

A photograph of a business meeting in progress. Several people in business attire are seated around a dark wooden conference table. The table is cluttered with various items: open laptops, several white coffee cups on saucers, clear glasses of water, and several sheets of paper featuring charts, graphs, and documents. One person in the foreground is holding a pen over a document. The background shows a blurred view of a city skyline through large windows.

Pulso Directivo

*Perspectivas y prioridades
de los directorios*

1ª Encuesta de Directores y CEOs
— Informe de resultados 2026

Advice

Resumen Ejecutivo

La encuesta Pulso Directivo 2026 ofrece una visión de los principales desafíos que enfrentan los directores, CEOs y gerentes en Uruguay en materia de desarrollo y gestión de liderazgos. Los resultados confirman que **el tema ocupa un lugar central en las agendas de los directorios y gerencias**, aunque también evidencian brechas entre las intenciones y la capacidad real de las empresas para desarrollar líderes en contextos cada vez más exigentes.

En la búsqueda y selección de talentos ejecutivos, la atracción de perfiles gerenciales y directivos aparece como una dificultad, no solo por una escasez de candidatos, sino por la **falta de perfiles que integren experiencia, visión de negocio, adaptabilidad y disposición a asumir roles de alta exigencia**. Además, las expectativas de los candidatos en cuanto a las remuneraciones y el alcance real del rol tienden a exceder propuesta de las empresas.

A esto se suma una **complejidad para validar la adaptación cultural de los nuevos líderes y predecir su desempeño real al incorporarlos a las empresas**. Esto subraya que el *Executive Search* no se trata solo de identificar talento, sino de reducir la incertidumbre sobre su integración a la cultura y al momento de cada organización.

En cuanto al desarrollo de liderazgos, si bien la mayor parte de los directores y CEOs reconoce su importancia y afirma identificar talento con potencial, el grado de respuestas afirmativas disminuye cuando se evalúa la preparación efectiva de futuros líderes y es aún menor al consultar sobre la planificación de sucesión. Esto sugiere **dificultades para transformar el potencial en líderes preparados para asumir responsabilidades**.

La evaluación del funcionamiento de directorios, CEOs y gerencias es en general positiva. Se destacan niveles altos de alineación estratégica y confianza en los equipos, lo que constituye una base sólida para la ejecución. Sin embargo, **la preparación para liderar en contextos de cambio e incertidumbre aparece como una dimensión más desafiante**.

De cara a los próximos 2 a 3 años, el principal desafío que identifican los directores y CEOs es desarrollar mandos intermedios y nuevos líderes, y conducir exitosamente procesos de transformación.

En conjunto, los resultados indican que el reto central es construir una capacidad de liderazgo más amplia, que incluya a los distintos niveles y etapas de desarrollo de liderazgo en las empresas, y que incorpore como competencia crítica la habilidad de movilizar equipos en contextos de cambio e incertidumbre.

Presentación

La encuesta Pulso Directivo 2026 de Advice se realizó con el objetivo de recopilar y cuantificar las percepciones y expectativas de los directores y CEOs sobre el desarrollo y gestión de los liderazgos en sus organizaciones: qué objetivos y prioridades establecen, qué desafíos identifican y qué obstáculos enfrentan para pasar de la visión a la acción.

Los resultados presentados en este informe se basan en las respuestas de 93 directores y CEOs de empresas medianas y grandes que operan en Uruguay y son referentes en sus respectivos sectores de actividad, conformando una muestra relativamente pequeña pero significativa.

Los resultados confirman que la brecha entre identificar talento y prepararlo para asumir posiciones clave sigue siendo amplia en las empresas uruguayas: 6 de cada 10 directores y CEOs dice detectar anticipadamente a los perfiles con mayor potencial de liderazgo, pero solo 3 consideran que la planificación de sucesión está realmente desarrollada.

El liderazgo no se improvisa el día de la vacante, se construye y revisa, como cualquier otro activo crítico. Sin embargo, pocos Directorios lo someten al mismo escrutinio que aplican al plan financiero o de negocio.

Ese es el riesgo más peligroso: que no hace ruido hasta que ya es tarde. Cuando una posición clave queda vacante sin sucesor preparado, la empresa no pierde solo un líder, pierde meses de capacidad de decisión, justo cuando el mercado y los accionistas esperan continuidad.

La pregunta no es si su organización tiene hoy buenos líderes. Es si puede permitirse perderlos mañana sin que el negocio se detenga.



Maximiliano Martucci
Director Comercial



Guzmán Saráchaga
Gerente de Estrategia de
Talento & Capital Humano



1

Búsqueda y selección de ejecutivos

La atracción de perfiles gerenciales y ejecutivos aparece como un desafío relevante, pero no solo por falta de candidatos.

Alinear las expectativas en cuanto a los alcances del rol y la propuesta de valor, y reducir la incertidumbre asociada al desempeño y adaptación a la cultura aparecen como puntos de tensión en la incorporación de nuevos líderes.

La primera sección de la encuesta Pulso Directivo se enfocó en los desafíos asociados a la búsqueda y atracción de talentos para ocupar posiciones clave de liderazgo en las organizaciones.

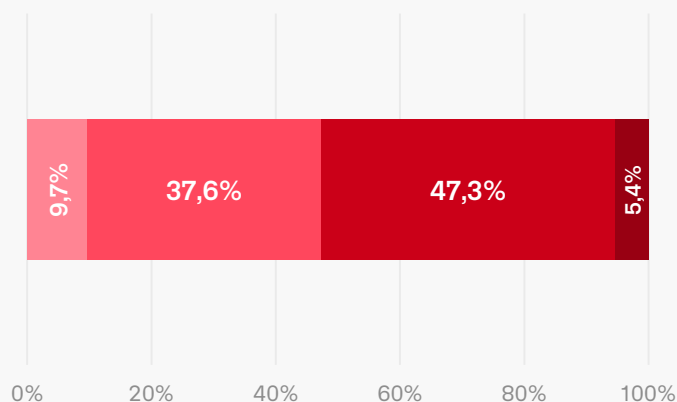
Desde la primera pregunta, quedó establecido que atraer perfiles gerenciales y ejecutivos se percibe →

→ como un desafío importante: el 52,7% de los directivos lo calificó como “muy difícil” o “extremadamente difícil”, y si se suma la categoría intermedia (“algo difícil”, 37,6%), la enorme mayoría del universo encuestado (90,3%) reconoce algún grado de dificultad significativa.

