

2026

REGIONAL **BOARD SURVEY 2026**

LATIN AMERICA

2026



WWW.CORNERSTONE.COM.PE

ÍNDICE

Introducción

PÁG.
3

5 Tendencias para 2026

PAG.
4-26

Sugerencias de acción

PAG.
27

Datos relevantes del
estudio

PAG.
28-43

Conclusiones

PAG.
44



INTRODUCCIÓN

El rol de los Directorios en América Latina atraviesa una transformación profunda. Lo que antes se concebía como espacios de reflexión estratégica a largo plazo, hoy debe convivir con la velocidad del mundo que exige acción, agilidad y capacidad de respuesta inmediata. La presión de la disrupción digital, los cambios regulatorios y un entorno global cada vez más volátil obligan a los Directorios a evolucionar hacia órganos de decisión con mayor influencia, preparación y un papel determinante en la sostenibilidad y el futuro de las organizaciones.

Para comprender esta evolución, se realizaron más de 50 entrevistas en profundidad a miembros de directorios, complementando un análisis cuantitativo que recoge la voz de más de 500 miembros de directorio en la región. A partir de estos hallazgos, se identifican **cinco tendencias que están marcando el rumbo:**

1

De la visión a la decisión: Directorios aceleran la acción

2

IA, ciberseguridad y regulación: la revolución digital que redefine la agenda de los Directorios

3

Lo inmediato eclipsa lo importante: diversidad y sostenibilidad en pausa

4

El reto del desarrollo constante: Directorios como espacios de aprendizaje y adaptación continua

5

Gobernanza efectiva: métricas, planes de sucesión y desarrollo



En este contexto, los Directorios no solo gobiernan: toman decisiones críticas con mayor velocidad, bajo mayor escrutinio y con un impacto cada vez más directo en la resiliencia y competitividad de las organizaciones.

5

tendencias

para

2026



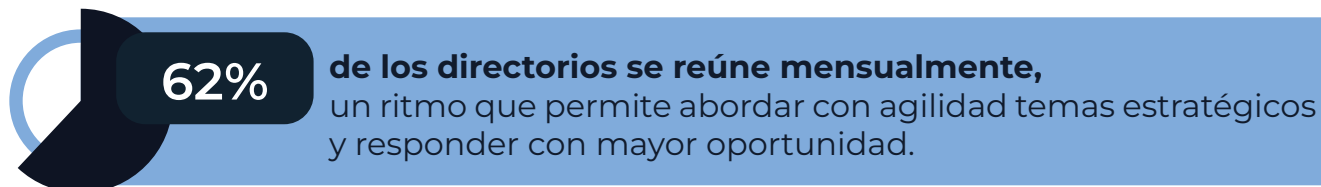
1

De la visión a la decisión: los Directorios aceleran la acción



Durante años, el sello distintivo de los directorios fue mantener una visión estratégica a largo plazo. Sin embargo, la presión de un entorno incierto y dinámico marcado por la disrupción digital, cambios regulatorios y una economía volátil exige hoy otra cualidad, la capacidad de decidir con rapidez y fundamento.

Nuestro estudio confirma que esta transformación ya está en marcha:



Los comités más frecuentes

Finanzas

53%

Auditoría

51%

Comercial

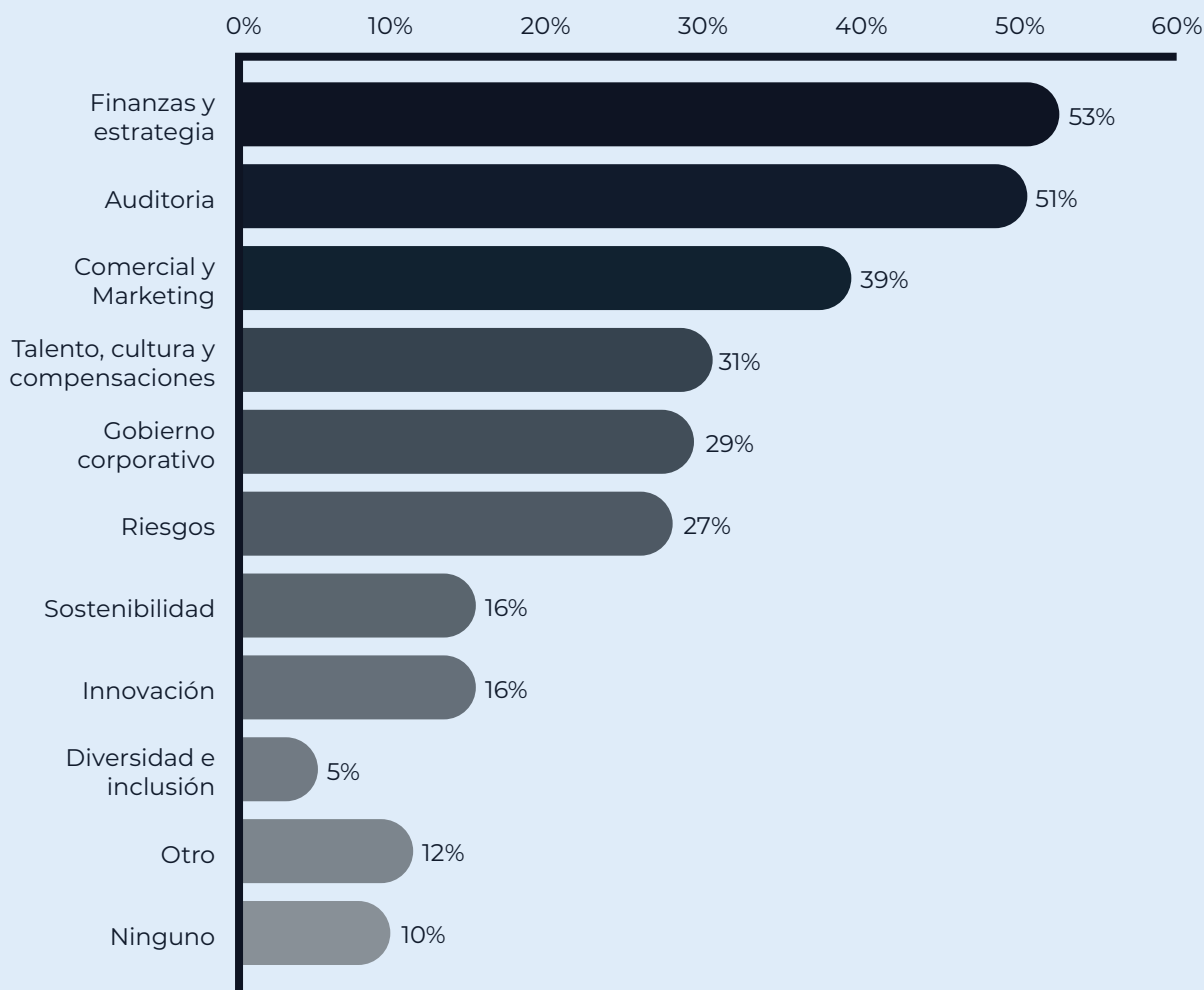
39%

reflejan un interés por anclar la estrategia en la realidad financiera y operativa del negocio.

Ver figura 1.

Figura 1.

TIPOS DE COMITÉ



Entre los requerimientos técnicos más valorados, Finanzas & Estrategia (77%) y Gobernanza Corporativa (49%) se mantienen como pilares fundamentales;

sin embargo, respecto a los hallazgos del 2025, destaca el crecimiento en

**Transformación
Empresarial e Innovación**

34% a 41%

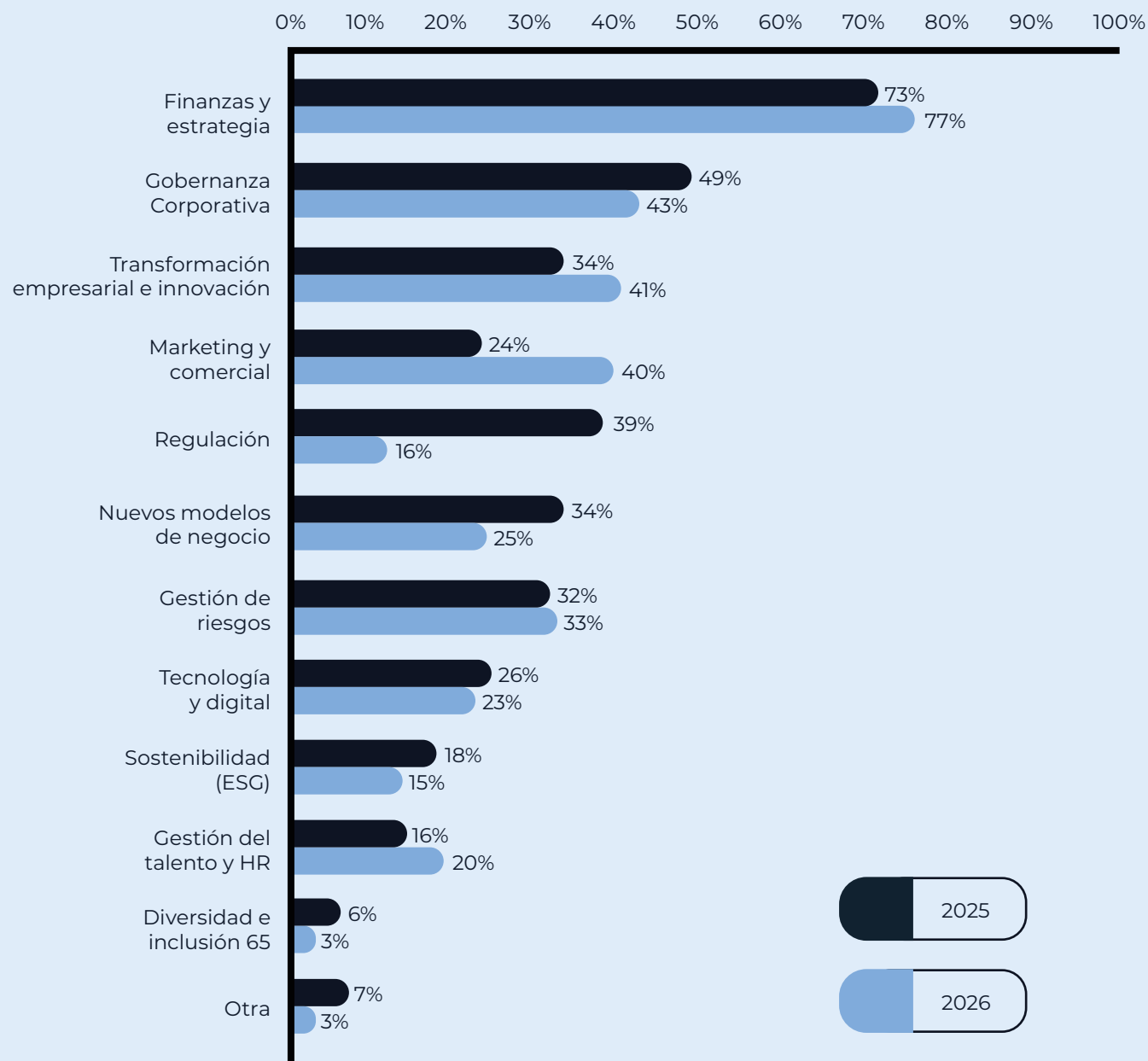
Marketing y Comercial

24% a 40%

evidenciando una mirada más competitiva, orientada al mercado y a la ejecución.

Figura 2.

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS MÁS VALORADOS



Entre las competencias más valoradas, persiste visión y pensamiento estratégico como número uno, sin embargo

la toma de decisiones
rápidas

39% a 62%

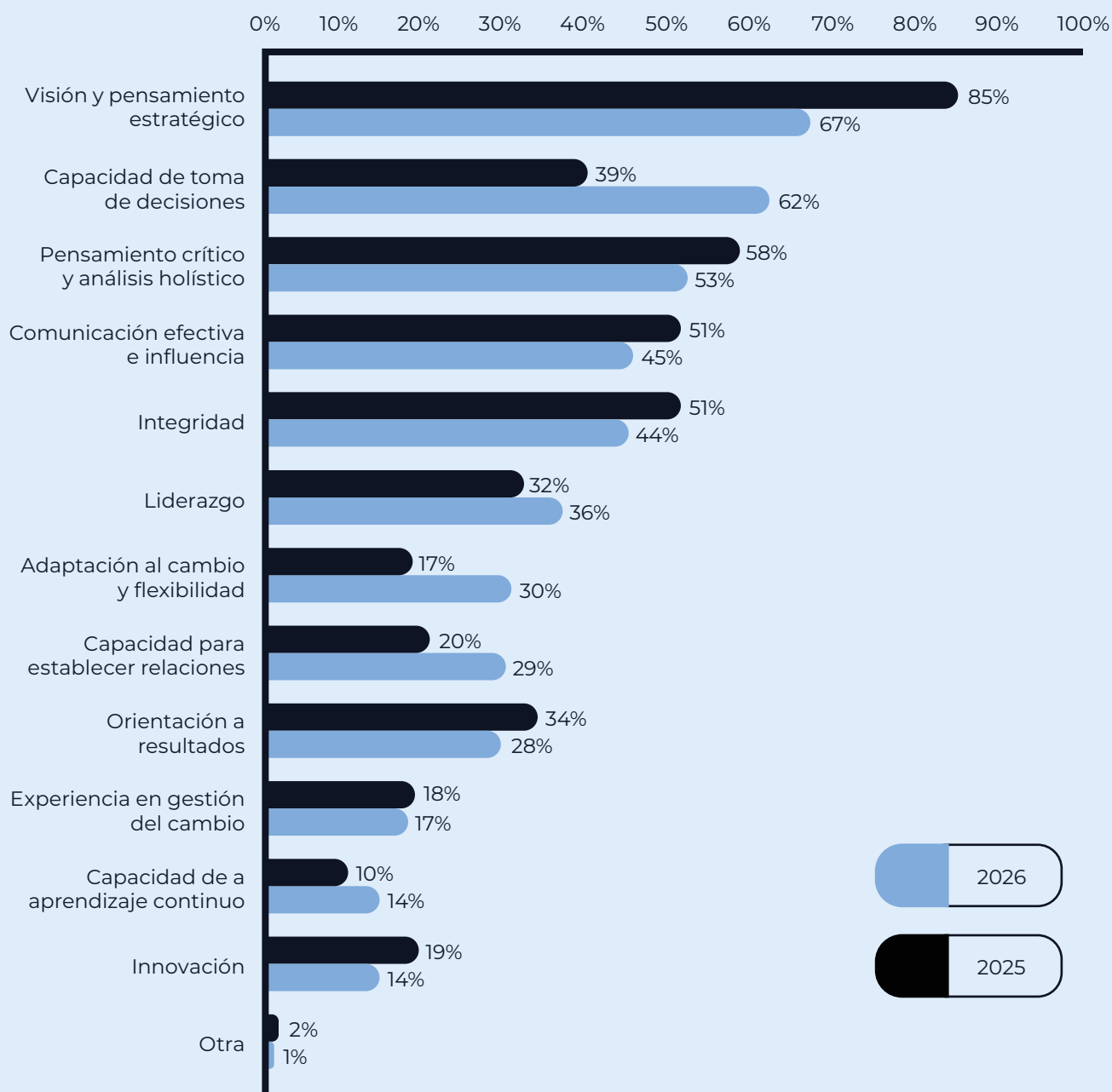
la adaptación al cambio

17% a 30%

han crecido de forma notable frente al año anterior (39 % y 17 %, respectivamente).

Figura 3.

COMPETENCIAS MÁS VALORADAS



Este cambio no implica que los directorios se involucren en la operación diaria, sino que refuerzan su papel como órganos de decisión informada y oportuna. Mantienen la visión a largo plazo, pero la conectan con decisiones concretas que impulsan la sostenibilidad y la adaptación del negocio.

Aunque **definir la estrategia organizacional** sigue siendo su prioridad central (75 % la ubica como foco para 2026, frente al 83 % del año anterior), surgen nuevas demandas: **asegurar la permanencia** de la empresa en un entorno competitivo (67 %) e **impulsar la innovación y el desarrollo** (41 %, frente al 35 % previo). Estas prioridades amplían el alcance del directorio más allá de la definición estratégica tradicional y evidencian un rol cada vez más dinámico y orientado a la acción.

