



# **DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS CHILENOS: UNA MIRADA AL IGPA**

**“ Los directorios de hoy cumplen un rol esencial en potenciar la capacidad del CEO para analizar el entorno, identificar tendencias, oportunidades y riesgos estratégicos”.**



**Alfredo Enrione**

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad.

aenrione.ese@uandes.cl



**Catalina Berner**

Socióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile.

cberner.ese@uandes.cl

El gobierno corporativo es responsable de dirigir la empresa, alcanzar los objetivos y proteger la sostenibilidad del valor para los accionistas. Hoy la tarea parece más difícil porque el entorno presenta altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA en la sigla en inglés). Los cambios disruptivos en la sociedad, la tecnología y la regulación exigen de las empresas una enorme capacidad de leer, interpretar y adaptarse a toda velocidad.

En este sentido, los directorios de hoy cumplen un rol esencial en potenciar la capacidad del CEO para analizar el entorno, identificar tendencias, oportunidades y riesgos estratégicos. Explorar escenarios alternativos y cuestionar paradigmas. Al final del día los directores y los CEO son de perfiles diferentes, con experiencias en posiciones, mercados e industrias diversas ¿o no?

Hoy en día, los directores tienen en promedio 61 años, 7 años más que el promedio de edad de los CEO. Así, mientras que los directores tienen una mochila cargada de experiencias, los gerentes generales ofrecen ideas más modernas e innovadoras. Respecto a las mujeres, es más probable que ellas participen en directorios que en el cargo de CEO. Por otro lado, el ser gerente general se asocia positivamente a tener un postgrado (magister y/o doctorado), siendo posible pensar que ellos aportan con conocimientos técnicos,

mientras que los directores contribuyen con otra perspectiva tras ya haber tenido puestos gerenciales anteriormente.

Hoy la academia, la prensa especializada y hasta la política abogan por una mayor diversidad e inclusión en las empresas. En especial en las posiciones de alta dirección, incluyendo por cierto el directorio. ¿Hasta dónde Chile ha avanzado en materia de diversidad en los directorios? ¿Vamos en la dirección correcta? ¿A qué velocidad nos movemos?.

Con el fin de explorar estas preguntas, compartimos aquí los primeros resultados de un proyecto del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad donde estamos construyendo una base de datos histórica de los directorios chilenos que nos permita entender el estado y evolución de este órgano clave en el gobierno empresarial. Miraremos aquí el estado de la diversidad en las empresas del IGPA al 31 de diciembre del 2018.

**Muestra:** 543 directores agrupados en 86 directorios de empresas IGPA.

**Datos:** Obtenidos de la CMF, memorias anuales y otros sitios web.

## LA PRESENCIA FEMENINA

Aun cuando todavía no se haya demostrado la relación causal de la presencia femenina en variables como rentabilidad, abunda evidencia de su impacto en otras dimensiones. Sabemos que la participación de mujeres mejora la calidad del diálogo, aporta visiones distintas, aumenta las tareas de monitoreo, genera un trabajo más ordenado e influye en un cambio positivo en la conducta y el ambiente dentro del directorio (Dhir, 2015). Además de impactar en la calidad del trabajo en equipo, sabemos que al menos la mitad de los empleados, los clientes y los votantes son también mujeres. En este sentido se ha construido un consenso social sobre la necesidad de incorporar la visión femenina a los directorios, en pos de que exista mayor representatividad, visiones e interpretaciones del entorno.

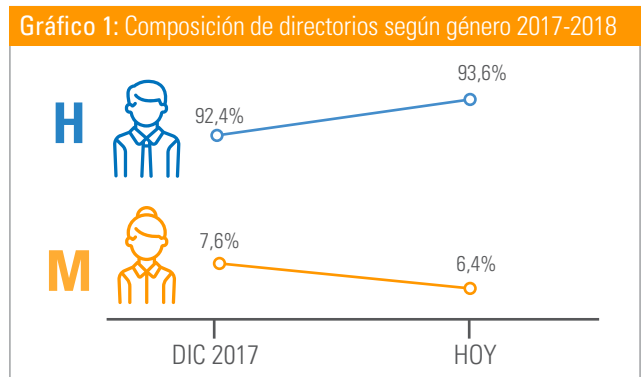
### ¿Cómo estamos en Chile? ¿Cómo se compara esto con el resto del mundo?

