

SOLICITADA POR



Directorios diversos para un entorno más exigente

En una sala de directorio se toman decisiones que definen el futuro de una compañía. Pero esas decisiones ya no se adoptan en el mismo entorno que hace una década. La complejidad no es nueva en el mundo empresarial; lo que sí ha cambiado es la naturaleza del riesgo: hoy los eventos son más interdependientes, se propagan con mayor velocidad y pueden amplificarse en cuestión de horas. La inteligencia artificial redefine modelos de negocio, un ciberataque puede escalar rápidamente y una crisis geopolítica puede alterar cadenas de suministro a escala global. Los shocks ya no son aislados; generan efectos en cadena.

En este contexto, la composición del directorio incide directamente en la capacidad de la organización para anticipar y gestionar riesgos que evolucionan con mayor velocidad.

La calidad de la deliberación depende de la capacidad del directorio para interpretar riesgos emergentes y, al mismo tiempo, reconocer cómo esas mismas fuerzas que generan incertidumbre pueden abrir nuevas fuentes de valor, crecimiento e innovación. Gobernar inteligencia artificial, riesgos digitales o transformaciones profundas de modelo de negocio no es solo una cuestión de control; también implica comprender oportunidades estratégicas que pueden redefinir industrias completas. Cuando las miradas son homogéneas, en formación, trayectoria o experiencia, el rango de interpretación tiende a estrecharse. En entornos de alta incertidumbre, esa homogeneidad puede convertirse en un sesgo silencioso que no solo afecta la gestión de riesgos, sino también la capacidad de identificar nuevas oportunidades.

Por el contrario, la diversidad en sentido amplio —experiencias profesionales, disciplinas, edades, contextos culturales y género— amplía el marco de análisis, fortalece el juicio estratégico y expande la capacidad de anticipar tendencias y diseñar nuevos modelos de negocio. El informe Diversity Matters Even More de McKinsey & Company muestra que las compañías ubicadas en el cuartil superior de diversidad de género en sus equipos de liderazgo tienen un 39% más de probabilidad de superar en rentabilidad a sus pares.

Sin embargo, la diversidad por sí sola no garantiza mejores resultados. La profesionalización del gobierno corporativo exige también evaluaciones periódicas e independientes del desempeño del directorio. Estos procesos permiten identificar brechas de competencias, revisar dinámicas internas y asegurar que la composición del board esté alineada con los desafíos tecnológicos, regulatorios y estratégicos que enfrenta la organización.

Avanzar hacia directorios más diversos implica revisar procesos de nominación y sucesión, ampliar los circuitos de búsqueda de talento y definir con mayor precisión qué capacidades son necesarias para gobernar en un entorno donde la incertidumbre es permanente. Los marcos regulatorios que promueven una mayor participación femenina pueden contribuir como catalizadores, pero el cambio sostenible depende, en última instancia, de una convicción estratégica.

La composición del directorio revela cómo la organización entiende el riesgo y se prepara para el futuro. En un entorno donde los efectos se encadenan y la anticipación es cada vez más desafiante, quiénes están en la mesa, y qué perspectivas faltan, condiciona directamente la resiliencia, la innovación y la competitividad de la organización.



Sandra Guazzotti
 Valeria Flaviani
 Co-Chairs Women Corporate Directors Chile