

Mujeres en Directorios Corporativos

Un Desafío Pendiente para Chile

Karen Poniachik
Noviembre 2014



FINANCIAL TIMES

“Este es sin duda el mejor momento para que las mujeres logren avances decisivos en los directorios corporativos...”

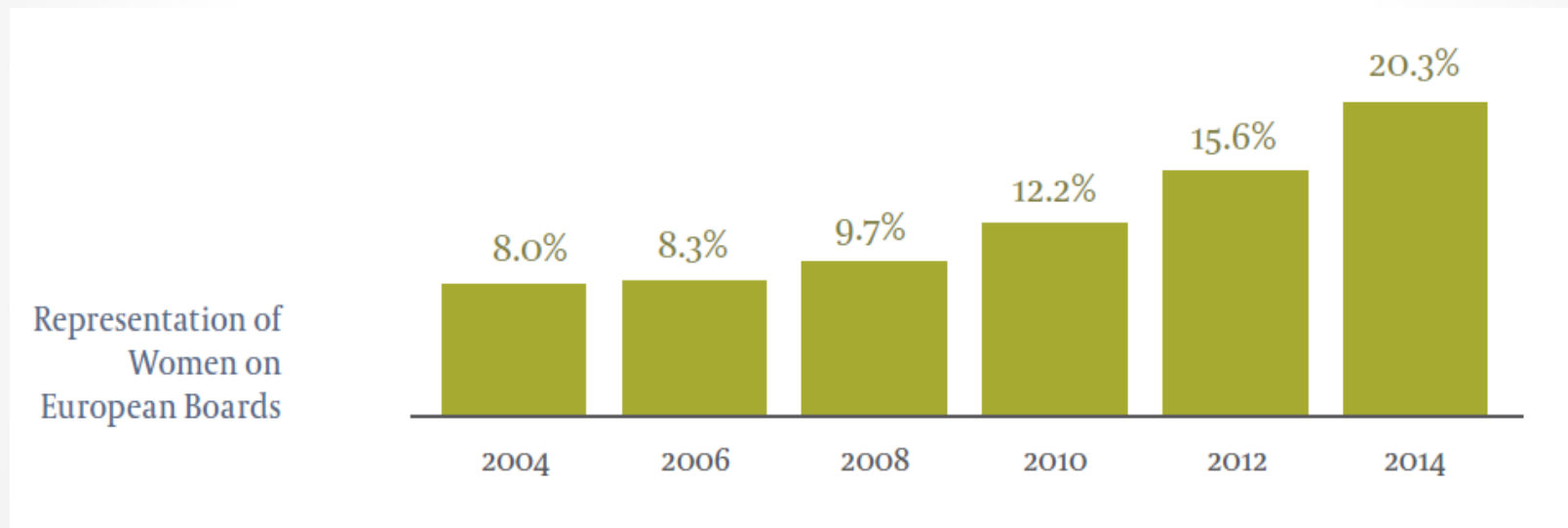
...Muchos directorios, especialmente los del sector financiero, están en proceso de cambio tras los excesos de testosterona que provocaron el reciente desastre financiero global. Urge reconstruir las confianzas, lo que es más fácil de lograr si los directorios reflejan mejor a sus clientes y al público”.

19 de mayo de 2009

Cuántas somos... ¿y dónde estamos?