Al 31 de diciembre del 2018, hay 35 mujeres que representan el 6,4% del total de los directores. Ellas tienen en promedio 56 años, 5 menos que la edad promedio de los hombres, diferencia que es estadísticamente significativa. Desde la mirada de las compañías, de las 86 empresas consideradas, casi 4 de cada 10 empresas (32,5%) ha decidido incorporar al menos una visión femenina a la discusión de gobierno corporativo.

En términos comparados, en el 2016, de las 100 empresas más grandes de Latinoamérica sólo el 6,4% de los directores eran mujer. Dos años después, la cifra de presencia femenina en las empresas chilenas que pertenecen al IGPA actualmente es levemente menor (6,2%). Este dato de baja presencia femenina coincide con investigaciones entre naciones, en donde se ve que Chile es uno de los países con menor proporción de mujeres en puestos directivos en comparación con Brasil, Colombia, Estados Unidos, España, Francia, Australia, Suecia y Noruega, entre otros (Deloitte, 2017; Catalyst, 2017).

Ahora bien, ¿cuál sería la participación femenina recomendable en nuestro país? La literatura indica que debe haber una masa crítica, de al menos 2 mujeres por directorio, para que exista un cambio positivo en las dinámicas de gobierno corporativo (Kramaric and Miletic, 2017; Joecks, Pull & Vetter, 2013). Considerando esta situación ideal -y bajo el supuesto de que los directorios están compuestos por 7 personas- las mujeres deberían representar al menos el 28,5% del total de directores.

Malas noticias: hoy en día la tasa de mujeres no es ni la cuarta parte de la presencia femenina de un escenario ideal. Además, a fines del 2017 el 7,6% de los directores en Chile eran mujeres y esta cifra ha disminuido en 1,4 puntos porcentuales a la fecha, mientras que la presencia masculina y predominante, sigue en aumento (ver gráfico 1).



En conclusión, se puede apreciar que nuestro país está al debe en la diversidad de género en los directorios de empresas. Hoy en día, Chile es un país con baja presencia de mujeres en cargos directivos, y a pesar del paso de los años, no se ha visto un aumento de voces femeninas.

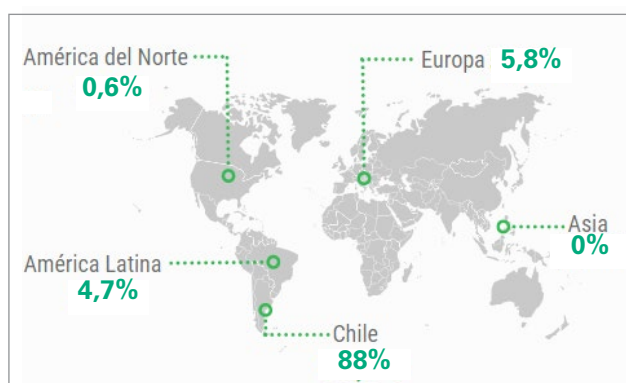


## LOS EXTRANJEROS

Los directores tienen distintas formas de dar valor a la organización, como generando canales de información, contactos, conocimientos y consejos (Pfeffer & Salancik, 1978). En este sentido, directorios homogéneos corren el riesgo de ser redundantes en el tipo de valor que otorgan, dada la similitud de información y visiones.

La presencia de directores con nacionalidades distintas aumenta la heterogeneidad, pues poseen una formación académica distinta lo que puede ser valioso y refrescante para un directorio. Además, estas personas pueden transferir conocimientos y buenas prácticas desde sus países de origen, considerando que ellos provienen de sistemas políticos y mercados distintos al chileno. La capacidad de asesoramiento es otra contribución dado que ellos poseen un conocimiento de primera fuente sobre los mercados de su región como leyes, regulaciones, proveedores o mercados financieros. De esta manera, la presencia de estos directores puede fomentar negocios en otros países, dada las conexiones con círculos empresariales, sociales y/o políticos locales, lo que a su vez, puede generar legitimidad y confianza para los accionistas. Así, los directores extranjeros son un potencial aporte para cualquier directorio que desea incorporar nuevas perspectivas, prácticas, redes de contactos y negocios a nivel global.

En Chile, del total de directores considerados en nuestra muestra, el 12% son extranjeros que provienen mayoritariamente de Europa, seguido por Latinoamérica, y en una menor proporción de América del Norte y Asia.



\* 0,9% de extranjeros sin información sobre nacionalidad

Desde diciembre del 2017 hasta hoy, la proporción de extranjeros aumentó levemente de 11,7% a 12% y del total de directores que ingresaron durante el 2018, 1 de cada 4 fue extranjero. Es probable que este aumento esté correlacionado con los cambios en el control de propiedad de ciertas empresas que han aumentado su capital extranjero.

## ¿Vamos en la dirección correcta? ¿y si nos comparamos con otros países?

Es difícil definir una "tasa ideal" de presencia extranjera en los directorios. Sin embargo, investigaciones muestran que, por ejemplo en Estados Unidos, de las 1279 empresas con alta presencia bursátil (pertenecientes al S&P1500), aproximadamente el 30% de ellas cuenta con la participación de al menos 1 director extranjero en su directorio en el 2014 (Thams et al., 2018). Para el caso de Chile, actualmente de las 86 empresas consideradas, el 32,5% de ellas están

compuestas por al menos 1 director de distinta nacionalidad. Si bien los datos no son directamente comparables -dada la diferencia temporal y las muestras- se intuye que la proporción de directores extranjeros en Chile es similar a la de Estados Unidos. Por esto, es posible pensar que como país vamos en camino correcto, sobre todo considerando que durante los últimos meses, ha habido una creciente inserción de directores extranjeros en los directorios IGPA.

### PRESENCIA DE MUJERES Y EXTRANJEROS

Del total de directores, hay más extranjeros que mujeres y en comparación con el año pasado, disminuyó la presencia femenina y aumentó la de los extranjeros. Ahora bien, se puede ver que las empresas IPSA -cuyas acciones tienen una mayor presencia bursátil- tienden a incorporar a más mujeres y a más extranjeros a sus directorios. Esto se ve reflejado en la tabla 1, ya que del total de mujeres directoras, la mayoría de ellas participan en empresas IPSA. Lo mismo sucede con los extranjeros, pues del total de ellos, el 78,5% se encuentra en puestos directivos de empresas IPSA y sólo el 21,5% en alguna compañía IGPA que no es considerada en las IPSA. Esta diferencia, ¿será porque las empresas IPSA han tenido cambios en su estructura de propiedad? ¿O será porque son empresas más visibles?.

TABLA 1: PRESENCIA FEMENINA Y EXTRANJERA SEGÚN PRESENCIA BURSÁTIL DE LA EMPRESA

	Mujeres	Extranjeros
Empresas del IPSA	57,1%	78,5%
Empresas del IGPA no consideradas en el IPSA	42,9%	21,5%
Total	100%	100%

N válido = 543

### ROLES DE MUJERES Y EXTRANJEROS

Actualmente, sólo 1 mujer participa en un directorio con el cargo de presidente (María Pilar Dañobeitia en SMU S.A.) y 4 mujeres de las 35 directoras de este sexo ejercen el cargo de vicepresidenta. Diferente es el caso de los extranjeros, pues de ellos, 5 son presidentes del directorio y 4 son vicepresidentes de un total 65 personas. Esta realidad es esperable para el caso de aquellas empresas que tienen como controlador a una empresa internacional. Paralelamente, si se piensa en la independencia de los directores, 1 de cada 3 directoras mujeres ejerce como independiente, mientras que para los extranjeros la tasa disminuye, pues 1 de cada 10 extranjeros trabaja como independiente (ver tabla 2).

