



FOTOGRAFIA: CLAUDIO CORTES

Fadua Gajardo:

# “Ya no existe eso de poner al amigo en un directorio”

Por Carolina Méndez

“Inauguramos recién las oficinas del instituto, las pensamos como un espacio de encuentro entre directores y directoras. Por eso en la entrada hicimos este living. En Chile no existía un lugar donde se pudieran reunir a tomar café para hablar de mejores prácticas, de sus experiencias o para activar su red de networking”, comenta Fadua Gajardo (44).

Las instalaciones del Instituto de Directores de Chile (IdDC), que están alojadas en el espacio Zoco de avenida La Dehesa 1500, cuentan con una amplia sala de capacitación para impartir programas dirigidos a ejecutivos que deseen ser parte del directorio de alguna compañía.

Gajardo, psicóloga laboral de la Universidad Arcis y MBA de la Business School de la Universidad de los Andes (ESE), es directora ejecutiva del IdDC y cuenta con más de 20 años de experiencia en compañías nacionales y extranjeras.

La directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile, plantea que “con la entrada en vigencia de la Ley de Delitos Económicos, ha crecido con mucha fuerza la profesionalización de los directores”.

Ella fue quien, junto a Cristián Lefevre, presidente de EY Chile, fundó en 2016 este instituto que cuenta con la representación exclusiva del Institute of Directors (IoD) de Londres. “Tenemos como propósito ser un activo referente en Chile y Latinoamérica de mejores prácticas en los gobiernos corporativos. Eso considera las relaciones entre accionistas, directores, ejecutivos y el resto de las partes interesadas”, explica.

A la fecha, cerca de mil directores y ejecutivos, entre ellos la ministra de Obras Públicas, Jessica López y el expresidente de CAP, Rodolfo Krause, han pasado por esta organización directiva.

—Antiguamente en Chile los directores no se formaban en gobierno corporativo o en transformación digital. ¿Cómo ha cambiado eso?

—La dinámica del mercado era que por el solo hecho de ser nombrados por los accionistas, (los directores) podían estar de por vida en una empresa. Cuando yo partí con esto, gente del mundo de los

gobiernos corporativos empresariales me decía que ser director no era un oficio, por lo que no necesitaban capacitarse en estas materias. Yo no lo entendía. Además, en Europa y Estados Unidos se formaban; era extraño que en Chile no existiera ese concepto. Sin embargo, eso ha ido cambiando estos últimos dos años con mucha fuerza. Antes realizábamos un solo programa con 22 alumnos al año. Hoy impartimos más de diez programas anuales donde participan más de 220 directores y ejecutivos.

**“La dedicación de un director son de doce horas mensuales”**

Certificada en consultoría de empresas familiares por The Family Firm Institute de Boston (2020), casada, tres hijas (12, 13 y 15 años), dice que su nombre Fadua, aunque es de origen árabe, no guarda relación con ella. “Quizás, lo único de raíces árabes que tengo es que provengo de una familia de comerciantes muy trabajadores”, comenta.

Instalada en la mesa de la sala de reuniones, cuenta que cuando tenía trece años, su padre falleció por un problema en la vesícula y que a los pocos meses su madre sufrió un accidente automovilístico que la dejó en silla de ruedas durante cinco años. "Esta situación significó que tuviera que ponerme a trabajar. Toda mi adolescencia debimos salir adelante con mis seis hermanas; todas somos súper guerreras. Además, somos la primera generación profesional de una familia de mucho esfuerzo. En mi casa me enseñaron el rigor del trabajo, que las cosas hay que salir a buscarlas", relata.

**—Usted trabaja rodeada de altos patrimonios familiares, pero el chileno muchas veces no visualiza un esfuerzo en estos clanes. Eso además se acrecienta cuando en los directorios de esas empresas aparecen amigos o familiares.**

—Yo discrepo con eso. Los grandes patrimonios de nuestro país partieron con sus bisabuelos, probablemente desde cero. Y cuando uno conoce de cerca esas historias, te das cuenta que detrás de esos grandes personajes también hay relatos de esfuerzo. Con la entrada en vigencia de la ley de Delitos Económicos el año pasado, ha crecido con mucha fuerza la profesionalización de los directores. Esta ley causó revuelo al revisar temas que quizás antes no estaban en la agenda, porque ahora hay una ampliación de las responsabilidades civiles y penales para los directores. Ya no existe eso de poner al amigo en un directorio, porque son tiempos muy riesgosos. Las empresas familiares requieren que finalmente el director o directora sea independiente. Antes ese directorio estaba compuesto solamente por familiares o gente muy cercana.

**—En ese contexto hoy los directores deben tener otra gama de conocimientos, ¿no?**

—Sí bien se requieren habilidades técnicas es sustancial contar con otras destrezas como la empatía. Además, un director debe entender que Chile está conectado con el mundo. Debe entender que nuestro país cuenta con tratados internacionales, que requiere profundizar en materias de inversión. Actualmente todos nuestros programas tienen una mirada global en temas que no son típicamente financieros. Incorporamos además temáticas sociales, digitales y de seguridad. Un director chileno debe saber de innovación, transformación digital y sostenibilidad.

**—Usted es directora en Charper Zero Chile, organización parte del Instituto de Directores, que agrupa a directores de compañías para darles competencias y que generen una gobernanza climática. ¿Por qué es relevante este tema?**

—Esta iniciativa es inédita en el país en materia empresarial y medioambiental. Con esto se busca que las empresas y directores se transformen en aliados en la

lucha contra el cambio climático. Hoy el contexto en el cual surgen los negocios ha cambiado, por tanto, la adaptación y transformación es fundamental para la sostenibilidad de los negocios.

