



ESTUDIO
POLITICA DE DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS DEL
SISTEMA DE EMPRESAS PÚBLICAS (SEP)

ENERO 2021



CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Actualmente se puede ver como la academia, la prensa especializada, la política y hasta la opinión pública aboga por una mayor diversidad e inclusión en los directorios de las empresas del país.

Por esta razón, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad junto al Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, han decidido realizar un **estudio sobre cómo la política impulsada en 2016 para aumentar la participación femenina ha influenciado en los directorios de las empresas SEP.**

SOBRE LOS AUTORES



Alfredo Enrione C.

Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School y Profesor Titular de la misma escuela.



María José Bosch K.

Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School y Profesora Titular de la misma escuela.



María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School.



Catalina Berner G.

Investigadora del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	5
Introducción	6
Antecedentes	7
Realidad de los directorios chilenos	7
Chile y otros países	8
Relevancia de la política	9
Sobre el estudio	11
Resultados del estudio	12
Caracterización y autopercepción del aporte	13
Directores: sexo, edad y profesión	13
Autopercepción del aporte de directores	14
Dinámicas de directorio	16
Organización y efectividad en los procesos	16
Clima del directorio	18
Nuevos focos en la agenda del directorio y la empresa	20
Gestión del talento	20
Sostenibilidad y stakeholders	21
Compliance	22
Evaluación de la política	23
Reflexiones y conclusiones	24
¿Ley de cuotas: por la razón o la fuerza?	24
¿Cómo seguir avanzando?	25
Bibliografía	26

RESUMEN EJECUTIVO

- En 2016 el Gobierno de Chile promueve la diversidad de género en los directorios de empresas mediante una política que busca aumentar la participación femenina en los directorios de las empresas del Sistema de Empresas Públicas (SEP) a un 40%. Esta política se inserta en un contexto donde la presencia de mujeres en los directorios de las empresas IPSA e IGPA es menor al 10%, cifra significativamente más baja que casi todos los países desarrollados y a la mayoría de los emergentes a la fecha.
- El presente estudio tiene por objetivo conocer cómo la política y la mayor participación femenina ha influido en los directorios de las empresas SEP. Los principales resultados son los siguientes:
- Triple Shock de Diversidad: La integración de mujeres no sólo aportó con diversidad de género al directorio, sino que también de formación y edad.
- Si bien hay aspectos donde hombres y mujeres presentan experiencias y capacidades similares (por ej. conocimiento financiero, liderazgo y experiencia internacional), en otras áreas sí hay diferencias significativas: el valor agregado de las mujeres se concentraría más en el conocimiento de sostenibilidad, gestión de stakeholders y experiencia de RRHH, mientras que los hombres perciben que aportan más en el conocimiento del rubro y en operaciones.
- Directorios presididos por mujeres presentan un mayor nivel de organización y efectividad: En particular, los directores perciben que la presidencia femenina influye en discusiones más profundas, en un mejor flujo de información y en mayores mecanismos para evaluar a la gerencia general, en comparación con directorios presididos por hombres.
- Por otro lado, los directores perciben que la participación de mujeres influye positivamente en el clima de directorio y en el posicionamiento de ciertos temas en la agenda, como la gestión de talento, compliance y sostenibilidad y stakeholders.
- Por último, directores y gerentes generales de estas empresas hacen una buena evaluación de la política de diversidad.

INTRODUCCIÓN

El ingreso de las mujeres en el mundo de la empresa no ha pasado inadvertido. El cambio demográfico, de políticas y de estilos de liderazgo ha sido tan importantes que ya se ha convertido en un área de estudio.

En Chile, resulta interesante hablar de liderazgo femenino. Por una parte, hace varios años ya que existe una penetración de la participación femenina por debajo del nivel latinoamericano (50,2%), la cual disminuyó a un 42% producto de la crisis del COVID-19 (INE, 2020). Además, al analizar la alta dirección y las posiciones de liderazgo, se observa que las mujeres solamente representan un 18% de la línea ejecutiva principal de las empresas chilenas que cotizan en bolsa. Y más específicamente, al profundizar en los cargos en directorios, la participación femenina se reduce a 15% (IMAD, 2020). Lo anterior implica, que aun cuando las mujeres están presentes en el mundo laboral, hay muy pocas en posiciones de liderazgo.

En la literatura existen múltiples explicaciones para la falta de representatividad de la mujer en la alta dirección. Entre estas explicaciones se encuentra la falta de inversión en capital humano que hacen las mujeres a lo largo de su carrera, la cantidad de interrupciones que tiene una mujer en su carrera versus sus compañeros hombres, la existencia de *mommy tracks* (carreras que facilitan la conciliación trabajo y familia, pero que ponen techos a la carrera de la mujer), discriminación y prejuicio, entre otras. Cabe mencionar que al dejar de lado el talento femenino, se omiten las consecuencias positivas que ellas tienen en las organizaciones y equipos.

En este contexto, el Gobierno de Chile ha sido un actor clave en promover la diversidad mediante la política de aumentar la presencia de mujeres en directorios del Sistema de Empresas Públicas (SEP). De esta política surge esta investigación que es fruto del trabajo conjunto del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, por mandato del Sistema de Empresas Públicas (SEP). Este primer estudio tuvo como objetivo identificar los aportes y contribuciones del gobierno corporativo de las Empresas SEP dada la política de participación de 40% de mujeres en los directorios, así como también identificar las áreas de mejora para sacar el máximo potencial a la aplicación de esta política.