Pregunta 1.1

¿Qué tan difícil es hoy atraer perfiles gerenciales y ejecutivos para posiciones de liderazgo?

- Nada difícil
- Poco difícil
- Algo difícil
- Muy difícil
- Extremadamente difícil



Esto denota que la dificultad de atraer perfiles gerenciales y ejecutivos no se asocia a casos puntuales, sino que responde a desafíos de índole estructural.

Las preguntas siguientes permiten entender de dónde viene esa dificultad.

En la segunda pregunta, consultados acerca de cuáles son los principales desafíos al atraer talento gerencial y ejecutivo, 2 de los 3 motivos más nombrados por los directivos señalan una escasez de candidatos con el perfil adecuado para asumir posiciones de liderazgo.

La “escasez de candidatos con adaptabilidad y visión para enfrentar los nuevos desafíos del negocio” fue el desafío que los directivos encuestados señalaron con mayor frecuencia, en un 53,8% de los casos, mientras la “escasez de candidatos con el perfil de formación, experiencia y competencias requeridas” quedó en 3^{er} lugar, con un 45,2% de las respuestas.

Esto revela que **las empresas no solo están en la búsqueda de cualidades como formación, experiencia y competencias en un sentido tradicional, sino de la combinación de estas cualidades con visión de negocio, adaptabilidad y disposición a asumir ciertos niveles de exigencia.** Esto se conecta a una necesidad estratégica de incorporar perfiles capaces conducir equipos en contextos más complejos, cambiantes e inciertos.

Pregunta 1.2

¿Cuáles son los principales desafíos al atraer talento gerencial y ejecutivo?



Mientras tanto, en la 2ª posición entre los desafíos más nombrados, aparecen las expectativas salariales y de compensaciones: prácticamente la mitad de los directivos (50,5%) señalaron como problema la falta de alineación en este aspecto, por la dificultad de las empresas para ofrecer una propuesta de valor que esté a la altura de lo que esperan los candidatos.

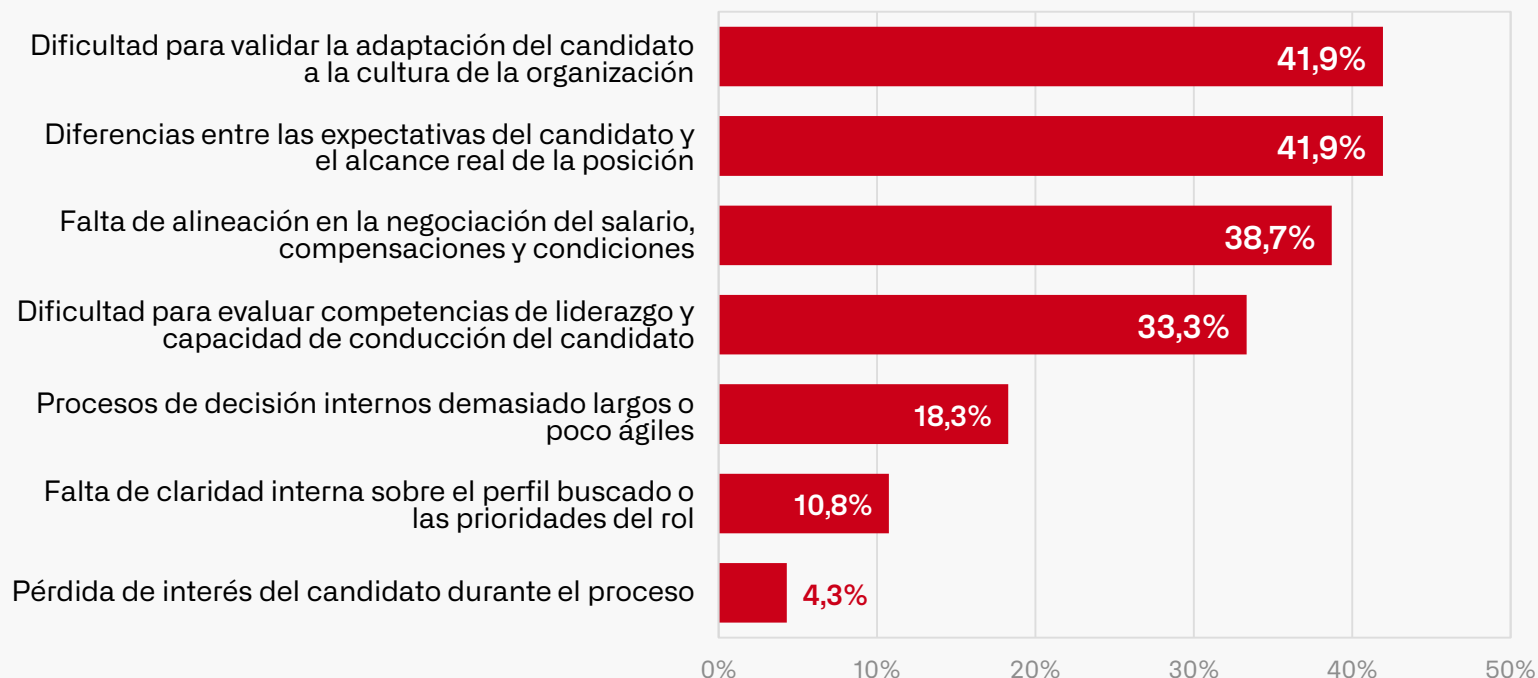
Esto señala una brecha existente entre lo que las empresas están dispuestas o pueden pagar y lo que, en general, los candidatos a posiciones ejecutivas y gerenciales consideran atractivo para moverse y asumir una nueva responsabilidad. En tal sentido, las expectativas salariales y de beneficios no deben leerse apenas como una cuestión de remuneraciones, sino →

→ teniendo en cuenta que, en posiciones ejecutivas, las compensaciones y beneficios suelen responder a una síntesis de varios elementos, que no solo incluyen el nivel de responsabilidad sino también la exposición, el riesgo reputacional, la estabilidad, la autonomía real y el propósito, entre otros.