**—La edad promedio de los directores en las compañías del indicador S&P 500, uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos, es de casi 63 años. Eso muestra una tendencia a valorar más la experiencia. ¿La edad en Chile es significativa para ocupar estos cargos?**

—En este país no es muy diferente. En nuestro estudio de dietas de directorio, vemos que el 62% de los directores tienen más de 55 años y solo un 9% tiene menos de 44 años. Cuando hacemos las búsquedas de directores en nuestra área de head-hunting, debemos constantemente desafiar los sesgos de edad de los candidatos. Esto, sobre todo, porque ahora es necesario incorporar en los directorios matrices de competencias complementarias a los que hoy se tienen. Eso significa que en muchas ocasiones las habilidades y experiencias relacionadas con el mundo de la innovación y la transformación digital están presentes en candidatos más jóvenes. No obstante, hoy generalmente se pide que al menos tengan 15 años de experiencia y que hayan tenido algún directorio.

**—¿Y se siguen prefiriendo a carreras ligadas al mundo de la economía y el derecho?**

—Es fundamental la inclusión de nuevas profesiones. Hoy los profesionales en los directorios son casi siempre de ingenieros, abogados, o economistas. Sin embargo, el mercado ha ido sumando nuevos talentos a las mesas directivas con capacidades profesionales diferentes a las tradicionales. Ejemplo de ello es la incorporación de la psicóloga Carolina Altschwager a la presidencia del directorio de Canal 13 y de la enfermera Gina Ocque-teau al directorio de SQM.

**—Es sabido que los directores son bien pagados. Hay nombres como el de Hernán Büchi, quien según «La Tercera», recibió cerca de \$4.172 millones el año pasado por los directorios en que participa, entre ellos, Falabella, Banco de Chile y SQM.**

—En promedio, un director o una directora tiene más de un directorio. Nuestro último estudio muestra que la dieta de una empresa abierta va aproximadamente entre los \$3 y los \$7,5 millones. Asimismo, la dedicación de un director son de doce horas mensuales por compañía.

**“Nos podemos demorar 30 años en llegar a la paridad”**

De mirada sostenida y hablar tranquilo, Gajardo cuenta que la semana pasada expuso por segunda vez ante la comisión de Mujeres y Equidad de Género de la Cámara de Diputados y Diputadas. "Existe un proyecto que está en la Comisión de Hacienda que lleva más de dos años y que busca generar una ley de más mujeres en los directorios. El objetivo es

incentivar que de aquí a seis años las compañías las incorporen. En la red que hemos formado un 40% son mujeres, tenemos muchas directoras disponibles. A la fecha, nuestro instituto cuenta con cerca de 200 profesionales certificadas con probadas competencias para ser directoras de compañías nacionales y extranjeras. Es impensable pensar que la chilena no pueda llegar a puestos de poder".

**—Hay una deuda pendiente en cuanto a equidad de género en los espacios de alta dirección; según un estudio del instituto que usted dirige, en Chile solo el 21.3% de las directoras son mujeres. En Radio Pauta usted dijo: "Seguimos encontrando empresas cero, que no cuentan con mujeres en el directorio: Itaú, Corp Banca e Inversiones Aguas Metropolitanas, entre otras". ¿A qué se debe esto?**

—Que la presencia femenina actualmente en directorios chilenos sea de ese porcentaje, y que no se mueva, no tiene que ver con que no hayan mujeres. Para que exista presencia femenina debe haber interés de los accionistas en que se incorporen. Hay 147 empresas abiertas a la bolsa que no tienen ninguna mujer en el directorio. Esta incorporación será posible en la medida que busquemos otros perfiles. Porque si yo quiero solo gerentes generales y exCEO, el número de mujeres en esas posiciones en la última década es pequeño. Eso tiene mucho que ver con la corresponsabilidad parental, que por suerte ha ido cambiando. Por lo tanto, me tengo que abrir a otros talentos, a un sector femenino con competencias distintas que hayan tenido un bagaje relevante en otras áreas. Es necesario que haya mujeres en los directorios; cuando hay más diversidad, tienes complementariadad de miradas y por tanto menor riesgo.

**—¿Cuántos años tomaría lograr una eventual paridad en los directorios chilenos?**

—Los estudios dicen que nos podemos llegar a demorar 30 años en una paridad. En 2023 teníamos 20,9% en las empresas IPSA y este año tenemos un 22,2%; es decir, aumentó un 1,3% el porcentaje de mujeres en directorios.

**—En 2019 el Ministerio de la Mujer impulsó la búsqueda de destacadas profesionales para que no existieran excusas para no diversificar los altos cargos en el sector privado. ¿Cómo ha sido el rol del Gobierno del Presidente Boric en la inclusión femenina en los directorios?**

—No tenemos avances. La ley de más mujeres en directorios sigue igual que siempre. No creo que esto sea un dilema del Gobierno de turno. Tiene que haber disposición de los parlamentarios para poder votar un proyecto que permita generar mejores condiciones. Por ejemplo, el proyecto de sala cuna universal sigue parado en el Congreso. El problema es que esa iniciativa es la base para que una cantidad significativa de mujeres puedan salir al mundo laboral.



Cuando yo partí, gente del mundo de los gobiernos corporativos empresariales me decía que ser director no era un oficio, por lo que no necesitaban capacitarse".



La dieta de un director va aproximadamente entre los \$3 y los \$7,5 millones".