CEO-Board explica parte de estas disonancias.

Comprensión de los Desafíos, Preparación y Visión Estratégica

En Chile, el 70% de los directores declara tener una comprensión muy detallada de los desafíos del negocio, pero solo el 18% afirma tener una comprensión profunda, lo que evidencia espacio para ahondar en la realidad operativa y estratégica de la empresa.

Los directores son menos críticos al analizar su nivel de preparación, el 61% se percibe a sí mismo y sus pares como profesionales bien preparados y que contribuyen de manera constructiva aunque mencionan que hay espacio para una mayor visión estratégica.

Los CEO son bastante más críticos y tan solo el 30% opina que sus directores son altamente comprometidos y agregan valor estratégico.

“El CEO tiene que explicar muy bien porque los números son los que son... hacer muy buen diagnóstico. Sino se le meten todos los directores con miles de opiniones diversas. Los buenos son capaces... y después viene la etapa de la solución.”

– CEO, Chile

Composición y expertise del board

Los CEOs valoran directorios que actualizan sus conocimientos y habilidades según los desafíos emergentes, y que aportan experiencia relevante para el futuro del negocio. Según el estudio, a nivel global, el expertise de los directorios está distribuido de la siguiente manera:

- 📈 Investor background **65%**
- 🌱 ESG and sustainability expertise **17%**
- 👤 HR/human capital experience (including DE&I) **21%**
- 🏛️ Regulatory/government experience **29%**
- 📣 Marketing experience **26%**
- 🔒 Cybersecurity experience **10%**
- 🔧 Product experience **28%**
- 🌐 Global perspective **33%**
- 💰 Financial experience (qualified financial expert) **58%**
- ⚙️ Operational experience (e.g., GM or P&L leader) **34%**
- 🤖 Digital/technology/AI expertise **12%**
- 🏭 Industry-specific expertise **33%**
- 📄 Previous board experience **39%**
- 👤 Strategy development experience **29%**
- ⚠️ Risk management experience **21%**

Alineación de intereses

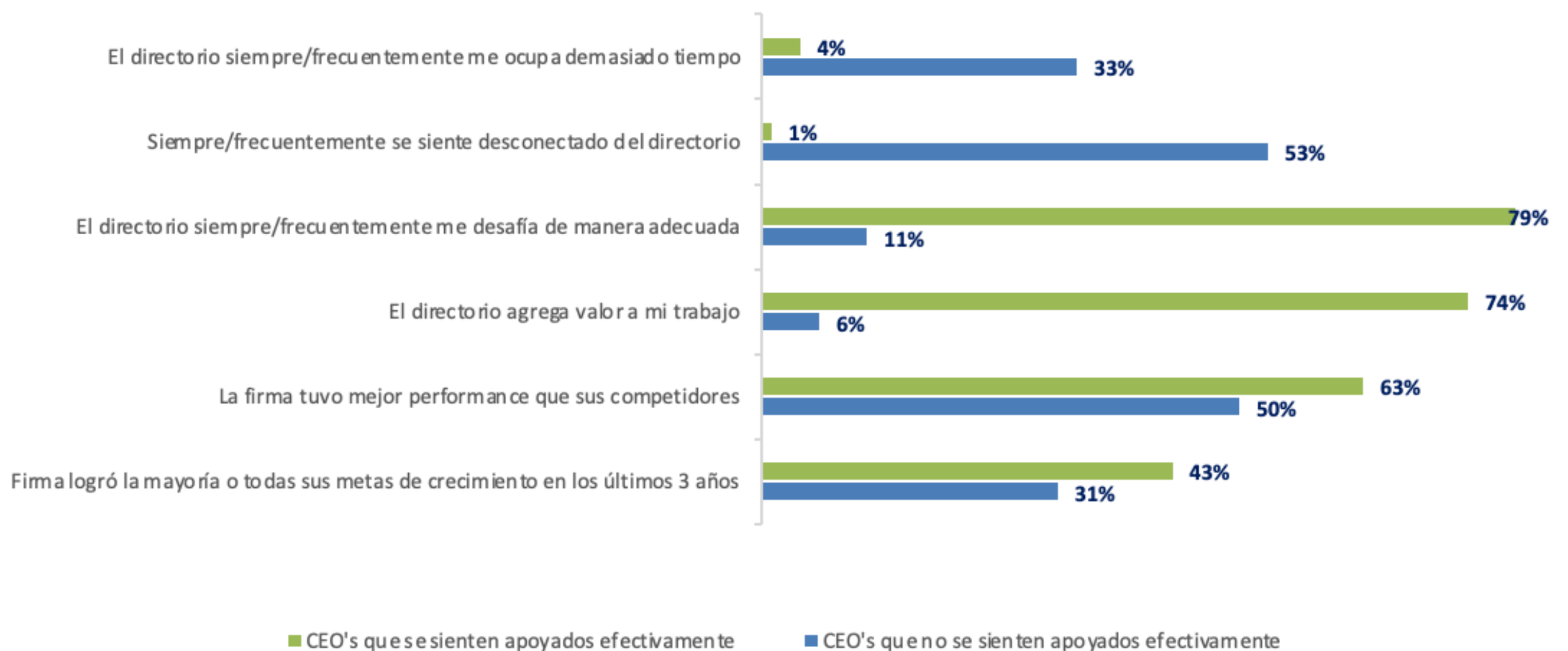
En Chile, el 80% de los directores declara que prima la defensa de los intereses de la empresa y todos los accionistas, pero existe un 20% donde prevalecen intereses de controladores o hay ambigüedad, lo que puede afectar la confianza y el alineamiento con el CEO.