La tercera pregunta de esta sección complementa los hallazgos previos, revelando que los principales obstáculos del *Executive Search* no son solo de mercado, sino de encaje y definición. Se destacan, con gran claridad sobre otras opciones, 4 obstáculos que tienen que ver esencialmente con la falta de →

Pregunta 1.3

¿Cuáles son los principales obstáculos en el proceso de selección de posiciones gerenciales y ejecutivas?



→ alineación empresa–candidato en cuanto al alcance de las responsabilidades y remuneración asociadas al cargo, y a la falta de certezas en cuanto al desempeño del candidato y su integración a la cultura de la empresa.

Por una parte, están las tensiones que refieren a la incorporación e integración del nuevo líder: la “dificultad para validar la adaptación del candidato a la cultura de la organización” y la “dificultad para evaluar competencias de liderazgo y capacidad de conducción del candidato” se destacan en 1ª y 4ª posición, con el 41,9% y 33,3% de las respuestas, respectivamente.

Esto subraya que **la selección ejecutiva tiene un componente fuerte de incertidumbre interna. Incluso cuando un candidato parece el adecuado, la imposibilidad para validar de antemano su ajuste cultural y capacidad de liderazgo representa un riesgo difícil de gestionar.** En cargos ejecutivos, el costo de una mala contratación es alto, y las organizaciones no pueden anticipar con certeza si un candidato va a funcionar con efectividad en su contexto organizacional concreto. Un líder puede tener buen currículum y aun así fracasar si no logra integrarse a la cultura, leer los códigos internos, construir legitimidad o conducir equipos de trabajo en las condiciones específicas de esa empresa.

Esta es una de las claves que distinguen el *Executive Search* de los procesos de selección tradicionales: **no es simplemente una búsqueda de talento técnicamente apto para desempeñarse en una posición, sino que conlleva una compleja evaluación de compatibilidad entre el candidato y el rol, la cultura y el momento organizacional.**

Al mismo tiempo, durante los procesos de selección vuelven a aparecer desafíos relacionados a la alineación de expectativas entre empresas y candidatos en torno a las remuneraciones y al alcance real del rol. Las “diferencias entre las expectativas del candidato y el alcance real de la posición” y la “falta de alineación en la negociación del salario, compensaciones y condiciones” se destacaron en la 2ª y 3ª posición entre los obstáculos identificados con mayor frecuencia, en un 41,9% y 38,7% de los casos.

2

Desarrollo y gestión de liderazgos

Las organizaciones reconocen como prioritario el desarrollo de líderes, pero tienen dificultades para convertir el potencial identificado en líderes preparados. En particular, se revela como desafiante la planificación de sucesión para posiciones clave.

La segunda sección de la encuesta Pulso Directivo consistió en una serie de cuatro afirmaciones orientadas a detectar el grado de madurez que tienen las organizaciones en la gestión de sus liderazgos, midiendo el grado de acuerdo o desacuerdo de los directivos con lo expresado en las mismas.

Se midieron cuatro dimensiones, respectivamente: el desarrollo de liderazgos como prioridad en la organización, la identificación temprana de perfiles con potencial de liderazgos en la organización, →



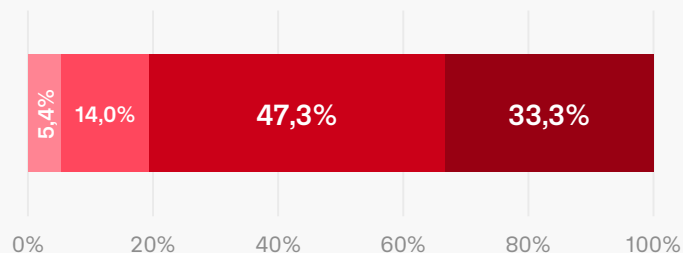
→ la preparación efectiva de talentos para asumir posiciones de liderazgo, y la planificación de sucesión para posiciones clave en la empresa.

Las respuestas a la primera cuestión establecen que **la enorme mayoría de los directivos entiende que desarrollar líderes es una prioridad para sus organizaciones**. Esto sugiere que el tema está presente como asunto relevante en las agendas de los directorios. Más de 8 de cada 10 encuestados están de acuerdo con esto (80,6%), evidenciando que el tema tiene legitimidad interna.

Afirmación 2.1

“El desarrollo de líderes es una prioridad en mi organización”

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

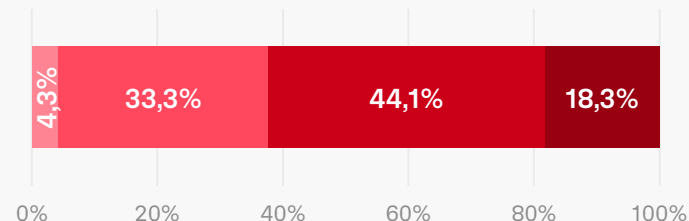


Las respuestas a la segunda y tercera afirmación, por otra parte, revelan que la identificación de potencial aparece más desarrollada que la preparación efectiva de líderes para ocupar posiciones clave.

