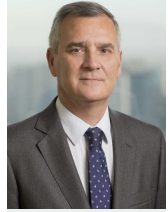


## Disrupción en directorios: cómo prepararse para los desafíos exponenciales

Capital humano, equilibrio entre estrategia de corto y largo plazo y otros; son puntos que afectan a una organización. En un contexto donde los stakeholders están más empoderados y el cambio constante es la nueva normalidad.

### Opinión



**Claudio Melandri,** Presidente del Banco Santander, ganador del premio La Voz del Mercado 2018.

### ASG Y EL ABCEDARIO DE LA BANCA

En noviembre pasado, un grupo de 28 bancos, entre los cuales se cuenta la matriz de Santander, adhirió a los Seis Principios de Banca Responsable. Y en poco tiempo más, en septiembre, en la sede de la ONU, estas entidades, y otras que han ido sumándose, suscribieron formalmente dichos principios.

Es hito no será un mero acto protocolar. Sería la formalización pública de una decisión estratégica que está teniendo profundo impacto corporativo, en la medida que ser un banco responsable implica fortalecer los esfuerzos ya desplegados para construir lealtad a nivel de colaboradores, accionistas, clientes y comunidades por la vía de actuar y tratar responsablemente a todos los stakeholders.

Los bancos son piezas estructurales del edificio corporativo no sólo por el rol que juegan en la cadena de pagos, sino que esencialmente porque el mecanismo que los mueve se relaciona con un activo muy frágil en el mundo actual: la confianza.

Y la confianza en las empresas, entre ellas las del sector financiero, pasa hoy por cómo éstas se hacen cargo de las exigencias sociales. Este hecho ha sido constatado nitidamente por el estudio La Voz del Mercado, que realizan EY y la Bolsa de Comercio, donde el grueso de los encuestados indica que una correcta visión y gestión empresarial, en particular de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG, o ESG por sus siglas en inglés) debe estar en la parte alta de prioridades. La adhesión a los principios de Banca Responsable, la creación de una institución ad-hoc y la integración de distintas políticas para darle forma en el día a día de los bancos son pasos clave en el proceso de hacerse cargo de estos factores, los que en todo caso, es justo subrayar, los bancos siempre hemos tenido a la vista, pero que ahora tomarán una forma y volumen mayor en nuestras decisiones.

“En un ecosistema disruptivo y en constante cambio, el directorio cumple un rol esencial para mantener el foco en el core business creando una estrategia consistente con las nuevas tecnologías. Para manejar las empresas de modo responsable debe asumirse la importancia del papel de la tecnología y su impacto en el negocio”, afirma Macarena Navarrete, socia principal de EY.

La agenda nacional está suscrita a un contexto global: diversidad e inclusión, transformación digital, cambios en los consumidores, polarización política, calentamiento global, menor confianza en las instituciones públicas y privadas, entre otros factores que remeoran la toma de decisiones.

¿Qué esperar de este 2019? “EY Center for Board Matters” presentó las prioridades para este año en materia de gobernanza para empresas y organizaciones de todo tipo. En Chile, los lucos que arroja el estudio son esenciales para empresas familiares, motor de la economía nacional.

#### FOCO EN LAS PERSONAS: RECETA DE SIEMPRE

Talento, inclusión y cultura organizacional son puntos que un directorio debe encaminar con decisión. Conseguir un buen desempeño en este ítem es un aporte real y contable en la compañía; el estudio de EY explica que las estrategias que promueven captación de talento, innovación, diversidad e inclusión proporcionan un valor agregado. Un 52% del valor del mercado a nivel mundial es representado por los activos intangibles de una empresa, como reputación y capital humano, informa el estudio Global Intangible Finance Tracker de EY.

La supervisión de talento y cultura corporativa tiene efecto

directo en la rentabilidad, y al mismo tiempo, es un aporte concreto a la reputación de la organización. Entonces, ¿cómo no involucrarse como director en un asunto tan relevante?

Chile ha respondido, sin completar esta tarea siempre dinámica, dado que sus gobiernos corporativos han desarrollado conciencia sobre la supervisión de talento y de cultura. Lo conveniente es implementar métricas de desempeño, aprendizaje, tasas de deserción y de diversidad e inclusión.

“La cultura corporativa debe ser considerada un activo estratégico, que permite aumentar el compromiso de los grupos de interés y es esencial para atraer y retener talento. Los objetivos de diversidad deberían quedar reflejados en los planes estratégicos para alcanzar el liderazgo dentro de la compañía. Para ello, hay tres elementos fundamentales que abordan: formación, plan de carrera y compensación justa”, destaca Fadiu Gajardo, gerente de Gobierno Corporativo de EY.

Digitalización, impacto de la robótica, automatización y análisis de datos seguirán transformando los negocios y el mundo laboral. Por eso, conviene que las empresas retengan al mejor talento y redirijan su trabajo hacia áreas más estratégicas donde logran ventajas comparativas respecto a la competencia.

#### ESTRATEGIA: ¿CORTO VERSUS LARGO PLAZO?

Este es un equilibrio complejo en un entorno cambiante, pero es una dualidad que se debe asumir y trabajar. Es misión del gobierno corporativo mantener este balance esencial.

