



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

SESGO DE AFINIDAD EN LOS DIRECTORIOS CHILENOS: PROPUESTAS PARA MITIGARLO

Tesina de Grado presentada por

NICOLÁS SÁEZ PAVEZ

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina: Dr. Zocimo Campos J.

Mayo 2023

**TITULO DE TESINA: “SESGO DE AFINIDAD EN LOS DIRECTORIOS
CHILENOS: PROPUESTAS PARA MITIGARLO”**

AUTOR: NICOLÁS SÁEZ PAVEZ

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

Santiago, Mayo 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: NICOLÁS SÁEZ PAVEZ.

Fecha: DÍA DEL EXAMÉN DE GRADO

Resumen Ejecutivo

El siguiente estudio analiza el nivel de profundidad de sesgo de afinidad en los Directorios de las empresas del S&P IPSA por medio de la medición de cinco dimensiones: género, profesión, universidad, antigüedad y nacionalidad, las cuales pueden potenciar o inhibir la diversidad. Para esto, se construyó y aplicó un sistema de evaluación, resultados que determinan la existencia del sesgo indicado producto de la alta homogeneidad de sus integrantes, identificando un perfil promedio del Director de las empresas del S&P IPSA: chileno, ingeniero comercial y profesional de la Universidad Católica. En base a esto, se determinan una serie de acciones que buscan minimizar la presencia del sesgo de afinidad por medio del reconocimiento de él, definiciones explícitas de las competencias requeridas para el cargo y un expedito flujo de comunicación entre los diferentes agentes del mercado, todo esto basado en un método de *Comply or Explain*.

Palabras Claves: Comply or Explain; diversidad; Directorio; sesgo; sesgo de afinidad; S&P IPSA.

Summary

The next study analyzes the level of affinity bias in the Boards of S&P IPSA by measuring five dimensions: gender, profession, university, seniority and nationality, which can enhance or inhibit diversity. For this, an evaluation system was built and applied, results that determine the existence of the indicated bias as a result of the high homogeneity of its members, identifying an average profile of the Director of the S&P IPSA companies: Chilean, commercial engineer and professional of the Universidad Católica. Based on this, a series of actions are determined that seek to minimize the presence of affinity bias through its recognition, explicit definitions of the skills required for the position and an expedited flow of communication between the different market agents, all of this, based on a Comply or Explain method.

Keywords: Comply or Explain; diversity; Boards; bias; affinity bias; S&P IPSA.

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	1
2. Origen y propósito del estudio.....	2
3. Objetivos.....	3
3.1 General	4
3.2 Específicos	4
4. Alcance de estudio	4
5. Metodología de trabajo	5
6. Estado del Arte	7
6.1 Sesgos Cognitivos	8
6.2 Diversidad	10
6.3 Directorio	14
7. Desarrollo de la propuesta	18
7.1 Modelos para impulsar diversidad	18
7.2 Norma de Carácter General 386.....	21
7.3 Sistema de Empresas Públicas (SEP).....	21
7.4 Sistema de evaluación de la exposición del sesgo de afinidad	23
7.5 Descripción de la muestra	25
7.6 Resultados	26
7.7 Recomendaciones.....	29
8. Conclusiones.....	30
7. Bibliografía.....	33

Índice de Tabla

<i>Tabla 1 Resumen revisión bibliográfica diversidad</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2 Modelos de diversidad implementados por país</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 3 Presidencia Directorio empresas SEP</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 4 Cuestionario del sistema de evaluación de la exposición del sesgo de afinidad</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 5 Empresas de S&P IPSA periodo 2022</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 6 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión género</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 7 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión profesión</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 8 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión universidad</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 9 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión antigüedad</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 10 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión nacionalidad</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 11 Resultados comparativos del sistema de evaluación para periodos 2022 y 2021</i>	<i>28</i>

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 The Cognitive Bias Codex</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 2 Funciones del Directorio.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 3 Principales prioridades de los Directorios</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 4 Pentágono de la diversidad</i>	<i>24</i>

1. Introducción

Durante los últimos años la diversidad se ha convertido en una tendencia que crece exponencialmente. Cada vez se hace más presente en diferentes aristas de la vida, e incluso, en 2002, la Organización de Naciones Unidas (ONU) definió el Día Mundial de la Diversidad Cultural para el Dialogo y Desarrollo.