TABLA 2: ROLES DE LAS MUJERES Y EXTRANJEROS DENTRO DE DIRECTORIOS

	Mujeres	Extranjeros
% de presidencia del Directorio	2,8%	9,2%
% de directores independientes	37,1%	9,2%

N válido = 543

### CARRERAS PROFESIONALES, POSTGRADOS Y CASAS DE ESTUDIO

¿Por qué es importante que haya diversas profesiones? ¿Son las profesiones un lente paradigmático que importa? ¿Y qué estudiaron los directores de empresas? ¿En dónde lo hicieron? ¿Poseen postgrados?.

El 4,4% de los directores no tiene educación superior, lo que corresponde a 24 personas que son empresarios sin un título profesional universitario, buena parte de los cuales son considerados como "self-made man" dado su éxito y carácter de director controlador en empresas. Por otro lado, la mayoría de los directores tiene el grado académico de pregrado o licenciatura y el 38,1% tiene un postgrado, siendo más común los magister que los doctorados (ver tabla 3).

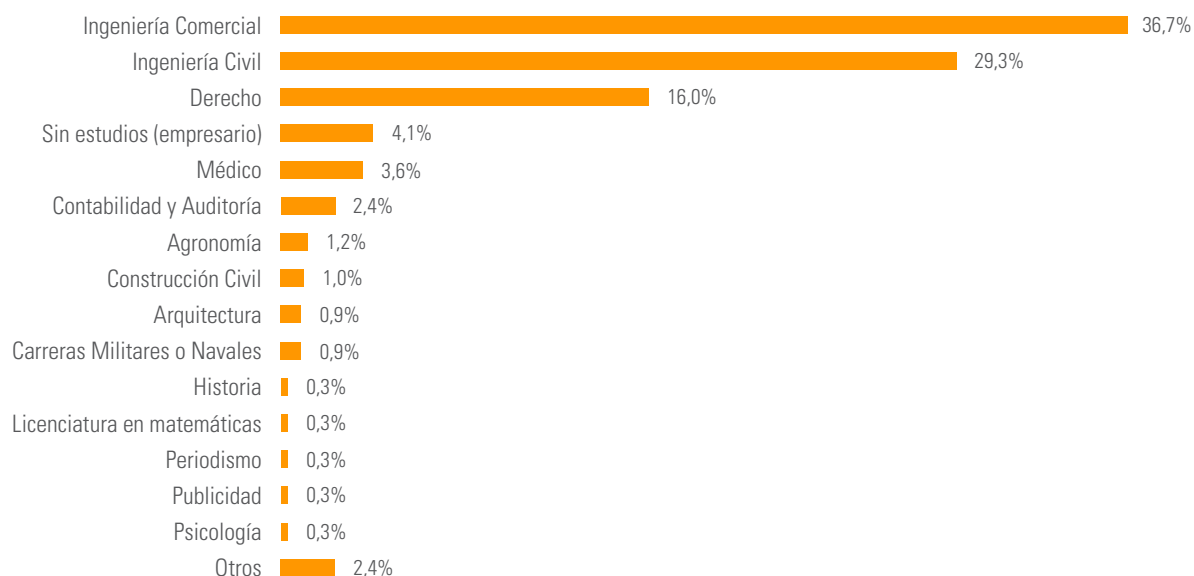
TABLA 3: MÁXIMO NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO

	Directores
Sin educación superior	4,4%
Licenciatura	1,7%
Pregrado	55,6%
Magister	33,8%
Doctorado	4,4%
Total	100%

N válido = 543

No cabe duda de que la profesión de los directores está dominada por lo cuantitativo: 4 de cada 5 directores es ingeniero comercial, ingeniero civil o abogado. Otras profesiones menos comunes en los directorios son medicina, contabilidad-auditoría y agronomía. Las carreras de las ciencias sociales, como psicología, periodismo e historia son las menos populares entre los directores de empresas (ver gráfico 2).

GRÁFICO 2: PROFESIONES DE LOS DIRECTORES



Si se analizan los estudios de pregrado según género se puede ver que hay una mayor proporción de mujeres con una formación académica distinta a las carreras de ingeniería comercial, ingeniería civil y derecho, en comparación con los hombres. Así, se podría pensar intuitivamente que las mujeres estarían aportando una visión distinta en términos teóricos y técnicos, siendo esto un beneficio de la diversidad de género (ver tabla 4).

TABLA 4: CARRERAS MAYORITARIAS SEGÚN GÉNERO

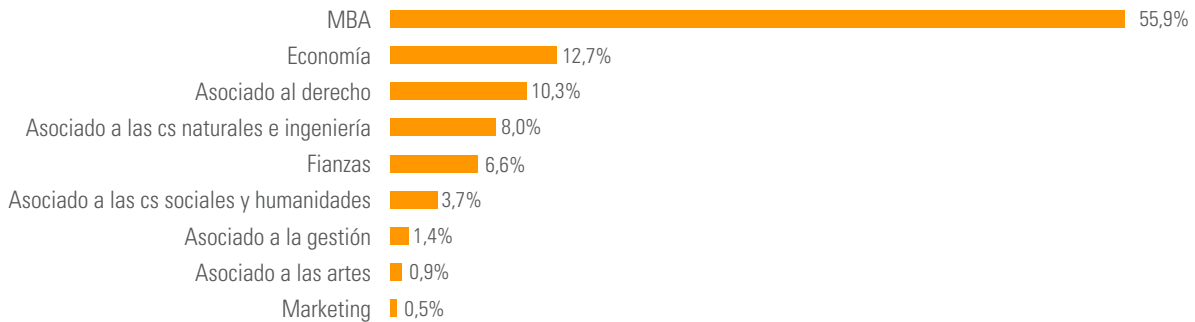
	Hombres	Mujeres
% de ingenieros comerciales y carreras relacionadas	36,5%	40%
% de ingenieros civiles y carreras relacionadas	29,5%	11,4%
% de abogados	16,1%	14%
% directores con otros estudios	17,8%	34,6%
TOTAL	100%	100%

N válido = 543

Del total de los directores, el 83,4% estudió en Chile y el 16,5% en otro país. En relación al primer grupo, 2 de cada 3 directores estudiaron en la Pontificia Universidad Católica (40,7%) o en la Universidad de Chile (24,5%). En este sentido, ¿cómo calificar el status de diversidad si gran proporción viene de 3 carreras y 2 universidades?.

Considerando a quienes tienen un magister, también se puede ver una clara preferencia hacia estudios asociados a los negocios: la gran mayoría estudió un MBA (55,8%), el 12,7% un magister en economía y un 6,6% magister en finanzas (ver gráfico 3). No obstante, en relación a dónde decidieron estudiar, el 53% escogió una universidad de Estados Unidos. De hecho, la primera preferencia fue la Universidad de Chicago y la segunda, la Pontificia Universidad Católica de Chile.

GRÁFICO 3: MAGISTER DE LOS DIRECTORES

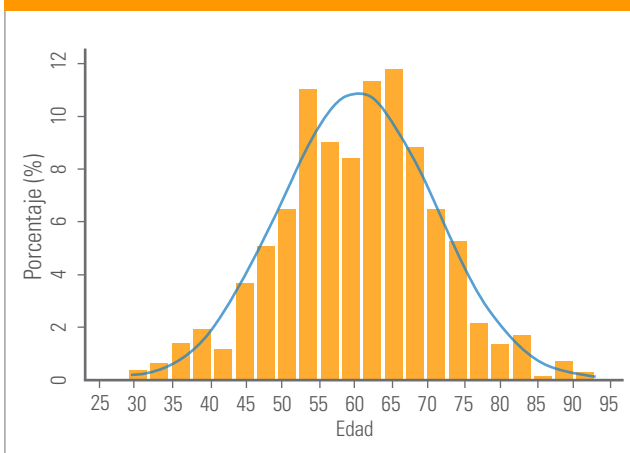


Por último, en relación a los 25 directores que poseen un doctorado, el 57,9% son doctores en economía, el 15,8% doctor en algún área del derecho y esta misma proporción, posee un doctorado en alguna área de las ciencias naturales e ingeniería. Todos estos directores con PhD. decidieron realizar sus estudios fuera del país. Específicamente, el 65% de ellos optó por estudiar en Estados Unidos, siendo el MIT la universidad más popular.

**¿PERFILES ADECUADOS PARA EL ENTORNO CAMBIANTE Y COMPLEJO? ¿HAY DIVERSIDAD?**

Si se mira la composición de los directorios como una gran fotografía, se puede decir que hoy en día la edad promedio de los directores es de 61 años y el 68% tiene entre 51 y 70 años (ver gráfico 4). Las mujeres son el 6,4% del total de directores de las empresas IGPA y los extranjeros corresponden al 12%. En términos educativos, el 85% estudió ingeniería comercial, ingeniería civil o derecho y en relación a quienes tienen un postgrado, el 55,8% tiene un MBA.

GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD



La perspectiva predominante en los directorios proviene hoy en día de hombres, chilenos, con una formación orientada principalmente a los negocios y educados básicamente en dos universidades del país. Este perfil en sí mismo es un aporte, sin embargo, cuando todas las visiones provienen de éste, existe un riesgo que se podría convertir en una debilidad competitiva.

Años atrás, la homogeneidad poseía grandes ventajas, pues en la medida en que las personas son más similares entre ellas, es más probable que exista un buen ambiente, menos roces y una rápida toma de decisión al interior del directorio. No obstante, esta composición en la actualidad podría generar peores resultados dado el contexto cambiante y complejo que requiere un mayor análisis.

Lamentablemente, los órganos de gobierno corporativo no parecen evolucionar a la misma velocidad que la sociedad. Este año cambiaron 73 asientos directivos, aunque sólo llegaron 48 caras nuevas. A esta tasa de renovación (y suponiendo que traen visiones de verdad diferentes) las ideas dominantes cambiarán en 13 años, ¿no será mucho?

¿Es factible esperar pasivamente a que los controladores fomenten la diversidad en los directorios? ¿Tiene que ser una iniciativa importada de otros países? ¿Debemos esperar a que los gobiernos corporativos se vean regulados por una ley de cuotas? Abrirse a la diversidad no es una actividad costosa en términos monetarios ni legales, pero se requiere de voluntad y de caras nuevas para generar diversidad al interior de directorios, en pos de lograr la capacidad adaptativa que se requiere.



## BIBLIOGRAFÍA

Catalys (2017) "Quick Take: Women on Corporate Boards Globally". New York.

Deloitte (2017) "Woman in the boardroom. A global perspective". Fifth edition.

Dhir, Aaron (2015). "Challenging boardroom homogeneity: corporate law, governance and diversity". Cambridge University Press.

Joecks, J., Pull, K. & Vetter, K. (2013). "Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a 'Critical Mass'?". *Journal of Business Ethics* 118(1): 61-72.

Kramaric, T. & Miletic, M. (2017) "Critical mass in the Boardroom of Croatian Bank". *South East European Journal of Economics and Business* 12(1): 22-37.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978) "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective". New York.

Thams, Y., Kelley, K. & Von Glinow, M.A. (2018) "Foreigners in the boardroom: The implications of attitudes toward immigration and conservatism in firms' sub-national context". *Journal of Business Research* 91: 8-18.