

FADUA GAJARDO,
 DIRECTORA EJECUTIVA DEL INSTITUTO
 DE DIRECTORES DE CHILE:

"En 2025, las empresas y sus directorios deberán reaccionar a cambios de manera mucho más ágil y rápida"



■ Sostuvo que las mesas directivas "deben priorizar la planificación de escenarios en función de los resultados geopolíticos, económicos, laborales y climáticos".

POR MARÍA PAZ INFANTE

"¿Quién pensó que todo Chile iba a quedar sin luz? Nadie", reflexionó la directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile, Fadua Gajardo.

"Lo que nos pasó con este corte energético nos está diciendo que en nuestras matrices de riesgo, la planificación de escenarios respecto de ciertas situaciones se vuelve trascendental", sostuvo en entrevista con DF.

A juicio de la directora de empresas, "los directorios deben priorizar la planificación de escenarios en función de los resultados geopolíticos, económicos, laborales y climáticos".

Añadió que, si bien no se pueden evitar que ocurran ciertas situaciones, "lo que hay que hacer es generar resiliencia para ir aprendiendo y ver cómo somos ágiles en resolver". Para ello, la experta en gobiernos corporativos indicó que "priorizar eso es clave".

- ¿Ve que las empresas están transitando de manera ágil para adaptarse a estos cambios?

- Hoy, anticiparse a estos cambios y desarrollar las capacidades para poder detectar y responder a estos diversos escenarios y ser más resilientes es el desafío que tenemos. Las empresas, algunas con más éxito que otras, lo han ido desarrollando. Pero si el directorio continúa viendo solamente el

pasado con un espejo retrovisor y no es capaz de anticiparse a estos escenarios, ahí tenemos un mega desafío y un riesgo.

En 2025, las empresas y sus directorios deberán reaccionar a estos cambios de manera mucho más ágil y rápido, con el fin de poder anticiparse a éstos, desarrollar la capacidad de detectar y responder a diversos escenarios.

Diversidad y perfiles

- El último tiempo hemos visto más mujeres directoras. ¿En cuanto a perfiles, qué tendencias ve de cara a la renovación de directorios en 2025?

- En términos de renovaciones, los directorios también están fomentando la incorporación de candidatos con habilidades y competencias que no necesariamente tienen que ver con la diversidad de género, como también de diversidad de habilidades y competencias que se requieren para poder hacer frente a la estrategia de la compañía.

En lo que nos ha tocado desde el rol que tenemos como Instituto de Directores en la búsqueda de algunos directorios, por ejemplo, está interviniendo mucho la competencia asociada a temas de transformación digital o gente con experiencia en inteligencia artificial. También, competencias asociadas a temas de sostenibilidad.

Lo que se lleva la agenda hoy

tiene que ver con ciberseguridad, tecnología e innovación, que son los temas emergentes que nos aparecen en nuestros estudios y hay una atención a buscar directivos que tengan esas habilidades y competencias para poder sopesar la mesa.

- Siempre se dice que hay baja rotación de sillas de los directorios. ¿Con estos nuevos perfiles se podría decir que eso ha ido quedando atrás?

- No sé si ha quedado atrás. Sería muy osado decirlo porque no es fácil hacer un cambio, implica una transformación empresarial y estas no ocurren de un día para otro.

Hoy, el desafío que tienen los *hunting* (reclutadores de directores) es salir a buscar nuevos nombres. Hay algunos grupos de accionistas que están en la búsqueda de nombres que son completamente distintos y esperemos que eso llegue a buen puerto, porque requerimos que esas competencias y habilidades estén presentes en el directorio. Eso va a ayudar y contribuir a que las empresas sean más sostenibles en el tiempo y con una mejor estrategia.

- ¿En qué tipo de empresas se concentra con más fuerza esa búsqueda de perfiles nuevos?

- A mí al menos me ha tocado verlo, por ejemplo, en el mundo del retail o en minería. En empresas locales que tienen controlador y que hoy ven este desafío. Incluso,

empresas cerradas que no son abiertas y que no son necesariamente reguladas por la CMF, que están en esta búsqueda de profesionalizar y de contar con mayor nivel de competencias y habilidades dentro del directorio.

Preguntar más y pedir información a tiempo

- ¿Cómo están influyendo casos como Factop y también la nueva Ley de Delitos Económicos sobre los gobiernos corporativos?

- Pensar que estos temas no son relevantes o que no tienen un impacto sería ingenuo, por ponerle un adjetivo calificativo. Con la entrada en vigencia de la Ley de Delitos Económicos, se ha generado que en la mesa del directorio, incluso en las propias compañías, estos temas estén más en boga.

Estos casos lamentablemente le hacen un flaco favor al mundo empresarial, donde hay muchísimas empresas que lo hacen súper bien y que lamentablemente por la falta de criterio de algunas personas, esto se ve manchado.

Lo que nos pone en términos de aprendizaje es preguntar más, pedir la información a tiempo, solicitar las respuestas. Eso significa que muchas veces hay que estar más ahí. Es inviable pensar en ser director con tres horas a la semana. Para ser director tienes que dedicarle más tiempo de lo que se hacía años atrás.

"Lo que se lleva la agenda hoy tiene que ver con ciberseguridad, tecnología e innovación, que son los temas emergentes que nos aparecen en nuestros estudios".