Generalmente la diversidad se asocia a temas relacionados a género, sin embargo este término abarca características individuales tales como etnia, nacionalidad, idioma, religión, estilo de vida, edad y género (Kossek y Lobel, 1996). A nivel individual, la diversidad se puede clasificar en dos categorías: (i) superficial y (ii) profunda. La primera se refiere a las características observables de los individuos, frecuentemente variables demográficas como edad, género, raza o etnia entre otras (Harrison, 2002). La segunda abarca características menos observables, como los valores, las habilidades y las preferencias (Mannix & Neale, 2005). A su vez, la diversidad también se encuentra a nivel grupal, la cual se entiende como la representación proporcional de las características mencionadas anteriormente (Blau, 1997).

Por otra parte, los psicólogos conductuales han demostrado que los seres humanos poseen una serie de sesgos cognitivos, los cuales se entienden como un acción involuntaria, en donde el cerebro toma atajos durante el proceso de toma de decisiones, impactando en la forma que las personas interpretan la realidad, basados en características propias del individuo tales como: implicaciones culturales, influencia social, valores, educación y vivencias. Dada su idiosincrasia y su carácter involuntario, los sesgos tienden a generar decisiones ineficientes, que a su vez limitan la diversidad, por lo que se debe generar conciencia del impacto de ellos para potenciar la probabilidad de éxito.

Con la presente investigación, se pretende aportar al debate por medio de diagnosticar la profundidad de la diversidad en el sector privado de la economía chilena, estudiando la composición de Gobiernos Corporativos, y como esta, puede estar afectada por sesgos inherentes del ser humano. Para estos fines se iniciará con el estudio de la literatura relacionada a los sesgos cognitivos, la diversidad y Directorios, analizando sus fundamentos desde una perspectiva teórica

y como estas variables se conectan entre ellas, para luego revisar los modelos que impulsan la diversidad y normativas afines que se encuentren vigentes a nivel mundial. Posteriormente se desarrollará un sistema de evaluación que permita medir el grado de amplitud de la diversidad y definir la presencia o no de sesgos, sistema que será aplicado en los Directorios de las empresas del S&P IPSA elegidos en las Juntas Ordinaria de Accionistas (JOA) de 2022, para finalizar con una serie de recomendaciones que busquen minimizar la presencia de sesgos cognitivos y maximicen los beneficios esperados.

Los hallazgos provenientes de esta investigación pueden ser base para futuros estudios relacionados, ya que de acuerdo a la revisión bibliográfica, estudios similares que tengan en cuenta la realidad chilena y latinoamericana son escasos, como también el tratamiento de la diversidad más allá de la variable género.

2. Origen y propósito del estudio

La psicología conductual demostró que el cerebro humano distorsiona la percepción individual de un determinado contexto, fenómeno que denominaron sesgo cognitivo. Este concepto se define como la interpretación errónea sistemática de la información disponible que ejerce influencia en la manera de procesar los pensamientos, emitir juicios y tomar decisiones (Kahneman y Tversky, 1972). Es un proceso involuntario e idiosincrásico del humano, en donde el cerebro utiliza atajos para procesar la información y actuar conforme a ella. De esta forma, se optimiza la capacidad de procesamiento limitada de los seres humanos.

Cada vez existe mayor evidencia de como los sesgos cognitivos modifican ciertos procesos mentales, los cuales pueden limitar el potencial o sobredimensionar los beneficios esperados de una acción, razón por la cual, es necesario evaluar los riesgos asociados en los procesos de toma de decisiones bajo la presencia de ellos. De acuerdo a la literatura especializada, el primer paso, para un efectivo control de los posibles riesgos, es reconocer la existencia personal, innata, e intrínseca de sesgos¹, para luego generar un plan ad-hoc que apunte a minimizar y poder

¹ Este fenómeno se conoce como metasesgo, el cual se define como la tendencia de las personas a no darse cuenta de sus propios sesgos cognitivos, y visualizarse a sí mismo, como el individuo con menos sesgos dentro de un grupo.

gestionarlos, a través de la reflexión y conocimiento individual, generando un proceso continuo y consciente de aprender, desaprender y reaprender.