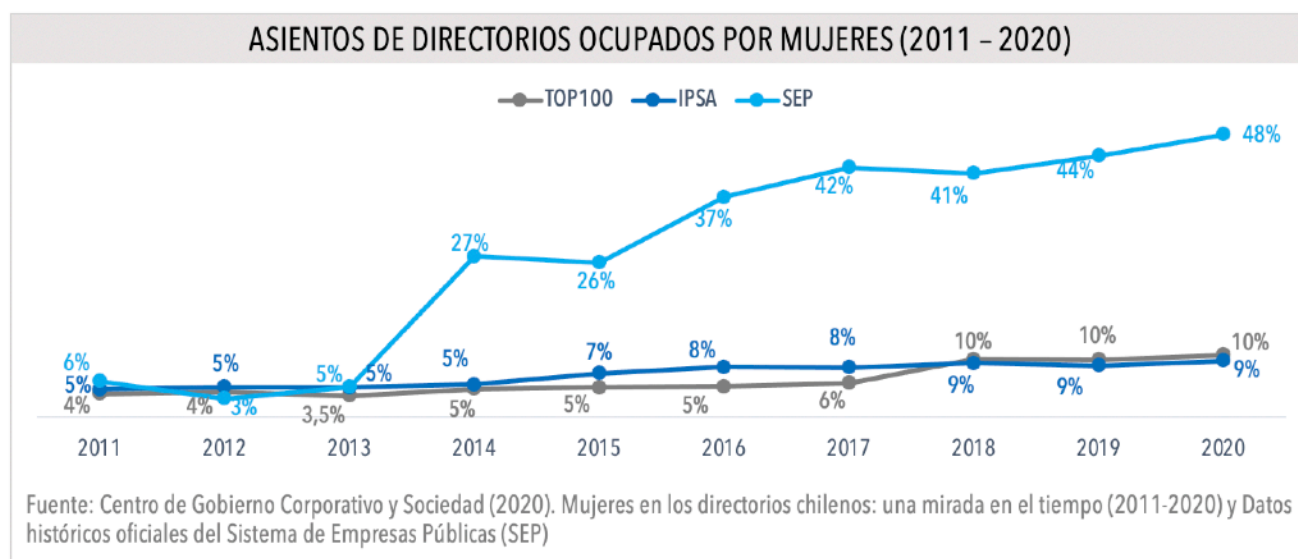
ANTECEDENTES

REALIDAD DE LOS DIRECTORIOS CHILENOS

A pesar de que existe bastante evidencia de la importancia y rentabilidad que implica tener mujeres en la alta dirección de las empresas, la presencia de las mujeres en Chile sigue siendo baja. Aún existen pocas mujeres en los cargos de toma de decisiones.

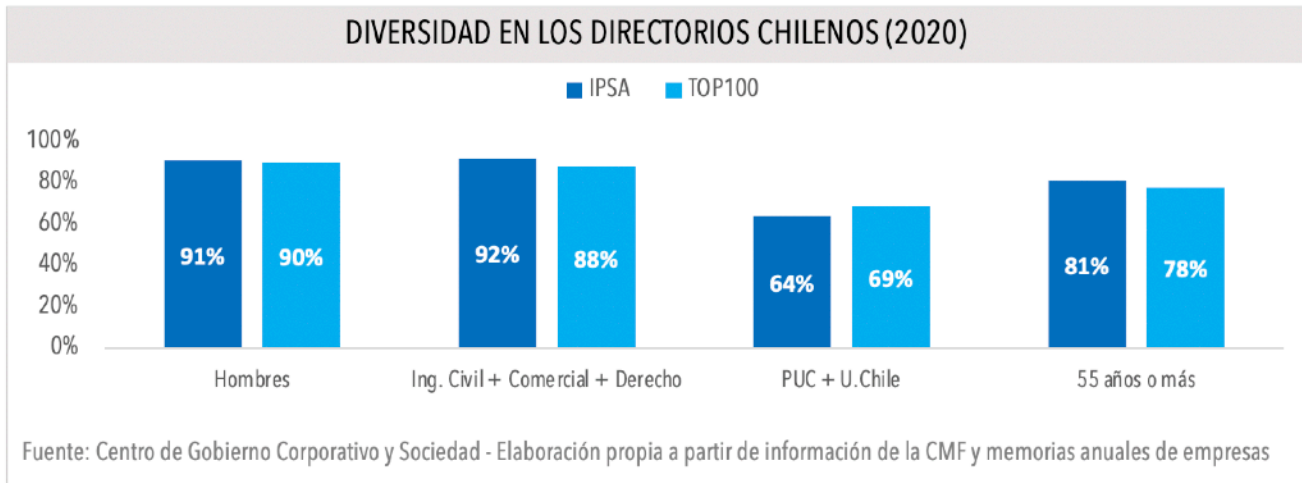
La participación femenina en directorios de las empresas IPSA y en las TOP100¹, nunca ha superado el 10%. Si bien, han existido esfuerzos por aumentar la presencia de mujeres en los directorios, el avance ha sido lento y la participación femenina aún baja. En términos sustantivos, al analizar la velocidad de cambio en la última década, alcanzar la paridad de género en los directorios IPSA tomaría 64 años.

El Gobierno de Chile a través de las Empresas SEP, se ha esforzado por cambiar estos números. Es así como, en el año 2014 se impulsa la incorporación de mujeres en sus directorios, aumentando más de 20 puntos porcentuales la presencia de mujeres en comparación con el año anterior (2013). Años después, en 2016 se sugiere alcanzar el 40% de participación femenina y ya desde el 2017 con la política de diversidad funcionando, se observa que la proporción de directoras mujeres en las Empresas SEP es mayor al 40%, superado a las empresas privadas las cuales bordean el 10%. Estos esfuerzos por aumentar la diversidad de género en los directorios SEP y la brecha en relación al sector privado, se puede observar en el siguiente gráfico:



¹ Las 100 empresas con mayor presencia bursátil

Otro aspecto relevante en los directorios de las empresas privadas es su composición. Los directorios en Chile son tremendamente homogéneos como se observa en el siguiente gráfico.



CHILE Y OTROS PAÍSES

La baja presencia de mujeres es un fenómeno internacional e histórico que progresivamente se está revirtiendo sobre la base de políticas públicas especialmente diseñadas, como son las cuotas en todas sus formas.

Si se agrupan los países en dos grupos, países en vías de desarrollo y países desarrollados, y los comparamos con Chile, se observa que la tasa de presencia femenina en directorios es baja en ambos grupos. De acuerdo con el informe presentado por MSCI ESG RESEARCH LLC y tal como se observa en los siguientes gráficos, en Chile, a nivel de directorios, las mujeres alcanzaban un 8,5%, por debajo de otros países emergentes y aún más abajo de otros países desarrollados. Además, se observa un alto porcentaje de participación femenina en los directorios de países como Noruega, Suecia y Francia, encontrándose estos países más de 30 puntos por encima de Chile. Si se compara con otros países latinoamericanos observamos que Chile también se encuentra por debajo de países como Brasil (11,9%).