El rol del chair: factor decisivo de cohesión

El 83% de los CEOs chilenos que se sienten respaldados reporta una excelente relación con su Chair. La literatura de Sonnenfeld (2002) destaca la importancia del Chair como facilitador estratégico, árbitro de conflictos y garante de la calidad del debate.

Gráfico 1: CEO's que se sienten respaldados reportan mejores resultados, mejor relación con sus directores y menos nivel de frustración.

Porcentaje que está de acuerdo con cada aseveración / Encuesta a nivel Global



“Eso es clave, la relación con el chairman. Si no funciona, la cuestión no tiene futuro. Es clave armar los temas antes... evitar perder el tiempo... el presidente define la línea de discusión. No deja que se arranquen.”
– CEO, Chile

Bienestar y Resiliencia del CEO

El bienestar del CEO es un predictor de desempeño organizacional. Los directorios deben crear espacios de conversación franca sobre el bienestar emocional, cognitivo y físico de sus líderes, contribuyendo así a la sostenibilidad del liderazgo.

Impacto en el Desempeño

- El 74% de los CEOs chilenos que perciben respaldo de su board declara haber cumplido sus metas estratégicas, frente al 43% que no lo percibe.
- Un CEO respaldado toma más riesgos calculados, innova y lidera con mayor resiliencia.

Gráfico 2: Hay diferencia entre como los CEOs y los directores perciben el apoyo que los directores le brindan actualmente a sus CEOs.

Tipo de Apoyo que el Directorio brinda actualmente al CEO	Boards Chile	CEO Chile	Margen de diferencia
Los miembros del directorio actúan como socios estratégicos para ayudar al CEO y al equipo directivo a resolver problemas complejos	69%	44%	-25
Los miembros del directorio buscan proactivamente información relevante sobre el contexto y las situaciones de la empresa para profundizar su conocimiento	35%	35%	0
Los miembros del directorio aportan experiencia específica en materias relevantes para los desafíos que enfrenta el CEO	70%	67%	-3
Si es necesario, el directorio incorpora asesores especializados con experiencia relevante	21%	13%	-9
El directorio ofrece oportunidades para discutir temas sensibles como el bienestar personal del CEO, desafíos de talento ejecutivo, etc.	14%	7%	-7
El directorio, como colectivo, respalda al CEO incluso en situaciones desafiantes	38%	17%	-21

Un segundo gap importante en Chile es que el directorio siente que apoya en las situaciones difíciles, mientras que los CEOs no sienten que el apoyo sea tan efectivo ni colectivo. Sienten apoyo de algunos miembros, pero no del grupo como un colectivo.