De acuerdo lo indicado en el párrafo precedente, se infiere que dada la estructura de funcionamiento de los sesgos, se restringe de forma inconsciente la diversidad, siendo este último concepto, un fenómeno de tendencia mundial, con implicancias culturales y en fase crecimiento. Hoy en día existe la percepción de contar con entornos diversos genera una serie de beneficios, tales como; mayor innovación, mejora en los procesos de toma de decisiones, apertura a nuevas ideas, aumento en la reputación, entre otros.

En particular este estudio se centrará en el sesgo de afinidad, el cual se entiende como la tendencia a preferir y valorar a personas que tengan semejanzas. En este sentido ¿qué tan vigente se encuentra dicho sesgo en la sociedad chilena? Adicionalmente, si los sesgos de forma natural e intrínseca ponen una barrera a la diversidad ¿necesariamente la ausencia de ella es algo malo? Para dar respuesta a estas interrogantes, se desarrollará y aplicará un sistema de evaluación a las mesas Directivas de las empresas del indicador bursátil S&P IPSA, con el fin de diagnosticar la presencia o no del sesgo de afinidad y evaluar el nivel de profundidad de la diversidad en los Gobiernos Corporativos en Chile, y con ello, generar recomendaciones que minimice la presencia de sesgos y potencien los beneficios de la diversidad.

Tal como se detallará en la revisión bibliográfica, a la fecha no existe consenso sobre los beneficios de escenarios diversos, llegando incluso a concluir en algunos estudios la generación de mayores conflictos bajo ciertos escenarios. En este sentido, establecer espacios de reflexión y debate por medio de evidencia empírica posee un valor propio en la era del conocimiento, permitiendo el progreso y el desarrollo de políticas públicas con menor grado de sesgos.

3. Objetivos

La finalidad de la presente investigación, y sus objetivos específicos, se establecen de acuerdo a lo siguiente.

3.1 General

Definir propuestas de acción que mitiguen la presencia del sesgo de afinidad en los Gobiernos Corporativos de Chile.

3.2 Específicos

1. Determinar variables que permitan clasificar la presencia del sesgo de afinidad en los Directorios.
2. Desarrollar un sistema de evaluación que determine el grado de exposición del sesgo de afinidad en los Directorios.
3. Aplicar el sistema de evaluación propuesto a las empresas del S&P IPSA.
4. Analizar la evolución del sistema de evaluación propuesto entre los periodos de 2021 y 2022.

4. Alcance de estudio

El presente trabajo se enfocará en la creación de un sistema de medición del grado de profundidad del sesgo de afinidad y la diversidad (o ausencia de ella), para luego definir propuestas que busquen minimizar los sesgos de afinidad en los Directorios, con una mirada centrada en Chile (zona geográfica), tomando como muestra las empresas del índice bursátil S&P IPSA de 2022. Consecuentemente, no forma parte del estudio (por concepto de tiempo) determinar correlaciones entre diversidad y desempeño financiero, u otras relaciones similares. Sin embargo, se tendrá como base que la diversidad, en un sentido amplio, es decir, considerando temas de género etnia, nacionalidad, función, capacidad, idioma, religión, estilo de vida y edad, tanto a nivel individual como grupal, incide positivamente en las compañías (explicativo), tal como se argumentará más adelante.

En síntesis, el alcance o limitaciones del estudio son:

- Zona Geográfica: aplicado al índice bursátil chileno S&P IPSA.

- Tiempo: no se aplicarán análisis de correlaciones.
- Explicativo: la diversidad incide positivamente en el desempeño de las firmas.

5. Metodología de trabajo

El estudio seguirá dos conductos de investigación; inicialmente compuesto por una investigación documental donde se analizará información escrita sobre los sesgos, diversidad y Directorios, para continuar con la investigación descriptiva donde se sistematizará características de los Gobiernos Corporativos de las empresas pertenecientes al índice S&P IPSA en 2022.

Para la investigación descriptiva, las fuentes de información utilizadas serán primarias, con el fin de obtener datos oficiales de las variables a medir. No fue necesario aplicar fuentes secundarias de información.