RELEVANCIA DE LA POLÍTICA

En el mundo y en Chile, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento, por lo que suena ilógico que las empresas no las consideren y no intenten atraerlas y retenerlas. La presencia de la mujer en cargos jerárquicos puede otorgarle a la empresa una verdadera ventaja competitiva para enfrentar nuevos desafíos. Los beneficios de incorporar mujeres en los directorios y en la alta dirección son tanto económicos, como organizacionales y para la sociedad como un todo.

Una serie de estudios internacionales indican que dentro de los beneficios económicos se encuentran una mayor rentabilidad sobre capital, márgenes más altos, mejor desempeño financiero, menor corrupción y menor fraude, entre otros (Catalyst, 2007; McKinsey, 2013 & Credit Suisse, 2012).

Al incluir mujeres en los directorios de las empresas, estas mismas obtienen beneficios tales como menor *group thinking*, mayor innovación y creatividad a respuestas a temas complejos y mayor razonamiento moral (Barrone, 2011; Economic Research Council, 2012; Bart & McQueen, 2013 & Sandoval, 2014).

Y por último los beneficios no solo se observan a nivel organizacional y económico, sino que también genera beneficios a nivel de la sociedad como beneficios macroeconómicos debido a la participación femenina en puestos de dirección,

fomentan culturas más incluyentes en las organizaciones, construyen modelos a seguir que alientan a más mujeres, mujeres representadas debido a su importancia como segmento importante para negocios (Loko & Diouf, 2009; OCDE, 2012 & PwC, 2014).

En base a esto, ya conocemos sobre lo beneficioso que es incorporar mujeres en los directorios, y también conocemos sobre la realidad de los directorios chilenos, así como también las diferencias que tenemos con otros países. Pero, ¿cómo ha sido la implementación de la política de diversidad en las Empresas SEP? ¿Cuáles han sido los principales beneficios? ¿Cuáles han sido las percepciones? ¿Y los aprendizajes?

El presente estudio busca dar respuestas a estas dudas, y pretende reflexionar al respecto.

SOBRE EL ESTUDIO

Para elaborar la investigación, en primer lugar se definió como población objetivo a los directores y gerentes generales de las 19 empresas del Sistema de Empresas Públicas (SEP). Luego, se levantó información mediante tres fuentes de información (cuantitativa y cualitativa) y finalmente, se analizaron los resultados de manera agregada sin individualizar respuestas.

Autoevaluación de directorios SEP (2016-2019)

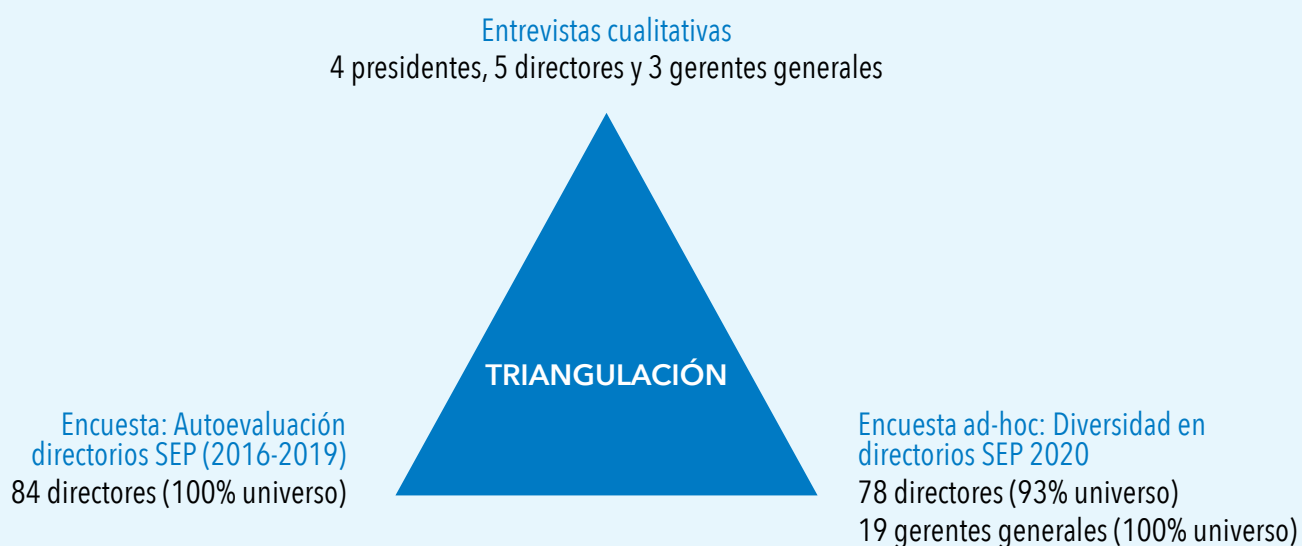
Encuesta a directores que indaga en el funcionamiento del directorio en torno a distintas dimensiones. Dada la dificultades metodológicas de comparar entre años, el análisis de enfoca en los resultados del último año (2019)

Diversidad en Directorios SEP 2020 (Encuesta ad-hoc)

Encuesta que profundiza en la percepción de los directores y gerentes generales respecto a sus aportes al equipo directivo, presencia de diversidad en el directorio y opinión sobre la política.

Entrevistas en profundidad

Entrevista cualitativa dirigida a directores y gerentes generales que profundiza en las opiniones, percepciones y reflexiones respecto a la diversidad en los directorios y la política.





RESULTADOS DEL ESTUDIO

No existen estudios a nivel local que analicen el aporte de la participación femenina en los directorios de las empresas chilenas. El presente análisis es el primer estudio de este tipo en Chile que indaga empíricamente en cómo influye la presencia de mujeres en las mesas directivas de las Empresas del Sistema de Empresas Públicas.

En primer lugar, se realizará una caracterización de los directores y se conocerá cuál es su autopercepción sobre su aporte, luego se profundizará en cinco impactos que tiene la diversidad de género en los equipos directivos y finalmente se presentará la evaluación de la política, junto a conclusiones y reflexiones.



CARACTERIZACIÓN DIRECTORES: SEXO, PROFESIÓN Y EDAD

En total, los directores de las empresas SEP son 84 personas a la fecha y el 48% de ellas son mujeres. Ahora bien, cabe mencionar que la participación femenina en estas mesas de trabajo provocó un **triple shock de diversidad**. Esto significa que las mujeres, además de aportar con diversidad de género en los directorios, aportan con diversidad de profesión y edad.