En paralelo como se profundiza en el Hallazgo N.º 2, se identifican brechas de conocimiento en áreas críticas para la toma de decisiones modernas, como:

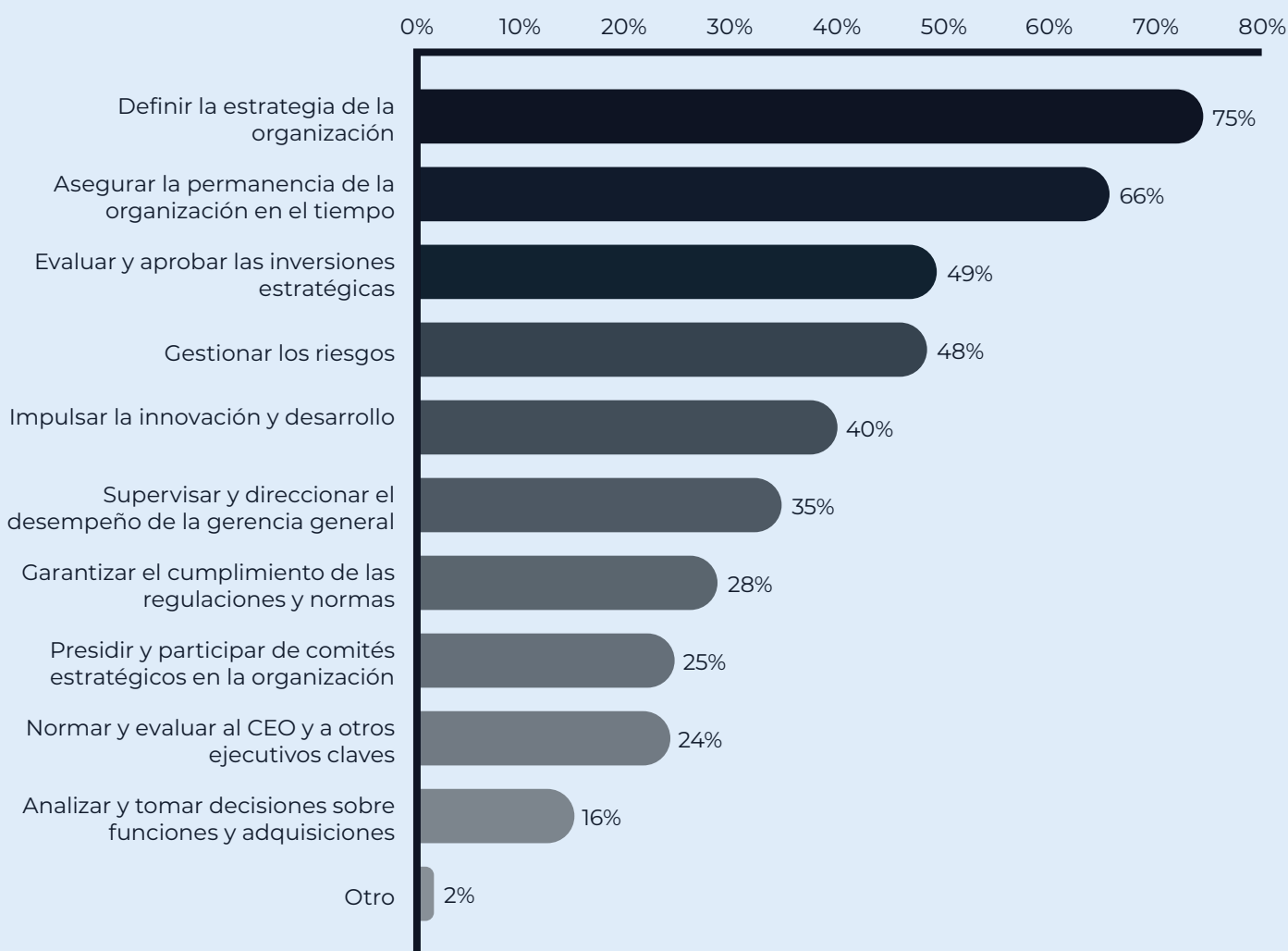
INTELIGENCIA ARTIFICIAL

CIBERSEGURIDAD

INNOVACIÓN

que serán claves para sostener este nuevo enfoque de gobernanza.

Figura 4.
RESPONSABILIDADES MÁS IMPORTANTES

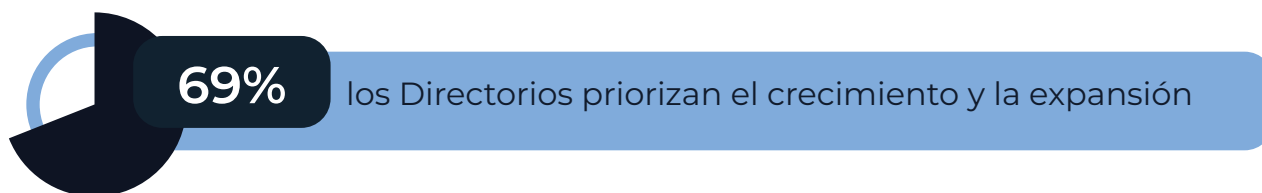


2

IA, ciberseguridad y regulación: La revolución digital que redefine la agenda de los Directorios



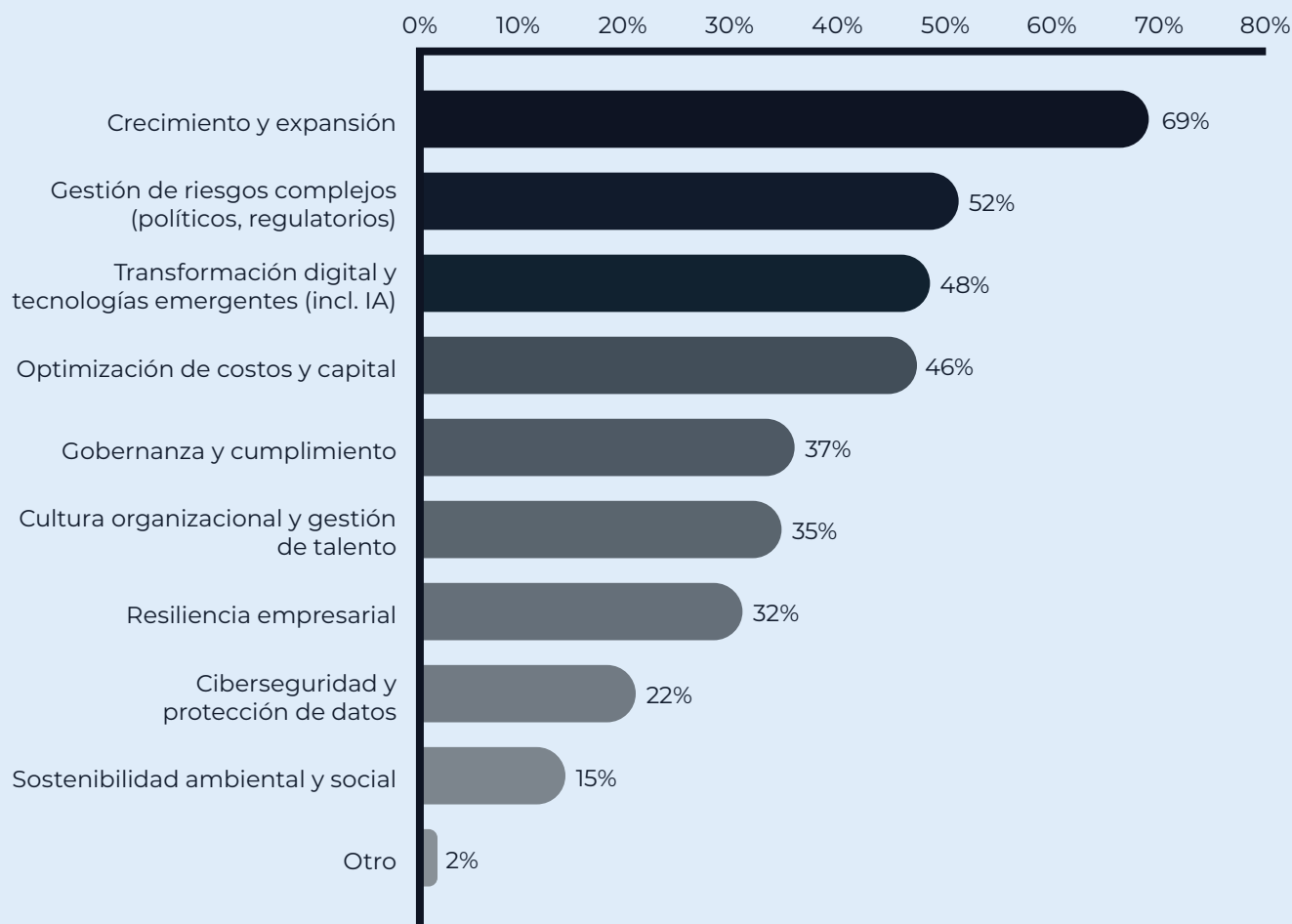
Nuestro estudio revela que, de cara al 2026



como ejes centrales de su estrategia. Este impulso convive con la necesidad de gestionar riesgos cada vez más sofisticados, en especial factores políticos y regulatorios (52%) y con la transformación digital (48%), donde tecnologías emergentes como la inteligencia artificial comienzan a ocupar un lugar protagónico.

Figura 5.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS



En línea con estas prioridades, en referencia a temas que requieren mayor foco para el 2026, los Directorios señalan que deben dedicar mayor atención a la

innovación y las tecnologías emergentes

61%

seguidas de:

**gestión de
riesgos políticos
y regulatorios**

50%

**gobierno
corporativo y
la sucesión**

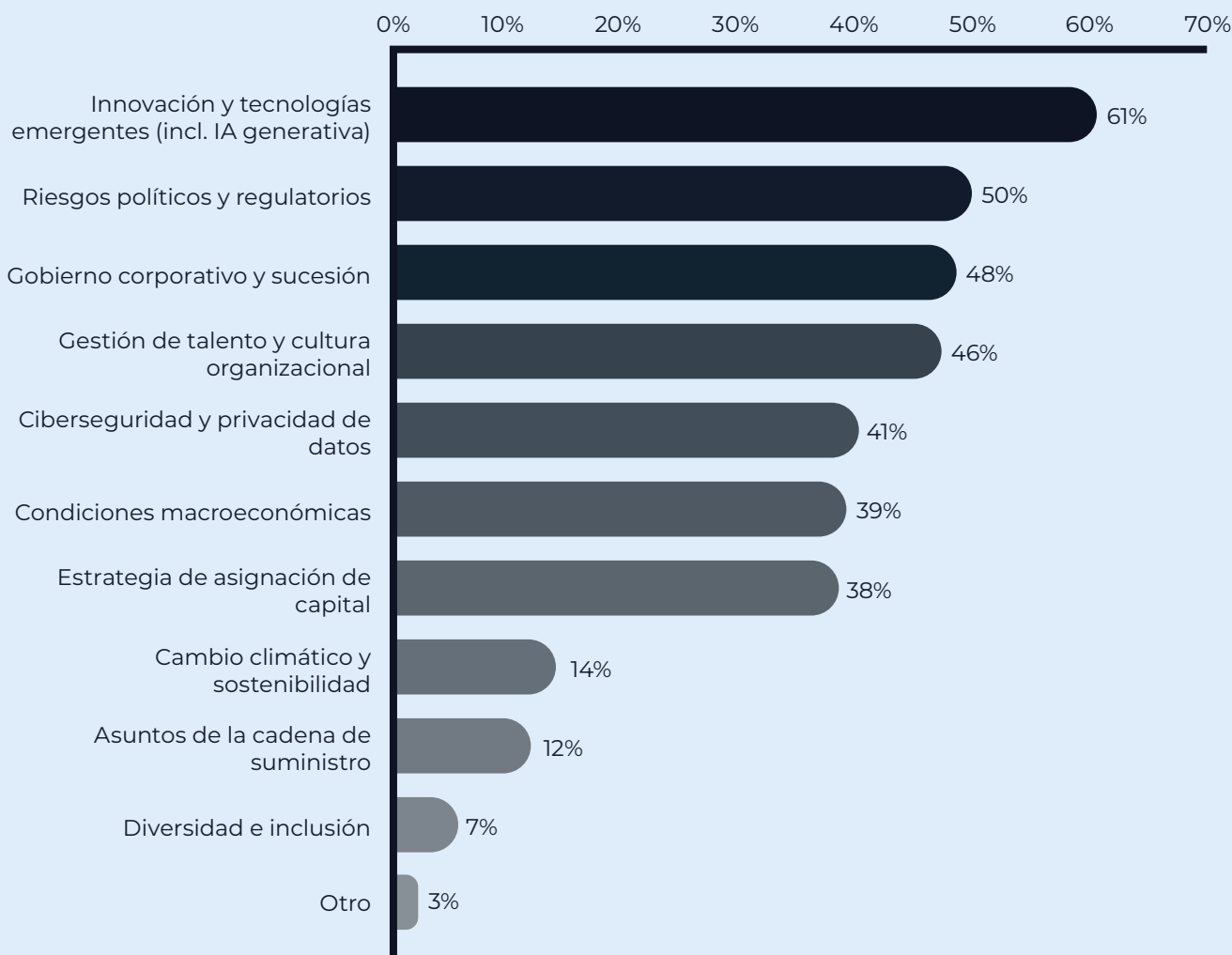
48%

**gestión del
talento y la cultura
organizacional**

46%

Figura 6.

TEMAS QUE SE CONSIDERA DEBERÍAN TENER MAYOR FOCO EN LAS SESIONES



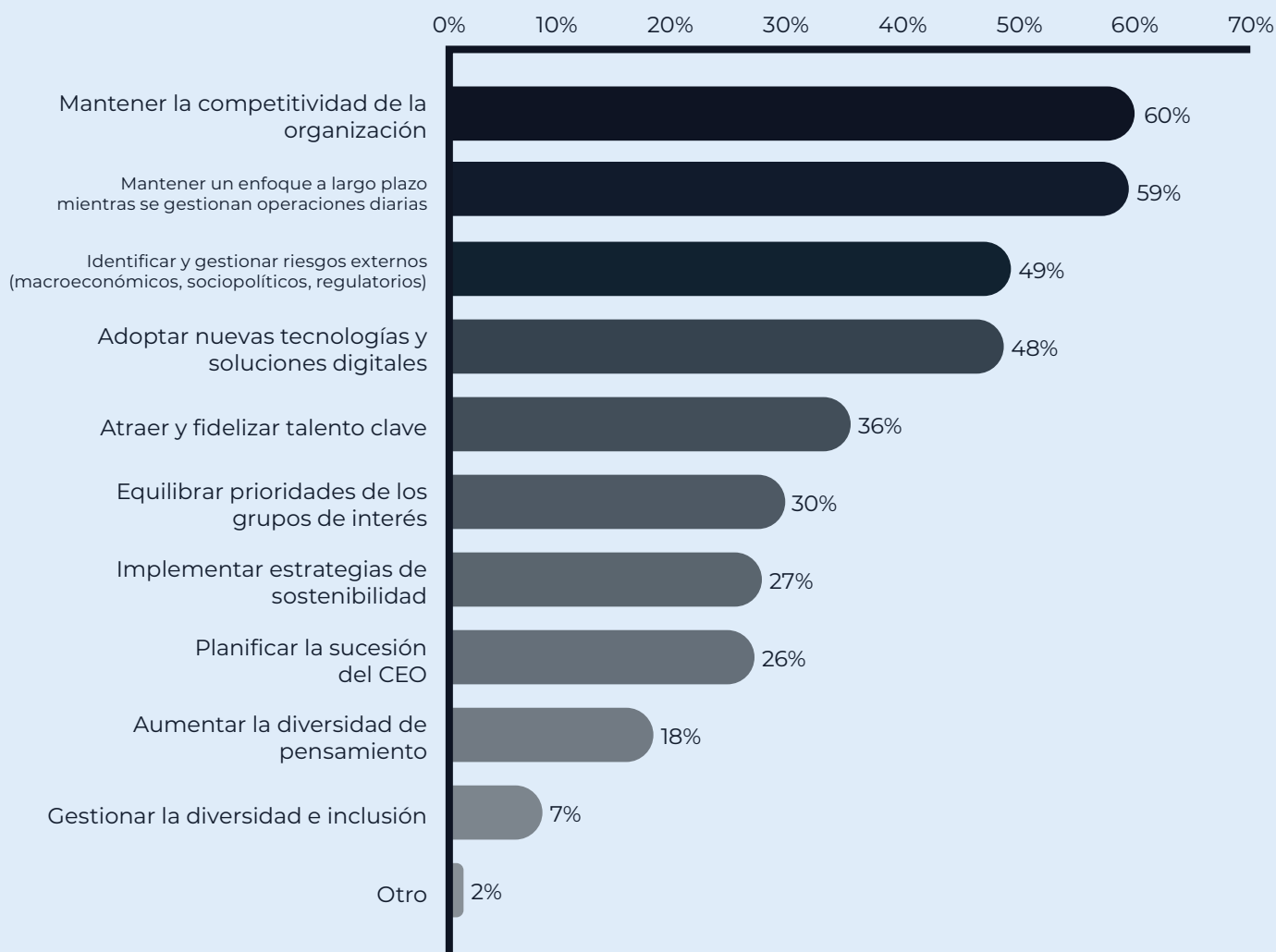


Para materializar estas prioridades, los Directorios enfrentan desafíos crecientes:

mantener la competitividad en un mercado cambiante (60%), preservar una visión estratégica de largo plazo sin perder agilidad operativa (59%) y gestionar riesgos externos cada vez más sofisticados (49%). A esto se suma la presión de adoptar nuevas tecnologías y soluciones digitales (48%) como palanca de innovación y eficiencia.

Figura 7.

RETOS MÁS COMUNES QUE ENFRENTAN LOS DIRECTORIOS



Sin embargo, persisten brechas significativas de preparación que limitan la capacidad de anticipar estos retos. **Más del 60% de los miembros reconoce falta de conocimiento en inteligencia artificial y su impacto en el negocio, mientras que más del 50% reporta vacíos en ciberseguridad y privacidad de datos.**

También se identifican deficiencias en innovación tecnológica, sostenibilidad, cambio climático y gestión del talento, áreas críticas para un gobierno corporativo moderno.



Figura 8.

