



# La diversidad en el foco de las empresas

Por: Fernanda Allegretti

Socia directora de Mercados, del ACI Institute  
y del Board Leadership Center de KPMG Brasil

**KPMG Business Insights América del Sur**

Edición N°26 | Mayo • 2022



**El Centro de Liderazgo de Directorios de KPMG Internacional realizó, recientemente, una encuesta a más de 700 consejeros y miembros de comités de auditoría en diferentes países alrededor del mundo<sup>1</sup>, incluidos Argentina y Brasil. La idea central de este relevamiento fue comprender mejor cómo se perciben los desafíos y oportunidades en materia de diversidad en la alta dirección, considerando el interés creciente de las sociedades en relación a este tema y, por lo tanto, su relevancia en la planificación estratégica y en la gestión de riesgos y talentos de las corporaciones.**

La mayoría de los participantes (63%) ponderó que, efectivamente, **la composición de la dirección de sus empresas debe ser revisada**, sobre todo para evitar los “puntos ciegos” derivados de la escasez de diferentes puntos de visita en temas estratégicos y, en consecuencia, poder estar preparados para aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado presente. Este resultado fue especialmente importante en América del Sur, en dónde los líderes encuestados radicados en Argentina y Brasil aseguraron que este es un tema relevante para el 65% y 69% de los mismos, respectivamente.

La gran mayoría de los entrevistados de origen sudamericano (aproximadamente 9 de cada 10) comentó que prevé incorporar nuevos miembros a sus directorios en el mediano plazo. Tal expectativa, se encuentra motivada principalmente **por la necesidad estratégica de mantenerse competitivos** (60%) en un entorno desafiante, marcado por dos años de pandemia, y por el impacto de ésta en términos de

nuevas costumbres sociales y patrones de consumo; pero también por las presiones que ejercen los inversores para que las empresas completen los “vacíos de habilidades percibidos” (especialmente en Brasil), o la ineludible necesidad de tener que reemplazar a uno o varios directores jubilados o en proceso de retiro (principalmente en Argentina). Asimismo, y a pesar del peso que han ganado recientemente en las decisiones de las empresas, la mayoría de los encuestados no consideró que “los grupos de interés” (stakeholders) sean determinantes o de gran influencia en la revisión de la composición de sus directorios. En Argentina y Brasil, por ejemplo, solo una fracción de los encuestados mencionó “la presión de las partes interesadas” como un elemento preponderante en el proceso de contratación de nuevos directores para los próximos años.

Con relación a lo anterior, una gran parte de los líderes de la región aseguró que los criterios de mayor peso al momento de decidir incorporar nuevos miembros a sus directorios **son perfiles C-level, con experiencia previa en directorios corporativos y, sobre todo, un profundo conocimiento de la industria**. En Argentina, los miembros de los directorios también resaltaron que la experiencia del CEO es importante para la estrategia de largo plazo de la empresa (58%), en tanto que en Brasil destacaron el conocimiento en tecnología y ciberseguridad (60%). Sorprendentemente, teniendo en cuenta el impulso que han recibido en los últimos años las demandas sociales relacionadas al cuidado del medio ambiente y la igualdad de oportunidades, en ninguno de los casos la experiencia en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) fue destacada como un factor determinante para la elección de un nuevo miembro en el directorio, sobre todo en Argentina, donde fue resaltado por apenas el 35% de los encuestados.

**La gran mayoría de los entrevistados de origen sudamericano comentó que prevé incorporar nuevos miembros a sus directorios en el mediano plazo.**



1. “Poised for change? Boardroom Diversity Survey”. KPMG Board Leadership Center, 2022.

Asimismo, vale la pena resaltar los elementos mencionados como barreras para la construcción de un directorio más diverso: el CEO o el directorio no priorizan o detectan la necesidad de ser más diversos (esto es así para el 68% y 65% de los encuestados en Argentina y Brasil, respectivamente); el CEO o el directorio se inclinan por reclutar nuevos miembros de un círculo social o comercial estrecho (para el 26% y 28%, respectivamente); y, también, la escasez notoria de candidatos aptos para ocupar cargos en la alta dirección (19% y 12%). En paralelo, **hay una preocupación latente de que la falta de diversidad y puntos de vista termine obstaculizando las discusiones y la identificación de problemas importantes para el futuro de la empresa**, sobre todo para el 72% de los líderes de Brasil; como así también en cuanto a sus efectos sobre el rol social que toda organización debe cumplir (90% de los líderes, tanto en Argentina como en Brasil).

Finalmente, los resultados de la encuesta también revelaron que **existe margen para la mejora**, especialmente en relación con los debates sobre temas estratégicos. Si bien la mayoría de los encuestados describe estas discusiones como profundas y perspicaces, más de un tercio (35% en ambos países) concuerda en que muchas veces son inconsistentes, superficiales y no aportan ninguna solución a los problemas que enfrentan las empresas. Al mismo tiempo, cerca de la mitad de los encuestados brasileños (46%) y un tercio de los argentinos (32%) cree que el liderazgo es eficaz en extraer puntos de vista, ideas e inquietudes de todos los miembros.

La encuesta muestra que los miembros de los directorios de las principales empresas de la región están incorporando la diversidad en sus agendas, **con la intención de converger hacia las nuevas tendencias impulsadas por los grupos de interés, los inversores y la sociedad en general**. Es cierto que queda mucho por hacer en este sentido, pero esta investigación demuestra que nuestra región va por buen camino. Tener directorios y entornos más diversos es un objetivo que toda organización debe perseguir.



# Llegó la hora de transformar insights en oportunidades