	TRIPLE SHOCK DE DIVERSIDAD			
	Empresas SEP		TOP100	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Profesión distinta a Ing. Civil, Comercial y Derecho	17%	28%	10%	20%
Menor a 55 años	7%	68%	19%	27%
	(\bar{x} =62)	(\bar{x} =52)	(\bar{x} =62)	(\bar{x} =58)



TRIPLE SHOCK DE DIVERSIDAD:

Tanto en las empresas SEP como en las 100 con mayor presencia bursátil, las mujeres no sólo aportan diversidad de género, sino también diversidad de edad y profesión



Como se puede ver en la tabla, del total de directoras SEP, el 28% tiene una profesión distinta a ingeniería civil, comercial y derecho contra una 17% de los directores. Del mismo modo, son las mujeres quienes en mayor proporción tienen una edad menor a 55 años (68%) en comparación con los hombres (7%). Así, el promedio de edad de las mujeres directoras es 10 años menos al de los hombres (52 y 62 años respectivamente). Por último, es interesante notar que este triple shock también se presenta en las 100 empresas con mayor presencia bursátil del país (TOP100).

AUTO-PERCEPCIÓN DEL APOORTE DE LOS DIRECTORES

¿Cómo perciben los directores su aporte en los directorios? ¿existen diferencias en la percepción entre hombres y mujeres? Hay aspectos donde hombres y mujeres se sienten igualmente competentes, tales como: conocimiento financiero, experiencia internacional, conocimiento regional, capacidad de diálogo y resolución de conflictos, manejo de recursos y liderazgo. Por ejemplo, en este último aspecto, se desprende que prácticamente 1 de cada 3 hombres y 1 de cada 3 mujeres percibe que agrega valor en temáticas de liderazgo.

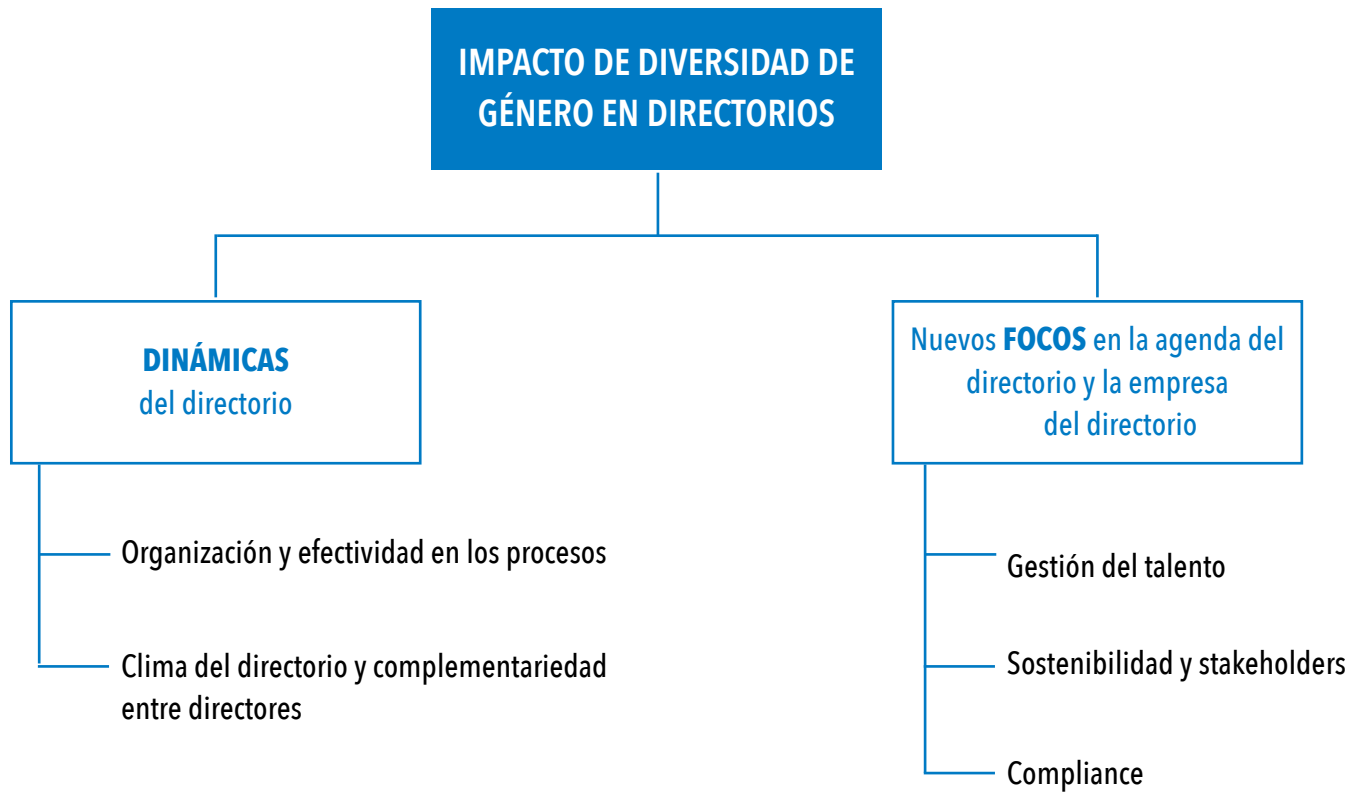
	Conocimiento financiero	Experiencia internacional	Conocimiento regional	Capacidad de diálogo y resolución conflictos	Manejo de recursos	Liderazgo
	38%	20%	22%	35%	18%	33%
	33%	17%	22%	43%	14%	30%

Sin embargo, en otras áreas sí se observan diferencias relevantes entre hombres y mujeres respecto a la percepción que tienen ellos de su aporte en directorios. Específicamente, existe una mayor proporción de mujeres que perciben que ellas agregan valor dado su conocimiento en sostenibilidad y medio ambiente, experiencia en gestión de stakeholders y en recursos humanos. Por otro lado, los directores hombres sienten en mayor proporción que aporta dado su conocimiento del rubro y en operaciones.

