



En Noruega, desde 2008, las empresas cotizadas en la bolsa están obligadas a incluir el 40% de mujeres en sus directorios.

GETTY IMAGES / COLECCIÓN LEAN IN

AARON DHIR SOBRE LOS EFECTOS DE LA LEY DE CUOTAS EN LOS DIRECTORIOS NORUEGOS:

# “EL PODER se redistribuyó”

El argumento común consiste en decir que tener a mujeres en los directorios de empresas permite aumentar la rentabilidad. Pero en su nuevo libro, “Desafiando la homogeneidad de los directorios”, el profesor de derecho corporativo canadiense Aaron Dhir asegura que ellas han logrado mucho más que eso: una mejor toma de decisiones, un manejo superior de las crisis y un incremento en la inteligencia colectiva de los directorios.



“ veces hay que provocar un terremoto, un tsunami, para que las cosas cambien”.

Esa fue una de las frases que el ex ministro de la Industria y del Comercio de Noruega, Ansgar Gabrielsen, impulsor de la Ley de Cuotas de género para los directorios de empresas, le dijo al abogado Aaron Dhir para explicar la sorprendente estrategia que puso en marcha en 2008 para lograr doblarle la mano a su partido, el Conservador, y conseguir que su país se convirtiera en el primero en obligar a las empresas cotizadas en la bolsa a incluir el 40% de mujeres en los directorios.

Aaron Dhir es un abogado académico, profesor asociado de la Escuela de Leyes Osgoode Hall en la Universidad de York en Canadá y actual profesor visitante en la Universidad de Yale. Dhir, considerado uno de los juristas de menos de 40 años más destacados de Canadá, ha investigado y enseñado en algunas de las mejores universidades del mundo, incluyendo la de Oxford en Inglaterra. Y pasó meses estudiando los modelos regulatorios que adoptaron Noruega y Estados Unidos para incorporar a más mujeres en los altos niveles corporativos para escribir el libro “Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance, and Diversity” (Desafiando la homogeneidad de los directorios: ley corporativa, gobierno y diversidad), publicado en mayo pasado.

Al leerlo, queda claro que Gabrielsen tenía razón. El terremoto que provocó alcanzó su objetivo. En Noruega, confirma Dhir, las cosas cambiaron.

—Mucha de la discusión a nivel internacional ha sido formulada bajo el concepto del “argumento

de negocio” (business case). Y lo que yo encontré, es lo que llamo en el libro un “argumento de negocio modificado”. Con eso me refiero a que si hablamos en términos de la métrica tradicional de las finanzas, como los retornos de la inversión o la rentabilidad financiera, algunos estudios establecieron una correlación entre diversidad y rentabilidad. Pero es importante recordar que esa no es la causa. No sabemos si esa correlación existe porque nombrar a más mujeres en los directorios significa mejoras en el rendimiento o si ocurrió simplemente porque fueron las empresas con directorios sólidos las que pudieron nombrar a más mujeres —dice por teléfono desde New Haven, donde acaba de llegar tras pasar una temporada enseñando como profesor invitado en la Universidad de Stanford en California. Agrega:

—Mis hallazgos se relacionan más con los cambios en el gobierno y la toma de decisiones. Con un mejoramiento en el gobierno corporativo.

## MÁS ALLÁ DE LAS REDES

Para hacer una evaluación cualitativa de lo ocurrido en Noruega, Dhir conversó con directores de empresa de ese país y los principales actores de la implementación del sistema de cuota en las empresas. En total, entrevistó a 23 directores, 15 mujeres (65,2%) y ocho hombres (34,8%). El abogado describe la muestra con la que trabajó:

—Incluía a gente de una amplia gama de industrias comerciales, que iban desde las que se dedican a la extracción de recursos, a las que se relacionan con los medios y las comunicaciones, pasando por la industria hotelera, el transporte, etcétera. Además, había experiencias de pequeñas, medianas y grandes empresas. Entrevisté a directores senior que llevaban más de 20 años en el directorio y uno que llevaba solo dos años en ese cargo.

En su libro, Dhir resume en uno de los capítulos dedicados al modelo noruego que “la presencia

de mujeres en los directorios, en una masa crítica, puede mejorar la toma de decisión y, de manera general, la cultura de gestión del directorio”. Esos efectos positivos, agrega, “se lograron gracias a la Ley de Cuotas, que además democratizó el acceso a un espacio antes no disponible para las mujeres”.

—¿Cuáles son los efectos positivos que identificó?