Afirmación 2.2

“Mi organización identifica de forma anticipada a las personas con mayor potencial de liderazgo”

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



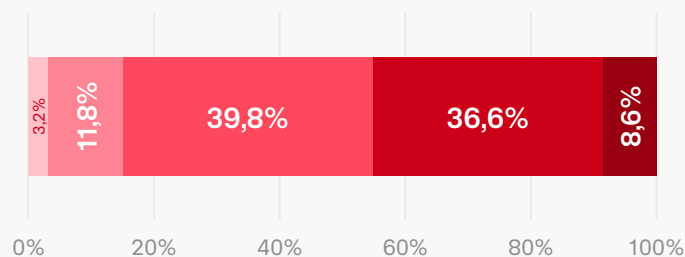
Hay una diferencia sustancial entre el 62,4% de directivos que dice que sus empresas identifican de forma anticipada a personas con potencial de liderazgo y el 45,2% que afirma que tiene talentos preparados para asumir posiciones de liderazgo. Esta diferencia revela que **las organizaciones detectan líderes potenciales, pero no necesariamente logran desarrollarlos** →

→ hasta convertirlos en sucesores listos para ocupar posiciones de importancia estratégica.

Afirmación 2.3

“Mi organización tiene talentos preparados para asumir posiciones de liderazgo”

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



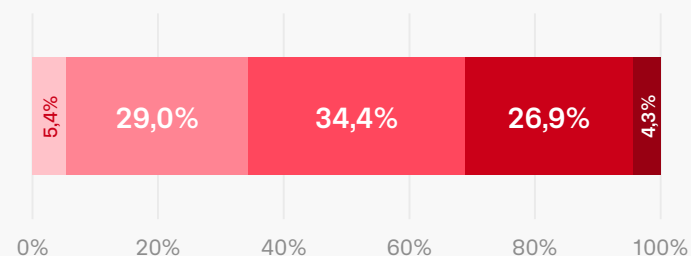
Esto se puede explicar porque la identificación de líderes potenciales se basa en el buen desempeño y visibilidad interna de los talentos, pero la preparación de líderes implica más que el reconocimiento: requiere seguimiento de las trayectorias, instancias de *feedback* y mentoría, y exposición progresiva a desafíos reales de conducción, es decir, procesos definidos y un compromiso sostenido.

Consultados acerca de la planificación de sucesión, solo un 31,2% de los directivos concuerda con que es una práctica desarrollada en sus organizaciones. Esta es, además, la única de las cuatro dimensiones que tiene un mayor grado de desacuerdo (34,4%), resultado que se puede explicar porque **la planificación de sucesión es la práctica más desafiante en la gestión de liderazgos**, ya que exige madurez para analizar posiciones clave, anticipar riesgos de continuidad, identificar posibles reemplazos y sostener conversaciones sensibles sobre el futuro.

Afirmación 2.4

“La planificación de sucesión para posiciones clave en mi organización está bien desarrollada”

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Esto sugiere que algunas empresas pueden estar operando de forma reactiva: se preocupan por reemplazar líderes cuando la necesidad aparece, pero no antes.

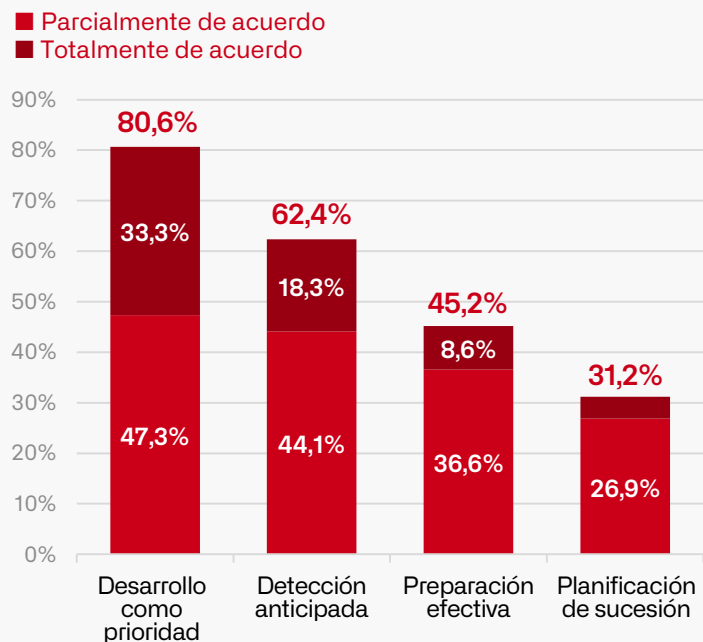
Una mirada conjunta de las cuatro dimensiones evaluadas permite advertir una correlación entre el grado de aplicación de prácticas de gestión y desarrollo de liderazgo y los desafíos asociados a estas:

- El 80,6% de los directivos reconoce el desarrollo de líderes como una prioridad en su organización
- El 62,4% dice que la organización identifica anticipadamente personas con potencial de liderazgo
- El 45,2% afirma que la organización tiene talentos preparados para asumir posiciones de liderazgo
- Solo el 31,2% considera que la planificación de sucesión está bien desarrollada

En suma, las empresas reconocen ampliamente la importancia del desarrollo de líderes e incluso logran detectar tempranamente talentos con potencial, sin embargo, cuando se avanza hacia dimensiones más específicas, se revela una brecha entre intención declarada y madurez de gestión: los directores y CEOs tienen más dificultades para desplegar plenamente las prácticas y mecanismos para contar con líderes preparados y una planificación sucesoria detallada.

Los motivos y desafíos que dificultan este paso de la intención a la acción en la gestión de los liderazgos queda planteada como una de las principales líneas a indagar en futuras encuestas de Pulso Directivo.