	Conocimiento en sostenibilidad y medio ambiente	Gestión de stakeholders	Experiencia en RRHH	Conocimiento del rubro	Conocimiento en operaciones
	12%	22%	7%	38%	32%
	47%	56%	28%	11%	19%

De esta manera, se puede ver que en ciertas áreas, hombres y mujeres aportan conocimiento y experiencias de forma similar, mientras que en otras dimensiones existen "especialidades" según género. Estos resultados reflejan que tanto la participación de hombres como mujeres, es clave en la diversidad de conocimientos, experiencias y competencias.

¿Y en qué aspectos la diversidad de género impacta en los directorios? Los resultados del estudio muestra cinco impactos basados en dos dimensiones.



DINÁMICAS

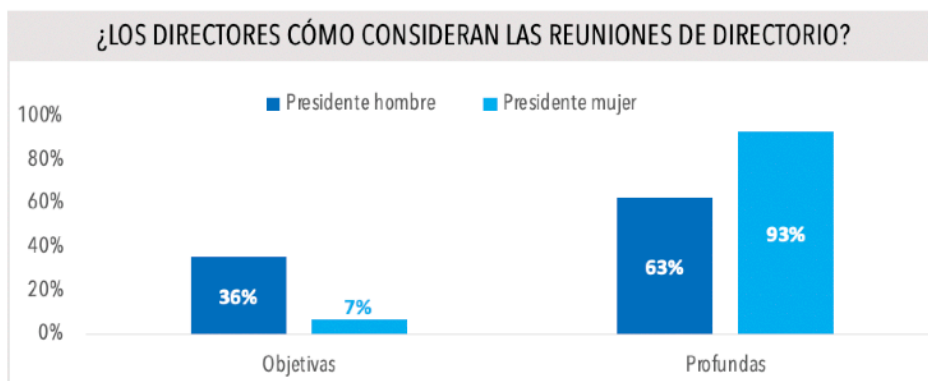
DEL DIRECTORIO

ORGANIZACIÓN Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS

La participación femenina en las mesas directivas de las empresas SEP, y en particular cuando una mujer cumple el rol de presidente, se observa un aporte a la organización y efectividad de los procesos del directorio en tres sentidos.

En primer lugar, en directorios presididos por una mujer, existe una mayor proporción de directores que señalan que las discusiones son profundas, en comparación con directorios liderados por un hombre. Más específicamente, el 93% de los directores que pertenecen a una equipo donde el presidente es mujer señala que las reuniones de directorio son profundas.

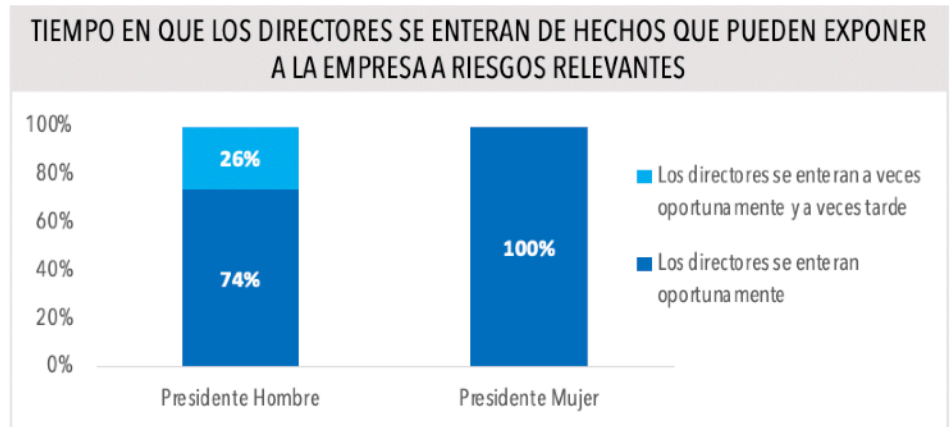
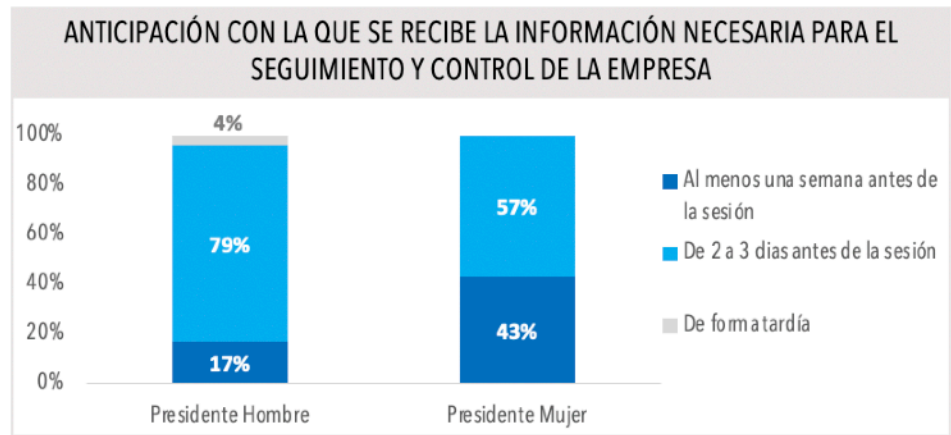
*"[Con una mayor presencia de mujeres] siento que ha habido una **mayor prolijidad y análisis de detalles**, lo que hace que **algunos temas se profundicen más**"*



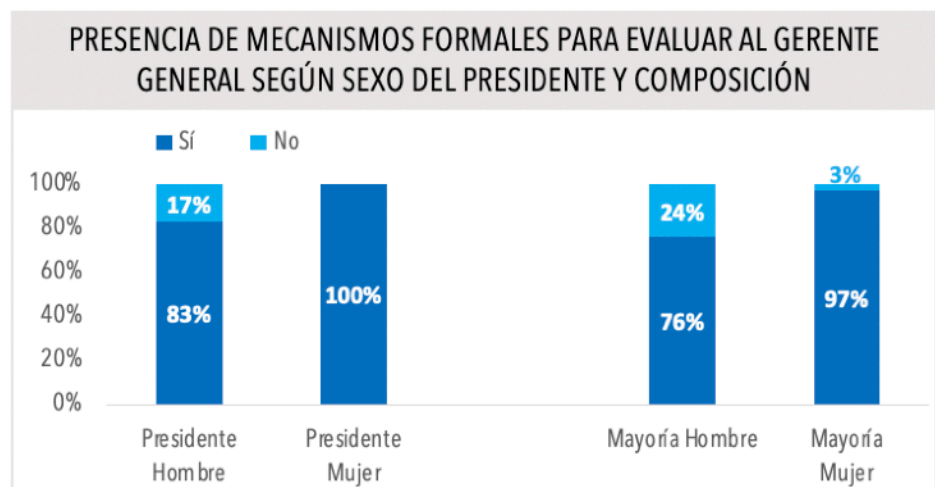
En segundo lugar, en directorios presididos por una mujer, los directores se sienten informados con mayor anticipación de lo que sucede en la empresa y de forma más oportuna de hechos relevantes, en comparación con aquellos directorios presididos por hombres.

