La diversidad como recurso estratégico para enfrentar la crisis

Equipo Metadiálogos. **Julio 13, 2020**

P

asará un buen tiempo antes de poder dimensionar el impacto de la crisis sanitaria. Primero, porque no sabemos cómo se desarrollará exactamente y segundo porque carecemos de modelos teóricos efectivos para estructurar las realidades anómalas, como esta. Sabemos, eso sí, que los oráculos no vaticinan buenos augurios. Si el crecimiento sigue siendo una buena medida, lo cual es cada día más dudoso, sabemos que el producto de este año se hundirá más de un 7% y que el crecimiento de la década que se avecina, tal como se concibe hasta hoy, será menos que discreto.

Luego, cabe preguntarse por las fortalezas que las empresas pueden utilizar o desarrollar para sortear la crisis y navegar en el mar proceloso que nos espera. La respuesta dependerá de la historia de la empresa, la situación específica en la que estaba antes de la crisis, los objetivos que se prioricen y el diagnóstico certero del impacto. Sin embargo, podemos apuntar al menos una donde las empresas nacionales tienen un gran rezago: la diversidad.

Comencemos por decir que la diversidad se refiere al grado en que atributos diferenciadores se encuentran repartidos heterogéneamente en el grupo de personas que integran la empresa. En un primer nivel reconocemos los atributos socio demográficos generales tales como edad, sexo, lugar de residencia, nacionalidad, estrato socioeconómico, prevalencia de discapacidad, estado civil, etc. En un segundo nivel están los atributos socio culturales tales como género, filiación política, religión, tradición cultural, etc. En un tercer nivel se ubican aquellos aspectos personales como la formación profesional, la experiencia, el estilo, las destrezas, etc.

La pregunta que sigue es para qué sirve la diversidad. En realidad, la respuesta es simple: la capacidad de sobrevivencia y desarrollo de un grupo humano no proviene de las destrezas excepcionales de sus integrantes, la genialidad del líder o la homogeneidad del equipo. Proviene, por el contrario, de la capacidad para articular sus diferencias. Más que habilidades sobresalientes, los equipos requieren integrar destrezas promedio en esquemas de juego inteligentes. Del mismo modo, las ideas realmente prometedoras no emergen de unas pocas buenas ideas, sino de muchas ideas generalmente mediocres. La innovación se sostiene sobre la perseverancia colectiva para hacer combinaciones nuevas de lo viejo y no sobre el genio creativo de unos pocos. Y la capacidad para prever el futuro mejora cuando hay más miradas, más perspectivas, más puntos de vista y no cuando hay menos, por muy agudas o inteligentes que sean.

Ahora bien, como todo en la vida, depende del alcance de la mirada. Si continuamos anclados en una visión estrecha de creación de valor, atrapados en una burbuja de optimización financiera de corto plazo y desconocemos las influencias que determinan el desempeño de la empresa en el largo plazo, la diversidad se transforma en un bien prescindible, una molestia a tolerar o, en el mejor de los casos, en un discurso políticamente correcto. Por el contrario, si queremos que el futuro no nos golpee por la espalda -porque simplemente no lo vimos venir- la diversidad es una fortaleza que cultivar.

# La alta dirección

“El estudio realizado por McKinsey, a través del examen de 180 empresas que cotizaron en bolsa en Francia, Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos durante el período de 2008 a 2010, señala que las empresas con más **mujeres y ciudadanos extranjeros** como parte de los equipos de alto nivel obtuvieron mejores resultados que otros menos diversos” (Vilarino, 2019). Otro estudio del Credit Suisse Research Institute (2012) llegó a conclusiones similares, indicando que las empresas con al menos una mujer en el directorio **superaron en rendimiento** en un 26% a aquellos consejos que no tenían mujeres. “Esto se observó de manera uniforme en todos los frentes, incluyendo los rendimientos del patrimonio, las relaciones de deuda a capital, el precio/valor en libros, así como el crecimiento promedio de los ingresos netos” (Vilarino, 2019)

En Chile, solo el 10,4% de las principales 100 empresas que cotizan en bolsa tienen una mujer en sus directorios. En Francia es de un 45,2%. En los últimos nueve años ha habido un aumento de 6,25 mujeres por año en los directorios de estas empresas. A este ritmo la paridad se alcanzaría en 49 años. En las empresas IPSA, donde ha habido una incorporación a los directorios de 13 mujeres al año en la última década, la paridad se alcanzaría en 64 años. Si miramos la composición profesional de los directorios, la cosa no va mucho mejor. En las principales 100 empresas que cotizan en bolsa el 73% de los directores son ingenieros y el 13% abogados. En las empresas IPSA la proporción es de 77% y 15% respectivamente. Si consideramos el país de origen, solo el 5% de los directores de empresas chilenas son extranjeros (Osorio, 2018)

Si consideramos otros atributos como la independencia o la diversidad cultural, el panorama no se ve mucho mejor. Si bien en los últimos años la participación de directores independientes ha aumentado, los gobiernos corporativos se resuelven entre amigos de un mismo círculo. En la realidad, “la mayoría de las grandes empresas están controladas por familias de alto patrimonio. Aunque el número de directores independientes ha aumentado, los directorios todavía están compuestos principalmente por miembros de la familia y sus amigos y colegas. Las empresas sienten hoy la necesidad de tener las mejores prácticas de gobierno corporativo en los directorios, incluida la diversidad, pero el cambio ha tardado en materializarse porque es difícil reemplazar a un amigo con un director independiente o diverso" (Álvarez, 2019).