TEMAS DONDE SE CONSIDERA QUE HAY MAYORES BRECHAS DE CONOCIMIENTO

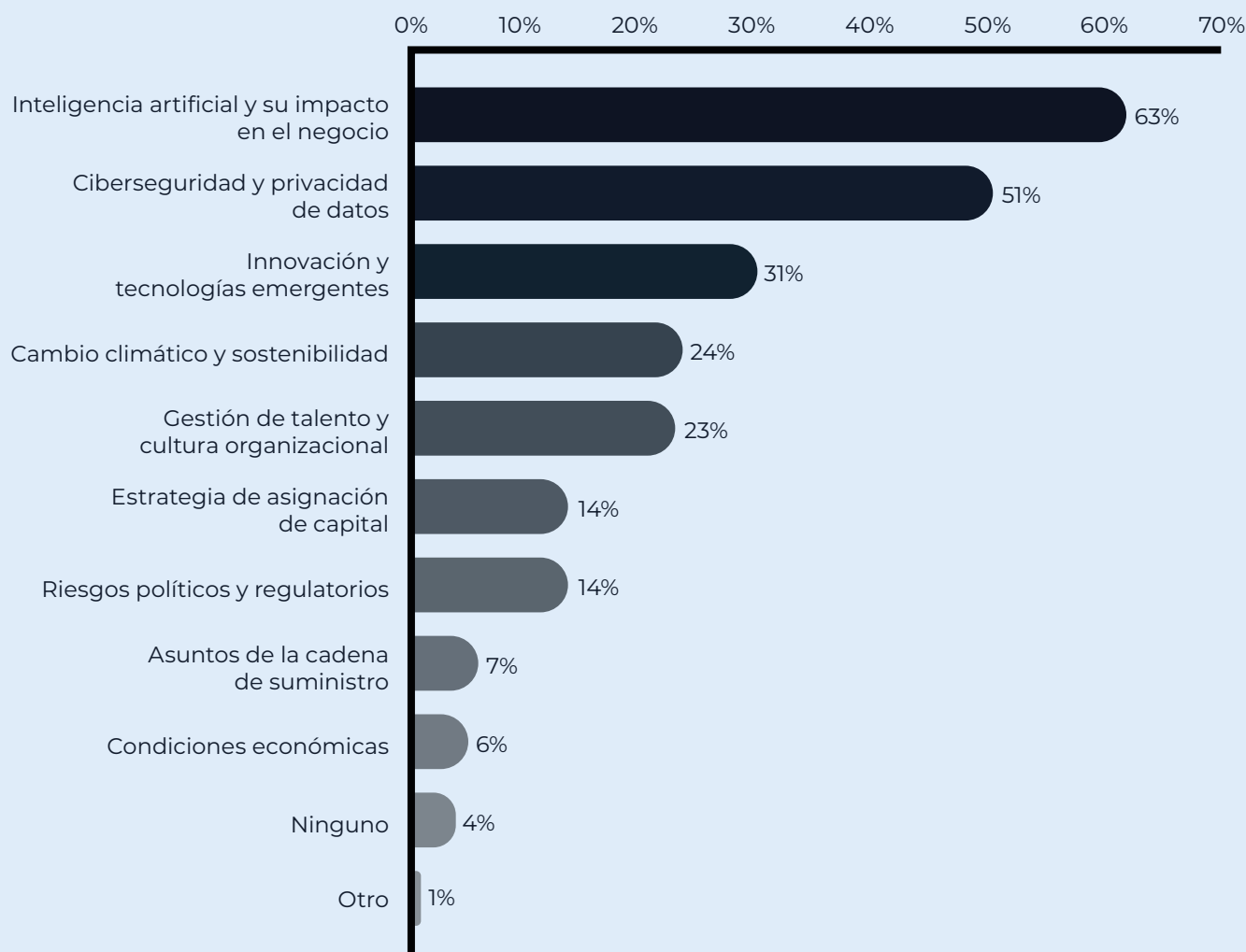
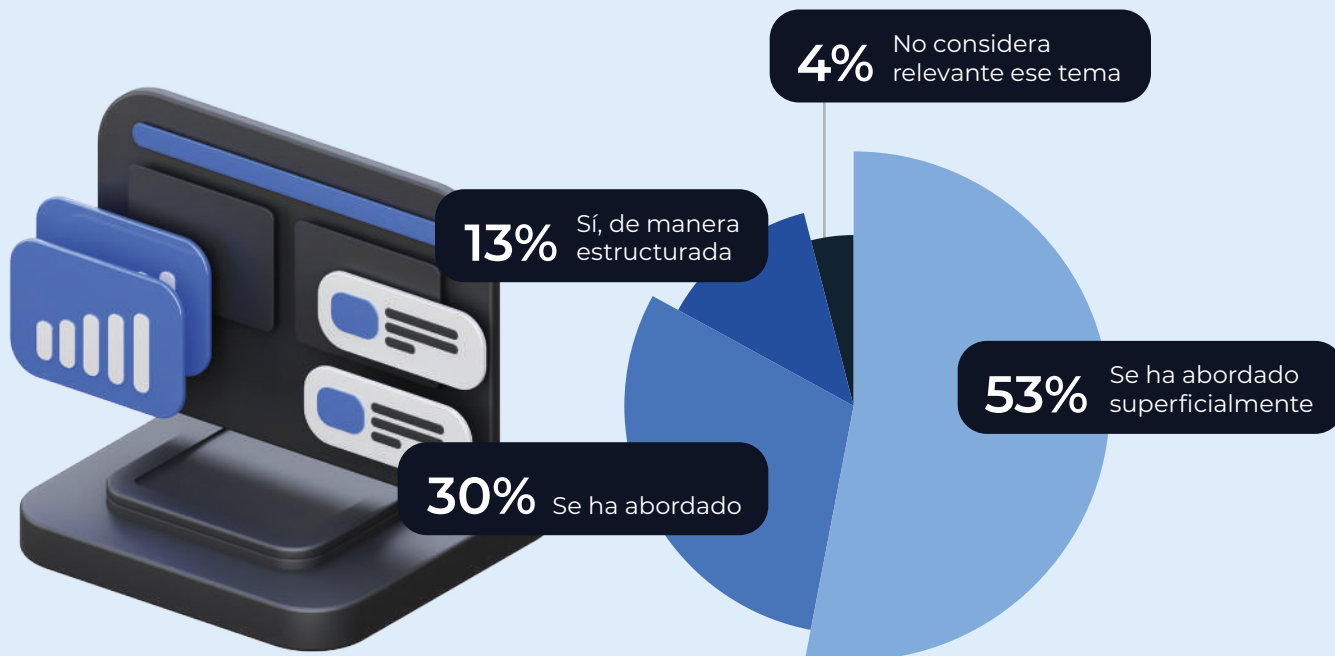


Figura 9.
DISCUSIÓN DE LOS RIESGOS Y
BENEFICIOS DEL USO DE TECNOLOGÍAS



Un dato especialmente relevante es que más de la mitad de los directorios ha discutido solo de manera superficial los riesgos y beneficios asociados con tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial generativa, y un porcentaje significativo ni siquiera ha abordado estos temas formalmente, lo cual señala un área crítica para fortalecer la gobernanza y la capacidad de anticipación.



Los Directorios enfrentan una agenda compleja que exige equilibrar crecimiento, gestión de riesgos y transformación digital.

Sin embargo, brechas de conocimiento en inteligencia artificial, ciberseguridad y tecnologías emergentes limitan su capacidad de supervisión estratégica. Superarlas será clave para tomar decisiones informadas, fortalecer la gobernanza y aumentar la resiliencia organizacional en un entorno cambiante.

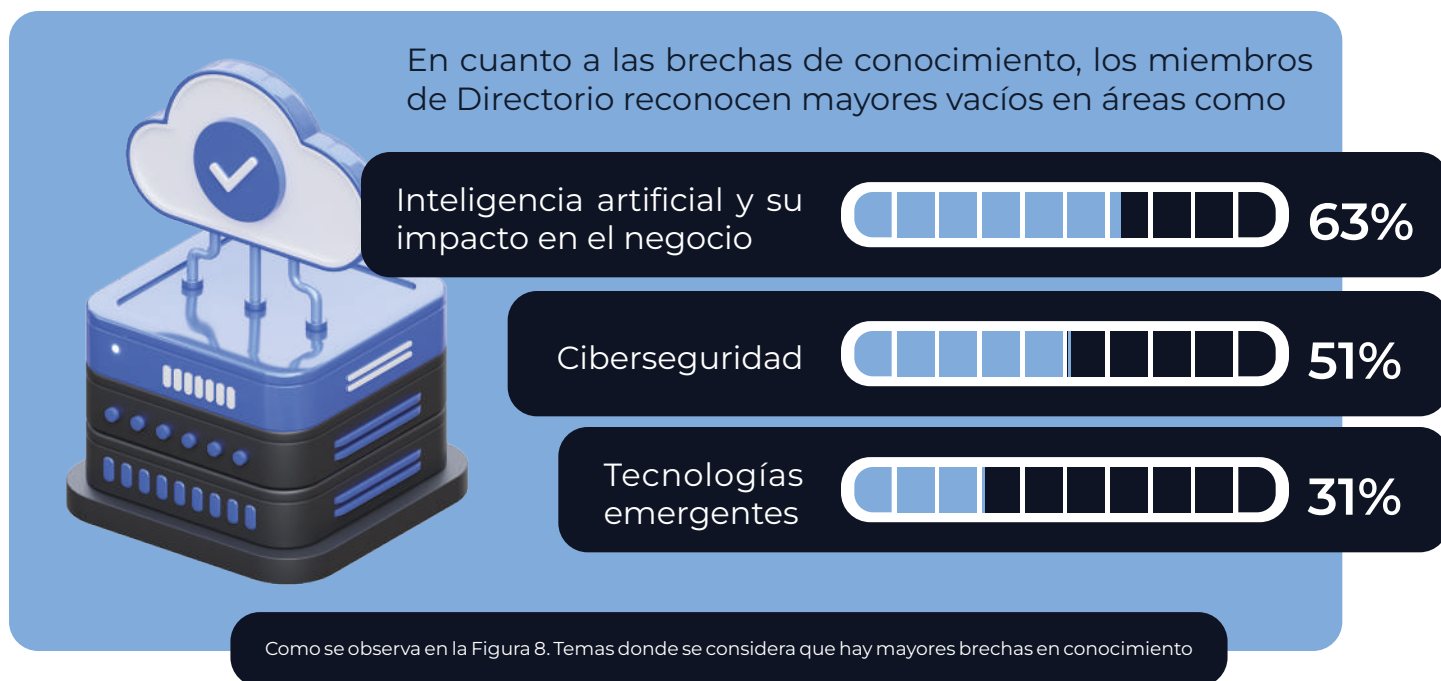


3

Lo inmediato eclipsa lo importante: diversidad y sostenibilidad en pausa

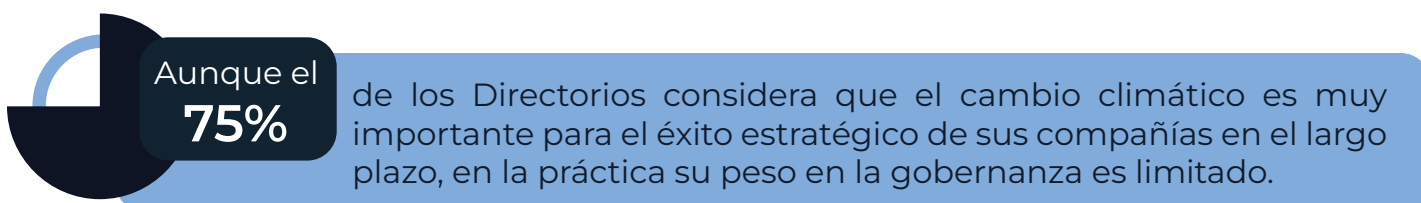


En los últimos años, la sostenibilidad, responsabilidad social y diversidad habían ganado un lugar destacado en la agenda de los Directorios. Hoy, sin embargo, nuestro estudio muestra que estos temas pierden protagonismo, eclipsados por prioridades digitales y regulatorias que demandan atención inmediata.



EN CONTRASTE, solo el 24% identifica brechas en conocimiento en cambio climático y sostenibilidad, y apenas el 7% en diversidad. Este desbalance resulta llamativo, pues se trata de temas con una alta complejidad técnica y estratégica, lo que sugiere que podrían estar siendo subestimados en su verdadera dimensión.

Este hallazgo no es exclusivo de la región, un estudio global de **INSEAD** confirma la paradoja:



El 69% reporta que este conocimiento no es un requisito formal para ingresar a un directorio ni está incluido en la matriz de competencias; el 65% no lo exige en la selección de CEO, y el 74% no lo incorpora en las métricas de desempeño ejecutivo.

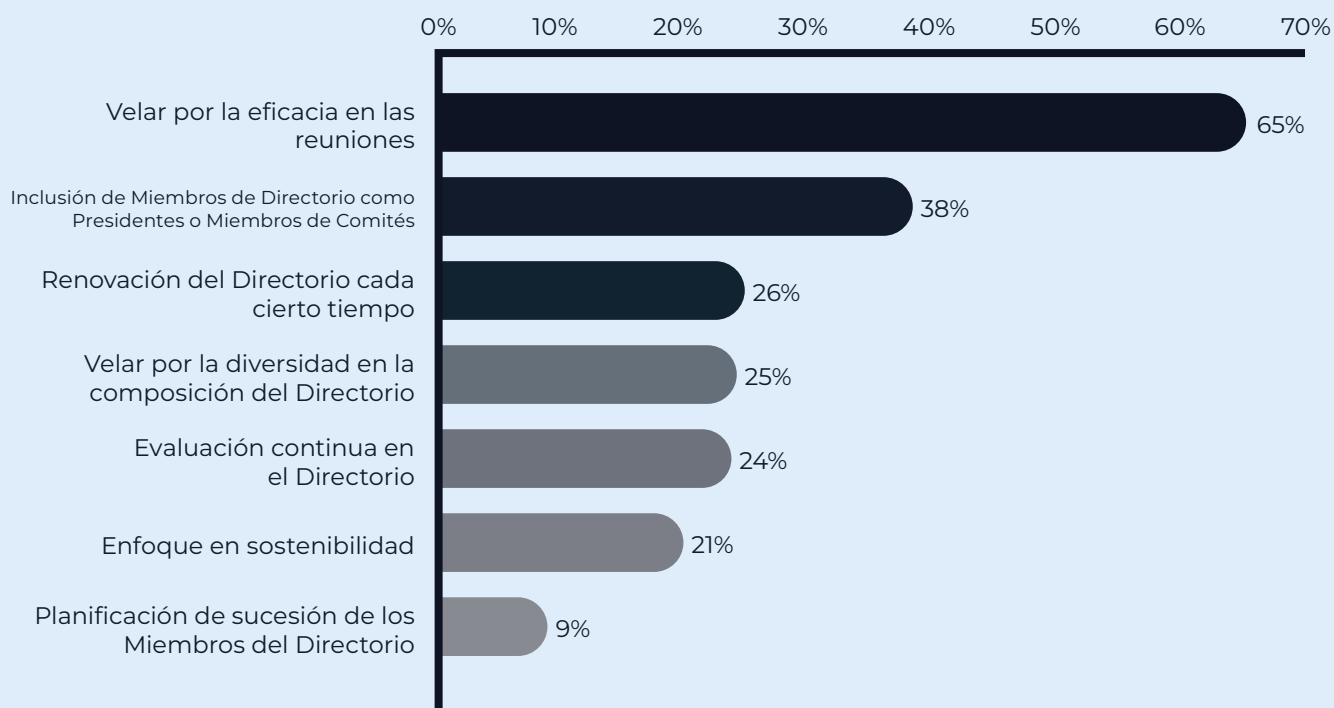


En materia de buenas prácticas, los resultados muestran más ausencia que presencia. Solo un 21 % de los Directorios afirma tener un enfoque activo en sostenibilidad y apenas un 25 % vela por la diversidad en su composición, mientras que un 26 % aplica procesos de renovación periódica de sus miembros. Estas cifras

contrastan con el auge creciente que estos temas han tenido en la agenda pública y corporativa en los últimos años, sugiriendo que la presión de prioridades urgentes digitales, regulatorias, competitivas está eclipsando su inserción significativa en la agenda de los Directorios.

Figura 10.

PRINCIPALES BUENAS PRÁCTICAS



Múltiples estudios confirman esta tendencia: mientras la innovación tecnológica, la ciberseguridad y los riesgos regulatorios ocupan la agenda prioritaria, la sostenibilidad y la diversidad siguen quedando rezagadas. Esto refuerza la necesidad de equilibrar lo urgente con lo estructural para asegurar una gobernanza más responsable y resiliente de cara al futuro.



4

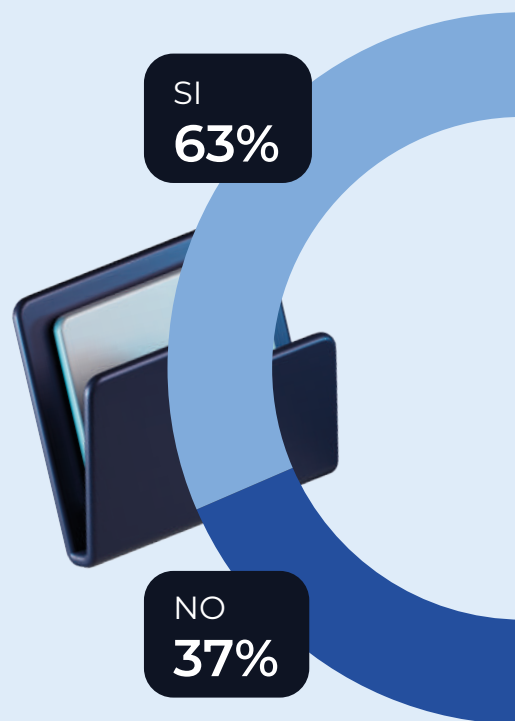
El reto del desarrollo constante: Directorios como espacios de aprendizaje y adaptación continua



El aprendizaje continuo se ha vuelto indispensable para que los Directorios mantengan su competitividad y relevancia en un entorno empresarial cada vez más dinámico. La trayectoria y la experiencia ya no son suficientes: la actualización permanente es lo que permite a sus miembros anticipar tendencias, comprender temas emergentes y responder con criterio a los desafíos más complejos.

