

Las cinco megatendencias que marcarán la agenda de los directorios y que auspician un escenario de incertidumbre

■ Informe de Ready 2 Digital señala que las disrupciones tecnológicas, geopolíticas y sociales obligan a las empresas a repensar sus modelos de gobernanza y decisiones estratégicas en 2026.

POR MARCO ZECCHETTO

“La incertidumbre dejó de ser un fenómeno excepcional para transformarse en una condición permanente, obligando a repensar cómo se toman las decisiones, cómo se asigna el capital y cómo se lideran las organizaciones”. Este es el punto de partida de un informe elaborado por la consultora estratégica Ready 2 Digital (R2D), fundada por las directoras de empresas Sandra Guazzotti y Claudia Marín, que identificó cinco megatendencias para los directorios y *c-level* (altos ejecutivos) de Chile y el mundo en 2026.

El documento plantea que, en un entorno marcado por disrupciones simultáneas -tecnológicas, geopolíticas y sociales-, los líderes empresariales enfrentan un “cambio estructural” en la forma de definir sus estrategias y modelos de gobernanza, donde la inteligencia artificial (IA) agéntica; la ciberresiliencia; la regeneración de la confianza; la fragmentación geopolítica; y la longevidad, se alzan como las principales tendencias que impactarán a las organizaciones este año.

1 IA Agéntica

La inteligencia artificial entra en una nueva etapa, donde la ventaja competitiva se centrará en delegar decisiones y flujos de trabajo a agentes autónomos -aquellos capaces de ejecutar tareas y procesos con mínima intervención humana- y “probablemente” este año habrá un “boom de organizaciones agénticas” que exigirán a los líderes definir qué decisiones pueden delegarse a agentes, con qué reglas y mecanismos de supervisión.

Guazzotti dijo que las empresas deberán abordar el desarrollo de capacidades internas para gobernar estos sistemas y poder generar impactos concretos, y subrayó la



Sandra Guazzotti y Claudia Marín, fundadoras de R2D.

necesidad de que las compañías comiencen a experimentar con estas herramientas, porque “detenerse a ver que otros lo hagan y después yo me subo es un riesgo muy grande”.

2 Ciberresiliencia

La consultora advirtió que, en un escenario digital “hiperconectado y dominado por máquinas y agentes de IA”, la ciberresiliencia se transforma en una necesidad estratégica para la reputación, la continuidad operacional y el valor de mercado de las empresas, lo que exige a los directorios prepararse activamente para prevenir incidentes y gobernarlos ágilmente cuando ocurran.

En esa línea, Marín señaló que la Ley Marco de Ciberseguridad, obliga a que la seguridad cibernética “deje de ser un tema técnico y te lo lleva al directorio, como un deber fiduciario”, donde el resguardo de la confianza y la responsabilidad “no pueden quedar ajenos”. También enfatizó el rol estratégico que de-

berán tener los ejecutivos de áreas técnicas, como tecnologías de la información (TI).

3 Regeneración de la confianza

Según el documento, la erosión de la confianza como consecuencia de decisiones automáticas poco explicables, la desinformación y la proliferación de *deepfakes* -imágenes, audios y videos falsificados con IA-, está llevando a mayores exigencias de transparencia y control de sistemas autónomos, donde la confianza, los datos y los algoritmos se consolidan como activos estratégicos.

Marín dijo que la transparencia, la trazabilidad de los datos y la explicabilidad de los algoritmos deberán ser parte del liderazgo organizacional, “tanto de la administración como del chequeo que tiene que hacer el directorio”, mientras que Guazzotti llamó a establecer “coherencia entre la promesa de valor y lo que entrega-

mos”, especialmente en escenarios donde las interacciones en procesos comienzan a darse entre agentes autónomos.

4 Fragmentación geopolítica

El informe también identifica un cambio estructural en el orden global, con cadenas de suministro más regionalizadas y una creciente politización del comercio, la tecnología y los flujos de datos, lo que tensiona la lógica tradicional de las alianzas comerciales y lleva a que la geopolítica se transforme en una variable estratégica.

Guazzotti dijo que esto exige a los directorios planificar con anticipación contextos y escenarios futuros para poder “ampliar el margen de maniobra en un mundo cada vez más fragmentado”, además de mapear riesgos, desarrollar resiliencia operativa y diversificar las capacidades para mantener la competitividad.

5 Longevidad y salud

El envejecimiento de la población y la transformación demográfica configuran un desafío para la creación de valor a largo plazo, con nuevas oportunidades de negocio y talento, consigna el reporte.

La medicina, la IA y la biotecnología están “dando fuerza” a la economía de la longevidad, extendiendo la vida laboral, redefiniendo patrones de consumo y rediseñando organizaciones compatibles con “trayectorias vitales más largas”.

Marín dijo que este fenómeno está llevando a repensar estratégicamente la gestión del talento a largo plazo, en un contexto de creciente escasez de capital humano joven, pero que también abre nichos para el desarrollo de la economía plateada.

“Hay un nuevo mundo que se nos viene desde el punto de vista económico, pero es un tema que no se está mirando tanto (en los directorios) como para desarrollar estas nuevas oportunidades”, comentó Marín.