En el sector público, aunque existe poca información y salvo excepciones que confirman la norma, los criterios para designar los directores han sido básica e históricamente relaciones de confianza, cuota política y complemento de renta. Y en muchos casos, el costo a soportar por un nombramiento ejecutivo en la estructura del Estado.

La consecuencia más evidente de este proceso de reproducción endogámica y/o hereditaria de la alta dirección de empresas es que el aporte de valor de los directorios es pobre y tendencialmente decreciente. Los y las CEO’s suelen quejarse de la carga burocrática administrativa que significan los directorios en términos de resolución de consultas y procesamiento información, y su bajo aporte en términos de orientaciones precisas, decisiones de futuro y apertura de redes que permitan sostener la generación de valor en el tiempo. Echan en falta la visión de largo plazo, el soporte en áreas estratégicas y la discusión de ideas que iluminen decisiones relevantes.

# La administración

La evidencia sugiere que los CEO’s con redes más diversas – y no necesariamente más amplias – tienen mayor capacidad para crear valor en las empresas que dirigen. Un estudio publicado en el 2018 por HBR muestra que las empresas gestionadas por CEO’s con redes divergentes aumentaban en promedio un 0,017 su Q de Tobin (valor de mercado de los activos/valor contable de los activos). Mientras que las empresas gestionadas por CEO’s con redes menos divergentes disminuyeron su Q de Tobin en 0,025 en un mismo periodo de tiempo (Fang, Francis, & Hasan, 2018). Las razones fundamentales para este desempeño diferencial, según los investigadores, son dos. Primero, “una red más diversa da a los CEOs acceso a diversos conjuntos de conocimientos que puede conducir a ideas novedosas y a la voluntad de abordar proyectos innovadores” (Fang, Francis, & Hasan, 2018) y que “los vínculos sociales heterogéneos aumentarían la capacidad de un CEO para obtener una red de contactos extranjeros e identificar buenas oportunidades de negocio en otras industrias” (Fang, Francis, & Hasan, 2018; Revista Capital, 2014).

Sin embargo, el nombramiento de los principales ejecutivos y ejecutivas en nuestro país no varía sustancialmente de lo que sucede con los directorios. Todos o casi todos pertenecen a un mismo círculo social, fueron a los mismos colegios, estudiaron en las mismas universidades y se graduaron de las mismas carreras. Según un estudio realizado por Seminarium Penhryn International, publicado por la Revista Capital, para el año 2013 el 50% de los gerentes proviene del cinco colegios. El 83% proviene de colegios particulares pagados y solo el 17% de la elite corporativa proviene de colegios con aporte estatal. Y entre el 2003 y 2013 las cifras en vez de mejorar habían empeorado (Revista Capital, 2014).

Según un estudio del año 2016 del National Bureau of Economic Research y, dado a conocer El Mostrador, “ingresar a Derecho, Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil en la U. de Chile o Pontificia Universidad Católica mejora notablemente las chances de llegar a la elite empresarial y económica.  Esa probabilidad se dispara aún más si también esos gerentes y directores de empresas fueron alumnos del St. George, The Grange School,El Verbo Divino, Colegio Manquehue, Tabancura, San Ignacio y el colegio Craighouse” (Weissman, 2016)**.**

# Las profesiones de prestigio

Si bien el talento se reparte de forma normal, los apellidos en las profesiones más prestigiosas no. El año 2017 el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2017) publicó un estudio donde analiza la frecuencia en que ciertos apellidos aparecen o no asociados a las profesiones socialmente más prestigiosas (medicina, derecho e ingeniería). Para ello estudiaron los apellidos de más de ocho millones de personas egresadas de enseñanza media entre 1960 y 1990. La conclusión es más o menos clara. Los 50 apellidos que más repiten son aquellos pertenecientes a la aristocracia vasca – castellana (Matte, Ariztía, Werner, Schmidt, Délano, Astaburuaga, Etcheverry, Richards, Larraín, Vicuña Irarrázaval, Montt, Lyon, Errázuriz, etc.). Los apellidos que nunca aparecieron son casi todos de origen mapuche (Aillapan, Cheuqueman, Calfin, Coilla, Carilao, Tranamil, Colivoro, Huenchual, Neculpan, etc.)