Aunque un **63%** de los miembros de Directorio afirma haber recibido formación específica para ejercer sus funciones, esta suele concentrarse en aspectos tradicionales de gobierno corporativo. **El reto hoy es ampliar esa formación hacia temas prácticos y emergentes que abarcan desde la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la innovación tecnológica, hasta la sostenibilidad, la gestión del talento y los riesgos políticos y regulatorios.** Solo así los Directorios podrán responder con criterio y agilidad a la creciente complejidad del entorno.

Figura 11.

FORMACIÓN ESPECÍFICA PARA EJERCER FUNCIONES COMO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA

Los datos de la encuesta confirman que, además de los requerimientos técnicos ya mencionados,

La experiencia en finanzas y estrategia

76%

Gobernanza corporativa

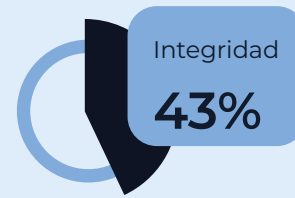
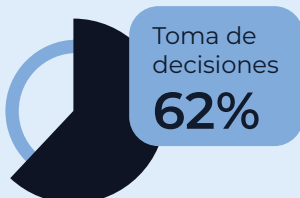
42%

siguen siendo vistas como competencias críticas.

En paralelo, innovación y transformación empresarial comienzan a ganar espacio (**40%**), lo que refleja la necesidad de que los directorios fortalezcan su preparación en nuevas áreas.

Ver figura 2

A nivel de liderazgo, las competencias más valoradas son



todas ellas vinculadas con la capacidad de aprendizaje constante que exige el entorno actual.

En cuanto a los mecanismos para abordar los desafíos, se observa un uso limitado de espacios de formación: apenas un **17%** de los Directorios recurre a este recurso de manera específica.

En contraste, la mayoría opta por la contratación de asesores externos

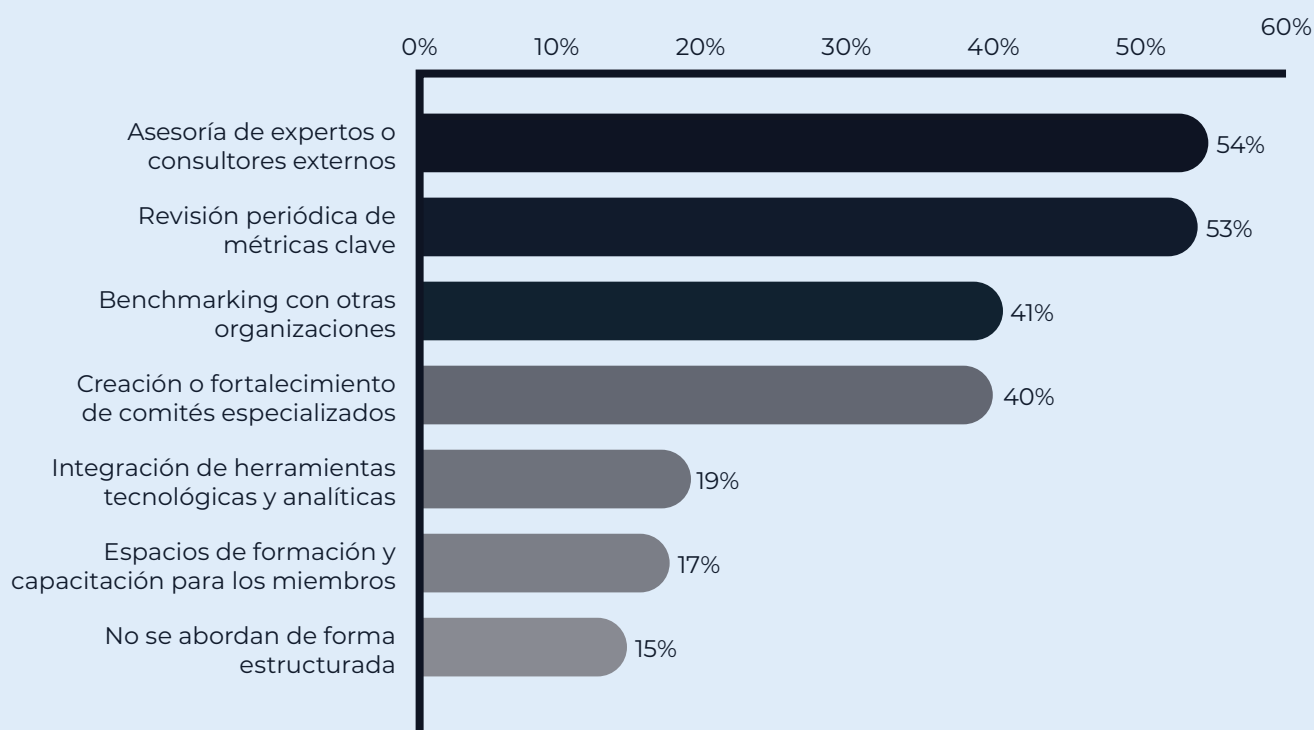
54%

lo que sin duda aporta valor, pero cuya efectividad depende de que el Directorio cuente previamente con bases sólidas de conocimiento que le permitan aprovechar al máximo dichas recomendaciones.

Los riesgos a los que los directorios se exponen cuando se depende de asesores externos incluyen: una visión parcial o dependiente, la pérdida de autonomía al quedar sujetos a terceros, una menor capacidad de anticipación pues sin bases sólidas se reacciona más de lo que se prevé y la limitación para seguir el ritmo de la transformación, ya que el conocimiento externo suele ser puntual y no sustituye la necesidad de aprendizaje continuo dentro del directorio.

Figura 12.

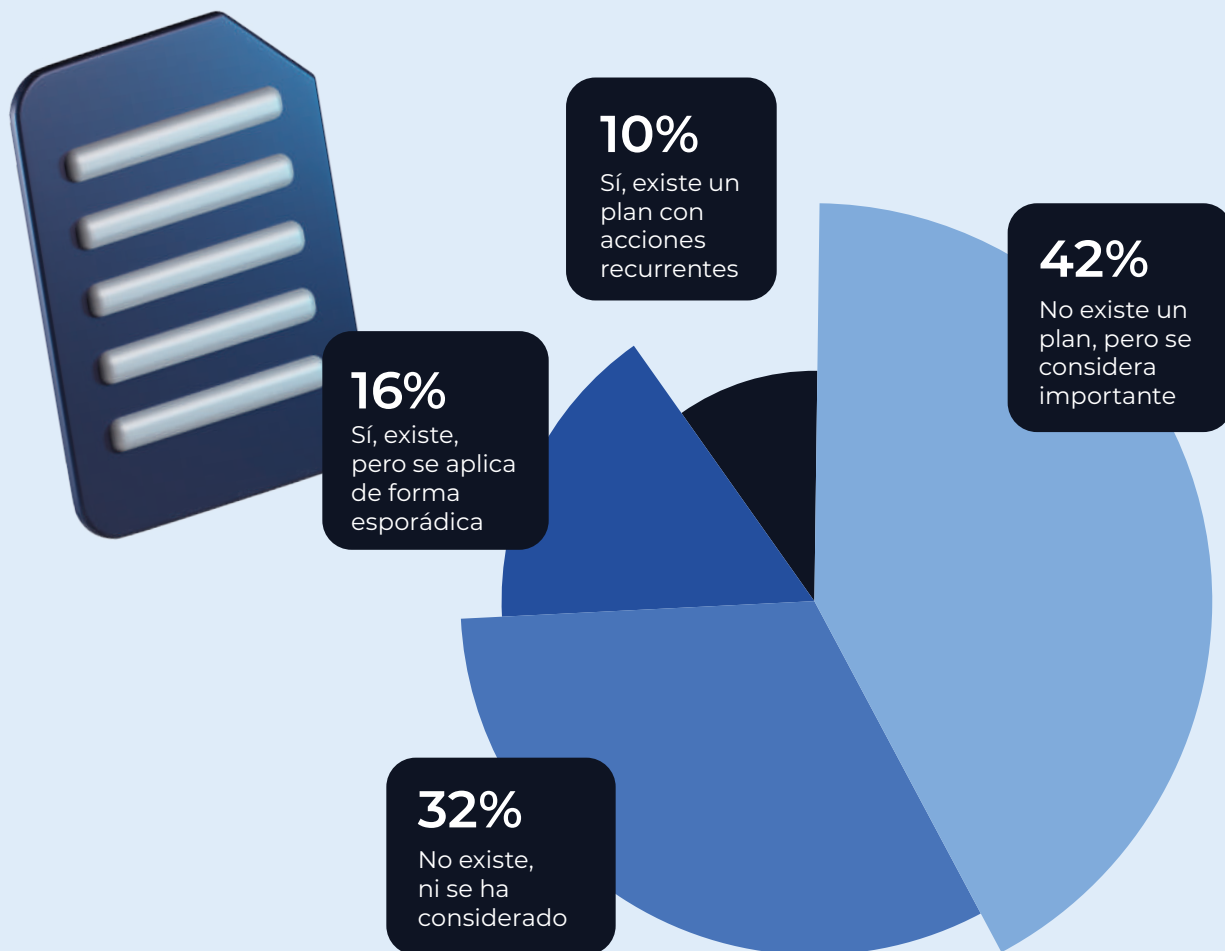
PRINCIPALES MECANISMOS QUE SE USAN PARA ABORDAR LOS DESAFÍOS ESTRATÉGICOS



En coherencia con lo anterior, al indagar sobre la existencia de un plan formal de desarrollo para los miembros del Directorio, un 42% señaló no contar con él, aunque lo consideran importante, y un 32% indicó que no existe ni ha sido considerado. Este resultado pone en relieve una oportunidad valiosa: estructurar planes de desarrollo formal permitiría fortalecer las capacidades individuales y colectivas, asegurando directorios más preparados para responder a los retos actuales y futuros.

Figura 13.

CUENTA CON UN PLAN FORMAL DE DESARROLLO



La curiosidad y el aprendizaje continuo son activos estratégicos clave. Más allá de la formación formal, es esencial una actualización constante en liderazgo, innovación, sostenibilidad y gobernanza. Este enfoque permite a los miembros de Directorio ampliar su visión, anticipar desafíos y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

5

Gobernanza efectiva: métricas, planes de sucesión y desarrollo



Los Directorios han avanzado de manera significativa en el fortalecimiento del gobierno corporativo, impulsando procesos más transparentes y sistemáticos que favorecen su desarrollo y aseguran la sostenibilidad del órgano de gobierno. Sin embargo, los datos muestran que aún existe un valioso espacio para seguir consolidando la gobernanza efectiva.

Los siguientes ámbitos señalan dónde los Directorios pueden enfocar sus esfuerzos para elevar aún más su impacto.

Entre los errores más comunes señalados por los participantes, el de mayor frecuencia es la falta de claridad en roles y responsabilidades (43%). Este aspecto abre una oportunidad importante: definir con mayor precisión las expectativas, funciones y alcances de cada miembro potenciaría la efectividad de los Directorios. Una mejor delimitación de roles no solo facilita la toma de decisiones, sino que también fortalece la colaboración y permite aprovechar mejor las capacidades individuales.

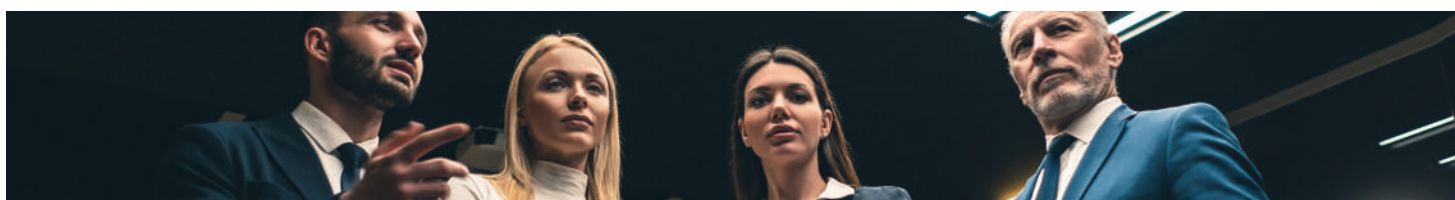
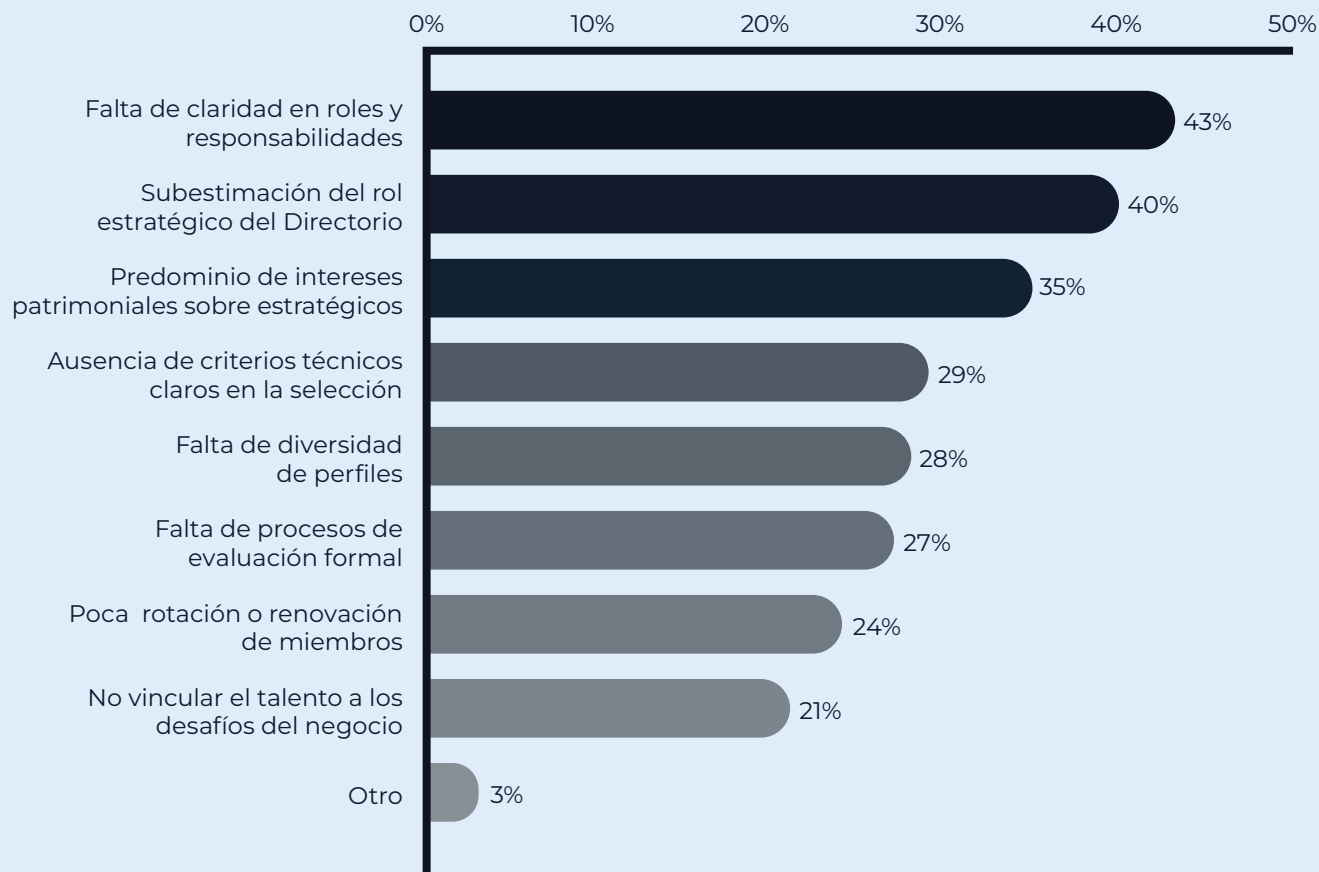


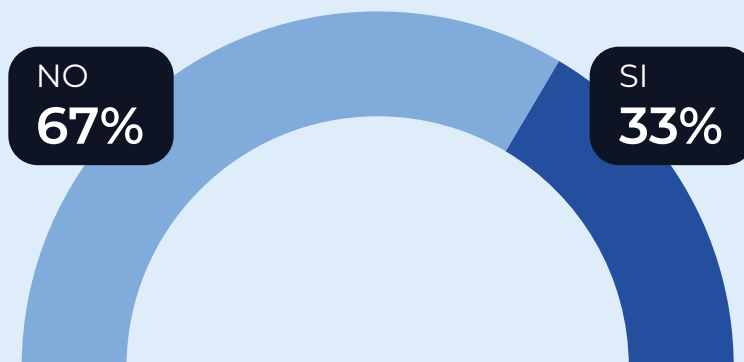
Figura 14.

ERRORES MÁS COMUNES QUE HAN IDENTIFICADO EN LOS DIRECTORIOS



Otro aspecto relevante es el uso de métricas para evaluar el desempeño del Directorio: el 67% de los participantes afirma no contar con estas herramientas, frente a un 33% que sí las utiliza. Esta ausencia abre un espacio clave de mejora, pues incorporar indicadores claros permitiría dar seguimiento a la gestión, alinear expectativas y reforzar la efectividad del Directorio como órgano de gobierno.

