Más de la mitad de los consejos de administración señala que la IA aún no está generando valor

Los cambios geopolíticos, tecnológicos y medioambientales ocupan la agenda de los consejos de administración, según una encuesta del IESE a consejeros de 2026.



8 de julio de 2026

©IESE Business School

La IA se consolida como una prioridad estratégica para los consejos de administración, si bien un 55% de los consejeros encuestados considera que aún no está produciendo resultados empresariales significativos. Además, aunque los riesgos geopolíticos siguen siendo una preocupación central para los consejos, un 72% de las compañías está concentrando su actividad en su región de origen. Por otra parte, más de la mitad incluye las cuestiones climáticas y de sostenibilidad de forma habitual en sus reuniones.

Son datos recogidos en el "Corporate governance in a context of disruption: 2026 IESE Survey on Boards of Directors", un estudio de los profesores del IESE Jordi Canals y Gaizka Ormazabal, junto con Francesc M. Arribas, que muestra cómo los consejos de administración están adaptando sus prioridades y mecanismos de gobierno en un entorno marcado por la disrupción tecnológica, la fragmentación geopolítica y la creciente presión sobre la resiliencia y la sostenibilidad empresarial.

El informe presenta los resultados de una encuesta del Centro de Gobierno Corporativo del IESE, realizada entre octubre de 2025 y enero de 2026, a partir de las respuestas de consejeros delegados y miembros de consejos de administración de 130 empresas de 24 países y cinco continentes, pertenecientes a 18 sectores de actividad.

La edición de 2026 da continuidad a la edición de 2024, más centrada en el propósito corporativo y la cultura, así como en las competencias y dinámicas del consejo. Esta evolución refleja la creciente complejidad del contexto global y pone el foco en nuevos retos emergentes.

Baja implicación en el despliegue de la IA

El 55% de los consejeros considera que la inteligencia artificial no está generando aún resultados empresariales significativos. Los consejos centran principalmente su despliegue en la optimización de costes (52%) y la mejora del servicio al cliente (47%), mientras que la creación de nuevas oportunidades de negocio recibe escasa atención (30%).

Junto a un uso centrado principalmente en la automatización, el seguimiento de su implementación es irregular: solo el 15% de los consejos aborda el desafío de la IA en cada reunión, mientras que el 36% lo hace únicamente una vez al año. Además, el 38% de los encuestados califica de baja la implicación del consejo en áreas críticas como la definición de la estrategia. Lo mismo ocurre respecto al asesoramiento al CEO para implementarla (43%) y a la capacitación del talento (34%).

©IESE Business School

Adopción de estrategias para enfrentar las disrupciones geopolíticas

La inestabilidad geopolítica es un desafío central para los consejos. En particular, preocupa la limitada competencia de los gobiernos para definir políticas eficaces (25%), las políticas comerciales proteccionistas (22%) y los efectos de los movimientos populistas y nacionalistas (16%).

En este clima, la mayoría de las compañías encuestadas (el 72%) opta por concentrar su actividad en la región de origen, junto con un aumento de la inversión en la Unión Europea (59%) y Estados Unidos (51%). No obstante, para el 39% de encuestados es un error reducir su presencia empresarial en China.

Para reforzar su resiliencia a las disrupciones geopolíticas, las empresas optan por diversas vías: el 70% ha aumentado la flexibilidad financiera y operativa, el 56% diversifica cadenas de suministro y el 40% reubica operaciones clave. Asimismo, el 53% considera relevante participar en el diálogo con los gobiernos para comprender mejor el contexto global.

La sostenibilidad entra en la agenda de los consejos

Pese al retroceso político en materia de sostenibilidad en Estados Unidos y a la simplificación regulatoria introducida por el paquete Ómnibus I de la Comisión Europea a principios de 2026, la mayoría de las empresas encuestadas mantiene su compromiso en esta área. El 61% ha integrado los objetivos de sostenibilidad y sus métricas en su modelo de negocio. Además, las prioridades evolucionan hacia enfoques más orientados al impacto, centrados en el impacto social de sus operaciones (76%), la eficiencia en el uso de recursos naturales (61%), los objetivos de emisiones cero para 2050 (58%) y el aumento de la circularidad de las operaciones (54%).

Nuevas prioridades en el diálogo entre accionistas y consejos

La relación entre consejos y accionistas amplía su alcance y está más orientada a cuestiones de alto impacto estratégico. Así, las fusiones y adquisiciones (78%) centran las

©IESE Business School

conversaciones entre accionistas y consejos de administración, seguidas de la sucesión del CEO (76%) y la composición del consejo (70%). También destaca el interés creciente por la tecnología y la ciberseguridad (65%).

Consenso sobre los aspectos clave de la eficacia del consejo

Los consejeros identifican la colaboración entre el consejo y el CEO (95%), el tiempo dedicado a las discusiones estratégicas (95%) y el papel del presidente del consejo (94%) como los factores más críticos para la eficacia del consejo.

La sucesión del CEO se mantiene como una prioridad crítica del gobierno corporativo, aunque persisten importantes carencias estructurales en este proceso, como son la falta de urgencia (67%), la ausencia de procesos claros (54%) y los vínculos demasiado estrechos entre el CEO y el consejo (48%).

+INFO: Corporate governance in a context of disruption: 2026 IESE Survey on Boards of Directors

---

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:
La estrategia internacional en la era de disrupciones globales
Rediseña tu estrategia empresarial ante la nueva geoeconomía
5 consideraciones en torno a la IA para consejos de administración



Jordi Canals

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE y titular de la Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo. De 2001 a 2016 fue director general del IESE y es experto en estrategia empresarial y gobierno corporativo.

©IESE Business School



Gaizka Ormazabal

Profesor de Contabilidad y Control en el IESE y titular de la Cátedra de Dirección de Instituciones Financieras y Gobierno Corporativo Grupo Santander. Es experto en retribución directiva, gobierno corporativo y regulaciones financieras y contables, así como en asuntos relacionados con la sostenibilidad en estas áreas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School