—Los directores con los que hablé sienten principalmente que las mujeres son más susceptibles de deliberar en profundidad sobre los temas y de evaluar los riesgos. También han mostrado una mayor tendencia a involucrarse de forma crítica en el manejo corporativo. Entonces los beneficios de los que hablan quienes entrevisté incluyen una mejor toma de decisión, la prevención de los efectos del pensamiento de grupo, la mitigación del riesgo y un aumento de la inteligencia colectiva del equipo.

En su libro, Dhir da algunos ejemplos más precisos de la influencia que han ejercido las mujeres. Entre ellos menciona decisiones como “el despido del presidente ejecutivo”, un mejor “manejo de las crisis” y un “impacto en áreas más funcionales (como rediseñar las estrategias de marketing de un producto)”.

—¿Cómo fue la transición para los hombres? Porque, aunque se aprobó la ley, hubo bastante resistencia por parte de la sociedad.

—Muchos de mis entrevistados hablaron de una resistencia de la población noruega, al comienzo. Y esa resistencia venía del mundo de los negocios, de los políticos, de los medios. Muchos hablaron de que se pensaba que la ley no tendría éxito o que la manera en que había sido creada hacía difícil que se pudiera cumplir con ella. Algunas personas me mencionaron que la reacción de los directores hombres fue particularmente negativa, pero otras sentían que las reacciones habían sido más variadas y que finalmente el apoyo de los hombres a la iniciativa dependía de cuán amenazados se sentían en su cargo de directores.



“Muchos de mis entrevistados hablaron de una resistencia de la población noruega, al comienzo”, dice Aaron Dhir.

**“LAS MUJERES SON MÁS SUSCEPTIBLES DE DELIBERAR EN PROFUNDIDAD SOBRE LOS TEMAS Y DE EVALUAR LOS RIESGOS. TAMBIÉN HAN MOSTRADO UNA MAYOR TENDENCIA A INVOLUCRARSE DE FORMA CRÍTICA EN EL MANEJO CORPORATIVO”.**

—¿No hubo mujeres que se sintieran discriminadas en un comienzo? ¿Cuál fue la experiencia en las primeras reuniones de directorio, por ejemplo?

—Ese es un punto interesante, porque globalmente cuando se habla sobre este tipo de cuotas, una de las principales críticas expresadas en los medios es que pueden contribuir a estigmatizar o marginalizar a las mujeres que llegan a los directorios; que las ponen

como simples símbolos, y que por eso serán aisladas. Y lo interesante es que cuando exploré ese tema con las mujeres que entrevisté, si bien algunas de ellas dicen haber sentido algo de eso al comienzo, la mayoría no considera que la Ley de Cuotas haya resultado en una marginalización. Al contrario, dicen que es una ley que les abrió un espacio al que no tenían acceso antes. Y vieron en el hecho de que no las marginalizaran el resultado de la existencia de una masa crítica. Recuerdo que una directora me dijo: “Puedes estigmatizar a una persona al 15 por ciento. Pero es muy difícil estigmatizar al 40 por ciento de un directorio”.

En mayo pasado, justo después de la salida de su libro al mercado, Aaron Dhir escribió en la revista estadounidense “The Atlantic” un artículo titulado “Lo que Noruega puede enseñarle a Estados Unidos sobre tener a más mujeres en los directorios”. Ahí recordó que en Estados Unidos “hay más directores que se llaman James, Robert, William y John, que mujeres directoras” y explicó que, más allá de los beneficios de una toma de decisión y un gobierno corporativo más firme, a los que habría contribuido la Ley de Cuotas en Noruega, esta “también

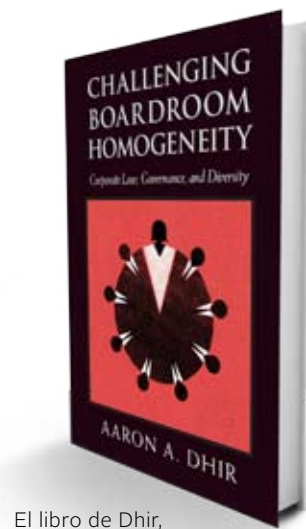
ha tenido un efecto social más amplio, redistribuyendo el poder en la sociedad noruega”.