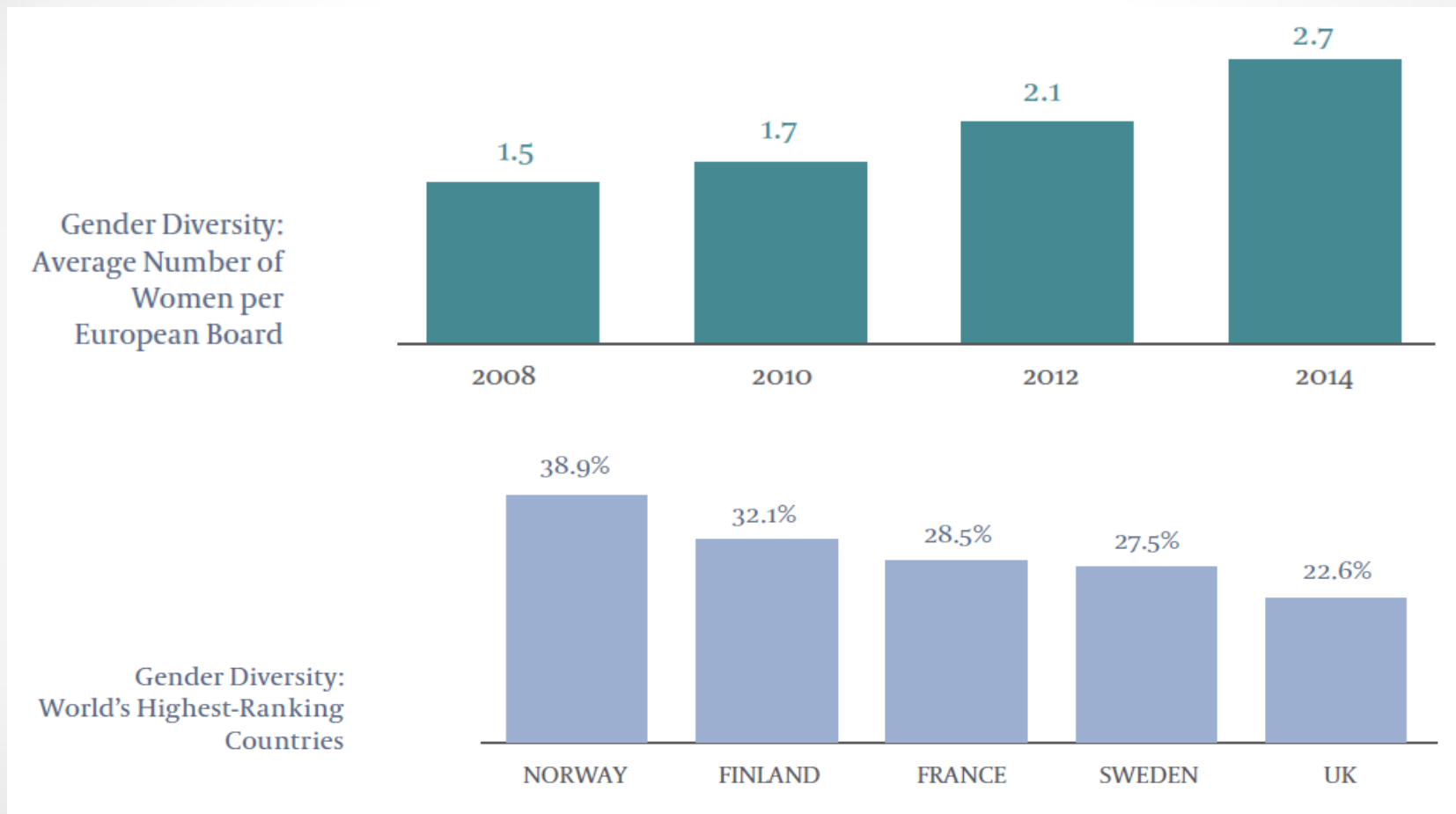
La UE a la Vanguardia

Según un estudio de *Egon Zehnder**, las mujeres representan más del 20% de los integrantes de los directorios en las principales empresas europeas... en comparación con el 15,6% en 2012 y 8% en 2004.



* Se consideraron 350 empresas con una capitalización de mercado de más de €4 mil millones en 17 países europeos

En promedio hay 2,7 mujeres por directorio en los países europeos.



Sólo un 7,6% de las empresas europeas no tiene mujeres en sus directorios, comparado con un 32,2% en 2006.

En Estados Unidos en Cambio...

Hacia diciembre de 2013, las mujeres ocupaban sólo el 16,9% de los puestos en los directorios de las empresas *Fortune 500*, lo que prácticamente no representa avances respecto a 2012 (16,6%).