“[Un aspecto positivo] es la entrega de información varios días antes y acceso fácil a la información del Directorio del 2019 en adelante”

“Lo que hemos hecho es constituir un Gobierno Corporativo mucho mejor, fomentando que los gerentes le den la información al directorio con anticipación”



Por último, si bien la mayoría (86%) de los directores de las empresas SEP señalan que en su directorio existe algún mecanismo formal para evaluar anualmente al gerente general, se puede ver que directorios presididos por una mujer o aquellos que están compuestos mayoritariamente por mujeres, cuentan en mayor proporción con este mecanismo formal.



CLIMA DEL DIRECTORIO

“[Las mujeres] Moderan las tensiones en los debates donde solo participan hombres”

La participación de mujeres en los directorios SEP no solo aporta a discusiones más profundas, mejores flujos de información y buenas prácticas asociadas a la evaluación de la gerencia general, sino que también al clima del directorio. Así, los directores hombres al comparar la experiencia en el SEP -marcada por una mayor participación femenina- con otras experiencias directivas, señalan que el proceso de toma de decisión y el clima en directorio es mejor en los directorios del SEP.

65%

de los hombres cree que la calidad del proceso de toma de decisiones en el directorio SEP es mejor en comparación con otras experiencias

78%

de los hombres cree que el clima en el directorio SEP es mejor en comparación con otras experiencias directivas

Por último, una mayor participación de mujeres contribuye a equipos de trabajo más diversos e interdisciplinarios. Así, la mayoría de los directores mencionan que sus equipos están conformados por personas comprometidas y preparadas, con conocimiento, experiencias y miradas distintas que enriquecen el análisis.

Estos resultados son consistentes con la literatura:

Egon Zehnder (2016) señala que la diversidad en los directorios es un activo estratégico, pues permite un espectro amplio de perspectivas con las cuales se pueden enfrentar decisiones complejas y generar mayor diálogo y discusión. Además, un informe publicado el año 2012 por la Association of Chartered Certified Accountants y la Economic Social Research Council indica que la diversidad de género “facilita la toma de decisiones, da más independencia, mayor adhesión al gobierno corporativo, más innovación, menos insolvencia, más creatividad, y menos pensamiento de grupo”

*“Para los que no estábamos acostumbrados, hubo una **sensación de frustración**, las decisiones eran más lentas, con mas explicaciones, más debatidas...*

...pero para quienes superamos esa frustración inicial, nos encontramos con decisiones más ricas, más robustas y, también, más justas...

Hoy las decisiones deben tener varias miradas y las mujeres tienen aportes bien protagónicos en esto”



NUEVOS FOCOS EN LA

AGENDA DEL DIRECTORIO

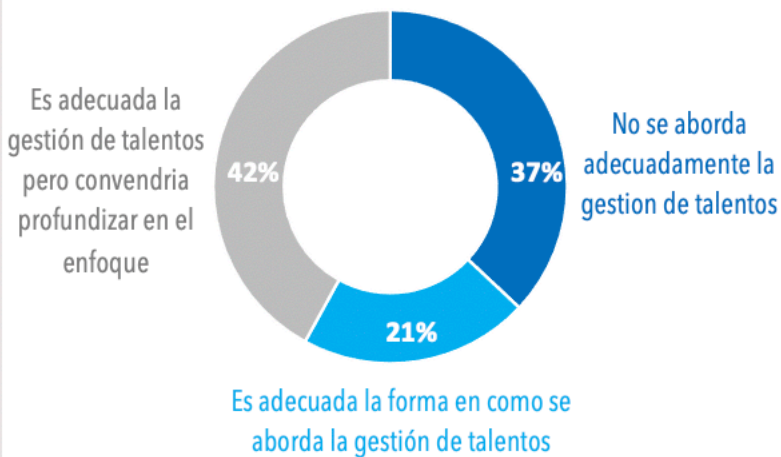
Y LA EMPRESA



GESTIÓN DEL TALENTO

Al analizar la gestión de talento en los directorios de las empresas SEP, 1 de cada 3 directores señala que no se aborda adecuadamente la gestión de talentos. En este sentido, la participación femenina en estas mesas de trabajo es un gran aporte pues del total de mujeres que se incorporaron a estos directorios, el 28% percibe que aporta valor dada su experiencia en recursos humanos.

¿CÓMO SE ABORDA LA GESTIÓN DEL TALENTO?



EXPERIENCIA EN RECURSOS HUMANOS



Por otro lado, a partir de los resultados cualitativos se desprende que los nuevos focos en la agenda impactan también a la organización, instaurándose así, buenas prácticas asociadas a la contratación y salarios.

*“Se modela al interior y, si bien en esta empresa queda mucho por avanzar en paridad de género, **prácticamente no tenemos brecha salarial**”*

*“Asimismo, se ha **privilegiado la contratación de mujeres en diversos cargos**, al competir en igual condición que los hombres”*