En particular, las fuentes de información a utilizar son:

- Sitio web corporativo en la sección en donde cada firma publica toda la información asociada a la JOA. Se debe considerar que la correcta publicación, en tiempo y forma, es un requerimiento legal por parte del ente regulador.
- Estados financieros y reportes integrados o memorias extraídos del sitio web de las compañías. Al igual que el punto anterior, el regulador exige que la información esté disponible en el sitio web de la firma y que la información contenida en ella sea fidedigna y fehaciente.
- Como mecanismo de doble validación o validación cruzada, los sitios web de la Comisión del Mercado Financiero (CMF) y Bolsa de Comercio de Santiago (BCS). Ambas instituciones publican información atinente a la investigación de forma gratuita al público en general. Dado su rol y propósito, se consideran como datos oficiales.

Respecto a la muestra utilizada en el estudio, es decir, las empresas que conforman el índice bursátil S&P IPSA, no será necesario realizar ningún tipo de exclusión, ya que todas las firmas del índice están en la obligación legal de publicar la información que se requiere en el estudio. El S&P

IPSA corresponde al índice bursátil que agrupa a las acciones más transadas en la BCS. Desde 2018, su elaboración se encuentra a cargo de S&P Dow Jones Índices, tras un acuerdo firmado en 2016 por la BCS y S&P Global. Anteriormente se nombre era IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones) y era la misma BCS la encargada del cálculo. Para su determinación se considera la ponderación de las transacciones de las acciones del año, teniendo en cuenta las posibles variaciones de capital (aumento o disminución) de las empresas que lo componen. Del mismo modo, dentro de la ponderación se tiene en cuenta la capitalización bursátil del activo, es decir, el valor del total de las acciones en el mercado accionario; el número de transacciones de dicho valor y el *free float* o número de acciones del capital de la compañía que transan en la bolsa y no se encuentran en propiedad de los accionistas controladores. Adicionalmente, los componentes del índice (o empresas que forman parte de él), se encuentran sujetos a un tope de 15% de ponderación por capitalización de mercado ajustado por flotación y a un tope de 25% por grupo económico, con base en los datos publicados por la CMF. Por su diseño, representa un punto de referencia del comportamiento del mercado de renta variable de Chile.

En cuanto a la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación, el proceso se efectuó por medio de la extracción de datos directamente de los sitios web oficiales de cada compañía, tanto en la sección dedicada a tópicos de Gobierno Corporativo, como también, en los módulos de información financiera, donde se encuentran los estados financieros y reportes integrados o memorias. No fue necesario la realización de investigación en terreno o entrevistas presenciales con los Directores, debido a que la información requerida se encontraba disponible en una o más secciones dentro de los sitios web corporativos. Cabe señalar que por ley, las empresas abiertas en bolsa deben publicar sus estados financieros y situación organizacional.

Los datos recolectados son almacenados, tabulados y ordenados detalladamente en una planilla Excel, en base al sistema de evaluación diseñado para esta investigación, el cual contempla los siguientes datos en función a la composición del Directorio.

- Género.
- Carrera de Pregrado.
- Universidad de Pregrado.

- Antigüedad.
- Nacionalidad.

En la sección 7.4 Sistema de evaluación de la exposición del sesgo de afinidad, se entregarán los detalles de las variables de la herramienta desarrollada.

Dentro del proceso de investigación se realizó un pre-test en la elaboración del sistema de evaluación, el cual se aplicó en las tres empresas con mayor ponderación del S&P IPSA de 2022 (Sociedad Química Minera de Chile S.A. Serie B, Banco de Chile y ENEL Americas S.A.). Con los resultados obtenidos en esta fase, se logró perfeccionar la forma de segmentar la información y las variables a evaluar.

6. Estado del Arte

Tanto los sesgos cognitivos como la diversidad, son tópicos de estudio que se encuentran en auge dentro de diferentes ramas del saber. En el mundo del management, el Neuromarketing y la Neurofinanzas son las disciplinas que se dedican a revisar el impacto de los sesgos en áreas o departamentos funcionales, mientras que la diversidad se profundiza en el área del Comportamiento Organizacional. Durante los últimos años, la Economía Conductual integra ambos tópicos a través de entender como los sesgos influyen en la toma de decisiones y que acciones se pueden tomar para minimizar los resultados no deseados.

En esta sección se hará una revisión de la literatura académica, partiendo por los sesgos cognitivos con el fin de entender que son, qué tipos existen y detallar el sesgo que se estudia en esta investigación, para continuar con la diversidad, tomando en cuenta sus características fundamentales y como se integra en el mundo del *management*, para finalizar con el rol de los Directores, sus funciones y objetivos.