“Se debe demostrar un



“Los directorios pueden ayudar a la gerencia a dilucidar el conflicto entre el corto y mediano plazo para contribuir a una estrategia más fuerte y resistente”, afirma Macarena Navarrete, socia principal de EY.

rendimiento a corto plazo e invertir a la vez en el futuro. El rol del directorio es ayudar a la gerencia a navegar y encontrar el equilibrio dentro de esta tensión natural que se genera”, explica Macarena Navarrete de EY.

El directorio debe apoyarse en la administración de forma colaborativa para ayudar a guiar una estrategia que posicione a la firma para el éxito a largo plazo. La necesidad de enfocarse en impulsar el crecimiento a corto plazo mientras que se persigue la innovación que respalda la oportunidad y la sostenibilidad de largo aliento, representa un desafío inherente para la administración.

El cambio y la disrupción es la nueva normalidad. “Los directorios pueden ayudar a la gerencia a dilucidar el aparente conflicto entre el corto y mediano plazo para contribuir a una estrategia más fuerte y resistente”,



“La cultura corporativa debe ser considerada un activo estratégico, que permite aumentar el compromiso de los grupos de interés y es esencial para atraer y retener talento”, explica Fadiu Gajardo, gerente de Gobierno Corporativo de EY.

asevera Macarena Navarrete. “Vale la pena preguntarse: ¿Qué se puede hacer hoy para que mi organización sea mejor y más fuerte mañana? Responder esto nos proporciona un camino hacia adelante claro y motivador al considerar múltiples dualidades: corto plazo-largo plazo, disrupción-sostenibilidad, beneficio-inversión, riesgo-oportunidad, tradición-modernidad, etc.”, destaca la socia principal de EY.

#### TRANSFORMACIÓN EN GOBERNANZA Y EN GESTIÓN DE RIESGOS

A medida que las empresas transforman sus modelos de negocios, las juntas están modificando su gobierno de la gestión de riesgos. Este comienza con tener la composición correcta de los miembros, los cuales deben

alinearse con la estrategia de la organización, objetivos y necesidades de supervisión de riesgos.

Lo anterior combinado con el carácter y liderazgo para desafiar a la administración en la búsqueda de información externa para efectuar una supervisión efectiva.

“Los directorios están mejorando su enfoque de los riesgos críticos mediante investigaciones y análisis de terceros para comprender las inversiones y los cambios que se producen dentro de su industria. Están monitoreando los riesgos relacionados con los procesos de su empresa para iniciar y aprovechar la innovación a largo plazo. El directorio debe considerar oportunidades estratégicas en cultura, cambios de la fuerza laboral, ambiente, geopolítica, regulación, ciberseguridad y otros”, aborda Gajardo.

De hecho, 57% de las voces trascendentales del mercado chileno consideran que las principales empresas de la bolsa están considerando estos riesgos en su estrategia, refleja el estudio La “Voz del Mercado 2019”.

“Los directorios deben cuestionar si la administración está intensificando sus esfuerzos y enfocándose en educar a sus empleados en general sobre su responsabilidad personal relacionada con la gestión de riesgos”, puntualiza la gerente de Gobierno Corporativo de EY.

Esto incluye verificar que exista conocimiento profundo de los valores, código de conducta, prácticas comerciales éticas y que estén ejerciendo las normas de compliance de seguridad cibernética y física.

## Las preguntas que todo director debe hacerse en...

FOCO EN LAS PERSONAS: RECETA DE SIEMPRE	ESTRATEGIA A CORTO O LARGO PLAZO	TRANSFORMACIÓN DE LA GOBERNANZA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS
<p>1 ¿Su directorio cuenta con indicadores que permitan medir el valor intangible de la organización y cómo la entidad está capitalizando sus activos intangibles para crear valor para el futuro?</p>	<p>1 ¿Cómo está ayudando el directorio a dar forma a una estrategia ágil y de múltiples stakeholders que impulse los negocios actuales al tiempo que considera la innovación y oportunidades futuras?</p>	<p>1 ¿La composición de la junta y la estructura del comité son apropiadas para brindar una supervisión efectiva del perfil de riesgo de la organización?</p>
<p>2 ¿Cómo está contribuyendo su junta directiva a una cultura positiva que atraiga el talento a la organización y active como la piedra angular de un sólido plan estratégico de fuerza laboral?</p>	<p>2 ¿Debería incorporar perspectivas externas para comprender las fuerzas que configuran el entorno competitivo?</p>	<p>2 ¿El directorio evalúa periódicamente los datos para validar la cultura de la empresa y determinar si todos los miembros de la organización están viviendo los valores?</p>
<p>3 ¿Cómo define su directorio la diversidad? ¿Cómo debería revisar esta definición en el contexto de innovación tecnológica, disrupción, evolución natural de la fuerza de trabajo y otros factores?</p>	<p>3 ¿Cómo se está preparando la compañía para los competidores que puedan surgir? ¿Está la junta desafiando el modelo de negocio actual al ampliar su visión hacia otras latitudes e industrias adyacentes?</p>	<p>3 ¿Qué datos externos utiliza para evaluar los riesgos emergentes y disruptivos? ¿Qué recursos de terceros se utilizan para validar la mitigación de riesgos de la empresa en cuestiones como la ciberseguridad, la privacidad de los datos y la geopolítica?</p>