**–Ese parece ser un paso gigante. ¿A qué se refiere con esa redistribución del poder?**

–Lo que quiero decir es que la ley de cuota obligó a las empresas noruegas a buscar a nuevas directoras en lugares que no eran los usuales; a ir más allá de las redes habituales. Si uno piensa en cómo se constituyen los directorios, hay distintas maneras, pero la más importante consiste en que los directores y ejecutivos existentes recurren a sus redes sociales y económicas. Y si uno tiene principalmente a hombres recurriendo a sus propias redes –sabiendo por la literatura que existe al respecto que hay un sesgo inconsciente que hace que todos asumamos que los hombres serán líderes más eficientes que las mujeres–, entonces eso implica que se busquen nuevos nombres en redes muy homogéneas. Sin embargo, con la Ley de Cuotas ya no se pudo hacer eso. Hubo que mirar más allá. Un director me dijo que esto realmente forzó a las empresas a expandir esta mirada unidimensional de cómo tiene que ser un director. Y eso significa, por ejemplo, no buscar a alguien que haya sido presidente ejecutivo, que tenga experiencia en los altos mandos ejecutivos o que esté directamente relacionado con la industria de esa compañía, sino que a explorar otras habilidades y competencias comparables. El resultado de eso es, o al menos así parece, que el entendimiento de la sociedad de lo que es el liderazgo de alto nivel está cambiando. El poder se ha redistribuido de esa manera.

**–¿Qué nuevas características de liderazgo están empezando a ser valoradas?**

–Creo que se puede resumir en lo que mis entrevistados perciben como el estatus de “outsider” de las mujeres directoras. Está la impresión de que las directoras son más independientes porque no vienen de esas redes tradicionales. Es mucho más fácil estar involucrado



El libro de Dhir, publicado el 30 de abril en Estados Unidos, tiene un enfoque legal.

## “LA LEY DE CUOTA OBLIGÓ A LAS EMPRESAS NORUEGAS A BUSCAR DIRECTORAS EN LUGARES NO USUALES, A IR MÁS ALLÁ DE LAS REDES HABITUALES”.

en un directorio y en una forma de manejar las cosas cuando se está con gente con la cual uno ya se siente cómodo. También creo que existe hoy la idea de que las mujeres aportan nuevas perspectivas, nuevos puntos de vistas, que vienen de experiencias de vida diferentes. Eso es interesante, porque si es así, la pregunta es qué pasará en el futuro, cuando las mujeres estén cada vez más integradas en el directorio y sean más parte de las redes existentes. No tenemos la respuesta a eso aún.

### EL OTRO MODELO

El otro modelo que Aaron Dhir estudió es el que llama “disclosure model” (modelo de divulgación) más conocido en Chile como de autorregulación. Estados Unidos adoptó ese mecanismo en 2010. Ese año, la Securities Exchange Commission (SEC) suscribió un

Reglamento de Divulgación de Información, que obliga a las empresas a publicar si tuvieron en consideración la diversidad al nombrar a sus directores/as.

–Pero lo interesante de la regla americana es que el SEC no define la palabra diversidad, entonces deja que las empresas le den un sentido al término. Y creo que el principal descubrimiento de mi estudio es que las firmas estadounidenses cumplen con ese reglamento, sin duda divulgan lo que consideran ser sus políticas de diversidad, pero solo la mitad de las empresas que estudié tiene una definición de diversidad que incluye características sociodemográficas como el género y la raza –dice Dhir.

**–¿Cómo definen entonces la diversidad?**

–Piensan en la diversidad como en la variedad de experiencia o trayectorias personales. Pueden decir algo como “la diversidad es muy importante para nosotros, tratamos de tener directorios diversos que tengan una amplia gama de experiencias en la industria, los gobiernos y los negocios de manera general”.

**–¿Eso significa entonces que, bajo este modelo, basta con “cumplir”, pero como no hay sanciones puede que eso no implique que haya más mujeres en los directorios? ¿Qué aporte constituye este mecanismo autorregulatorio?**

–Sí. Mientras las empresas cumplen, responden al requerimiento legal. Y es por eso que con el “disclosure” no hay garantía de que funcione. Pero lo que sí puede hacer es abrir un diálogo honesto. Puede que una empresa en particular esté intentando de verdad (incluir a más mujeres), pero no tiene éxito en eso y esto le permite ser honesta y hablar al respecto. Pero es verdad que al final del día no habrá una sanción, mientras se cumpla con el requisito de diversidad.

Aaron Dhir explica que otros países –como Suecia, pero también el Reino Unido, Australia, Nueva Zelandia, Singapur y Hong Kong– han recurrido a otro modelo

parecido, conocido como “comply or explain” (cumplir o explicar), en que las empresas tienen que informar si adoptan la normativa que exige diversidad en los directorios, entre otras cosas, y si no lo hacen tienen que justificarlo.