Grado de acuerdo de los directivos en las cuatro dimensiones evaluadas





3

Directorio, CEO y gerencias

La amplia mayoría de los encuestados percibe solidez en la conducción de sus empresas, valorando positivamente la capacidad de los directorios y CEOs para alinearse con las gerencias y confiar en sus equipos de trabajo. Consideran que el mayor desafío es prepararse para liderar en escenarios más complejos e inciertos.

La tercera sección de Pulso Directivo se enfocó en lograr una mejor comprensión de la interrelación y funcionamiento de los directorios, CEOs y gerencias en tres dimensiones clave: alineación en torno a las prioridades del negocio, confianza en los equipos y preparación para liderar en la incertidumbre.

Para esto, de modo similar a la sección anterior, se les solicitó a los directivos que expresaran su grado de acuerdo con una breve serie de afirmaciones.

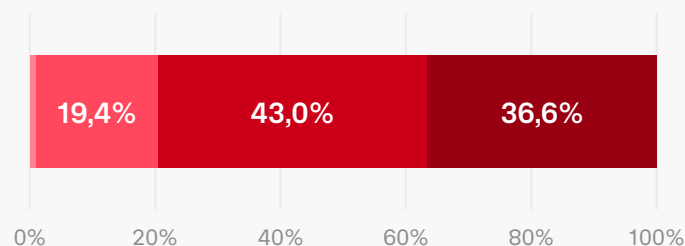
En conjunto, el bloque muestra una evaluación favorable. En las tres dimensiones evaluadas, los directivos expresaron más de un 70% de acuerdo (suma de respuestas “parcialmente de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) y muy bajo de desacuerdo (menos del 5%) indicando que, en términos generales, perciben solidez en la conducción de sus empresas.

La dimensión mejor evaluada fue la alineación en torno a las prioridades del negocio: prácticamente 8 de cada 10 directivos (79,6%) expresó acuerdo.

Afirmación 3.1

“El directorio, CEO y gerencias de mi organización están bien alineados en cuanto a las prioridades del negocio”

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Fue, al mismo tiempo, la dimensión que registró el mayor grado de acuerdo total, concentrando más de un tercio de las respuestas (36,6%).

Esta dimensión es relevante porque **la alineación entre directorio, CEO y gerencias es una condición fundamental para que la organización pueda ejecutar con claridad y sostener decisiones estratégicas, evitando mensajes contradictorios que crean confusión y dispersan los esfuerzos.**

Cuando la alta dirección está alineada, los líderes intermedios y la base operativa de la organización pueden priorizar mejor, utilizar recursos con más coherencia y reducir fricciones entre áreas. **Esto no significa una ausencia de diferencias, sino la existencia de acuerdos suficientes sobre qué importa, hacia dónde ir y qué decisiones sostener.**

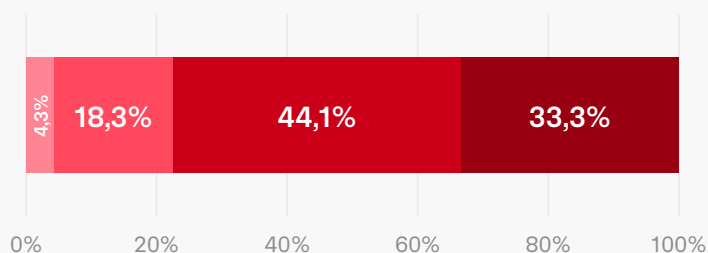
La evaluación de esta dimensión sugiere que, en la mayor parte de las empresas encuestadas, esta base existe.

La segunda dimensión mejor evaluada fue la confianza en los equipos de trabajo, con un 77,4% de acuerdo. Esta también es una dimensión central de la interrelación y funcionamiento de los directorios, CEOs y gerencias, y el resultado sugiere que, **entre los directivos encuestados, predomina una visión positiva sobre la capacidad de los equipos para cumplir con su trabajo.**

Afirmación 3.2

“El directorio, CEO y gerencias de mi organización tienen un alto nivel de confianza en los equipos para realizar su trabajo”

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Un liderazgo que confía en sus equipos de trabajo puede delegar, distribuir responsabilidades y evitar una dirección excesivamente enfocada en aspectos operativos del día a día.

Esto resulta especialmente importante en contextos donde la velocidad de respuesta depende de que los equipos tengan suficiente autonomía para actuar. Sin confianza, la organización se vuelve más lenta, más dependiente de la cúpula y menos hábil para

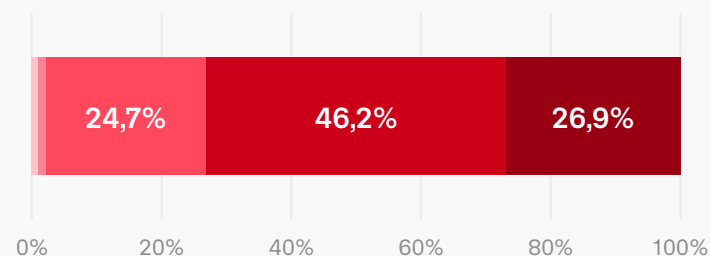
aprovechar los conocimientos y capacidades distribuidos en todos los niveles de la organización.

En tercer lugar, la preparación del directorio, CEO y gerencias para liderar el negocio en un contexto de cambio e incertidumbre es la dimensión en la que aparece el menor consenso relativo, registrando acuerdo en un 73,1% de los casos.

Afirmación 3.3

“El directorio, CEO y gerencias de mi organización están bien preparados para liderar el negocio en un contexto de cambio e incertidumbre”

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Este sigue siendo un resultado alto, pero algo inferior a las otras dos dimensiones evaluadas, sugiriendo →

→ que esta es la dimensión que los directivos perciben como más desafiante.

Hay, en esta dimensión, una diferencia importante con las dos dimensiones anteriormente evaluadas: la confianza y la alineación se refieren a las dinámicas internas de las organizaciones; la preparación para liderar en la incertidumbre, en cambio, es una dimensión que pone en relación a la empresa con el entorno.

