5TH EDITION

THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

3 puntos ciegos
para gobernar el negocio del futuro



Mónica Retamal

Directora Ejecutiva
Fundación Kodea

kodea

The Board Directors' Summit · Santiago de Chile
12 de noviembre de 2026



5TH EDITION

THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

kodea

40%

de los CEO considera que su empresa no será económicamente viable dentro de diez años si continúa operando como lo hace hoy.

Fuente: PwC, 2025

El directorio que todavia no existe

The Board Directors' Summit · Santiago de Chile
12 de noviembre de 2026

kodea

01 Primer punto ciego

La inteligencia bajó de precio

El juicio colectivo, NO

280 veces más barata en menos de 2 años

Noviembre 2022
US$ 20

Octubre 2024
US$ 0.07

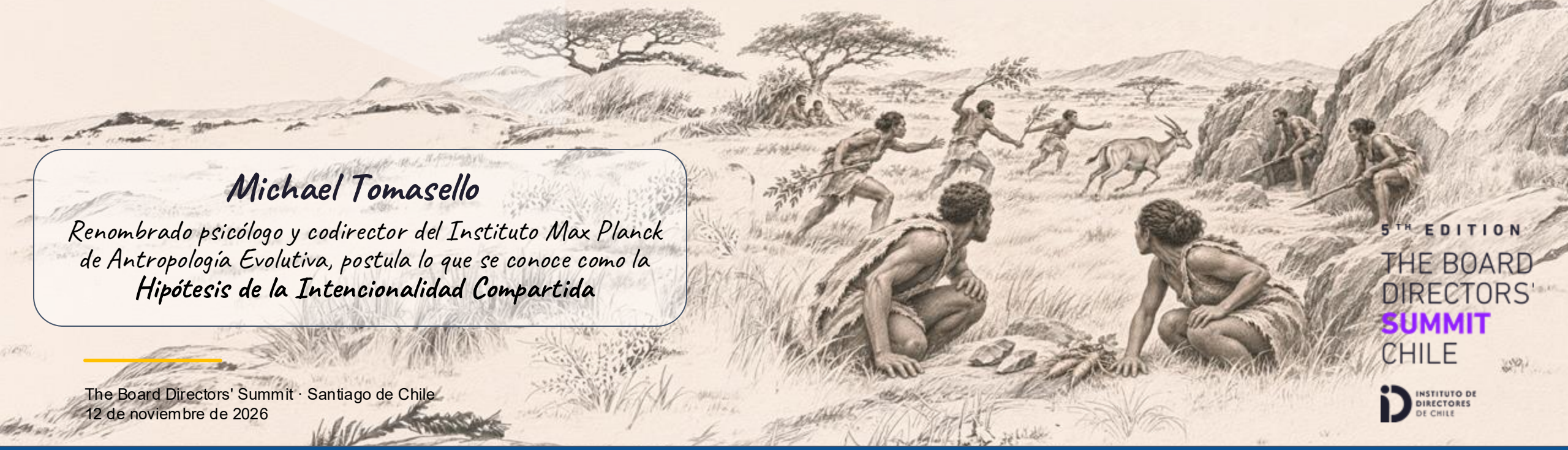
5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

01

La inteligencia bajó de precio
El juicio colectivo, NO

Parte fundamental de nuestra ventaja evolutiva está en la capacidad de hacer juntos cosas que ninguna logra por separado



Michael Tomasello

Renombrado psicólogo y codirector del Instituto Max Planck de Antropología Evolutiva, postula lo que se conoce como la **Hipótesis de la Intencionalidad Compartida**

kodea

5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

02

Segundo punto ciego

Tenemos directores que saben demasiado

Aprender a aprender y aprender a desaprender como capacidad FUNDAMENTAL de toda la organización que espera sobrevivir.

5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

02

Tenemos directores que saben demasiado

Brecha generacional inédita en la historia

El cambio ocurre a una velocidad mayor que el relevo biológico de las personas. En el pasado, los abuelos, padres e hijos compartían un mundo con reglas, herramientas y códigos de comunicación similares;

Hoy, una sola década crea abismos de experiencia.



Serie Adolescencia, NETFLIX 2025

kodea

5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

02

Tenemos directores que saben demasiado

¿Quién evalúa si el directorio está aprendiendo?

66% De los encuestados señala que sus directorios tienen conocimientos o experiencia limitados o inexistentes en inteligencia artificial.

31% Dice que la IA todavía no está en la agenda del directorio.

40% Afirma que la IA ha llevado a reconsiderar la composición de su directorio.

Fuente: DELOITTE GLOBAL, 2025

kodea
5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE
INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

02

Tenemos directores que saben demasiado

¿Tienen los trabajadores acceso al aprendizaje que necesitan?



-8 puntos porcentuales en un año

Fuente: PwC, 2026

kodea
5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE
INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

kodea

03

Tercer punto ciego

La confianza no se automatiza

Del miedo a la agencia humana: ampliar las capacidades de las personas sin perder su confianza.

5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

03

La confianza no se automatiza

kodea

¿Y si la AI termina haciendo mi trabajo?

35%
Promedio internacional

36%
Chile

Considera probable que la IA reemplace su trabajo en los próximos cinco años.

"Nuestras dudas son traidoras, y nos hacen perder el beneficio que a menudo ganaríamos, por el miedo a intentar."
William Shakespeare. Medida por medida, Acto I, escena 4.

5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Fuente: Ipsos AI Monitor 2026, 32 países.

03

La confianza no se automatiza

Bill Gates · Human reserved · 2026

«No existe ninguna razón técnica por la que un robot no pudiera hacerlo. Y, sin embargo, no debería»



Traducción de: “There’s no technical reason why it couldn’t. Yet it shouldn’t.”

03

La confianza no se automatiza

Eduardo Galeano· El Libro de los abrazos (1989)

«Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos»

5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

5TH EDITION
THE BOARD DIRECTORS' SUMMIT CHILE

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

kodea

Créditos y agradecimientos

- Al equipo Kodea por el aguante!
- Daniel San Martín y Roberto Delpiano de Consultora Frontiers por las ideas
- Julian Herman, BCG por el insight
- Refracciones de BTG Pactual por la inspiración
- María Olivia Recart por el feedback

¡GRACIAS!