# ¿Y qué hacer?

Sabemos que la diversidad acelera la innovación, atrae más talento y, en general, mejora los resultados y el valor de las empresas. Y en nuestro país ha habido avances importantes en la incorporación de mujeres, contratación de personas que viven alguna discapacidad, la disminución de prácticas discriminatorias para personas de las disidencias sexuales y la contratación de personas inmigrantes. Del mismo modo, también es preciso señalar que no ha habido avances o avances que cuenten como estadísticamente significativos en la diversificación de las elites corporativas en términos del origen social de sus integrantes. Incluso se pueden percibir indicios de retroceso. Con todo, los avances son demasiado lentos y las detenciones muy relevantes. La conclusión principal a la que llegaba Deloitte el año 2019 es que “no hemos crecido significativamente como empresas a un mayor nivel de madurez para responder a las exigencias que establece el mundo, a pesar de todos los movimientos que solicitan mayor transparencia en los negocios, mayor diversidad e inclusión” (Leiva, 2019)

Por lo tanto, si entendemos la diversidad como un recurso, las empresas deben aprender a gestionarlo de forma intencionada. Es decir, debiera ser un ámbito susceptible de medición y control, del mismo modo como debieran distinguirse estructuras, procesos y responsables a cargo de su desarrollo. En efecto “en Chile, ya hay empresas que tienen gerentes de diversidad que responden a la primera línea de ejecutivos de la empresa” (Maldonado, 2019) pero se trata de casos aislados y escasos.

Por otra parte, del mismo modo como existen reconocimientos asociados a procesos de evaluación y certificación en ámbitos como la calidad, sería deseable pensar en iniciativas similares para la diversidad. Sabemos que existen acciones en este sentido, vinculados a inclusión de personas con discapacidad, así como, personas de la diversidad sexual. Sin embargo, aún tenemos retrasos relevantes en muchos otros ámbitos con respecto de otros países y se podría avanzar mucho más y más rápido. Después de todo, no hay nada que perder.

Por último, el fortalecimiento, ampliación e integración de los marcos normativos que promuevan la diversidad como un objetivo estratégico para el país es aún un desafío. Existen legislaciones específicas referidas a la discapacidad y marcos sancionatorios para evitar la discriminación. También, en el 2015 la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) emitió Normas de Carácter General que obligaba a las empresas a incorporar en su memoria anual información sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible con antecedentes sobre diversidad en la plana gerencial y en la organización en general. Sin embargo, nuevamente se trata de pasos aislados y de una lentitud mayor a la que demanda el país.

# La urgencia

Las ideas propuestas y tantas otras que sería posible desarrollar, tienen particular importancia y urgencia en el contexto de la crisis. El país requiere empresas de nuevo cuño para enfrentar la crisis global generada por la pandemia. El ritmo y estilo tradicional pueden ser fatales en las crisis. Por lo tanto, es posible tomar esta situación como una oportunidad para replantearnos como incorporar la diversidad en la gestión empresarial, en un país que también es cada día más diverso, como una palanca estratégica para la generación de valor, la sustentabilidad y la construcción de un país mejor al final del túnel.

# Referencias

Álvarez, G. (22 de Agosto de 2019). Chile se ubica en los últimos lugares de la región en diversidad de género en directorios de grandes empresas. *La Tercera*. Obtenido de https://www.latercera.com/pulso-trader/noticia/chile-ultimos-lugares-region-diversidad-genero-directorios-empresas/793348/

Fang, Y., Francis, B., & Hasan, I. (4 de Octubre de 2018). *Investigación: Los directores ejecutivos con diversas redes crean mayor valor en la empresa*. Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2018/04/research-ceos-with-diverse-networks-create-higher-firm-value?language=es

Leiva, M. (15 de Febrero de 2019). *Estudio de Deloitte: empresas no "han madurado" en gobiernos corporativos*. Obtenido de La Tercera: https://www.latercera.com/pulso/noticia/estudio-deloitte-empresas-no-madurado-gobiernos-corporativos/529525/

Maldonado, E. (4 de 6 de 2019). Coordinador general de Pride Connection Chile: "Si la diversidad es parte importante del negocio, debería tener un área o gerencia exclusiva". (D. Arce, Entrevistador) Obtenido de América Economía MBA: https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/coordinador-general-de-pride-connection-chile-si-la-diversidad-es-parte

Osorio, V. (8 de Mayo de 2018). *El 15% de los gerentes generales de grandes empresas chilenas son extranjeros*. Obtenido de EMOL Economía: https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/05/07/904996/Extranjeros-en-las-grandes-empresas-chilenas-Que-valor-le-agregan-a-los-directorios-y-gerencias.html

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2017). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile.* Santiago: PNUD.

Revista Capital. (24 de enero de 2014). *¿La elite nace o se hace?* Obtenido de Capital Papel Digital: https://www.capital.cl/la-elite-nace-o-se-hace/

Vilarino, A. (7 de Noviembre de 2019). *La importancia de la diversidad en las empresas*. Obtenido de Compromiso empresarial : https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/11/la-importancia-de-la-diversidad-en-las-empresas/

Weissman, I. (10 de diciembre de 2016). *Hijitos de papá: investigación de Chicago boy revela que familias y colegios de origen siguen siendo determinantes para acceder a la elite*. Obtenido de El Mostrador: https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/12/10/hijitos-de-papa-investigacion-de-chigago-boy-revela-que-familias-y-colegios-de-origen-siguen-siendo-determinantes-para-acceder-a-la-elite/