

Fecha: 14-04-2025  
Medio: Diario Financiero  
Supl.: Diario Financiero  
Tipo: Noticia general  
Título: "Los negocios van a tener que adaptarse a este nuevo contexto complejo y cambiante"

Pág.: 5  
Cm2: 671,4

Tiraje: 16.150  
Lectoría: 48.450  
Favorabilidad: ☐ No Definida



PABLO SALINAS

**ALEJANDRA WOOD**  
DIRECTORA EJECUTIVA DEL CENTRO DE  
GOBIERNO CORPORATIVO UC

# “Los negocios van a tener que adaptarse a este nuevo contexto complejo y cambiante”

■ La directora de Codelco afirmó que la guerra comercial demandará a los directorios revisar los portafolios con mirada estratégica, practicar la resiliencia y acomodarse a nuevos escenarios.

POR SOFÍA PUMPIN

Durante marzo y abril, parte de las sociedades anónimas abiertas enfrentan el desafío de elegir a su mesa directiva en las juntas de accionistas. Pero a diferencia de años anteriores, las asambleas estarán marcadas por la política arancelaria que impulsa el Presidente de Estados Unidos, Donald Trump.

En entrevista con DF, la recién nombrada directora ejecutiva del Centro de Gobierno Corporativo UC y directora de Codelco, Alejandra Wood, sostuvo que el panorama actual es un “nuevo ciclo de complejidad sin precedentes” y los aranceles dificultan “aún más a un mundo en crisis”.

– ¿Cómo afecta la guerra comercial a los gobiernos corporativos de las empresas?

– Chile tiene una economía abierta al mundo y no necesariamente depende de EEUU. Lo que pasa es que estamos un poco apanicados por la volatilidad de los mercados.

Pero efectivamente nos impacta, principalmente por la minería y los alimentos. Estamos muy expuestos a lo que pasa en la economía mundial. Aunque nuestras exportaciones están bastante diversificadas y, por lo tanto, ese 10% de arancel no creo que tenga un impacto más grande.

Sin embargo, se habla de una recesión en EEUU, e indirectamente eso nos afecta. Quiero pensar que, en el caso del cobre, los fundamentos para ese mercado en el mediano y largo plazo son muy positivos por la transición energética y por lo tanto, no soy pesimista.

Claramente una guerra tarifaria le hace mal a la economía global y probablemente a nosotros, que estamos con un crecimiento débil, también nos vamos a ver impactados.

– ¿Qué herramientas debe tener un directorio para enfrentar esta crisis?

– Estamos en un mundo cuyo contexto está cambiando diariamente y eso impone nuevos desafíos al gobierno corporativo de cualquier organización. Alrededor del 48% de los directorios cree que la disrupción llegó para quedarse.

Es evidente la necesidad de prepararse para algo distinto y que no necesariamente conocemos. Para los directorios hay un nuevo estándar: van a tener que pasar de ser supervisores de las grandes directrices a líderes de transformación. Los negocios van a tener que adaptarse a este nuevo contexto complejo y cambiante.

– ¿Qué implicará?

– Esto significa desde revisar los portafolios con una mirada estratégica; practicar la resiliencia

organizacional, es decir, cuán capaces somos de adaptarnos a nuevos escenarios, y eso no se sabe mientras no se practica; tener una postura frente a la administración de la data, inteligencia artificial y ciberseguridad. ¿Y qué pasa con los temas de sostenibilidad? Ahora va a ser un habilitador del negocio.

Y si esto uno lo compara con diversos estudios, el 61% de los directorios aún cree que no va a cambiar su estrategia en tres años. En la última encuesta que hizo el Instituto de Directores de

durante décadas a tener certidumbre de las cosas, pero yo me pregunto si hay alguien preparado para esto.

Por eso es tan relevante que haya centros como éste (CGC UC), donde se reflexionen y se ofrezca preparación en estos temas. Hay mucha necesidad de que se hable de esto, de cuán preparados estamos para un mundo con tanta incertidumbre y complejidad, donde tampoco podemos predecir lo que va a pasar en un año. Ni hablar de una estrategia a cinco años.

ser expertos en IA, pero sí saber cuál es el impacto.

– ¿Cuáles son los desafíos actuales en la conformación de los gobiernos corporativos?

– El desafío principal es la diversidad y la inclusión. Me parece que en este tema efectivamente vamos lento.

El problema no está tanto en los directorios, sino que dónde vienen las mujeres que van a ingresar a los directorios. Hay que empezar a hablar más de la primera línea ejecutiva, porque ahí no hay tantas

**“Estamos en un mundo cuyo contexto está cambiando diariamente. Y eso impone nuevos desafíos al gobierno corporativo de cualquier organización. Alrededor del 48% de los directorios creen que la disrupción llegó para quedarse”.**

**Abrir espacio a las mujeres**

– ¿Cuál es la tendencia de los perfiles actuales en la elección de directores?

– Se está abriendo a incorporar directores con *backgrounds* diferentes, que no necesariamente sean expertos en finanzas, sino que en temas más específicos.

A la larga, el imperativo va a ser que todos los directores entendamos de tecnología. No tenemos por qué

mujeres. Es muy importante que las personas que van abriendo camino también dediquen tiempo a provocar instancias para que se abra espacio a las mujeres de avanzar.

Además, se requieren directorios con diversidad de pensamiento y nacionalidad, para hacer preguntas fuera de la caja, poder realmente traer a la mesa lo que en un grupo homogéneo no necesariamente se da, que es justamente otra mirada, preguntas y posibilidades.