U.S. Women in Business



Fuente: Catalyst.org

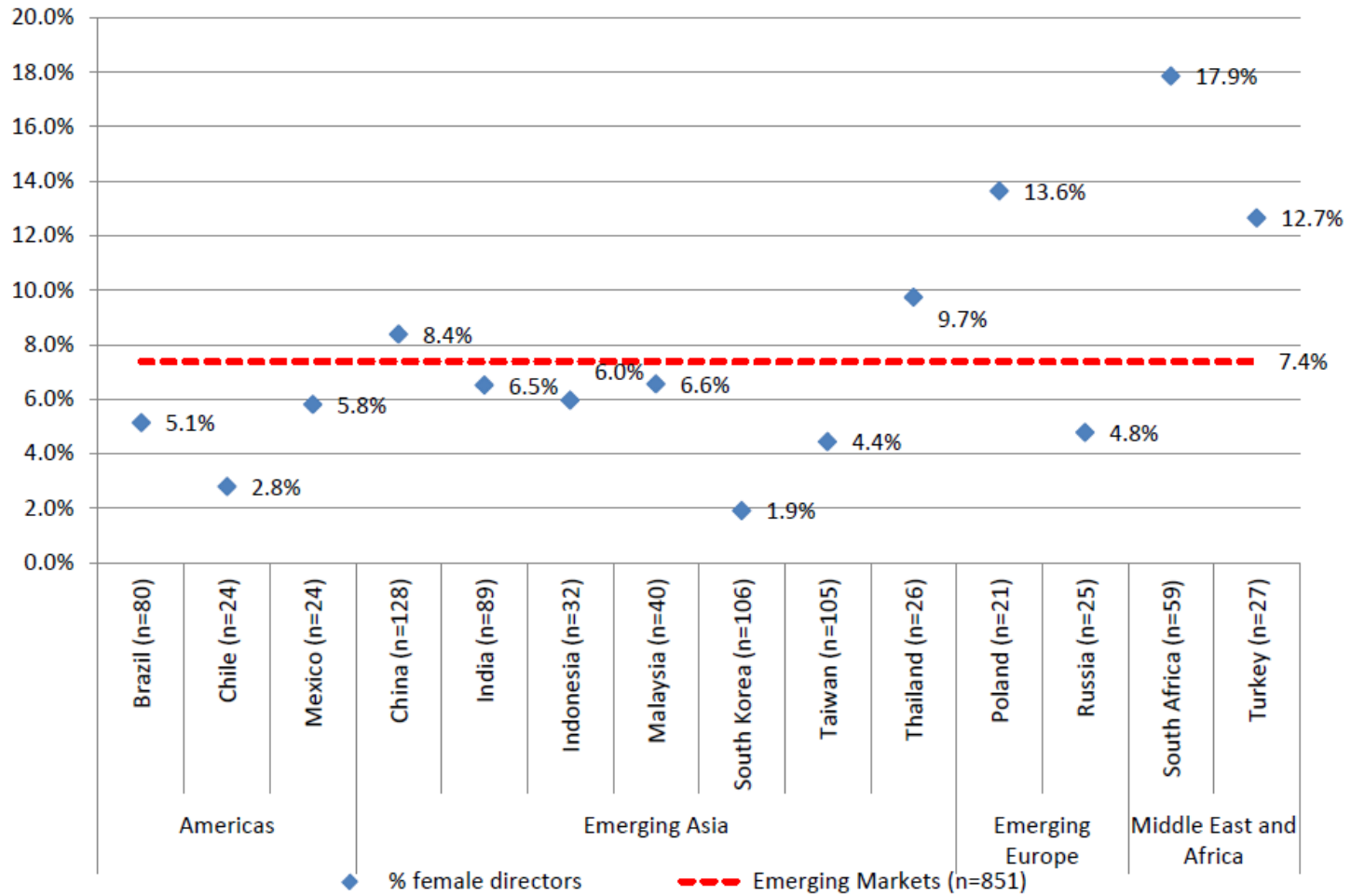
Ranking de Honor... (y de Horror)

Hacia Diciembre 2013, un 18,5% de las empresas *Fortune 500* (de un total de 91) tenía un 25% o más mujeres en sus directorios. Entre ellas:

Estee Lauder (7/15), Avon (5/11) Procter & Gamble (5/11), Walt Disney (4/10), Coca Cola (4/12), Lockheed Martin (4/12), General Motors (4/15), Kimberly Clark (3/12), Metlife (4/10), Citigroup (3/12), Newmont Mining (3/11), Kraft (3/11), Google (3/10), Pfizer (4/14) y Xerox (4/10).

Sin embargo, un 10,2% de empresas (50 en total) no tenía ninguna mujer en su directorio. Entre ellas: Aramark, Freeport McMoran Copper & Gold, Fidelity Financial, Chesapeake Energy, First Data, General Cable, NuStar Energy, PBF Energy y Charter Communications.

% Female Directors - Emerging Markets



Fuente: GMI Ratings' 2013 Women on Boards survey

¿Cómo llegamos ahí?

I. El Modelo Noruego: Cuotas

Ley de cuotas de 2003 exige que directorios incluyan un mínimo de 40% de mujeres. Empresas ASA tuvieron hasta 2005 para cumplir en forma voluntaria. Como para entonces la cifra sólo llegaba al 17,8%, el gobierno puso en vigencia la obligatoriedad y les dio a las empresas dos años de plazo para cumplir.

La sanción por no cumplimiento: Disolución de la empresa.

Muchos predijeron que las empresas de la Bolsa de Oslo serían disueltas y/o emigrarían hacia mercados extranjeros...

...Sin embargo, nada de eso ha sucedido.



- Francia, Italia, Islandia, Bélgica y Alemania también han establecido cuotas obligatorias.
- Suecia, Finlandia, España y Holanda han aprobado recomendaciones similares pero sin establecer sanciones para quienes no cumplan.
- Dinamarca, Finlandia, Grecia, Austria y Eslovenia han establecido la obligatoriedad de incorporar mujeres en empresas de propiedad estatal.
- La Comisión Europea ha propuesto establecer un objetivo de 40% de mujeres en los directorios de los países miembros.

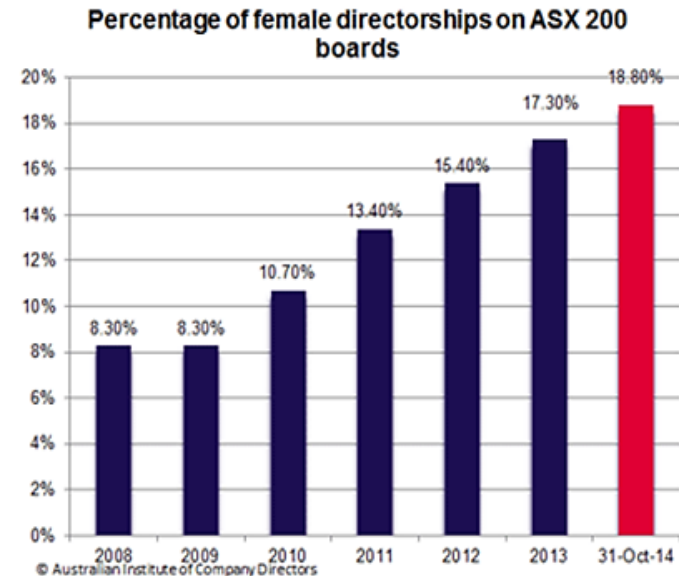


II. El Modelo “Comply or Explain”

En Australia: Desde 2010, las empresas ASX deben informar sobre avances en materia de diversidad en sus directorios y sobre el número de mujeres en el directorio, los cargos ejecutivos y el total de su organización.

El énfasis de estas “ASX Recommendations” está en la obligación de divulgar y en que las empresas operen bajo el mandato “*if not, why not*”.

Pese a los avances, un total de 34 directorios del ASX 200 aún no cuenta con mujeres en su directorio



Source: Statistics for 2008 are drawn from EOWA's 2008 Australian Census of Women in Leadership. Statistics for all other years are based on the Australian Institute of Company Directors research. Company rankings data provided by S&P/ASX 200.

II. El Modelo “*Comply or Explain*”

En Reino Unido: en 2010, sólo el 12,5% de quienes integraban directorios de *FTSE 100* eran mujeres (vs 9,4% en 2004). Ante la falta de avances, el gobierno del PM Cameron encomendó a *Lord Davies de Abersoch* un informe con sugerencias de cómo mejorar la situación. El llamado “*Davies Report*” de febrero de 2011 propone que...

- Directorios de las empresas *FTSE 350* establezcan porcentaje mínimos de 25% de mujeres hacia 2015.
- Empresas listadas informen cada año acerca del número de mujeres en sus directorios, planas ejecutivas y el resto de la fuerza laboral (vía requerimiento del *UK Corporate Governance Code*)
- Empresas publiciten los cargos disponibles en sus directorios.
- *Headhunters* establezcan código de conducta voluntario con mejores prácticas en esta materia

Los resultados...