Es interesante ver que las expectativas de expertise entre los directores y CEOs también presenta gaps importantes.

A nivel global:

Área de expertise relevante para el futuro	% de directores que lo priorizan	% de CEOs que lo priorizan	Gap
Digital/tecnología/IA	48%	26%	+22 p.p.
Experiencia en desarrollo de estrategias	20%	34%	-14 p.p.
Experiencia regulatoria/gubernamental	29%	30%	-1 p.p.
Experiencia específica en la industria	18%	22%	-4 p.p.
Experiencia en ciberseguridad	32%	13%	+19 p.p.

Lo anterior revela que, los directores tienden a priorizar la incorporación de skills digitales y de ciberseguridad, pero los CEOs demandan más expertise estratégico y conocimiento profundo del negocio, especialmente en industrias sujetas a disrupciones o cambios regulatorios acelerados.

Para cerrar estas brechas, la evidencia internacional y local recomienda:

- Definir y revisar regularmente las expectativas mutuas entre CEO y directorio, especialmente sobre el tipo de apoyo, el rol en la estrategia y la gestión de riesgos.
- Abrir la conversación sobre la composición y skills del directorio para incorporar los desafíos emergentes (digital, IA, ciberseguridad, ESG).
- Fomentar espacios de discusión estratégica y feedback abierto, donde tanto el CEO como los directores puedan expresar vulnerabilidades y desafíos sin temor a juicios.
- Fortalecer el rol del Chair como articulador de la agenda, la dinámica y la cohesión del directorio.
- El directorio debe funcionar como cuerpo en su relación con el CEO.
- Es imprescindible crear las condiciones para pensar en conjunto en el largo plazo (directorio, CEO y management team).
- Asegurarse de que el directorio tenga el expertise correcto para poder enfrentar los desafíos y oportunidades que se le van a presentar a la compañía. Casi el 70% de los directores entrevistados están de acuerdo en que esto es lo que necesitan sus CEOs.

“El board le aporta respaldo para los problemas, y opinión/creatividad para las grandes decisiones, M&A, divestment, politics, big risks... Que no se metan los directores con los reportes de CEO... Pero trae a los gerentes y aquí se encuentran con los expertos del directorio. Círculo virtuoso para todos. Y después aumenta la confianza del board en el management.”

– CEO, Chile

En síntesis, la relación CEO-directorio es un activo estratégico que requiere inversión, autocrítica y adaptación permanente. En un mundo donde la única constante es el cambio, las organizaciones que logren una alianza sólida y dinámica entre su liderazgo ejecutivo y su gobierno corporativo estarán mejor preparadas para enfrentar la complejidad y capturar nuevas oportunidades.

Impacto en el desempeño y la preparación para el futuro

- **Los resultados de la compañía sí afectan el nivel de confianza:**

El 74% de los CEOs que se sienten respaldados por su directorio reportan que la empresa ha cumplido la mayoría o todas sus metas de crecimiento en los últimos tres años. Además, el 79% de los CEOs respaldados afirma que la compañía ha tenido un desempeño superior al de sus pares en la industria.

- **Relación de confianza y menor frustración:**

Los CEOs que perciben apoyo efectivo tienen una mejor relación con su directorio y menos frustraciones: solo el 6% de ellos siente que el board “siempre o frecuentemente” está desconectado, comparado con el 53% de quienes no se sienten apoyados.