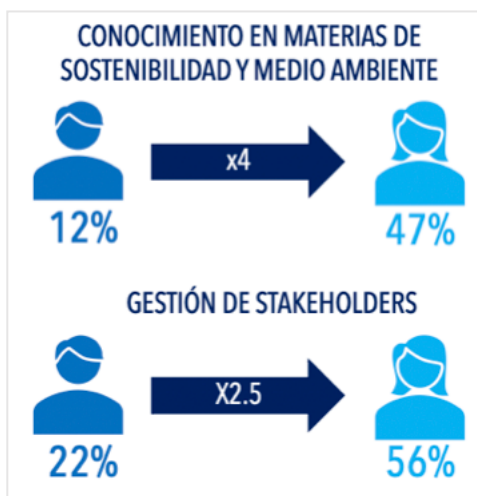
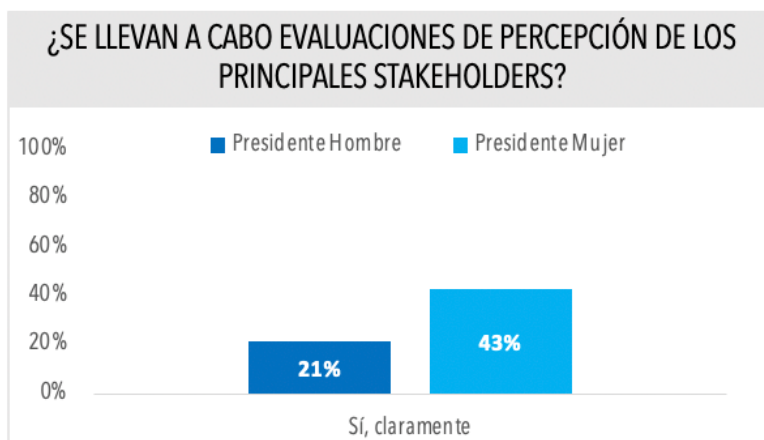
SOSTENIBILIDAD Y STAKEHOLDERS

*"[Esta política] Nos otorga la posibilidad de **contar con grandes talentos y relacionarnos adecuadamente con las comunidades...**"*

*"[Las mujeres] han sido **muy importantes** a la hora de buscar fórmulas **para resolver conflictos** de una manera diferente, tanto al **interior** como al **exterior** de la empresa (...)"*

Al hablar de la sostenibilidad de la empresa, una tarea clave es identificar y conocer a los principales stakeholders del negocio. Para esto, una buena práctica es realizar evaluaciones de percepción de estos grupos de interés.

La presencia femenina aportan en este aspecto pues los resultados muestran que directores que son parte de directorios presididos por mujeres señalan en mayor proporción que realizan evaluaciones de percepción de los principales stakeholders de la empresa, en comparación con mesas de trabajo presididos por hombres.



Complementariamente, las mujeres que se incorporaron a estos directorios trajeron conocimiento en materias de sostenibilidad y medio ambiente junto a experiencia en gestión de stakeholders. Así, del total de mujeres directoras del SEP, la mitad percibe que agrega valor en estos dos temáticas.

Estos resultados son consistentes con la literatura:

Muchos estudios han confirmado también que cuantas más mujeres se sienten en el consejo de administración, más probable es que se aborden proactivamente temas relacionados con la sostenibilidad y stakeholders: Bart et al (2013) señala que las mujeres tienden a considerar los puntos de vista de multiple grupos de interés y Barrone (2011) indica que las mujeres aportan puntos de vista alternativos, lo que alienta a una mejor toma de decisión frente a situaciones complejas.

COMPLIANCE

Por último, en relación a los nuevos focos que surgen en el directorio de las empresas SEP dada la mayor presencia femenina, se menciona el *compliance*.

Los resultados cualitativos, tanto de preguntas abiertas en la encuesta, como en las entrevistas en profundidad sugieren que las mujeres que se incorporaron a los directorios SEP presentan una mayor atención y sensibilidad a temas de ética, los que posteriormente influyen en preocupaciones o prácticas en la empresa.

Estos resultados son consistentes con la literatura:

Un estudio de Bart y McQueen (2013) señala que las directoras mujeres al tomar decisiones complejas, utilizan -en mayor proporción que los hombres- un razonamiento moral más complejo, lo que influye en la relación positiva entre la presencia de las mujeres en los directorios y un mejor desempeño de las empresas. Así, las mujeres son un aporte a los grupos de trabajo, pues ellas son más sensibles a otras perspectivas (Debeljuh et al., 2015)

*“Sobre, la incorporación de temas nuevos (...) se **generaron canales de denuncias sobre temas de acoso** (...) Esto tanto al interior de la empresa como en el servicio que prestamos”*

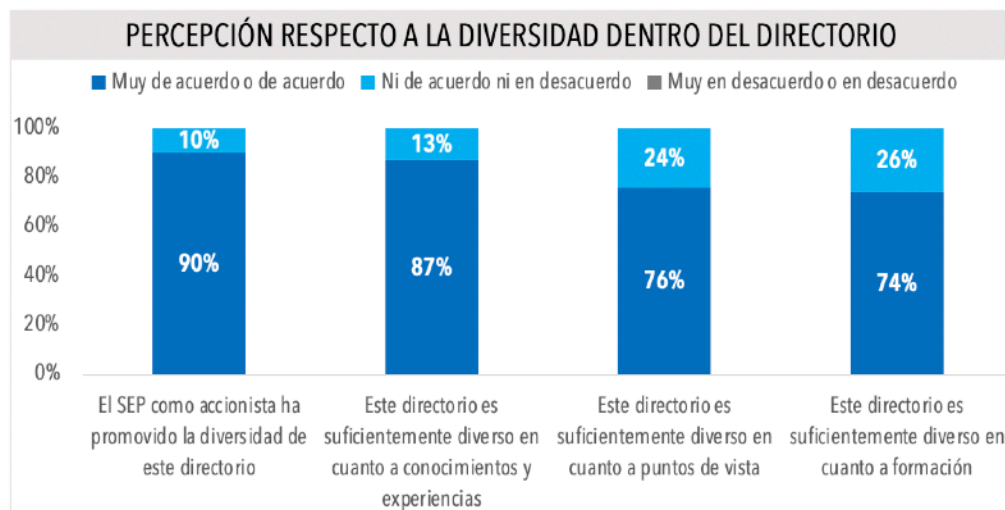
*“Veo una **buena ubicación en la agenda de estos temas de compliance** (...) Que son **menos desde la agresividad comercial y más de la correcta forma de hacer las cosas**”*

EVALUACIÓN DE

LA POLÍTICA



¿Cuál es la percepción de los directores sobre la presencia de diversidad en sus respectivos directorios? ¿y cómo evalúan la política implementada por el SEP para aumentar la participación femenina en sus directorios? Aproximadamente 3 de cada 4 directores afirma que su directorio es suficientemente diverso en cuanto a conocimientos, experiencias, puntos de vista y formación. Y paralelamente, la mayoría de los directores evalúan la política de diversidad como buena.



