

## Tribuna Libre

# 3xi para directorios en Chile

La diversidad abre posibilidades y genera impacto; también remueve la conciencia, abre las almas, y ello se traduce en resultados.

GONZALO LARRAGUIBEL



EL FENÓMENO de la iniciativa que lidera la CPC junto con otras cuatro instituciones conocida como 3xi (inspirarnos, incluirnos, innovarnos) radica en la diversidad. La de quienes la crearon hace unos siete meses; la de los más de 400 líderes que ya han asistido a sus encuentros; la de sus comités y de quienes aún están por participar. El presidente de una asociación gremial sentado junto a un emprendedor que sólo tiene dos empleados..., un director corporativo que se acerca a los 75 años escuchando a un joven emprendedor digital... Conversaciones como esas, de pares improbables, son las que se dan en los encuentros 3xi.

Quizá habría sido más fácil reunirse con los pares tradicionales para enfrentar problemas tan profundos y urgentes como los que hoy tiene nuestro país: bajo crecimiento, baja inversión, poca confianza y a la baja..., pero preferimos este camino, porque es el más sostenible. Y cuando Virtus Partners está cumpliendo una década, este fue un regalo que nos hicimos: apoyar a articular estas interrelaciones para generar posibilidades, fomentar cambios de mirada y movilizar el cambio.

Cuando participo de estos encuentros no puedo dejar de pensar en los más altos círculos corporativos. Por mi labor de consultor de empresas, una gran cantidad del tiempo la paso en Virtus Partners con directores y gerentes. Personas con una vasta trayectoria, de grandes logros ejecutivos, pero, al mismo tiempo, en general muy parecidas. Es un hecho que los directorios en Chile son aún muy poco diversos, y con esto no sólo hablo de la variable femenina. La diversidad es mucho más amplia que eso; incorpora factores como la edad, la experiencia, la nacionalidad o la forma de pensar.

Esto hoy no parece sustentable. Las empresas están ante una sociedad diversa, cada vez más exigente y cambiante. ¿Se puede liderar con visión de futuro una compañía en la que las miradas son todas similares, cuando se enfrenta un ambiente más demandante, diverso e incierto, y donde existe una creciente relación con grupos de interés que deben ser gestionados?

La diversidad, como lo hemos comprobado en 3xi, abre posibilidades y genera gran impacto, remueve la conciencia, abre las almas y también se traduce en resultados. Los directorios más diversos pueden confrontar de mejor manera problemas entre sus integrantes y generar mejores decisiones. Además, una compañía con un directorio más diverso es vista como menos riesgosa y tiene acceso a

recursos más amplios. La diversidad previene contra el "groupthink", riesgo inminente en grupos muy homogéneos donde sus miembros buscan ser leales y promueven decisiones que consideran de consenso, pero no necesariamente las más acertadas.

NO SE TRATA de un tema emocional, sino de un imperativo de negocios. Hace ya un par de años la Securities and Exchange Commission (SEC) empezó a obligar a las empresas a informar de sus múltiples de diversidad, considerando esto como información relevante para los inversionistas. Es más, hay estudios que hablan de que el desafío de los directorios a futuro es *diversificar la diversidad*. Los negocios se complejizan y emergen nuevos temas: transformación, desarrollo digital y pensamiento estratégico, por ejemplo, son ahora fundamentales para construir un directorio que pueda conocer rápidamente la dinámica cambiante de la economía global.

El año pasado la firma Amrop presentó un estudio sobre cómo el conocimiento digital ha irrumpido en los equipos de alta dirección de las corporaciones globales y encontró que, contrario a lo que se cree, la digitalización en los directorios es aún muy baja. Sólo 36% de los directores de las empresas de tecnología tiene competencias digitales y la brecha con las no tecnológicas es aún mayor: sólo 5% de sus directores tiene este tipo de



competencias. La presencia de habilidades financieras triplica la de habilidades digitales. ¿Y es para allá hacia donde van los negocios?

En cuanto a diversidad de género, una de las aristas relevantes en esta materia, observamos que el problema no se circunscribe sólo a Chile. La tendencia mundial es que hay baja participación femenina en mesas directivas; de hecho, en la Unión Europea y EEUU esta presencia se estancó en niveles de 15% y no ha seguido subiendo.

La brecha de género tomará, según expertos en EEUU, al menos 40 años en cerrarse en empresas del Índice Russell 3000 -que comprende las 3

mil empresas abiertas con mayor capitalización bursátil de ese país-. Por mientras, hay algunos que han tomado la delantera: en Australia, el Consejo Australiano de Inversionistas en Fondos de Pensiones se comprometió a desbancar por votación a las juntas directivas que no estén haciendo progresos suficientes en materia de diversidad de género.

Otra arista es la trayectoria. En Chile, hay estudios que muestran que la mayor parte de los directores estudiaron carreras denominadas "tradicionales", que en su mayoría corresponden a Ingeniería Comercial (35,4%), Ingeniería Civil (25,9%) y Derecho (14,3%). Sólo 12,4% corresponde a profesiones no tradicionales.

Lo mismo respecto de las universidades: según un análisis de la Universidad Adolfo Ibáñez, 42% de los miembros de directorios en las empresas IPSA estudió en la Pontificia Universidad Católica. Ese mismo estudio mostró que un tercio de las empresas del selecto índice tiene sólo miembros chilenos en sus mesas directivas. La conversación se enriquece con miradas distintas. Es hora de que esta sea un factor clave también en las mesas corporativas chilenas que tantos problemas han atravesado los últimos años, y que cada día están más expuestas y vinculadas con sus stakeholders. ☐

El autor es socio Virtus Partners (gonzalo.larraguibel@virtuspartners.cl).