

## Diversidad: Pasos concretos

---

Matías Zegers.<sup>1</sup>

Afortunadamente, en estos tiempos son pocas las personas que ponen en duda el valor de la diversidad en cualquier actividad humana, y en particular (en lo que más nos atañe) en la composición de directorios y en el nombramiento de ejecutivos principales.

Existen aún, sin embargo, diferentes visiones sobre si existe o no realmente un caso de negocios que justifique imponer o regular sobre tal diversidad. En el CGCUC consideramos que es difícil determinarlo, ya que es prácticamente imposible afirmar que existe una relación de causalidad entre una cosa y otra, o dicho en otros términos, si es que por mayor (o menor) diversidad mejora (o no) el resultado de la compañía, al igual que es prácticamente imposible afirmar que existe dicha relación de causalidad entre el buen (o mal) gobierno corporativo con el resultado de la compañía (para un análisis completo, ver <https://centrogobiernocorporativo.uc.cl/informes-y-opinion/informes/39-diversidad-de-genero-en-la-alta-direccion-de-las-empresas-en-chile/file>).

En este sentido, la literatura existente demuestra que pese a no poder determinar esta relación de causalidad, sí se producen una serie de externalidades positivas que hacen evidente el valor de la diversidad, más allá de lógicas razones de justicia que en un plano social ya es de por sí un argumento muy poderoso.

Si damos por verdadero lo anterior, nos enfrentamos al dilema de cómo aumentar en los hechos la diversidad en los directorios, y en particular la diversidad de género, que es el tema que por variadas razones se ha tomado la agenda hace un tiempo.

Un argumento común es señalar la poca visibilidad existente respecto a buenas candidatas, lo que es diferente a la poca existencia de tales candidatas. Más allá de percepciones, es evidente que a medida que pasa el tiempo el número de mujeres ocupando posiciones de liderazgo ha aumentado en forma sostenida y significativa. Sin embargo, la discusión se centra a veces sobre si las velocidades son las adecuadas para que exista una adecuada representación de mujeres en los directorios.

Una vía de solución que se ha entregado es la de aprobar leyes de cuotas, y se cita casos como los de los países nórdicos o de California como casos de éxito. Sin embargo, la literatura existente muestra que tales soluciones han producido efectos negativos (Matsa y Miller, 2013; Ahern y Dittmar, 2012; Hwang et al., 2018; Ahern y Dittmar, 2012), así como muestran potenciales externalidades negativas en términos de interlocking (pocas mujeres están en múltiples directorios).

La pregunta entonces es determinar que otras vías existen para aumentar dicha visibilización de mujeres. El CGCUC ha estado trabajando desde el año pasado en conjunto con el Consejo de la Diversidad y el apoyo de Mujeres Empresarias, *Women*

---

<sup>1</sup> Presidente ejecutivo del Centro de Gobierno Corporativo UC.

*Corporate Directors*, Comunidad Mujer, REDMAD, Promociona, Hay Mujeres y Fundación ChileMujeres para crear un programa en este sentido, que consiste en generar espacios de conversación que se irán repitiendo en el tiempo entre controladores de compañías, presidentes o directores con mujeres de destacada carrera profesional. Estos espacios de conversación se realizarán entre no más de 4 personas, teniendo como temáticas preocupaciones o inquietudes actualmente existentes en la alta dirección, de manera tal de aumentar la visibilidad de buenas profesionales y enriquecer el acervo de todos aquellos que participan en órganos directivos.

Estamos convencidos que iniciativas como estas van a permitir que de un modo natural se vaya incrementando el conocimiento sobre más profesionales que definitivamente cuentan con las competencias y habilidades para desempeñar las tareas más complejas en la alta dirección, y respecto a las cuales solo existe un mayor conocimiento para romper el denominado “techo de cristal” y aportar de esa manera en forma directa a un mejor gobierno corporativo, en beneficio de las compañías, sus accionistas y stakeholders.