70%

de los directores considera que la política es buena y que ha tenido una correcta implementación

9%

de los directores considera que la política es buena, pero que hay que mejorar su ejecución



LEY DE CUOTAS: ¿POR LA RAZÓN O LA FUERZA?

El aumento de mujeres en los directorios de las empresas SEP tras la implementación de la política ha tenido una evaluación positiva por parte de los directores. Los resultados muestran que la participación femenina ha aportado en las dinámicas del directorio y en la introducción de nuevos focos en la agenda.

Ahora bien, cabe mencionar que la implementación de esta política fue posible dada la convicción del Gobierno de Chile por fomentar la diversidad en las empresas públicas. Así, la gestión detrás de la política y de la selección de los directores idóneos para el cargo estuvo en manos de un sólo controlador: el Estado.

Las empresas privadas, en cambio, están controladas por varios accionistas quienes -dado su derecho de propiedad- escogen libremente a sus representantes en los directorios. Por esto, pensar en implementar una ley de cuotas en el sector privado resulta complejo: por un lado porque significaría coartar la libertad e innovación de la empresa privada, y por otro lado, dadas las problemáticas que surgirían en términos de la logística regulatoria.

Existe consenso en que debemos avanzar en diversidad en los directorios, pero que una ley de cuotas obligatoria no es el mejor camino para lograr mayor diversidad en los directorios de empresas, y por ende, el llamado es a avanzar "con la fuerza de la convicción y de la razón". Para esto, existen varios factores importantes, primero la autorregulación en promover la diversidad de forma activa, como también reconocer los sesgos que tenemos frente a la diversidad y por último reconocer las barreras que las mujeres enfrentan para acceder a cargos en los directorios. En este

sentido, el SEP como entidad estatal contribuye en este camino pues ha desarrollado e implementado una política pública que busca influir al sector privado y visibilizar -desde la evidencia- que la diversidad aporta en la toma de decisiones y que la participación femenina es imprescindible en las empresas de hoy.

¿CÓMO SEGUIR AVANZANDO DESDE LAS EMPRESAS?

Lo primero es ser consciente que, como todo cambio, se requiere de convicción, perseverancia e inversión de tiempo y recursos. Teniendo esto en mente, se puede avanzar mediante las siguientes prácticas:

- **Esfuerzo pro-activo por encontrar al talento adecuado:** En función a los desafíos estratégicos de la compañía, se requiere hacer un esfuerzo por encontrar al talento que cumpla con las capacidades y conocimientos necesarios para el cargo, para así, asegurar el cumplimiento de los objetivos. En esto, es importante notar que la diversidad de profesión o edad puede ser un aporte tanto de hombres como de mujeres.
- **Desarrollar y visibilizar el talento femenino:** Desde las empresas es clave generar un *pipeline* que permita el desarrollo profesional de las mujeres, para así ir derribando barreras y permitir que ellas puedan alcanzar altos cargos ejecutivos.
- **Masa crítica mínima:** Consistente con la evidencia internacional, a la hora de aumentar la participación femenina en los directorios, se sugiere incorporar a al menos 2 mujeres en el directorio para que ellas se sientan cómodas y puedan agregar valor con confianza y seguridad.
- **Visibilizar sesgos:** Toda persona posee sesgos y la única forma de gestionarlos es siendo consciente de ellos y visibilizándolos. Así, al incorporar a mujeres en un entorno homogéneo es necesario visibilizar estos sesgos, que tanto hombres como mujeres poseen. Esto es un desafío y se requieren esfuerzos concretos para promover la escucha activa en pos de generar grupos de trabajo colaborativos y respetuosos.
- **Aprendizaje organizacional:** Promover el diálogo entre las empresas que están trabajando por mayor diversidad en sus empresas es útil pues posibilita el aprendizaje a partir de las experiencias de otros, permitiendo implementar medidas y buenas prácticas de forma más eficiente.

- **Atraverse y tomar riesgos:** Por un lado, las mujeres deben atreverse a tomar los riesgos que existen al ser director de empresa y por otro lado, los controladores deben atreverse a formar directorios más heterogéneos.

BIBLIOGRAFÍA

Barrone, P. (2011) Cómo alinead los intereses del gobierno a largo plazo. IESE Insights. 8, 41.

Bart, C. & Mc Queen, G. (2013). Why women make better directors. International Journal of Business Governance and ethics. 8 (1), 93-99.

Catalyst. (2007). The bottom line: corporate performance and women's representation on boards.

Credit Suisse, (2012). Gender diversity and corporate performance. Retrieved from https://infocus.creditsuisse.com/data/_product_documents/_shop/360145/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf

Debeljuh, P., Idrovo, S. & Bernal, M. (2015). *El lado femenino del poder*. Buenos Aires, Argentina: LID Editorial Argentina.

Egon Zehnder (2016) Latin American Board Diversity Analysis. Reino Unido

McKinsey. (2013). Global Media Report 2013. Designed by VME London: McKinsey.

Loko, B., & Diouf, M. (2009). Revisiting the Determinants of Productivity Growth: What's New? IMF Working Papers. 1-29.

OECD. (2012). Base de datos de empleo. OECD. [Base de datos en línea] <http://www.oecd.org/employment/emp/onlineoecdemploymentdatabase.htm>

PwC. (2016). Directorios 2016: poco recambio y escasa diversidad. Santiago de Chile: La Tercera.

Sandoval, A. (2014). Diversidad de género como determinante de la innovación. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/116039>



Centro de investigación que tiene por objetivo generar conocimiento desde las aulas de clase, posicionar ideas a través de publicaciones, influir en la opinión pública y construir puentes de diálogo. Desde el año 2001 ha sido el lugar de formadores de directivos en Chile y desde el 2019 apoya institucionalmente al Circulo de Directores, organización que reúne a los directores más gravitantes del país.

Contacto: info@cdir.cl



Centros de investigación que tiene como objetivo fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y armonización entre el trabajo profesional y la vida laboral, fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial chilena.

Busca constituirse en el principal punto de referencia de responsabilidad familiar corporativa (RFC) en Chile.

Contacto: clubetf.es@uandes.cl

CONTACTO

Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad

info@cdir.cl



Circulo de Directores



@CdDirectores

Centro Trabajo y Familia

clubetf.ese@uandes.cl



ctfese



@CTF_ESE



ctfese



centrotrabajoyfamilia



CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA