

## Reseña

María Aluchna y Güler Aras (eds.). *Women on Corporate Boards. An International Perspective*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020. US\$48.95 (ISBN: 9780367591366), 249 pp.

### **Alejandra Sepúlveda Peñaranda**

ComunidadMujer, Chile

La participación femenina en los negocios inevitablemente debe referirse a su presencia en los directorios corporativos. Este es un asunto que ha sido investigado y debatido con intensidad en la última década, tanto en las economías desarrolladas como en aquellas emergentes, para llegar a responder preguntas simples y a la vez complejas. ¿Qué explica la notoria subrepresentación de las mujeres en los niveles más altos de la toma de decisiones, en las principales compañías listadas en la bolsa y también en las públicas? ¿Cómo es posible que la verdadera revolución que ha significado el acceso masivo de las mujeres al mundo del trabajo en el último cuarto de siglo no se haya traducido en su mayor poder e influencia en las empresas? ¿Qué hacer para impulsar su presencia en la cúpula corporativa? ¿Cuáles han sido las estrategias y tácticas diseñadas y utilizadas en los distintos países para avanzar en esa dirección? ¿Qué revela la evidencia respecto de la aplicación de cuotas de género vs. la autorregulación, para lograr esta transformación? ¿Qué países están a la vanguardia de una u otra estrategia?

María Alunchna y Güler Aras son las editoras de *Women on Corporate Boards. An International Perspective*, un completo y exhaustivo libro ensayo que reúne artículos escritos por 26 especialistas provenientes de todos los continentes. Ellos describen y analizan, a través de un enfoque interdisciplinario, la teoría y práctica existente detrás de los patrones de decisión acerca de la participación femenina en la gobernanza y gestión

---

ALEJANDRA SEPÚLVEDA PEÑARANDA es periodista y Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Diego Portales, Chile; diplomada en marketing por la Universidad Adolfo Ibáñez, con estudios de Magíster en Relaciones Internacionales, Fundación Ortega y Gasset, España. Directora ejecutiva de ComunidadMujer, Chile. Dirección: Bustamante 26, piso 6, Providencia, Santiago, Chile, CP 7500776. Email: [alejandra@comunidadmujer.cl](mailto:alejandra@comunidadmujer.cl).

de las empresas en la última década. Se trata de un recorrido que identifica los principales nudos de la argumentación teórica y conceptual, la implicación política y regulatoria, los factores culturales e institucionales que inciden en el escenario actual, registrando experiencias y avances disímiles y dignos de contar. Como señalan las autoras:

Debido al rol estratégico del directorio, los temas de su trabajo, composición y estructura se ubican entre los de mayor investigación y dinamismo [...] Hoy en día, las juntas directivas han evolucionado para involucrar a más directores independientes, revelar una mayor transparencia y tener una composición más diversa. Esto da como resultado la oportunidad de una mayor representación de mujeres. La diversidad también es un indicador confiable del avance de la igualdad de género y la política adoptada por países y empresas. (3)

El libro se divide en tres partes, precedidas de una visión general del tema, que enumera los principales antecedentes, impulsores y mecanismos utilizados para la promoción de la diversidad de género en la gestión y gobernanza empresarial. En concreto, se muestra el creciente desarrollo de estudios teóricos y empíricos, la formulación de códigos de conducta y los lineamientos adoptados internamente tanto por las compañías como por la administración pública. Asimismo, se hace hincapié en cómo la complejidad, multidimensionalidad e interdependencia del tema de la diversidad de género y su vínculo con el poder, hacen que los esfuerzos de solución escalen a la esfera política, desencadenando la implementación de normativas y recomendaciones en diversos ámbitos de la vida económica y social de los países.

Numerosos estudios muestran que la participación activa de las mujeres en las empresas es limitada por obstáculos estructurales e institucionales que se cruzan en sus carreras a medida que avanzan hacia los niveles más altos de la organización, truncando, a menudo, esas posibilidades. Las razones son múltiples y trazan un camino más complejo de lo esperado, debido a diferentes factores que se interrelacionan y que pueden explicar la prevalencia de la cultura del privilegio y el poder (22). Entre ellas, el libro recorre en sus páginas las siguientes.

En primer lugar, están los factores estructurales: la desigual distribución del trabajo y las responsabilidades familiares (división sexual del trabajo), que impacta fuertemente en las perspectivas socioeconómicas de las mujeres y su desarrollo en el mundo laboral. En el caso de Chile,

por ejemplo, ellas destinan en promedio 5,9 horas diarias a los quehaceres del hogar, y a la crianza de los hijos y/o al cuidado de otras personas dependientes, mientras que los hombres solo lo hacen 2,7 horas (INE 2016) y solo 1 de cada 10 parejas distribuye equitativamente las labores del hogar (ComunidadMujer 2017).

En segundo lugar se identifican los factores institucionales y normativos que pueden tornarse en barreras para el acceso, permanencia y ascenso de las mujeres en el mundo laboral. En tercer lugar se encuentra el contexto organizacional con un modelo de carrera empresarial tradicional, que exige una movilidad geográfica significativa y una disponibilidad de tiempo 24/7, que entra en conflicto con los planes para formar una familia —durante la etapa de vida reproductiva de las mujeres, justamente cuando son consideradas ‘talento’—, y puede provocar una constante tensión por lograr un equilibrio entre la vida laboral y la personal. Ese modelo de carrera con disponibilidad total, es decir, ‘en cualquier momento y en cualquier lugar’, por las razones antes mencionadas de la carga del trabajo no remunerado, es más problemático para las mujeres. En cuarto lugar, en el contexto sociocultural, ellas enfrentan también la falta de autoconfianza en sus logros y su valía, lo que puede debilitar el impulso de su carrera al momento de estimar o más bien desestimar sus habilidades para un cargo, por ejemplo, y/o descuidar o no poder dedicar más tiempo al trabajo en red, dejando de construir conexiones, alianzas profesionales y relaciones de mentoría y *sponsorship*, que las podrían ayudar a avanzar profesionalmente y a ser promovidas.

Además, el rol de género socialmente aceptado obstaculiza el ascenso de las mujeres en la escala organizativa. Sobre ello, abundan en el libro reseñado metáforas explicativas: pisos pegajosos, techos de cristal, muros de cemento y el efecto tubería con filtraciones, para explicar la fuga de talento femenino a lo largo de la jerarquía organizacional.

Hay prejuicios y estereotipos tradicionales de género enraizados en los esquemas mentales de hombres y mujeres, adquiridos en el sistema educativo y a través del proceso de socialización temprana. Estos son recurrentes y se activan automáticamente en la toma de decisiones como una suerte de atajo cognitivo del que muchas veces las mujeres no logran tener conciencia absoluta. Este es uno de los factores que influye en los procesos de selección y promoción, cuyo efecto más negativo es que las mujeres suelen estar excluidas de los departamentos estratégicos de las

compañías, tales como administración, finanzas, contabilidad y operaciones, concentrándose una mayor presencia de ellas en áreas como gestión de personas y comunicaciones, relacionadas con habilidades tradicionalmente atribuidas a su género, como el escuchar, la empatía y la conciliación. Este fenómeno de segmentación vertical es común a todos los países y para avanzar en su solución es que se han desplegado distintas estrategias en las últimas décadas, las que el libro aborda ampliamente.

Identificar los espacios e instancias de toma de decisiones en que los sesgos de género se transforman en situaciones de discriminación y exclusión de las mujeres, es muy importante. Requiere un alto nivel de compromiso y sensibilización dentro de las empresas, especialmente de los liderazgos. También exige un trabajo riguroso y metódico, sustentado en un diagnóstico robusto, en mediciones periódicas, y en el diseño y puesta en marcha de planes de acción desafiantes.

El trabajo de identificar los patrones que están detrás de la presencia de mujeres en los directorios corporativos supone revisar, en primera instancia, los modelos conceptuales más utilizados, que se desarrollan en la segunda parte del libro, para sentar los argumentos que respaldan la importancia de aumentar y asegurar la representación de las mujeres en directorios. De los nueve descritos (15-19) y que, sin lugar a dudas, son interseccionales, a continuación se explican tres de ellos, que han sido los más usados en nuestro país para ilustrar el desafío: el modelo de gestión de la diversidad, la perspectiva político-social y la teoría del capital humano.

El primero indica que la diversidad enriquece la discusión, suma a la resolución de los problemas, permite una mayor flexibilidad y proporciona una perspectiva diversa de opciones estratégicas. La diversidad, por lo tanto, es un valor en sí mismo, ya que la heterogeneidad estimula la comunicación y es una potencial oportunidad para crear valor, a medida que los miembros del equipo con diferentes experiencias y *backgrounds* aumentan el desempeño del conjunto y de la organización.

El segundo se aproxima al enfoque de la justicia social y a la teoría de la no discriminación. Se basa en el principio fundamental subyacente de una sociedad igualitaria, lo que lo lleva a afirmar que la mitad de la sociedad que representan las mujeres merece tener una representación equitativa y proporcional en la toma de decisiones y en los consejos de administración corporativa, y no solo en los niveles de entrada de la

organización. Por lo tanto, el uso de políticas de acción afirmativa, que emana como respuesta, no solo debería compensar la desequilibrada distribución del poder, los recursos y las oportunidades, sino que hacerlo, a su vez, mejora la gestión y la gobernanza en las empresas.

El tercer modelo, o teoría de capital humano, aborda los argumentos detrás de la mayor participación femenina en los consejos de administración y la necesidad de cerrar la brecha de género, como un impulsor del uso efectivo de talento de personas capacitadas y educadas, tomando en cuenta que ellas hoy se gradúan en mayor medida de las universidades y han accedido en mayor proporción a estudios de magíster y doctorados.

Todos los modelos conceptuales descritos llevan inevitablemente a una conclusión basada en la evidencia. Las mujeres no sustituyen a los hombres como directores con igual capacidad y calificaciones, sino que tienen atributos únicos que aumentan el desempeño del directorio y, en última instancia, el desempeño de la empresa (11). Por cierto, más mujeres participando en el mundo del trabajo y en la toma de decisiones aporta al desarrollo y crecimiento de los países.

Un escenario en el que todas las naciones igualan la tasa de mejora en indicadores de igualdad de género del país que más rápido avanza en su región, podría agregar hasta USD 12 billones, o un 11% al PIB mundial de 2025 y USD 2,1 billones al PIB de Europa occidental en el mismo año (20).

La inclusión de las mujeres en los directorios puede ser apoyada por la regulación. Es el caso emblemático de Noruega, donde se establecieron cuotas obligatorias con una sanción por su incumplimiento. Este mecanismo fue luego adoptado por la Comisión Europea y con recomendaciones e implementaciones particulares en los distintos países de la UE (leyes duras o blandas) como Italia, Francia, España, Finlandia, Bélgica y Alemania. Esto, a través de leyes de cuotas obligatorias o voluntarias con o sin sanciones de cumplimiento (o las llamadas leyes duras o blandas), que además se han adoptado en otros países fuera de Europa. O bien, a través de códigos de conducta a asumir voluntariamente y mediante la autorregulación, con el establecimiento de metas de cumplimiento de las empresas, cuyo caso más conocido es Reino Unido.

Con todo, incrementar la diversidad de género en las empresas es un proceso lento. El porcentaje más alto de mujeres en directorios se da

en el país nórdico, que actuó como catalizador del cambio y es un ejemplo a seguir para otros países, especialmente de la Europa central. Ello, luego de que el gobierno noruego legislara para promover la diversidad de género en las empresas públicas listadas (PLCs) en 2008 —después de un proceso de promoción del balance de género vía reglamentos, iniciado en 1999—, con una cuota obligatoria de 40%, aunque la representación luego ha fluctuado entre el 35% y 38% (33). En Reino Unido, siguiendo el enfoque liberal de gobernanza de cumplir o explicar [*comply or explain*] en caso de incumplimiento, según el código corporativo de diversidad (The Code-FRC 2016), se obtiene que las empresas del FTSE 100, el índice bursátil de la bolsa de valores de Londres, han logrado el objetivo voluntario propuesto por el gobierno en 2011, a través de Lord Davies, de un 25% de diversidad de género en sus directorios (33). No obstante, en ese país hoy existe un clamor creciente por asumir cuotas obligatorias, para acelerar el proceso frente a la evidencia de una clara desaceleración, desde un 21% de mujeres en directorios en 2016, a un 19% en 2017 (42).

Un estudio de Terjesen y Singh (2008) citado en el libro (37) sugiere que las estructuras institucionales predominantes en un país juegan un papel importante para lograr el cambio social y la equidad económica. Así, los entornos legales, culturales, de las políticas públicas y ocupacionales influyen de manera considerable en la determinación de la participación de las mujeres en la toma de decisiones (la llamada ruta de la dependencia). Eso explica, por ejemplo, el caso chileno, donde las cifras del Ranking de Mujeres en Alta Dirección 2018, elaborado por Virtus Partners y ComunidadMujer (2018), muestra solo un 6,4% de directoras titulares en las empresas IPSA (las más transadas en la bolsa de Santiago); esto es, 21 de 327 puestos y ninguna mujer presidenta. Mientras, un 42,1% de mujeres ocupa los directorios de las empresas públicas SEP (Sistema de Empresas) y 4 mujeres son presidentas, gracias a una meta presidencial del gobierno de Michelle Bachelet (2014-2017), que se mantuvo en la actual administración de Sebastián Piñera (2017-2021). En tanto, y según el mismo ranking de 2018, hay un 15% de directoras en otras empresas públicas y 1 mujer presidenta. En el caso de ejecutivas principales, las empresas IPSA (Índice de Precio Selectivo de Acciones) cuentan con un 9,2%, las empresas SEP con 16,9% y las otras empresas públicas con un 8%. Se observa, entonces, que las realidades son muy

disímiles entre los grupos de empresas analizados y en general se ve que Chile está atrasado en materia de diversidad de género en la alta dirección. La experiencia de las empresas SEP es un ejemplo práctico de cómo se avanza con medidas de acción afirmativas y voluntad política a través de la fijación de metas de cumplimiento, lo cual se puede dar en mayor medida cuando el Estado es parte de la propiedad de tales empresas, y por lo tanto incide en la estructura de gobernanza más diversa.

*Women on Corporate Boards. An International Perspective* recorre ampliamente la evidencia de los efectos positivos de las mujeres, cuando logran al menos una masa crítica de tres en las juntas directivas (22), minimizando el efecto homogéneo en la toma de decisiones que se da por el fenómeno del pensamiento de grupo [*group thinking*]. Asimismo, la investigación recogida en sus páginas refiere a la creciente presión de las partes interesadas [*stakeholders*], los cambios en la legislación y la evidencia en la eficiencia de grupos heterogéneos, que alientan a las empresas a adoptar políticas de no discriminación y a aumentar la diversidad de género en directorios; esto, aparejado con un cambio en los patrones de liderazgo y de comunicación (27).

El ensayo termina preguntándose cuáles serán los siguientes pasos en esta carrera de fondo y concluye lo siguiente:

si bien la diversidad de género tiene un efecto crucial en el logro de un alto desempeño corporativo, la eficiencia de la presencia de las mujeres en los directorios, también depende de la eficiencia estructural de las empresas. La evidencia internacional indica que el ecosistema en el que se ubican las instituciones, los principios y estándares regulatorios dan forma al estatus de la mujer en los directorios corporativos [...] Las prácticas discriminatorias en el reclutamiento de directores/as debe atraer el escrutinio de las regulaciones. (240)

Ello, dada la evidencia de sesgos inconscientes en estos procesos y de las construcciones de género tradicionales predominantes (133), lo cual respaldaría la necesidad de establecer cuotas temporales obligatorias hasta equiparar las oportunidades. El argumento en contra, o más 'cauteloso', es que estas medidas podrían causar una desviación de la optimización de la gestión de la empresa y un efecto adverso en su valor. Sin embargo, la demostración de sus efectos positivos es contundente y ampliamente analizada. Así, los cambios en las dinámicas de género de las juntas directivas introducen una gama más amplia de perspectivas,

atributos y habilidades en las discusiones, todas las cuales mejoran el desempeño, el comportamiento en la toma de riesgo de las empresas, incrementan la calidad de control y gestión, y, en definitiva, su mayor valor (239).

María Aluchna y Güler Aras concluyen que

[l]a representación equitativa de mujeres y hombres a todo nivel en la vida económica, política y social, es vital para un crecimiento inclusivo y para el desarrollo sostenible. Porque la igualdad de género tiene un efecto multiplicador en todas las áreas de desarrollo. Uno de los objetivos globales para el desarrollo sostenible: la 'igualdad de género' (ODS5) se ha convertido en un tema clave para el desarrollo humano, los mercados laborales y, por tanto, el crecimiento del PIB. (239)

## Bibliografía

- ComunidadMujer 2017. Mujer y trabajo: Uso del tiempo y la urgencia por compartir las tareas domésticas y de cuidado. Serie ComunidadMujer. Disponible en: [http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2017/04/BOLETIN-38-marzo-2017-baja\\_vf.pdf](http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2017/04/BOLETIN-38-marzo-2017-baja_vf.pdf) [5 de noviembre 2020].
- INE 2016. Síntesis de Resultados ENUT 2015. Disponible en: [https://www.ine.cl/docs/default-source/uso-del-tiempo-tiempo-libre/publicaciones-y-anuarios/publicaciones/sintesis-resultados-trabajo-enut.pdf?sfvrsn=7bcc61b0\\_6](https://www.ine.cl/docs/default-source/uso-del-tiempo-tiempo-libre/publicaciones-y-anuarios/publicaciones/sintesis-resultados-trabajo-enut.pdf?sfvrsn=7bcc61b0_6) [5 de noviembre 2020].
- Terjesen, S. y Singh, V. 2008. Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics* 83(1), 55-63.
- The Code-FRC 2016. Code of Conduct for Board Members of Public Bodies. Disponible en: [https://books.google.cl/books?id=FyJWDwAAQBAJ&pg=PA2016&dq=%22the+code,+FRC+2016%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXyafAyq\\_uAhXFibkGHf9ECHQquwUwAHoECAAQCA#v=onepage&q=%22the%20code%2C%20FRC%202016%22&f=false](https://books.google.cl/books?id=FyJWDwAAQBAJ&pg=PA2016&dq=%22the+code,+FRC+2016%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXyafAyq_uAhXFibkGHf9ECHQquwUwAHoECAAQCA#v=onepage&q=%22the%20code%2C%20FRC%202016%22&f=false) [22 de enero 2021].
- Virtus Partners y ComunidadMujer 2018. Ranking Mujeres en la Alta Dirección 2018. Disponible en: <https://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2019/01/Ranking-Mujeres-en-la-Alta-Direccio%CC%81n-2018.pdf> [5 de noviembre 2020]. *EP*