Los avances tecnológicos, la presión competitiva, las transformaciones de la fuerza laboral, los cambios en las tendencias de consumo y expectativas de los clientes, restricciones económicas y regulatorias, son factores que impactan en el negocio, demandando de los directores, CEOs y gerentes la capacidad de adaptar sus estrategias y ejecutar con relativa rapidez.

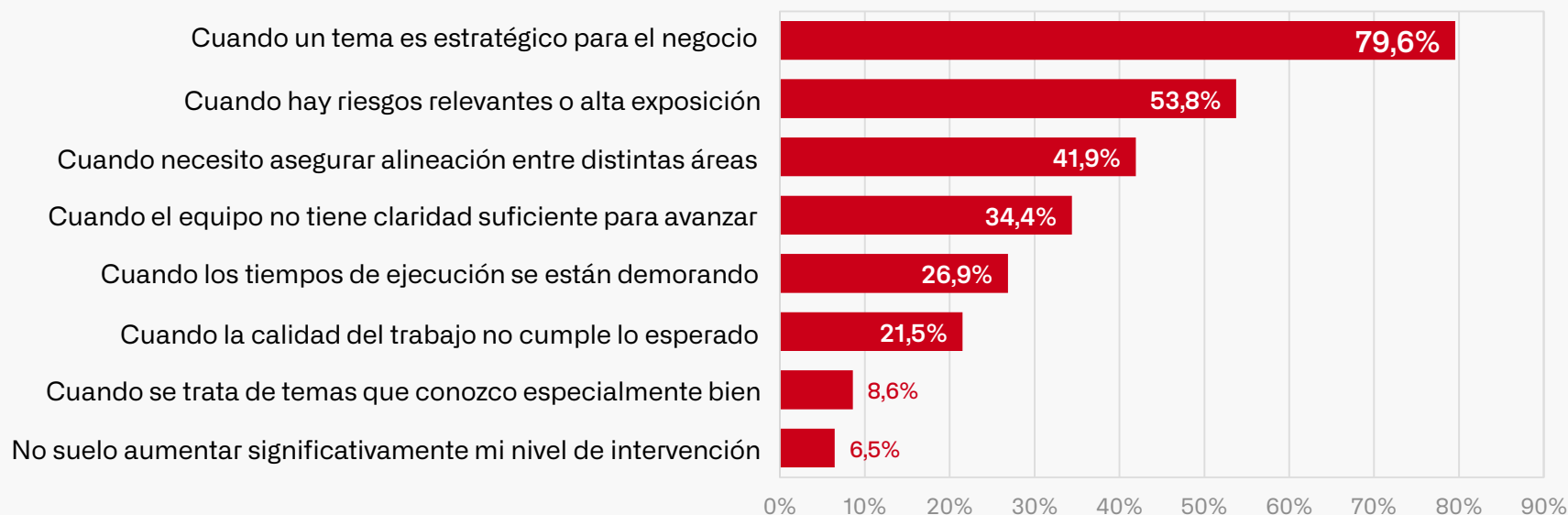
Desde esta perspectiva, liderar en contextos de cambio no depende solo de la confianza de los directores, CEOs y gerencias en la capacidad de los equipos o de una cuestión de alineación en cuanto a los objetivos, sino de habilidades más difíciles de desarrollar, como **lectura del entorno, adaptación, comunicación en escenarios inciertos y gestión emocional ante un contexto cambiante.**

¿Cuándo los directivos aumentan decisivamente su intervención?

En un apartado de la encuesta, se les consultó a los directivos en qué ocasiones aumentan de manera significativa su involucramiento en la operativa de las empresas, interviniendo en decisiones diarias. 9 de cada 10 directivos (93,5%) declararon hacerlo. La importancia estratégica y el riesgo percibido son los dos disparadores más fuertes de intervención.

Cuando hay exposición relevante y las decisiones operativas pueden tener consecuencias reputacionales, financieras o legales, los directores sienten que esto justifica una mayor presencia de su parte. La alineación entre áreas y la falta de claridad aparecen como tercer y cuarto motivos más relevantes, sugiriendo que parte del involucramiento surge cuando los directivos perciben que la empresa necesita afinar su coordinación en el plano transversal y planes de acción.

¿En qué ocasiones usted aumenta significativamente su involucramiento en las decisiones diarias?



4

Desafíos a futuro

Desarrollar nuevos líderes, movilizar equipos frente al cambio y traducir las estrategias en ejecución consistente son los desafíos que los directores y CEOs identifican como prioritarios en el horizonte de los próximos 2 a 3 años.