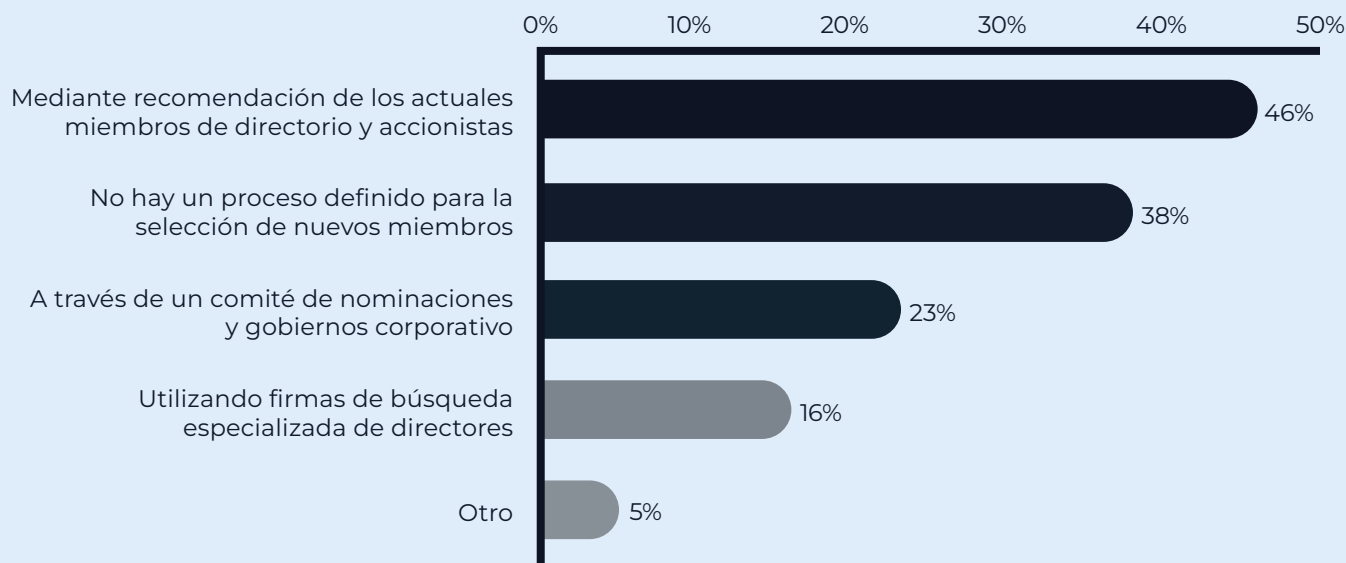
Figura 15.

USO DE MÉTRICAS O INDICADORES PARA EVALUAR SU PROPIO DESEMPEÑO

Al igual que el uso de métricas contribuye a evaluar la efectividad del Directorio, la forma en que se seleccionan sus miembros también resulta clave para fortalecer la gobernanza. En la evaluación y selección de nuevos miembros de Directorio aún prevalece la ausencia de procesos objetivos: el 46% de las organizaciones se apoya en recomendaciones de actuales

miembros o accionistas, y el 38% no cuenta con un procedimiento definido. Avanzar hacia mecanismos más estructurados permitiría enriquecer la selección con miradas complementarias y estratégicas, asegurando que los nuevos integrantes no solo comprendan el negocio y sus retos, sino que también aporten un valor diferencial al Directorio.

Figura 15.

GESTIÓN DE SELECCIÓN DE NUEVOS PARTICIPANTES

A lo anterior se suma la mirada de largo plazo. El tiempo promedio de permanencia mayor frecuencia se encuentra entre 3 y 5 años (57%), lo que plantea la necesidad de pensar en continuidad. Sin embargo, solo el:

15%

de los Directorios cuenta con planes de sucesión estructurados, lo que resalta la importancia de anticipar la renovación y asegurar la estabilidad del liderazgo en el tiempo.

Figura 17.
**TIEMPO PROMEDIO
DE PERMANENCIA**

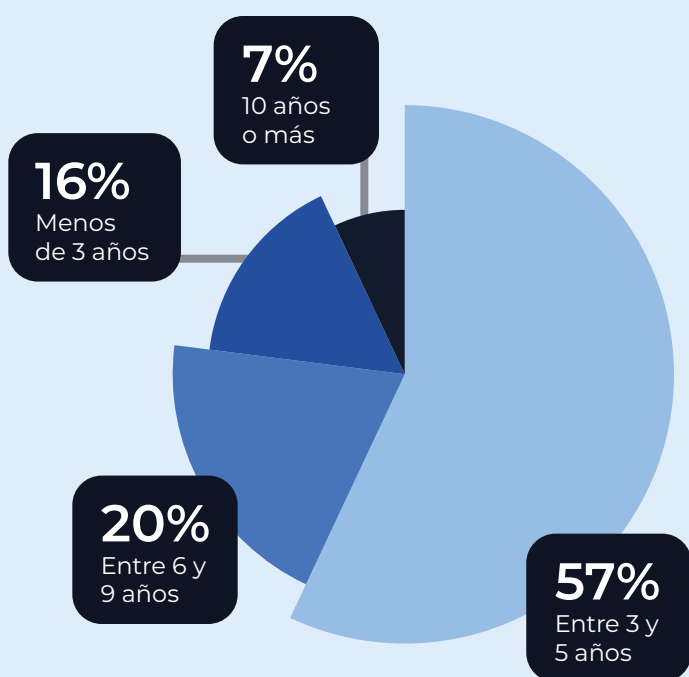
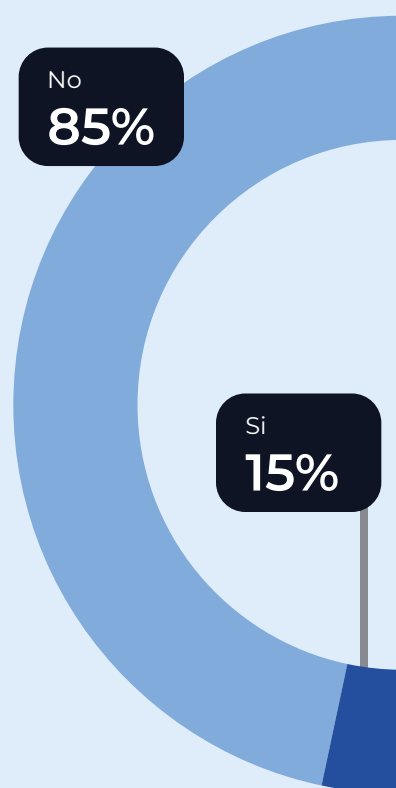


Figura 18.
**CUENTA CON UN PLAN
ESTRUCTURADO DE SUCESIÓN**



En conclusión, los Directorios han avanzado hacia una gobernanza más estructurada y transparente, pero aún existen áreas de mejora. Definir roles con claridad, aplicar métricas de desempeño y establecer procesos objetivos de selección y sucesión fortalecerá su solidez, asegurando continuidad en el liderazgo y un acompañamiento estratégico al crecimiento y la sostenibilidad en un entorno cambiante.

Sugerencias de acción

1

De la visión a la decisión: Directorios aceleran la acción

Establecer un calendario de reuniones estratégico y frecuente, complementado con capacitaciones y herramientas digitales que permitan a los miembros del Directorio mantenerse actualizados y tomar decisiones ágiles, fundamentadas y alineadas con la realidad dinámica del negocio.

2

IA, ciberseguridad y regulación: la revolución digital que redefine la agenda de los Directorios

Priorizar la capacitación en áreas clave como inteligencia artificial, ciberseguridad y gestión de riesgos políticos, junto con el desarrollo de una agenda equilibrada que integre las demandas regulatorias con la responsabilidad social y la sostenibilidad, garantizando así un enfoque integral y actualizado.

3

Sostenibilidad y diversidad pierden espacio frente a lo digital y regulatorio

Reactivar el compromiso con la sostenibilidad, la diversidad y la inclusión mediante la incorporación formal y periódica de estos temas en los comités y sesiones del Directorio, así como en los mecanismos de seguimiento y evaluación, para equilibrar y enriquecer la toma de decisiones estratégicas.

4

Directorios como espacios de aprendizaje continuo

Implementar programas formales de desarrollo profesional para los miembros del Directorio que incluyan formación continua en temáticas emergentes y tecnologías disruptivas, asegurando que el cuerpo directivo evolucione al ritmo de los desafíos del entorno y mantenga una alta capacidad para la toma de decisiones.

5

Gobernanza consolidada: métricas, sucesión y desarrollo fortalecen los Directorios

Adoptar un sistema estructurado de evaluación y planificación de sucesión que incluya métricas claras de desempeño y desarrollo, promoviendo la transparencia en la composición del Directorio para fortalecer la sostenibilidad y adaptabilidad del gobierno corporativo.

Datos relevantes del estudio



MUESTRA DE MERCADO

Este estudio fue desarrollado con la **participación de más de 500 miembros de Directorios en toda Latinoamérica**. Posteriormente, se realizaron más de 50 entrevistas en profundidad a miembros de directorios, con el fin de complementar y profundizar el análisis de los resultados cuantitativos. Este enfoque mixto permitió integrar perspectivas tanto cuantitativas como cualitativas, brindando una visión más amplia y detallada de las dinámicas y desafíos que enfrentan los Directorios en la región.

Figura 19.

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO

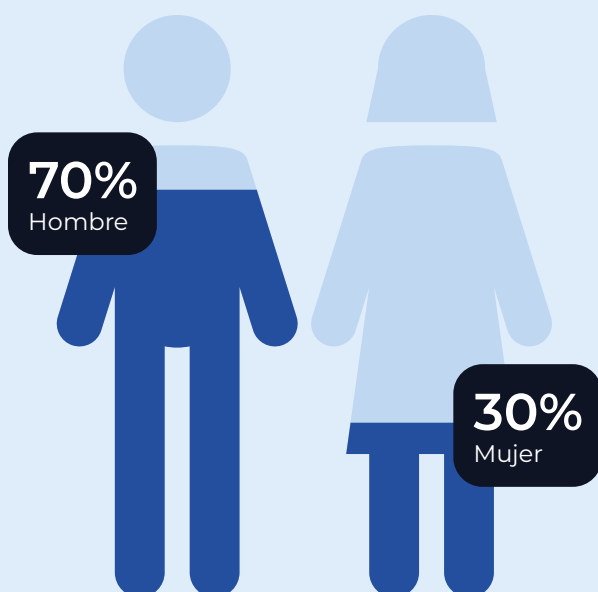


Figura 20.

DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE EMPRESA

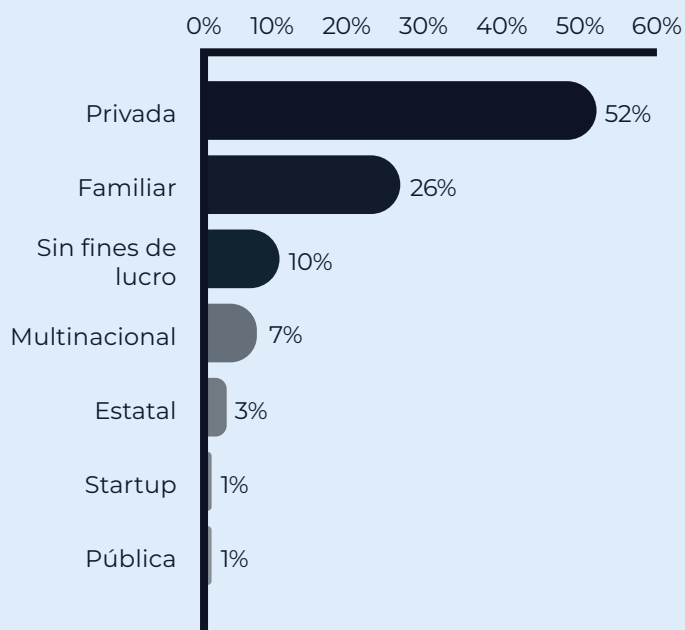


Figura 21.

NIVEL DE PARTICIPACIÓN POR PAÍS



Figura 22.

RANGO DE FACTURACIÓN ANUAL (USD)



Figura 23.

DISTRIBUCIÓN POR RANGO DE EDAD

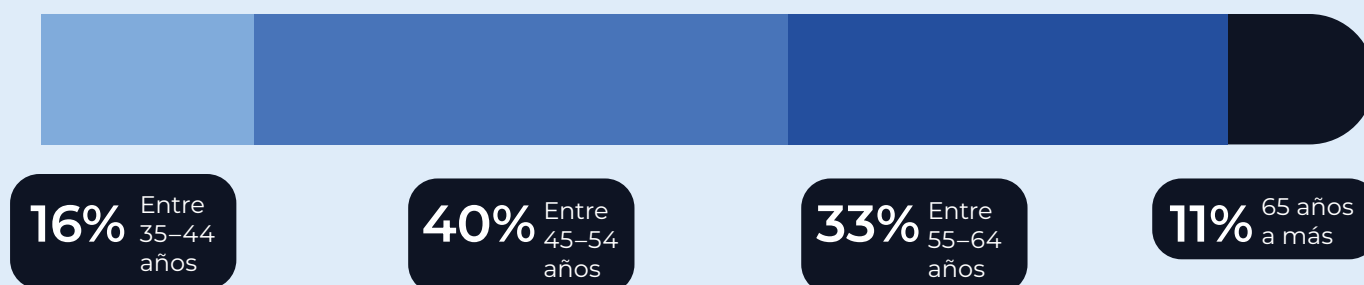
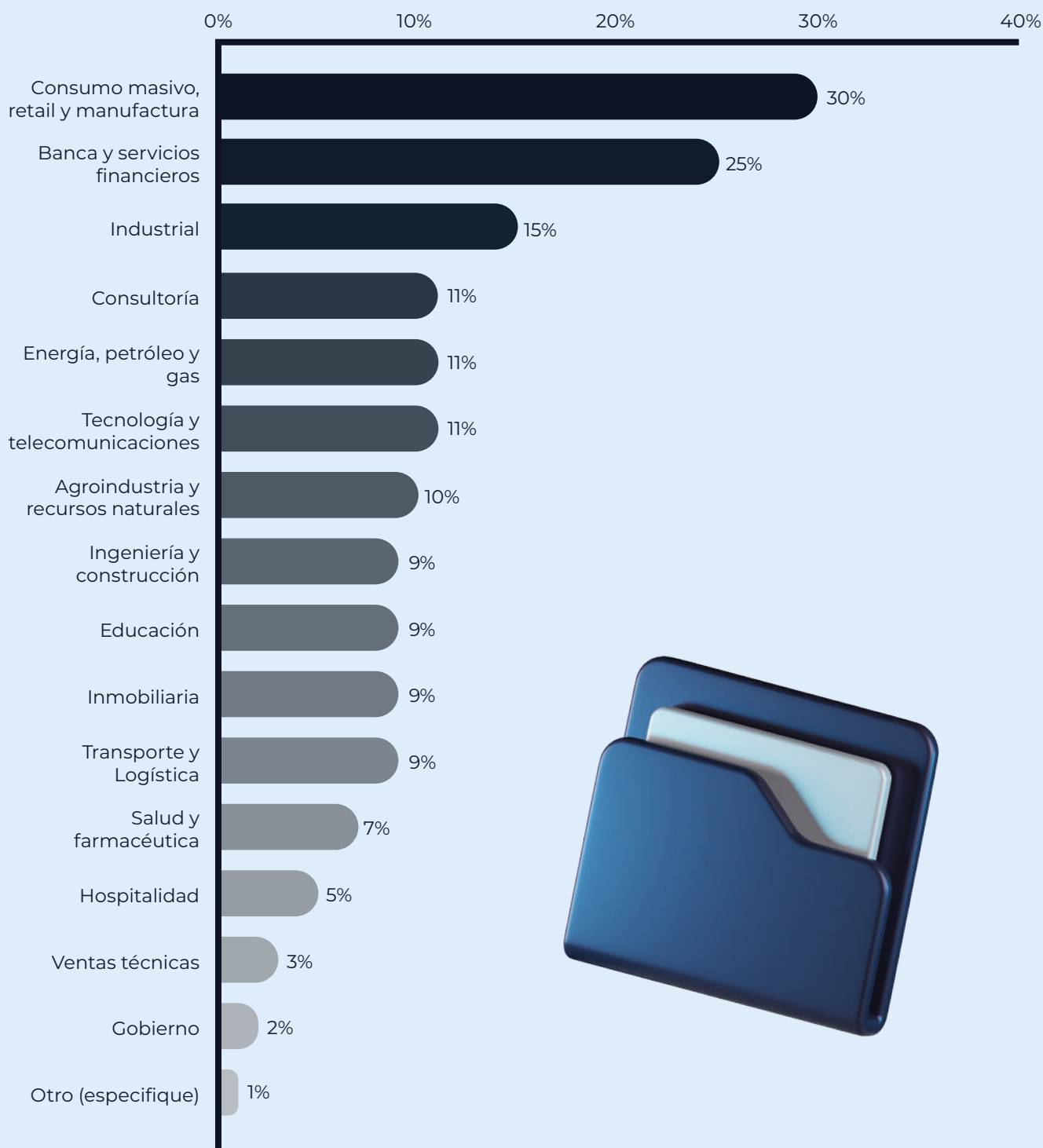


Figura 24.

NIVEL DE PARTICIPACIÓN POR TIPO DE INDUSTRIA



PERFIL DEL MIEMBRO DE DIRECTORIO

Esta sección permite entender quiénes integran actualmente los Directorios en la región. Se exploran aspectos como su experiencia previa, rol dentro del Directorio, formación específica, competencias más valoradas y brechas de conocimiento. También se incluyen datos sobre responsabilidades asignadas y composición de la compensación. El objetivo es delinear el perfil predominante de los miembros y las expectativas que recaen sobre ellos.

Figura 25.

