



## Diversidad en la esfera de decisiones: un paso obligado hacia un mejor gobierno

*En los últimos años, la diversidad es un must en el lenguaje de las compañías más exitosas.*

Cuando no es un término vacío que se adopta por moda, aceptar la diversidad significa una capacidad superior para aglutinar experiencias y conocimientos, tradiciones y creencias, sensibilidad y perspectivas que, actuando conjuntamente, den como resultado un producto enriquecido acorde con la pluralidad de los tiempos que corren.

Los consejos de administración no son ajenos a esta tendencia. Quienes han entendido la necesidad de una mayor amplitud de miras para encarar la compleja dinámica en la que se desenvuelven los negocios, buscan mayor representatividad en la conformación de los directorios, dejando de lado la búsqueda de la afinidad por el valor que aporta la complementariedad.

Es claro que la diversidad es mucho más que hablar de hombres y mujeres; sin embargo, destaca el impulso fijado a la incorporación de las mujeres en los consejos de administración, ámbito en el que hasta no hace mucho tiempo se restringía su acceso.

La imposición de cuotas a nivel regulatorio y de mejores prácticas de gobierno corporativo fue un recurso para penetrar barreras invisibles que no desaparecen solas ni con el transcurso del tiempo. Este mecanismo, si no es el ideal, ha sido palanca para inducir un cambio dentro de una nueva realidad en la que aún se ciernen las preguntas sobre por qué es importante tener diversidad de perspectivas en los consejos de administración, no sólo en el aspecto de género, sino valorando los beneficios de la heterogeneidad en un sentido más amplio.



**Diligent**

El establecimiento de cuotas ha sido acremente criticado por muchos, quienes sostienen que las cuotas afectan de un modo intolerable la libertad de empresa y el derecho de propiedad, habida cuenta de que la decisión sobre cuáles son los miembros del consejo adecuados sigue correspondiendo a las compañías y sus propietarios. A esto añaden la percepción errónea de que no existen suficientes mujeres plenamente calificadas para participar como consejeras.

No obstante, hay 25 países que exigen a las empresas listadas el enfoque de género o diversidad en sus códigos de gobierno corporativo. El mayor compromiso se advierte en la Unión Europea, que espera lograr para 2020 una participación del 40% de mujeres en los consejos.

En cuanto a resultados económicos, hay evidencias de que en compañías dirigidas por mujeres los **ratios** de utilidades superan los obtenidas por sus pares masculinos. En su más reciente informe sobre diversidad de género (marzo 2016), el Fondo Monetario Internacional (FMI) revela que la participación de mujeres en posiciones directivas y consejos de administración puede afectar el desempeño de la firma, con una correlación positiva que se refleja en mayores retornos sobre activos, de 3 a 8%.

En esta misma línea, el MSCI World Index reportó en noviembre pasado que las compañías con fuerte liderazgo femenino generaron un retorno sobre capital de 10.1% anual, frente al 7.4% del resto.

Con estas cifras como telón de fondo, una instantánea sobre políticas regionales de inclusión de género en los consejos de administración muestra en la vanguardia a la Unión Europea, donde se espera que las personas de cada sexo no superen el 60% ni sean menos del 40% hacia el final de esta década. Los mayores avances los reporta Noruega, que ha conseguido una igualdad efectiva; Francia e Italia avanzan significativamente; Alemania fijó una cuota de 30% para 2016, pero el promedio general de las 600 compañías más importantes de Europa, según el FMI, es del 19%.

En los Estados Unidos, donde la SEC apela a la inclusión de mujeres en los consejos de administración, los datos de 2015

equiparan el progreso al de la Unión Europea: 17.9% mujeres en las compañías de Fortune 1000, 19.7% en Fortune 500 y 22.3% en Fortune 100, con un promedio general de 19%. La región de Asia-Pacífico se ubica en 9.4%, mientras que en Latinoamérica las mujeres ocupan una raquítica participación de tan sólo 6.4 % de los consejos de administración de las cien mayores empresas de la región (5.1% en 2005), pero cabe subrayar que casi la mitad de estas compañías (46%) no tiene una sola mujer en sus consejos.

La diversidad es una transformación en camino, vital para un mejor gobierno. Las medidas legales y regulatorias, códigos de mejores prácticas, ciertas metodologías de calificación de valores, criterios de inversión de algunos fondos y otros índices de sustentabilidad que incluyen el tema de género en su evaluación, junto con el escrutinio público al que están sujetas las empresas, son los principales impulsores hacia una mayor apertura. Un cambio gradual pero sostenido que apuntala la irreversibilidad de esta tendencia.

Es cierto que, más allá de argumentos paritarios o mandatos regulatorios, cada compañía debe establecer, según sus necesidades y cultura, sus propios criterios de inclusión, pero también lo es que hay evidencias de peso y “de pesos” para aprovechar los beneficios del cambio.

Llegado este punto, una vez entendida la necesidad de abrir el consejo a las mujeres y adoptar prácticas más incluyentes, conviene trabajar en la administración del cambio. Los Comités de Nominación, presionados por incentivar un mejor balance en los consejos de administración, son el órgano intermedio con la autoridad y el deber de responder a las necesidades y oportunidades que brinda la diversidad en la dinámica de los consejos, para elevar el desempeño y tener un mejor gobierno.

La actitud de apertura es el primer paso, necesario pero no suficiente, para llevar al consejo el potencial de la inclusión. No se trata sólo de identificar candidatas: la debida diligencia exige reflexionar en los porqués y para qué de una reconfiguración del consejo en la cual inscribir la política de diversidad (género, multigeneracional, otras variables raciales y socio-económicas); hay que definir los perfiles de especialización requeridos, el rol que vendrán a desempeñar la composición de los directorios.

Así, la apertura debe transformar la cultura. De no ser así, se pone en riesgo el enorme potencial que ofrece la diversidad para ampliar la visión, enriquecer la perspectiva y tomar mejores decisiones.

***Flor Unda Carbot***

Consejera independiente, experta en estrategias, responsabilidad y gobierno corporativo.



Diligent es una marca comercial de Diligent Corporation, registrada en los Estados Unidos. Todas las marcas comerciales de terceros pertenecen a sus respectivos propietarios. ©2016 Diligent Corporation. Todos los derechos reservados.

Para mayor información o solicitar una demostración, comuníquese con nosotros hoy:

Llame al: +1-973-939-9404

Correo electrónico: [info@diligent.com](mailto:info@diligent.com)

Visite: [diligent.com](http://diligent.com)