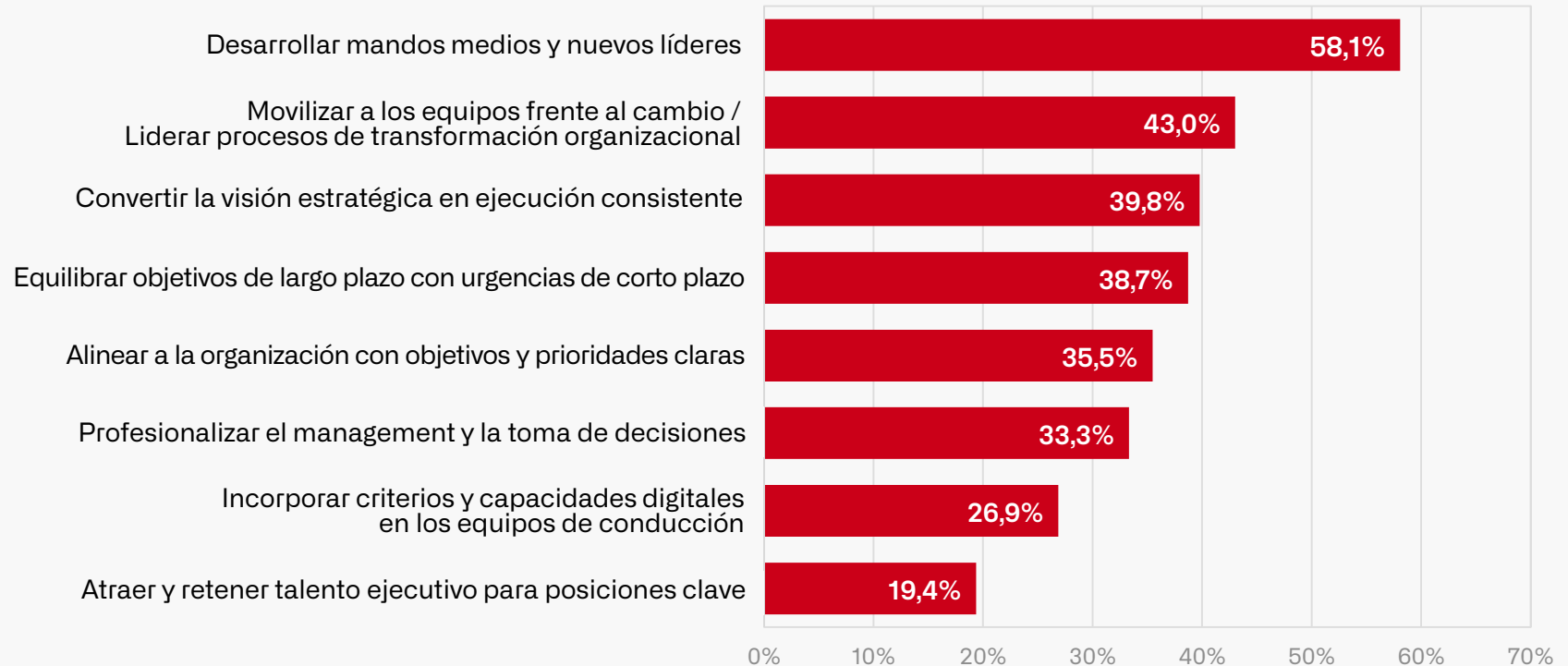
Inteligencia Artificial, innovación y visión a largo plazo son los temas que quieren que estén más presentes en las agendas de los directorios y gerencias.

La última sección de la encuesta Pulso Directivo se orientó a identificar cuáles son los desafíos que los directores y CEOs perciben como prioritarios en lo que refiere a liderazgos, en el horizonte de los próximos 2 a 3 años. Además, se les consultó qué temas les gustaría que estuvieran más presentes en las agendas de los directorios y gerencias, con lo cual quedó esbozado un panorama interesante de objetivos, prioridades y asuntos estratégicos.



Pregunta 4.1

Pensando en los próximos 2 a 3 años, ¿cuáles son los principales desafíos de liderazgo en su empresa?



El desafío más mencionado fue “Desarrollar mandos medios y nuevos líderes”, con un 58,1% de respuestas. Este mantiene una diferencia estadísticamente relevante frente al resto de las opciones (se separa más

de 15 puntos porcentuales con respecto al segundo desafío más mencionado), confirmando algo que ya venía esbozándose en las secciones anteriores de la encuesta: **las empresas no están pensando los →**

→ **liderazgos únicamente a nivel de la alta dirección, sino también del desarrollo de mandos intermedios y nuevos líderes.**

Como es sabido, los líderes intermedios cumplen una función imprescindible al conectar el plano de la estrategia, elaborada a nivel de los directorios, con el plano operativo: son quienes traducen las prioridades estaretégicas en acciones diarias, sostienen el clima en lo cotidiano, gestionan tensiones, bajan decisiones difíciles, detectan problemas de implementación y movilizan a los equipos.

En segundo lugar, **liderar el cambio aparece como una competencia crítica.** “Movilizar a los equipos frente al cambio y liderar procesos de transformación organizacional” fue el segundo desafío más mencionado, en un 43% de los casos.

Este dato muestra que el desafío del cambio no está solo en el plano estratégico sino también en el humano: lograr que las personas entiendan, acompañen y ejecuten transformaciones. Los directivos perciben que los próximos años van a exigirles conducir equipos en escenarios de ajustes, incorporación de nuevas tecnologías, revisión de procesos, cambios culturales y nuevas formas de trabajo. En ese contexto, el liderazgo no se limita a proporcionar instrucciones claras: implica generar sentido, sostener el compromiso con la visión y saber gestionar resistencias.

Luego aparece un grupo relativamente compacto de desafíos asociados a ejecución y alineación: “Convertir la visión estratégica en una ejecución consistente” (39,8%), “Equilibrar los objetivos de largo plazo con urgencias de corto plazo” (38,7%); y “Alinear a la organización en torno a objetivos y prioridades claras” (35,5%). Los tres desafíos mantienen entre sí una diferencia estadística poco significativa, y un denominador común: los tres apuntan a una brecha clásica entre intención estratégica y capacidad de ejecución, señalando que **muchas empresas pueden tener claridad sobre hacia dónde quieren ir, pero encuentran obstáculos para convertir esa dirección en acciones consistentes.**

También tiene peso relevante el desafío de “Profesionalizar el management y la toma de decisiones”, con un 33,3% de respuestas, sugiriendo que, si bien este no es el asunto más urgente, todavía hay una parte relevante de directores y CEOs que consideran que hay margen para mejorar métodos de gestión, toma de decisiones, coordinación, indicadores y disciplina ejecutiva. En este sentido, no se trata solo de formar líderes inspiradores, sino de mejorar la calidad de gestión: cómo se decide, cómo se prioriza, cómo se mide, cómo se corrige, cómo se delega y cómo los equipos se hacen responsables por los resultados.

También hay una parte relevante de directores y CEOs que consideran que “Incorporar criterios y capacidades digitales en los equipos de conducción” es un desafío en el horizonte de los próximos años, registrando algo más de una cuarta parte de las respuestas (26,9%).