- En la actualidad, la proporción de mujeres directoras en las empresas *FTSE 100* llega al 21,6% vs. 12.5% en 2011 y no hay ninguna empresa que no tenga al menos una mujer en su directorio.
- Según el propio *Lord Davis*, el avance ha sido notable: *“El enfoque voluntario está funcionando y las empresas han captado el mensaje de que los directorios más diversos generan beneficios. Estamos viendo un cambio cultural que tiene lugar en el corazón de las empresas británicas”*

III: La Autorregulación

Desde 2010, la SEC exige que todas las empresas informen en sus declaraciones de *proxy* si la diversidad es un factor relevante en la nominación de directores, en qué forma se incorpora esta variable en el proceso y cómo se evalúa la efectividad de la política de promoción de la diversidad en el directorio.



La SEC fundamentó la decisión en que ésta fue una exigencia de inversionistas individuales e institucionales: “La SEC recibió diversas solicitudes de personas y organizaciones que administran US\$ 3 mil millones en activos advirtiéndole que la información relativa a la diversidad en los directorios corporativos es importante para evaluar a las compañías en las que invierten”.

Sin embargo, la regla de la SEC no ha tenido efecto en lo que respecta a la participación de mujeres en directorios *Fortune 500*, la que se ha mantenido estancada en menos de 17% durante años.

Recientemente, la propia Presidenta de la SEC admitió que la regla no estaba siendo aplicada a cabalidad por la institución y que la calidad de la información que entregaban las empresas sobre sus programas de diversidad era insuficiente.

A nivel local, el Senado de California adoptó la resolución concurrente No. 62 en 2013 que, en un periodo de tres años (Enero 2014-Dic 2016), obliga a las empresas listadas en bolsa...

- Con 9 directores: a tener un mínimo de 3 mujeres en su junta directiva
- Con 5-8 directores: a tener un mínimo de 2 mujeres en su junta directiva,
- Con menos de 5 directores: a tener un mínimo de una mujer en su junta directiva.

¿Por qué?

El debate en torno al tema ha pasado de enfocarse en una cuestión de justicia e igualdad a una de rentabilidad

No se trata de incorporar a mujeres en los directorios porque sea políticamente correcto sino porque es una buena estrategia corporativa que permite...

- Operar con mayor efectividad. En mercados cada vez más complejos, la posibilidad de recurrir a una amplia gama de puntos de vista, experiencias y habilidades es fundamental para el éxito de una empresa ya que mejora la probabilidad de tomar mejores decisiones.
- Acceder a un amplio *pool* de talentos disponibles (55% de quienes se titulan de la educación superior en Chile son mujeres).
- Enviar señales internas al resto de la empresa respecto al valor que se le asigna a meritocracia, lo que permite reclutar y retener a los mejores.

- Abordar mejor las necesidades y cuestionamientos de los *stakeholders*: Las empresas que replican la composición de sus *stakeholders* en su directorio están mejor posicionadas para poner los escenarios en contexto y entregar una visión más integral sobre sus tendencias y preferencias.
- Competir mejor en mercados externos que exigen que proveedores y socios cumplan con requisitos en materia de diversidad.
- Mejorar su reputación e imagen por representar más fielmente a la sociedad y mercado en los que opera.
- Adelantarse a la acción regulatoria/legal del gobierno.
- Mejorar la rentabilidad en beneficio de la empresa y sus accionistas.



Varios estudios indican que empresas con planas ejecutivas y directorios más diversos, especialmente en materia de género, generan mayor valor para la empresa y sus accionistas:

1. *CreditSuisse* (2012) investigó las métricas financieras de 3,630 empresas globales en el periodo 2005-2011 y concluyó que aquéllas con una o más mujeres en su directorio han tenido un crecimiento promedio más alto, mayor rentabilidad sobre el patrimonio y menores niveles de endeudamiento.
2. *Ernst & Young* (2012) concluyó que las empresas con más mujeres en sus directorios y planas ejecutivas registraron un promedio de crecimiento más alto (14% vs 10%) y una mayor rentabilidad (16% vs 12%). Las empresas en el cuartil superior (es decir, los que tienen el porcentaje más alto de mujeres) superaron a los del cuartil inferior en un sorprendente 26%.

¿Por qué no?

- Prejuicios, a veces inconscientes, respecto de su capacidad y experiencia.
- Al hecho de que los integrantes de cualquier grupo tienden a elegir nuevos integrantes que se vean, actúen y piensen como ellos debido a lo que en psicología se llama denomina “*similarity bias*”.

En esa línea, si hay un hombre y una mujer igualmente bien calificados, un directorio integrado por hombres tenderá a elegir al primero (*blind orchestra*).

- Falta de contactos y no-pertenencia a las redes formales e informales de poder.
- El llamado “*pipeline problem*”: generalmente se reclutan candidatos a directores entre los ejecutivos máximos de una empresa, estamento en el que también hay pocas mujeres.
- Poca claridad en los procesos de nominación/selección de candidatos debido a que no se requiere publicitar/concursar los cupos y a que tampoco hay un “perfil del cargo”.

Las Respuestas...

Hay tres formulas para lograr incrementar el porcentaje de mujeres en los directorios:

1) Leyes y regulaciones que establezcan cuotas obligatorias.

2) Iniciativas voluntarias (autorregulación)

3) El Modelo “*comply or explain*”.

Algunas propuestas para Chile (I)

1) Que el gobierno dé el ejemplo:

“Desde el primer semestre de Gobierno se integrará al menos a una mujer a cada uno de los directorios de empresas públicas”.

“buscaremos durante el Gobierno la forma de tener una mayor presencia de mujeres en los directorios de empresas públicas, poniendo como meta alcanzar un 40% en el periodo de Gobierno”

Programa de Gobierno de Michelle Bachelet, octubre 2013

Algunas propuestas para Chile (II)

- 2) Que la SVS reforme la Sección II de la NCG N° 30 y exija que en las respectivas memorias anuales, en lo referido a “*Administración y personal*”, las empresas indiquen el número de trabajadores, “con detalle del porcentaje o proporción de cuántos son hombres y cuántas son mujeres”, separando entre:
- Gerentes y ejecutivos principales
 - Profesionales y técnicos; y
 - Trabajadores
- 3) Que en la sección “*Actividades y Negocios de la Entidad*”, la SVS incorpore una letra g) sobre “Políticas de Género”, que exija que las empresas describan las políticas y acciones para promover la igualdad de género (o la incorporación de mujeres) en la entidad.

Algunas propuestas para Chile (III)

- 4) En los conceptos generales de la N.C.G N° 309, de junio de 2011 sobre gobiernos corporativos para aseguradoras y reaseguradoras, se señala que *“es importante destacar que el perfil profesional y experiencia de los directores no necesariamente debe ser homogéneo; lo relevante es que el directorio posea una combinación adecuada de conocimientos y experiencia que favorezca su efectividad y buen desempeño colectivo”*.

Tomando como base que ya existe una exigencia respecto a la diversidad en los directorios, se propone que la SVS incorpore una norma que a) amplíe la exigencia a todas las empresas y b) que incorpore la diversidad de género como aspecto relevante para favorecer la efectividad y buen desempeño colectivo.

El Llamado...

... es a que los empresarios chilenos asuman el liderazgo en este ámbito para evitar que, ante la falta de avances, el gobierno o los parlamentarios, susceptibles como son a la presión pública, se vean tentados a imponer cuotas u otros mecanismos de discriminación positiva.

De hecho, el 4 de septiembre un grupo transversal de diputadas presentó una iniciativa con miras a imponer cuotas.

Propuestas para las empresas chilenas

- Demostrar compromiso, acción y avances reales.
- Establecer porcentajes voluntarios de presencia femenina en los distintos estamentos.
- Impulsar entrenamiento y capacitación (cursos y talleres sobre gobierno corporativo, administración de riesgo, IFRS, etc.)
- Promover programas de *mentoring*.
- Exigir a los *headhunters* que incluyan un porcentaje de mujeres en sus listas.

Women on Boards:

Voluntary Code for Executive Search Firms –
Taking the Next Step March 2014



En los últimos años han surgido varias campañas voluntarias orientadas a incrementar el número de mujeres directoras:

En Reino Unido, se creó el «*30 Per Cent Club*» en 2010, con miras a lograr ese objetivo hacia el 2015. Los fondos mutuos y de pensiones como *Legal & General* y *Aviva Investors*, anunciaron que no iban a aprobar las memorias y balances de aquellas empresas que no cumplieran.

En Estados Unidos, hay dos organizaciones promoviendo activamente el tema: a) *Thirty Percent Coalition* y b) *2020 Women on Boards*. En mayo de este año también se inauguró un capítulo local del «*30 Per Cent Club*».



Mujeres en Directorios Corporativos

Karen Poniachik
Noviembre 2014