- **Alineación estratégica:**

El apoyo efectivo fomenta discusiones más profundas sobre estrategia, innovación y riesgos emergentes, lo que permite anticipar y abordar desafíos futuros con mayor solidez. Tanto los CEOs como los directores coinciden en que el directorio debe evolucionar hacia un rol de socio estratégico, especialmente en áreas como digitalización, IA, ciberseguridad y regulación.

- **Toma de riesgos y adaptación:**

Un CEO que siente respaldo se atreve a impulsar cambios estratégicos y a tomar riesgos calculados, sabiendo que el directorio actuará como socio y no solo como fiscalizador.

- **Bienestar y resiliencia:**

El apoyo también se traduce en espacios para tratar temas sensibles, como el bienestar personal del CEO y el talento ejecutivo, aspectos clave para sostener el liderazgo en escenarios inciertos.



Conclusión

La **percepción de apoyo efectivo del directorio** tiene un impacto directo y profundo en la capacidad del CEO para enfrentar los desafíos futuros de la organización. Los datos muestran que cuando los CEOs sienten que cuentan con el respaldo y la colaboración estratégica de su directorio, se logran mejores resultados empresariales y se reduce la frustración al interior del liderazgo ejecutivo.

La **percepción de apoyo del directorio no solo afecta el presente, sino que es determinante para la capacidad del CEO de anticipar, liderar y superar los desafíos futuros**. La construcción de una relación sólida, basada en confianza, comunicación y claridad de expectativas, es un activo estratégico para cualquier organización que aspire a la resiliencia y el crecimiento sostenible.

La **proactividad del directorio en profundizar su conocimiento transforma la relación con el CEO, potencia la toma de decisiones estratégicas y mejora el desempeño organizacional**. Un directorio que se involucra aprende y desafía constructivamente es un verdadero activo para cualquier empresa que aspire a la excelencia y la sostenibilidad.

“En un mundo acelerado y en constante cambio, los consejos deben asegurarse constantemente de que están aprendiendo, desarrollándose y creciendo ellos mismos.”
— Director, encuesta global

La **proactividad del directorio en profundizar su conocimiento y anticiparse a los desafíos empresariales es clave para fortalecer su confianza y capacidad de guiar a la organización frente a la incertidumbre**. Esta actitud transforma no solo la dinámica interna del board, sino también la percepción y efectividad de su liderazgo en momentos críticos.

Citas y contexto cualitativo

“Le llega gente que no tiene idea del negocio. Teóricamente aportan, pero no tanto. No ve el súper valor agregado de la diversidad... no participan tanto... re pocas intervenciones...”
— CEO, sector energético

“Lo clave es cachar los temas emergentes... diversidad y AI, por ejemplo.”
— Chairman, sector retail

Spencer Stuart en conjunto con el Centro de Gobierno Corporativo UC y el Diario Financiero realizó una encuesta a más de 350 CEOs y Boards en Chile.

Resumen de resultados: La Relación del CEO con su Directorio: fortalezas y áreas de mejora en el contexto actual

Los Boards suelen tener una mayor percepción de apoyo brindada que la percibida por los CEOs.

¿El directorio actúa como socio estratégico para ayudar al CEO y al equipo directivo a resolver problemas complejos?

69%

de los miembros de directorio afirmó que sí.

44%

de los CEOs cree que es así.

¿Qué área que será más importante que el Directorio incorpore en los próximos tres años?

- Los CEOs creen que deben mejorar la experiencia en desarrollo de estrategias.
- Los Boards creen que ellos mismos deben incorporar más conocimiento en lo digital/tecnológico/IA.

85%

de los CEOs chilenos sienten un alto nivel de incertidumbre en su organización

¿Qué respaldo percibe el CEO de parte de sus directores?

La cifra local es tres veces superior a la recogida en el estudio global.

67%

de los CEOs chilenos se sienten respaldados por sus Boards.

22%

de los CEOs a nivel global se sienten respaldados por su Boards.

¿Siente que el Directorio le brinda un apoyo eficaz para enfrentar un entorno empresarial cambiante y complejo?