Por último, aparece “Atraer y retener talento ejecutivo para posiciones clave” (19,4%) como el desafío con menor frecuencias de respuestas. Es importante discernir que esto no significa que la atracción y selección de ejecutivos no sea un desafío relevante para las organizaciones—la primera sección de la encuesta ya dejó establecido que sí lo es—, sino que, mirando hacia adelante, entre los desafíos futuros, hay otros temas aparecen como más prioritarios.

Insight

Consultados acerca de qué temas les gustaría que estuvieran más presentes en las agendas del directorio y gerencias, el 73% de los encuestados mencionó al menos un asunto que le genera inquietud en el horizonte de los próximos años.

Para finalizar la encuesta, se les consultó a los directores y CEOs, como pregunta abierta, **qué tema les gustaría que estuviera más presente en las agendas**

de los directorios y gerencias de sus empresa.

Si bien la respuestas fueron muy diversas, emergieron algunas líneas comunes, con asuntos que se reiteraron.

Se reproducen a continuación algunos fragmentos seleccionados bajo el eje de estas temáticas, que expresan y resumen preocupaciones comunes.

Adaptabilidad e innovación

“La capacidad de, sobre la marcha, cambiar estrategias sobre las metas ante cambios imprevistos en los actores del mercado. Hoy en día es muy importante adaptarse a cambios en forma muy rápida”

“Preparar la empresa para transformar las nuevas necesidades del mercado en oportunidades de enfoque y desarrollo de negocio”

Desarrollo de líderes

“De qué manera ayudamos a los perfiles con más potencial a desarrollar sus habilidades de liderazgo”

“Considero que el desarrollo de los mandos medios y oportunidades de mayor exposición en ese sentido es un tema a profundizar”

Gestión y coordinación entre equipos

“A nivel de directorio tratar temas estratégicos y apoyar al management en todo lo que nos pidan [...] evitando meternos en el día a día”

“El desarrollo de los equipos de trabajo, los objetivos compartidos y el trabajo multidisciplinario”

“Una planificación estratégica clara, con objetivos compartidos y alineamiento de los líderes de cada área”

Inteligencia Artificial y tecnología

“Como adaptamos y transformamos nuestras gestiones abrazando la IA como un habilitador”

“La ética en el uso de la IA. La importancia del criterio en el nuevo contexto”

Productividad y eficiencia operativa

“Análisis exhaustivo y estratégico de mecanismos de medición y performance alineados (incorporando tecnología) [...] benchmarking competitivo y funcional”

Selección de talento

“Medición eficiente y más rápida de los candidatos seleccionados para cada puesto, por las características de nuestra organización nos requiere mucho tiempo saber si la persona realmente cumple con las expectativas de su puesto”

Visión a mediano y largo plazo

“Como sentar las bases hoy para ser la empresa que queremos ser mañana”

“La estrategia como un medio para avanzar y no como algo para cumplir. Visión a mediano y largo plazo, no estar atajando los penales”

“Definición de necesidades a largo plazo y estructura de equipo financiero administrativo”

¿Le gustaría transformar estos hallazgos en acciones?

Desde Advice podemos acompañarlo con diagnóstico rápido de talento, planificación de dotaciones, atracción y fidelización, y diseño organizacional.

Haga clic aquí y agende una conversación
sin compromiso para explorar próximos pasos



Nota metodológica

La encuesta Pulso Directivo de Advice se implementó entre el 8 de abril y el 12 de junio de 2026 vía cuestionario online enviado a directores y CEOs de empresas medianas y grandes, que operan en Uruguay y son referentes en sus respectivas áreas de actividad.

Participaron en la encuesta 93 directores y CEOs que respondieron la totalidad del formulario enviado.

Ficha técnica

Universo: directores y CEOs de empresas medianas y grandes que operan en Uruguay

Técnica de muestreo: no probabilística

Muestra obtenida: 93 directores, gerentes y altos ejecutivos de empresas representativas

Trabajo de campo: 8/4/2026 al 12/6/2026

Cuestionario: autoaplicado por Internet

Imágenes

Imágenes creadas con ChatGPT, excepto página 9, creada por Magnific (Freepik).

Deslinde de responsabilidad

Advice no asume responsabilidad por las decisiones que se puedan tomar en base a este informe.



En Advice transformamos el talento en motor de crecimiento.

Desde 2004 acompañamos a empresas y profesionales a evolucionar, combinando consultoría estratégica, tecnología y analítica de datos para impulsar decisiones más inteligentes y organizaciones más humanas.

Somos una firma líder en Executive Search, Selección y Evaluación, Digital & IT, Data Analytics, Outsourcing, Capital Humano y Gestión de Nómina, con presencia en Uruguay y la región.

Como partner exclusivo de ADP® en Uruguay y Paraguay, integramos las plataformas tecnológicas y estándares globales del líder mundial en gestión del capital humano, asegurando eficiencia, cumplimiento y escalabilidad para organizaciones de cualquier tamaño.

Además, nuestra pertenencia a NPWorldwide, la red de reclutamiento más extensa del mundo, nos conecta con más de 50 países y nos permite ofrecer soluciones de talento sin fronteras.

Nuestro propósito es crear impacto positivo en el ecosistema laboral, ayudando a las empresas a anticiparse al futuro del trabajo y a las personas a alcanzar su máximo potencial.

En Advice creemos en el poder de las personas, la innovación y los datos para construir entornos laborales más inteligentes, sostenibles y con propósito.

Advice

Maximiliano Martucci

Director Comercial

Maximiliano.Martucci@advice.com.uy

Guzmán Saráchaga

Gerente de Estrategia de Talento &

Capital Humano

Guzman.Sarachaga@advice.com.uy

Montevideo, Uruguay

Tiburcio Gómez 1330 - Piso 4

+598 2626 1111