FORMACIÓN ESPECÍFICA PARA EJERCER FUNCIONES COMO MIEMBRO DEL DIRECTORIO

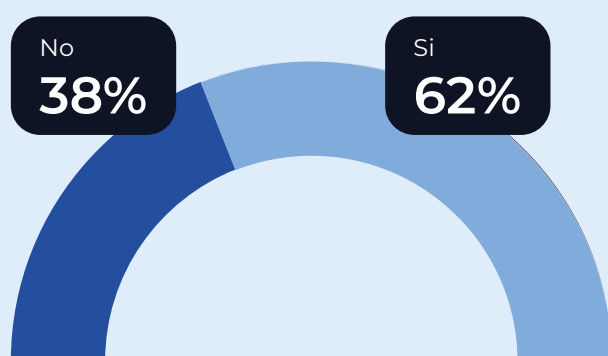


Figura 26.

AÑOS DE EXPERIENCIA EN DIRECTORIOS

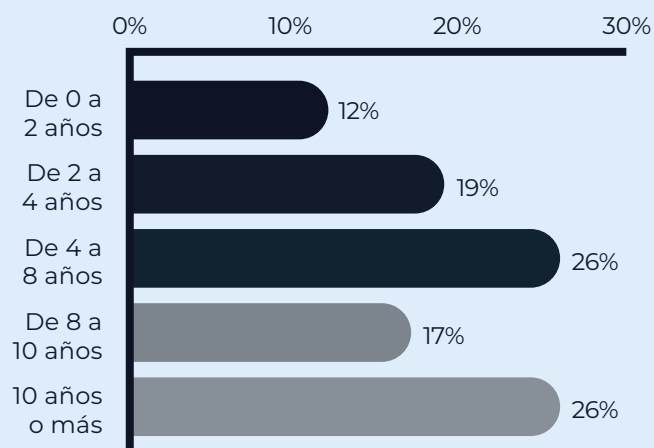


Figura 27.

COMPENSACIÓN POR SESIÓN



Figura 28.

COMPOSICIÓN DE LA COMPENSACIÓN

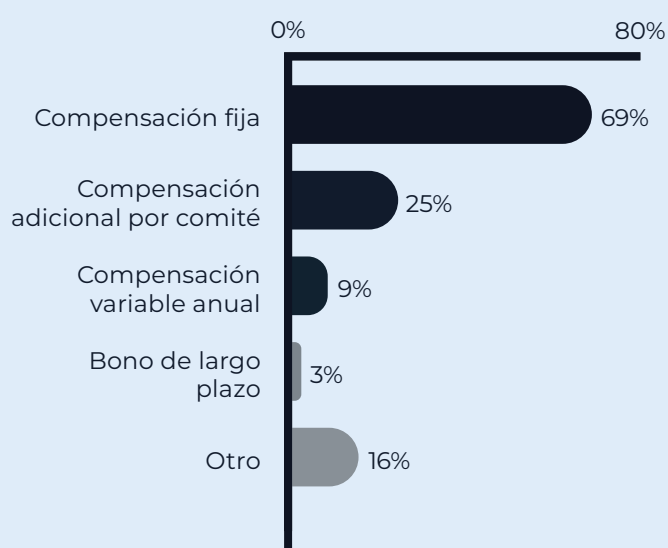


Figura 29.

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

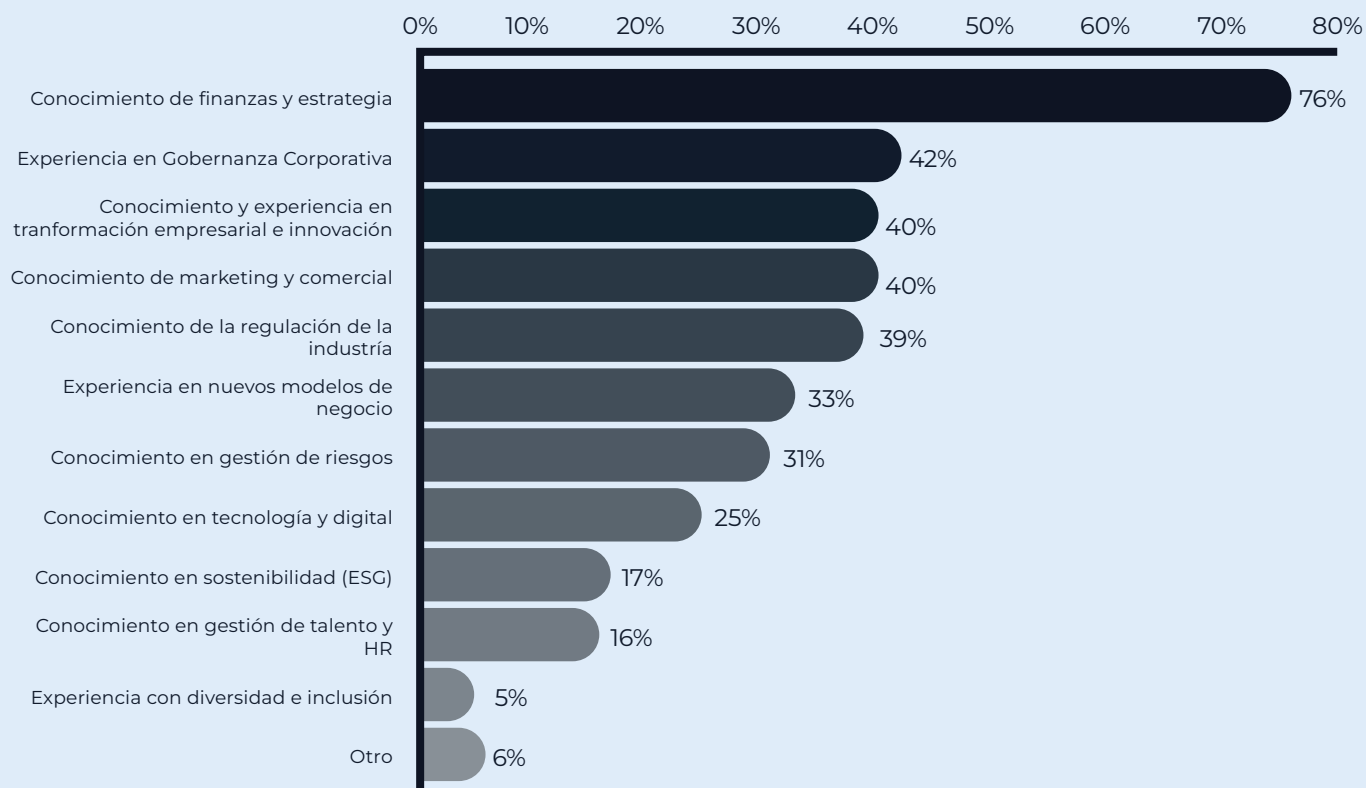


Figura 30.

COMPETENCIAS MÁS VALORADAS

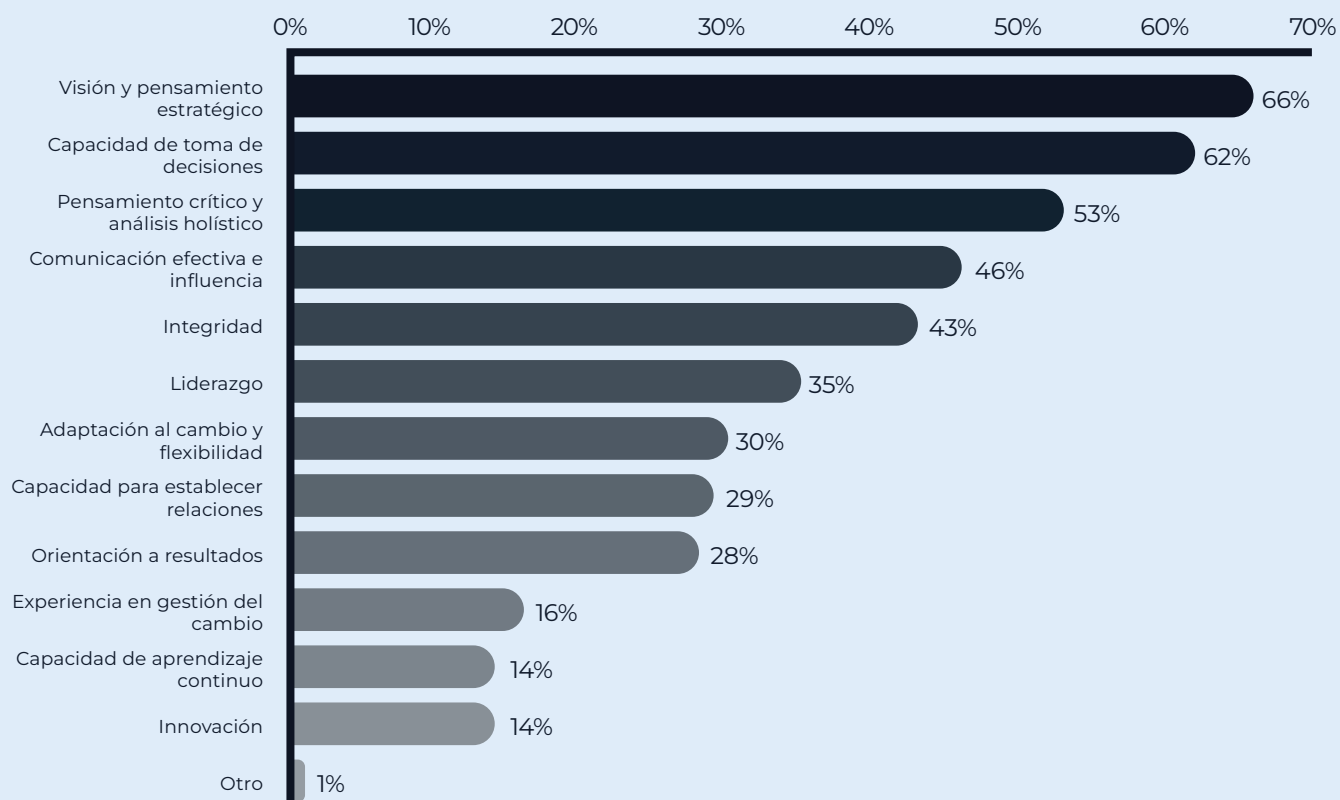


Figura 31.

TEMAS DONDE SE CONSIDERA QUE HAY MAYORES BRECHAS DE CONOCIMIENTO

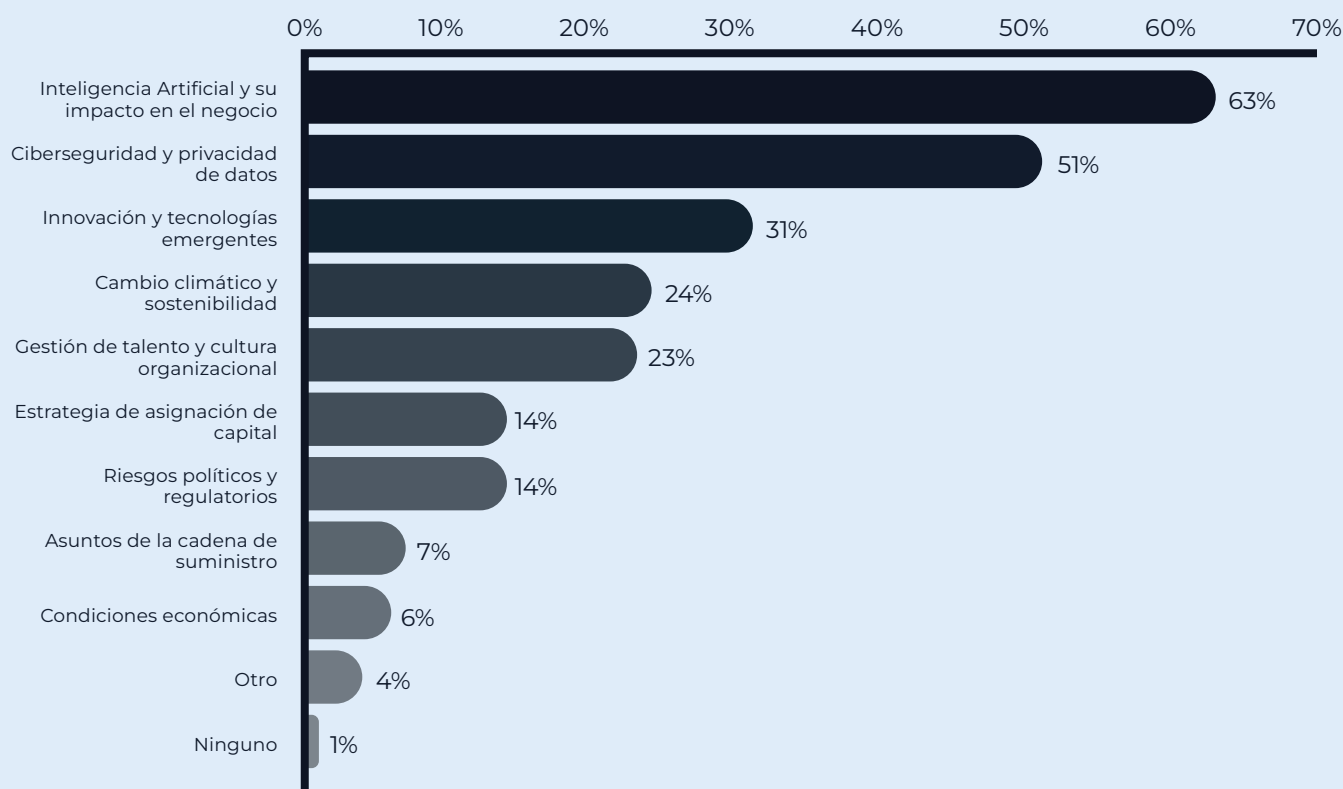
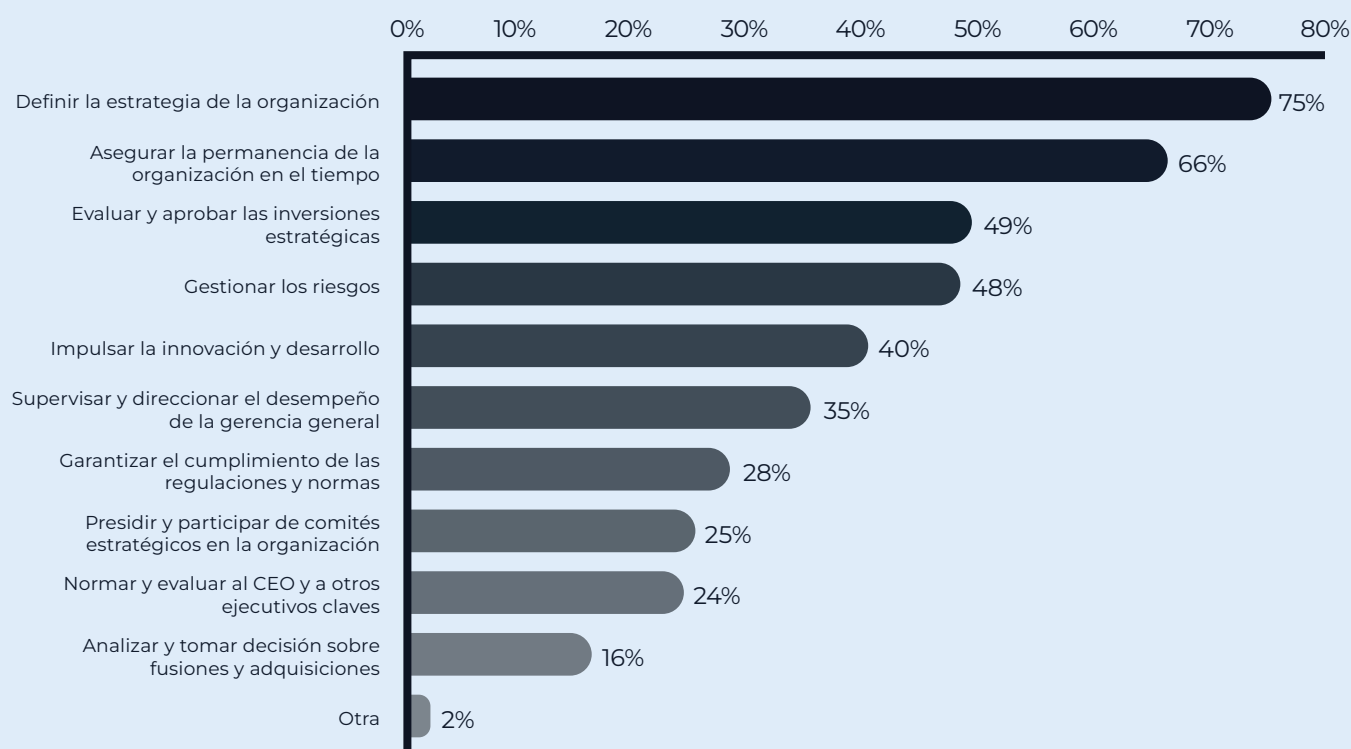


Figura 32.

RESPONSABILIDADES QUE CONSIDERA MÁS IMPORTANTES PARA SU ROL COMO MIEMBRO DE DIRECTORIO



CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTORIOS

Aquí se detallan los principales rasgos estructurales y operativos de los Directorios: su frecuencia de reuniones, cantidad y tipo de comités, número de miembros por comité, permanencia promedio, composición de género y principales retos. También se abordan los mecanismos que utilizan para enfrentar estos desafíos y el rol actual que desempeñan frente al área de Gestión Humana. Es una fotografía general de cómo están organizadas y cómo operan.