–Por ejemplo, yo soy canadiense y la Comisión de Seguridad de Ontario acaba de adoptar este reglamento; se va a empezar ahora con el “disclosure” por primera vez. Entonces la idea es que se pregunte: “¿Tiene una política de diversidad? Si no, ¿por qué no?” o “¿se aseguran de entrevistar a candidatos diversos?. Si no es el caso, ¿por qué no?”. O “¿establecen expectativas medibles de diversidad cuando nombran a un directorio? Si no, ¿por qué no?”. La idea es que a diferencia de las cuotas, este modelo no prescribe lo que las empresas tienen que hacer, no establece números que alcanzar, pero les pide que divulguen y justifiquen sus prácticas.

**–Estados Unidos lleva cinco años con este modelo autorregulatorio. ¿Se han vuelto las compañías más diversas?**

–Depende de la medida que se use. Muchos estudios usan, por ejemplo el índice S&P 500. El estudio más reciente, que salió hace un par de meses, encuestó a las empresas del S&P 1500, es decir que tomó una muestra más amplia. E indicó que las mujeres contaban con un poco menos del 15% de los puestos de directorio. Eso representa un aumento de menos del 4% en los últimos siete años. Por lo tanto, podemos decir que hay un aumento, pero es lento.

### PASO A PASO

Aaron Dhir dice interesarse en el tema de los modelos de inclusión de mujeres en los directorios como abogado especializado en el estudio de las leyes corporativas y el gobierno de las empresas. Sin embargo, la base de su investigación también tiene una motivación personal.

–Estoy comprometido con las metas de la no discriminación y la igualdad social. Y las corporaciones son una institución social

clave, que pueden tener mucho impacto sobre nuestras vidas y quizás más impacto aún sobre los gobiernos. Por lo tanto, también creo que las mujeres calificadas debieran estar en los liderazgos de estos sitios de poder –explica.

Las recomendaciones que hace en su libro revelan que no es un hombre categórico. Al cabo de su investigación, ha podido ver los alcances y las limitaciones de los dos modelos que estudió. Recuerda que hoy siguen siendo mayoritarios los países que optaron por reglamentos de divulgación voluntario por sobre leyes de cuotas en los directorios. Y cree que en este tema es fundamental respetar la cultura e institucionalidad de cada país.

–No queremos caer en la trampa de pensar que existe una sola solución total. Creo que distintos tipos de intervenciones gubernamentales serán tolerables en distintos momentos. En Estados Unidos, las cuotas se enfrentan a barreras constitucionales, hay un tema legal de por medio. Pero además de eso, las cuotas no son políticamente viables. Los Estados Unidos tienen una relación históricamente compleja con las medidas de afirmación positiva –dice Dhir–. En Noruega, en cambio, las cosas funcionan de otra manera. A diferencia de Estados Unidos, existe una larga tradición de cuotas en los partidos políticos; estos voluntariamente han aceptado cumplir con un nivel específico de representación de género entre los contendores para cargos públicos. Y eso remonta a los 70. Por eso, aunque la Ley de Cuotas en los directorios haya sido muy controvertida, muchos de los directores que entrevisté sienten que fue esa historia la que hizo que llegara a ser más aceptada; el hecho de que los noruegos, de alguna manera, estuvieran más acostumbrados a las cuotas.

Dhir agrega que a estos fundamentos “sociopolíticos” que favorecen la aceptación de una ley de cuotas corporativa se suman otros factores que ayudan.

–Creo que en los países que van hacia las cuotas se ven cosas como cuoteos en los partidos políticos, pero también sistemas de apoyo al bienestar social y políticas destinadas a promover la participación de mujeres en el mercado laboral –apunta.

En el caso de su país, Dhir hizo recomendaciones precisas, que consistieron, de alguna manera, en tomar lo mejor de los dos sistemas, empezando con reglamentos de autorregulación para luego seguir, si fuese necesario, con una Ley de Cuotas.

–De manera general creo que la eficiencia de una regulación tiene que ver con la legitimidad con la que se percibe. Las cuotas son regulaciones muy duras, por eso a mí me hace sentido –y es lo que argumenté en el contexto canadiense– empezar con un período de “disclosure” primero para ver si funciona, antes de recurrir a las cuotas duras.

**–¿Es decir que considera que el éxito de una ley de cuotas no solo está relacionado con cuán progresivo o conservador es un país frente a los roles de género, sino que también con sus estructuras institucionales?**

–Es verdad, creo que ambos factores son importantes. Pero lo interesante es que hoy ya no se trata solo de Noruega. Francia, Italia, Islandia, Bélgica y, hace solo dos meses, Alemania (han adoptado leyes de cuotas para los directorios). Así que creo que será muy interesante comparar tanto las estructuras institucionales como las actitudes y las políticas de género para ver si hay factores comunes en esos países. **ya**

Por **Daniela Mohor W.**