Figura 33.
FRECUENCIA DE SESIONES

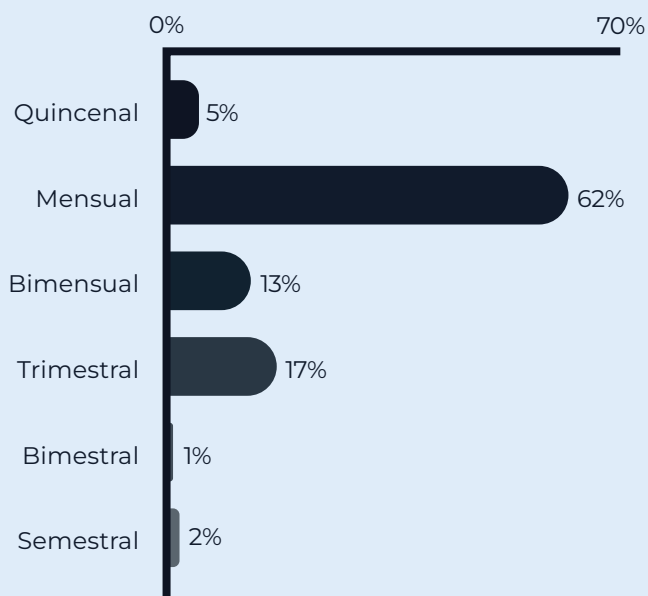


Figura 34.
NÚMERO PROMEDIO DE COMITÉS

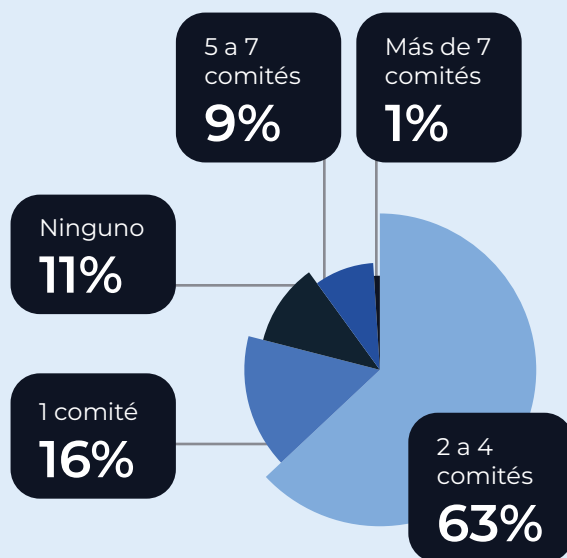


Figura 35.
TIPOS DE COMITÉS

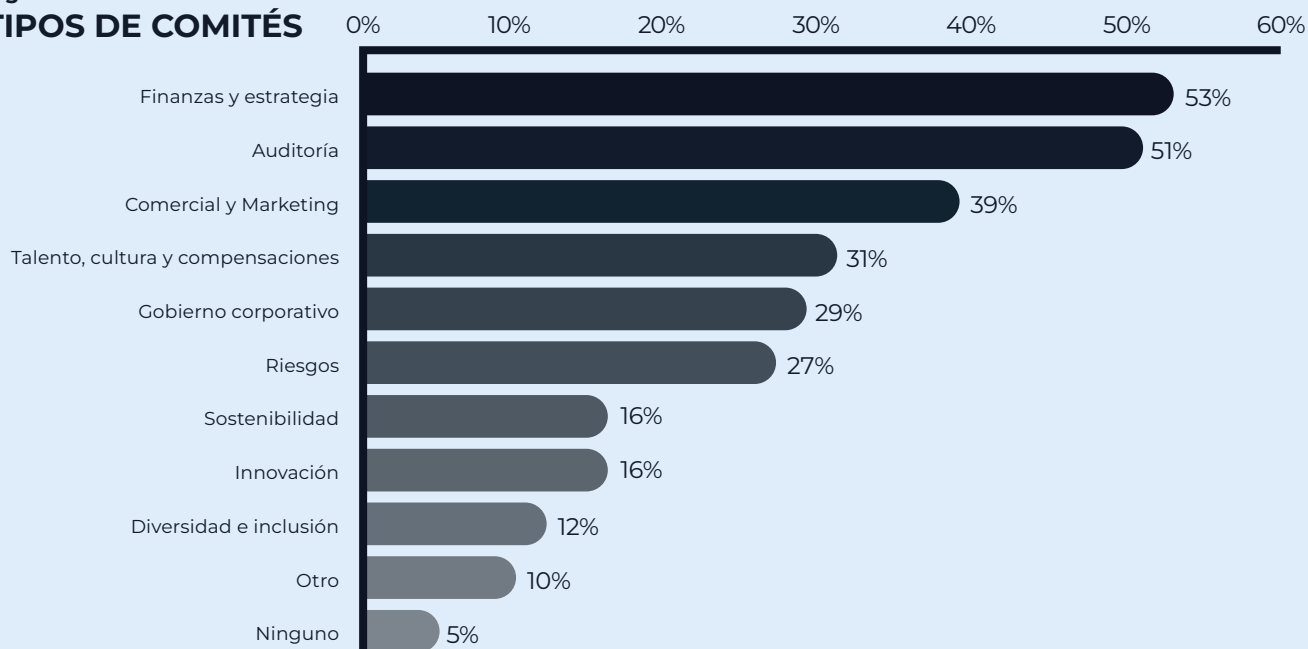


Figura 36.
NÚMERO PROMEDIO DE MIEMBROS POR COMITÉ

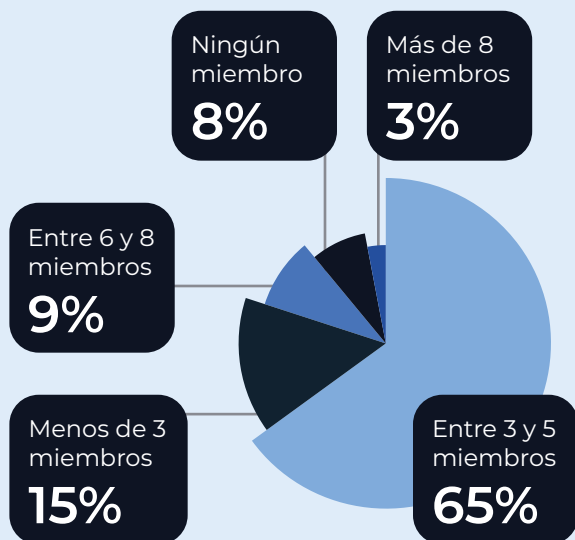


Figura 37.
TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA

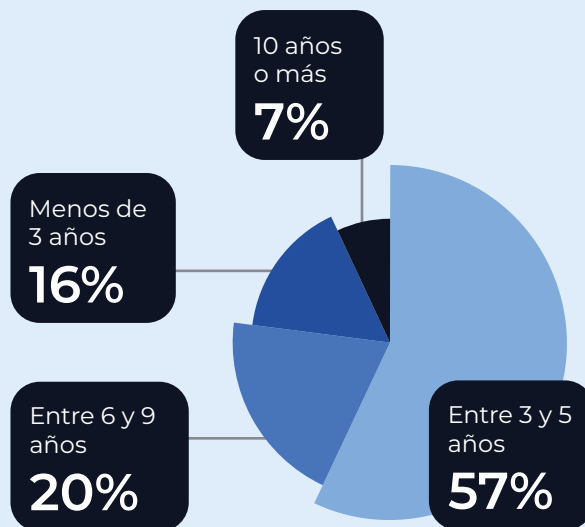
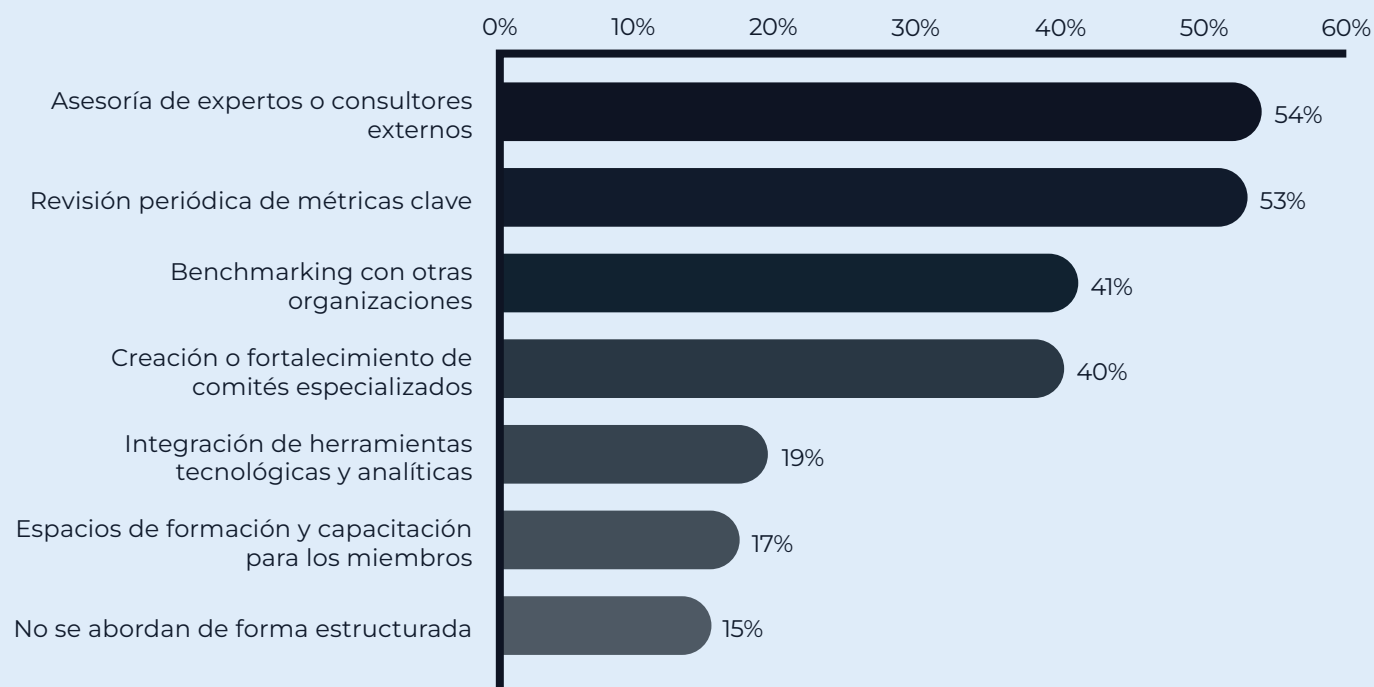


Figura 38.
RETOS MÁS COMUNES QUE ENFRENTAN LOS DIRECTORIOS



Figura 39.

PRINCIPALES MECANISMOS QUE SE USAN PARA ABORDAR LOS DESAFÍOS ESTRATÉGICOS



PROCESOS DE FORMALIZACIÓN

Aquí se analiza en qué medida los Directorios han estructurado sus procesos clave, particularmente en la selección, evaluación y desarrollo de sus miembros. Se revisan prácticas como la existencia de planes de sucesión, uso de métricas de desempeño, procesos objetivos de evaluación y esquemas formales de crecimiento. La sección muestra qué tanto se está consolidando una gobernanza basada en meritocracia, continuidad y profesionalización.

Figura 40.

GESTIÓN DE SELECCIÓN DE NUEVOS PARTICIPANTES



Figura 41.

GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE NUEVOS PARTICIPANTES



Figura 42.

USO DE MÉTRICAS O INDICADORES PARA EVALUAR SU PROPIO DESEMPEÑO

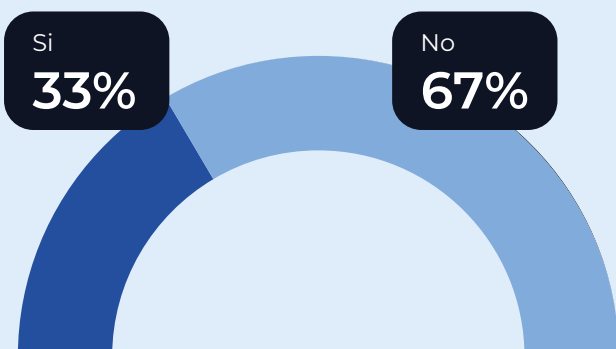


Figura 43.

CUENTA CON UN PLAN ESTRUCTURADO DE SUCESIÓN

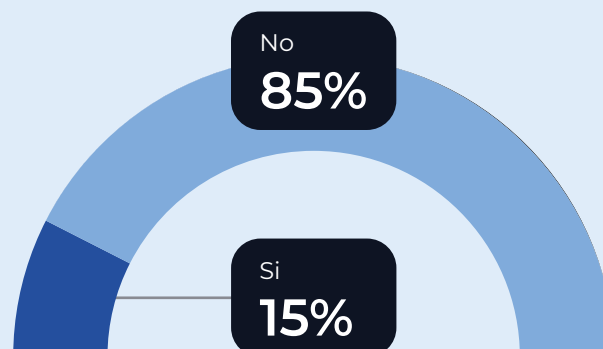
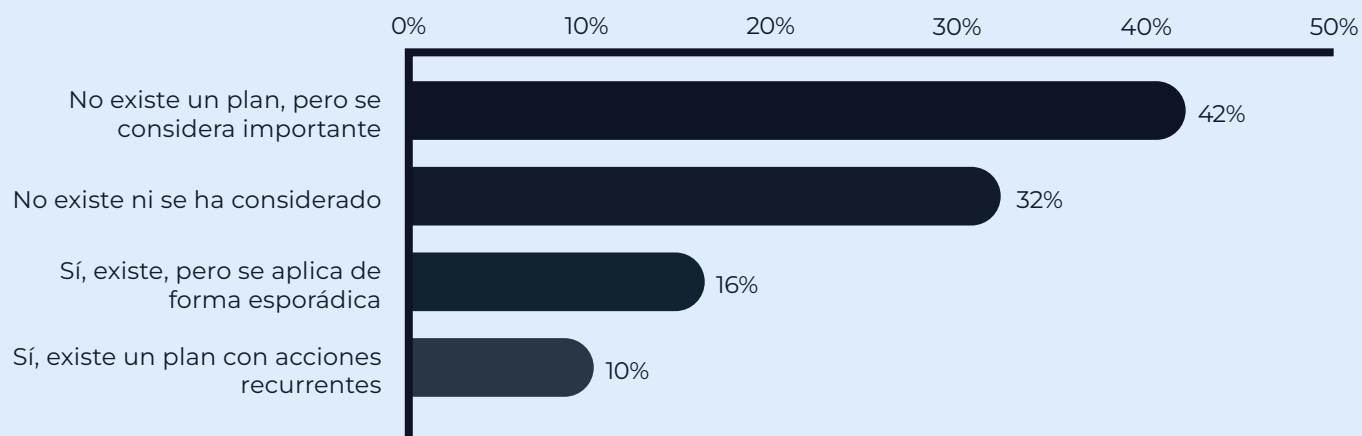


Figura 44.

CUENTA CON UN PLAN FORMAL DE DESARROLLO



VISIÓN PARA EL 2026 EN LOS DIRECTORIOS

Esta sección apunta hacia el futuro. Reúne las expectativas, prioridades estratégicas y temas emergentes que estarán en el foco de las sesiones de 2026, así como su grado de involucramiento en procesos de transformación cultural. También se indagan las buenas prácticas y errores más comunes, y se incorpora por primera vez el análisis del uso y beneficios esperados de la Inteligencia Artificial en el entorno de Directorios.

Figura 45.

TEMAS QUE SE CONSIDERA DEBERÍAN TENER MAYOR FOCO EN LAS SESIONES



Figura 46.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA EL 2026

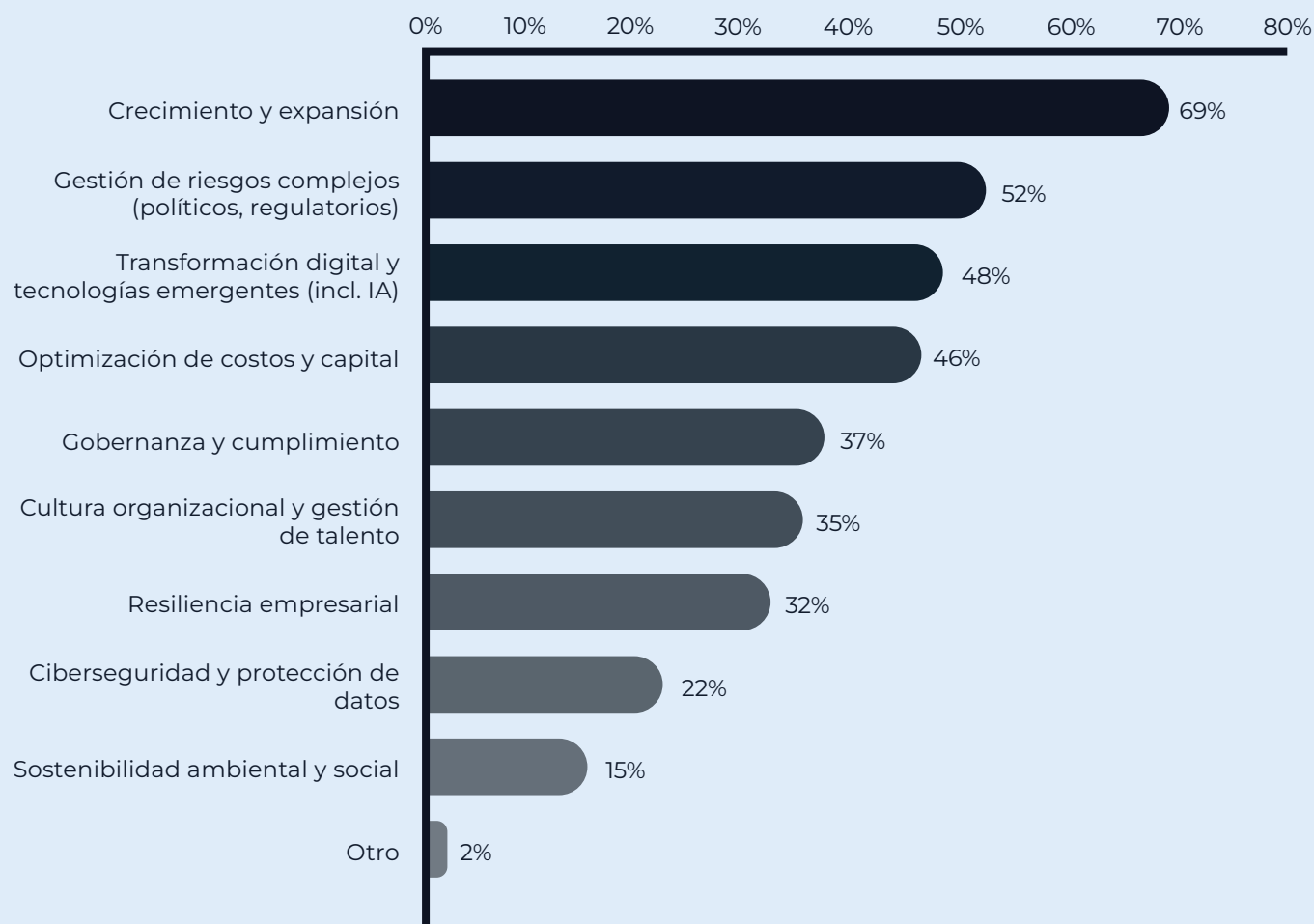


Figura 47.

NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO DEL DIRECTORIO EN LA LIDERACIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO CULTURAL

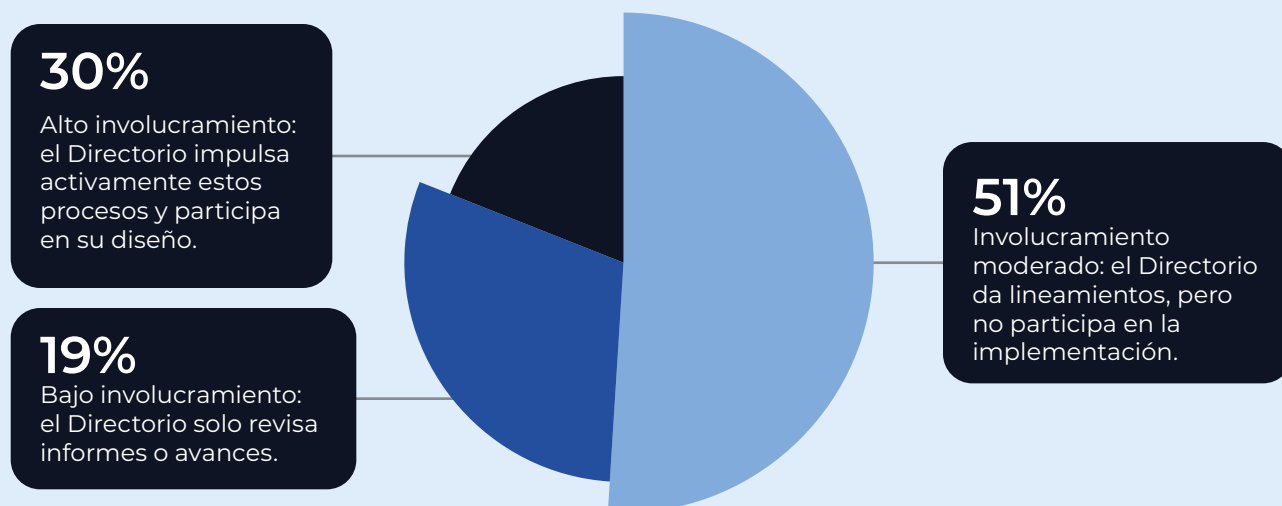


Figura 48.

PRINCIPALES BUENAS PRÁCTICAS

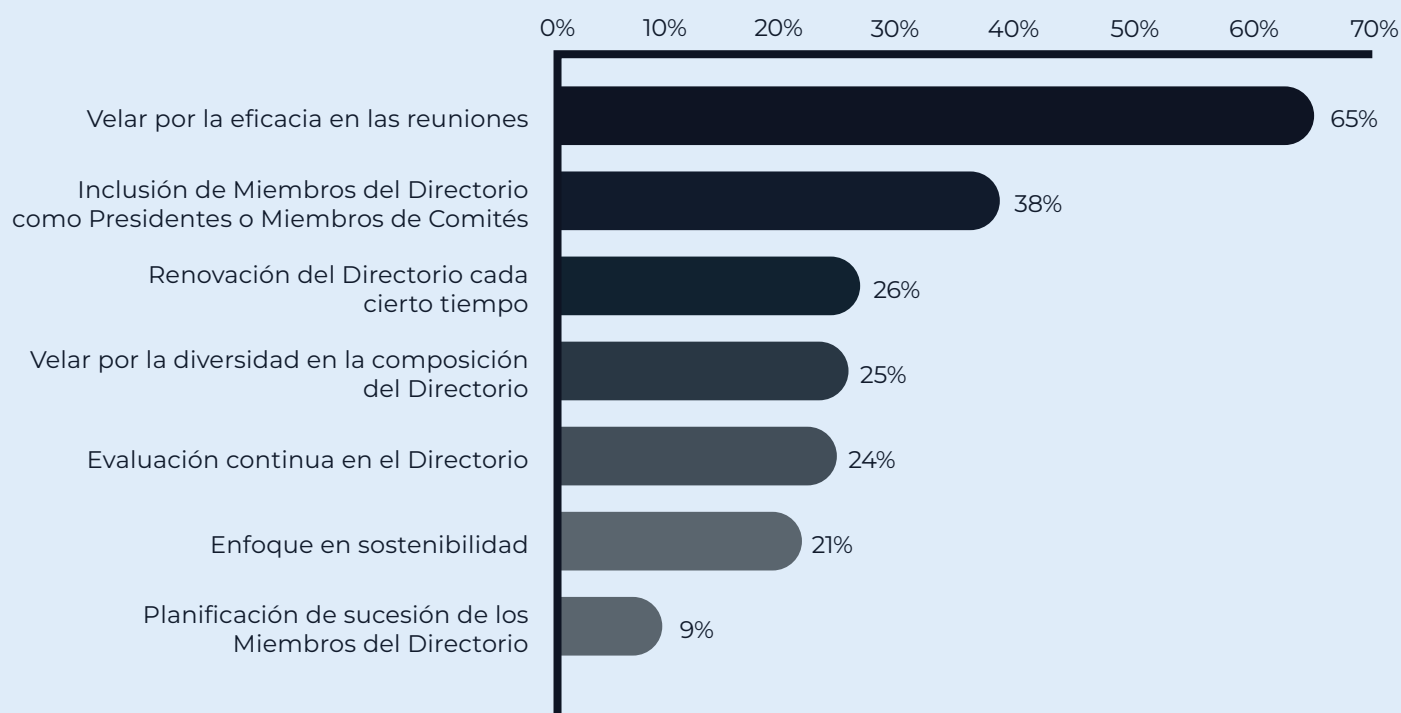


Figura 49.

DISCUSIÓN DE LOS RIESGOS Y BENEFICIOS DEL USO DE TECNOLOGÍAS

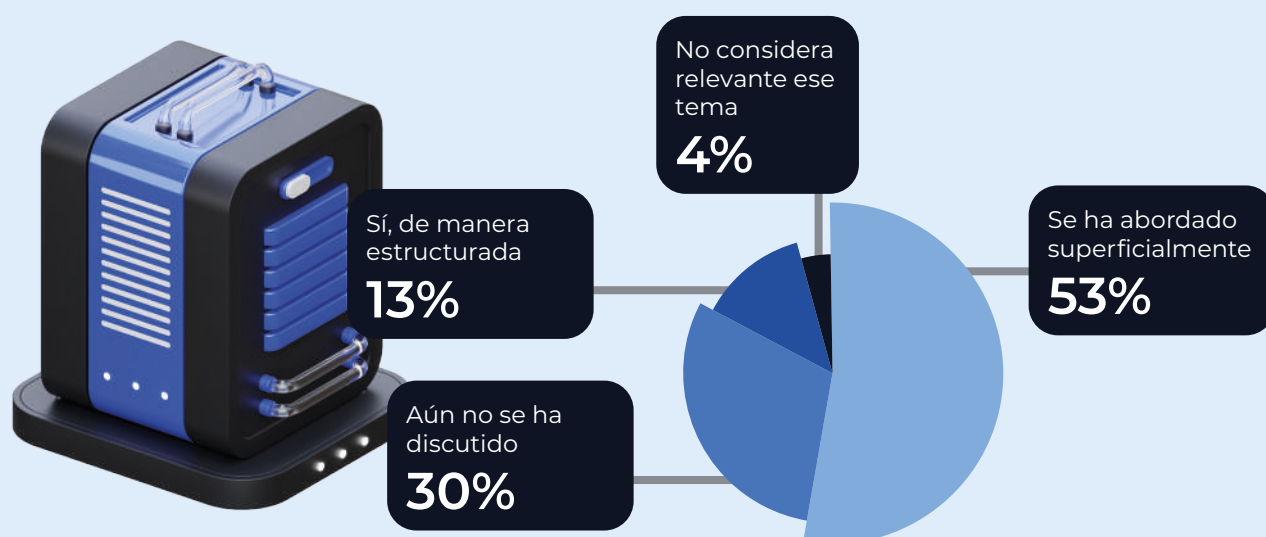
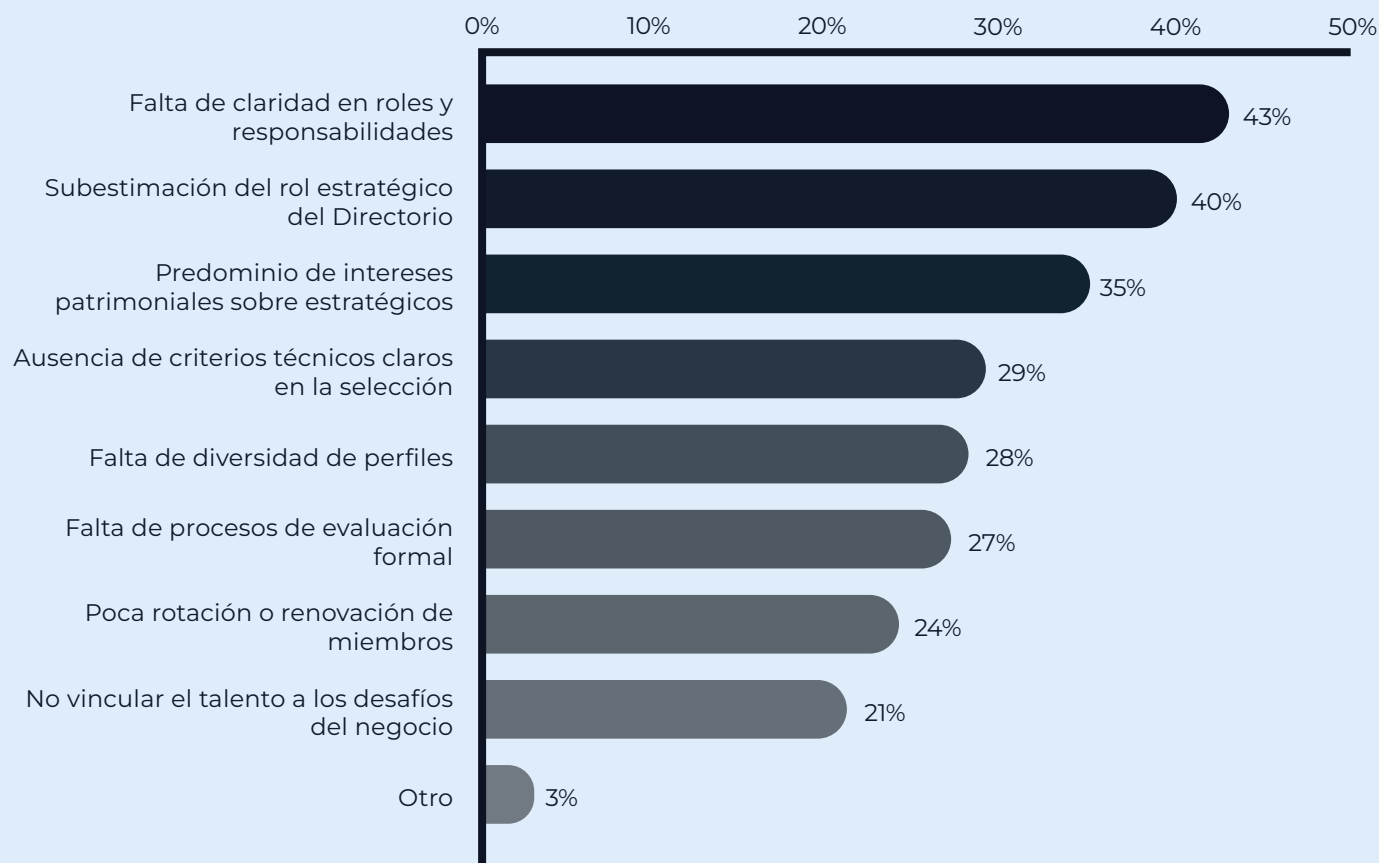


Figura 50.

ERRORES MÁS COMUNES QUE HAN IDENTIFICADO EN LOS DIRECTORIOS



Conclusión

El estudio evidencia cómo los Directorios en América Latina atraviesan un proceso de transformación sin precedentes. De órganos centrados en la visión estratégica a largo plazo, han pasado a convertirse en espacios que priorizan la agilidad, la toma de decisiones inmediatas y la capacidad de respuesta frente a un entorno cada vez más

volátil. La presión de la disrupción digital y los cambios regulatorios han colocado en primer plano temas como la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la gestión de riesgos, al tiempo que sostenibilidad y diversidad han perdido protagonismo, a pesar de ser fundamentales para la resiliencia a futuro.

Asimismo, el estudio muestra que, aunque los Directorios reconocen la importancia del aprendizaje continuo y la consolidación de métricas y planes de sucesión, aún existen brechas significativas en los que respecta a la preparación técnica, procesos de evaluación y claridad en los roles y responsabilidades.



La evidencia revela que los Directorios valoran más la capacidad de actuar con rapidez y adaptarse al cambio, pero este dinamismo requiere complementarse con estructuras sólidas de gobernanza y desarrollo formal de competencias.



En conjunto, los hallazgos subrayan que el futuro de los Directorios dependerá de su capacidad para integrar lo inmediato con lo estratégico: avanzar en digitalización y cumplimiento regulatorio, sin dejar de lado la sostenibilidad, la diversidad y el fortalecimiento institucional. Solo así podrán consolidarse como órganos de gobierno efectivos, capaces de guiar a las organizaciones hacia la competitividad, la sostenibilidad y el liderazgo en un entorno de complejidad creciente.

Equipo de liderazgo de Latinoamérica



Diego Cubas

Chairman Latin America &
CEO en Cornerstone Perú



Lina Sintes

Partner & Managing CEO
Director en Cornerstone
Colombia



Gonzalo Door

Regional Partner y Managing
Director en Cornerstone
México, Miami y Panamá



Sandra Cubas

Regional Managing
Partner en Cornerstone



Paulina Cobo

Country Head en
Cornerstone Ecuador



Ornella Bono

Managing Partner en
Cornerstone Chile



Guillermo Segura

Managing Director &
Partner en Cornerstone
Panamá



Rodolfo Artiles

Managing Director en
Cornerstone Miami



Ignacio Gómez

Senior Business Director
en Cornerstone Colombia



Alexandre Cruz

Managing Partner en
Cornerstone Brasil



Cristina Cañizares

Senior Manager en
Cornerstone Ecuador



Silvia Carrillo

Senior Director en
Cornerstone Colombia



Paola Chocano

Partner & Managing
Director en Cornerstone
Perú



Fabio Fonseca

Partner & Country Head
en Cornerstone Brasil



Daniela Mendez

Business Manager en
Cornerstone Bolivia



**Guadalupe
Villavivencio**

Executive Director en
Cornerstone México

Equipo de liderazgo de Latinoamérica



Cornerstone Bolivia

www.cornerstone.bo

contacto@cornerstone.bo



Cornerstone Colombia

www.cornerstone.com.co

ignaciogomez@cornerstone.com.co



Cornerstone Brasil

www.cornerstone-group.com

fabio-fonseca@cornerstone-group.com



Cornerstone Chile

www.cornerstone-group.com

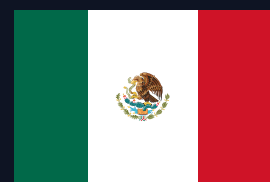
omella-bono@cornerstone-group.com



Cornerstone Ecuador

www.cornerstone.ec

contacto@cornerstone.ec



Cornerstone México

www.cornerstonegroup.mx

contacto@cornerstone-group.com



Cornerstone Miami

www.cornerstonegroup-miami.com

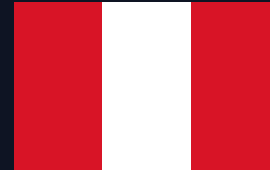
contacto@cornerstonegroup-miami.com



Cornerstone Panamá

www.cornerstone.pa

hansel-martin@cornerstone-group.com



Cornerstone Perú

www.cornerstone.com.pe

contacto@cornerstone.com.pe





CORNERSTONE