Es necesario señalar que, tal como se detallará en los siguientes puntos, los sesgos cognitivos por su estructura, imponen un límite a la diversidad. Adicionalmente, en la literatura no existe consenso sobre el impacto de la diversidad en las organizaciones. Sin embargo, el presente estudio

partirá de la base que la diversidad repercute positivamente en los resultados financieros de las Compañías de acuerdo a la investigación de Carter et al. (2003) y que puede convertirse en una fuente de una ventaja competitiva tal como evidenciaron Cox y Blake (1991).

6.1 Sesgos Cognitivos

Se entiende por sesgos cognitivos como impulsores inconscientes que influyen en la forma de percibir las cosas y en el proceso de toma de decisiones. Se definen como la interpretación sistemática y errónea de la información disponible (Kahneman y Tversky, 1972). Su descubrimiento se da por la imposibilidad de las personas de razonar intuitivamente con órdenes de magnitud muy grandes. Dicho hallazgo fue una revolución en saber, ya que desafiaba los modelos clásicos del comportamiento humano, en donde se intuía que los individuos actuaban racionalmente a uno impulsado por atajos mentales no consientes. Tal impacto ocasionó que Kahneman, uno de los impulsores de esta rama, compartiera con Vernon Smith el Premio Nobel de economía en 2002, siendo el primer psicólogo de profesión en recibir el reconocimiento en esta disciplina.

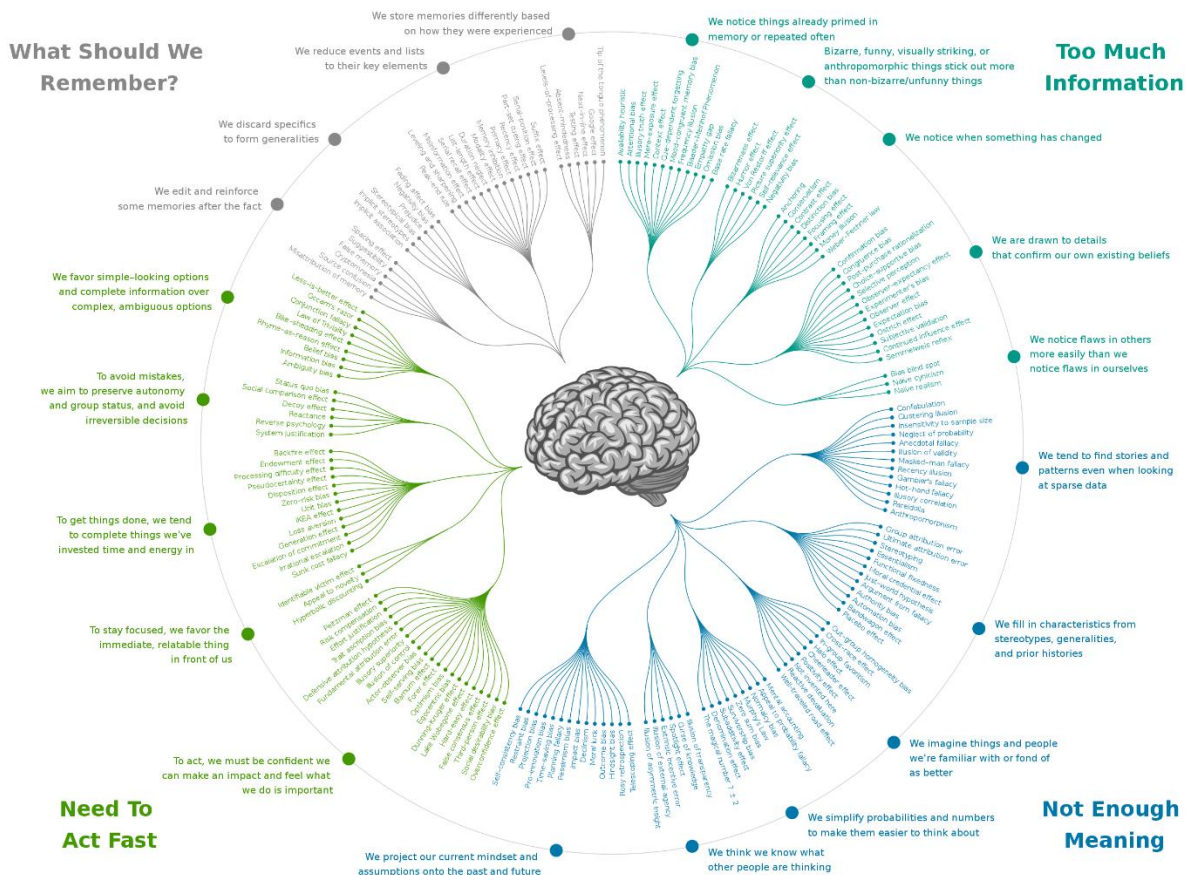
Buster Benson, autor del libro “*Why are We Yelling?: The Art of Productive Disagreement*” publicó en 2016 en su blog, un listado de 175 sesgos, los cuales los organizó en cuatro categorías basándose en el problema al cual se encuentra enfrentado el cerebro al procesar información, y cómo los sesgos, o atajos cognitivos, ayudan a sobreponernos y lidiar con la sobrecarga de estímulos a la que se está expuesto. Las categorías corresponden a:

- *Too much information* (o exceso de información): corresponden a sesgos con los que se seleccionan e interpretan la información cuando esta es demasiada y resulta complejo analizar de forma completa. Es decir, estos sesgos ayudan a filtrar información.
- *Not Enough Meaning* (o escasez de significado): incluyen los sesgos que permiten formar una opinión. Actúan principalmente cuando faltan elementos para una correcta interpretación, a través de rellenar vacíos informativos, y con ello, darle significado a los estímulos percibidos.

- *What should we remember?* (o ¿qué debemos recordar?) corresponden a los sesgos que determinan la forma en la que se almacena la información en nuestra memoria, dado el límite de capacidad cerebral.
- *Need to act fast* (o la necesidad de actuar con rapidez): reúnen sesgos que determinan la manera en la que se toman las decisiones. Abarcan temas relacionados con la importancia de actuar de forma rápida y responder frente a situaciones que obligan a filtrar y seleccionar estímulos.

Con esta segmentación, Buster Benson en conjunto con el diseñador John Manoogian III crean en 2018 *Cognitive Bias Codex*, el cual es una ilustración de los sesgos cognitivos. Dado su organización, permite visualizar de forma sistemática por qué existen, por qué son útiles y qué compensaciones introducen los sesgos. A la fecha cuenta con 188 sesgos.

Ilustración 1 The Cognitive Bias Codex



Fuente: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cognitive_bias_codex_en.svg

Por su estructura los sesgos operan de forma inconsciente, generando un impacto arbitrario en la diversidad (Estebecorena, 2022), por medio de la ponderación de factores considerados relevantes y de orden en el proceso de toma de decisiones, lo que produce pérdida de representatividad (Gómez-Barrera, 2021), generando una barrera para el desarrollo de entornos diversos, siendo los sesgos de afinidad, positivo, belleza, vivencia, experiencia y seguridad los más frecuentes a la hora de inhibir la diversidad en las organizaciones, los cuales se pueden presentar de forma individual o interactuando y potenciando unos con otros (Río, 2021).

Por otra parte, una lista no menor de autores ha profundizado el estudio de los sesgos cognitivos en el entorno empresarial. En efecto, en los procesos de selección de personal la activación de estereotipos conlleva una toma de decisiones sesgadas cuando las personas se enfrentan a información ambigua, ya que se evidenció la inclinación de opiniones positivas hacia una persona con características de ejecutivo en comparación con opiniones menos favorables hacia la imagen de un candidato con rasgos de *skinhead* (Horcajo, Briñol y Becerra, 2009). Del mismo modo, las decisiones de inversión están sujetas a error debido a los sesgos cognitivos de las personas que toman decisiones teniendo en cuenta la capacidad limitada para manejar datos y altos niveles de incertidumbre (Otuteye y Siddiquee, 2015). También las promociones de productos por medio de muestras gratis aumentan en 1,1% las valorizaciones de bienes (Lin, Zhang & Tan 2019).

En particular la presente investigación se centrará en el sesgo de afinidad, el cual se entiende como: la tendencia a valorar de manera más positiva a personas con quién se comparte creencias, aficiones o procedencia similares a las propias (Suzuno, 2019). Desde un punto de vista financiero, este sesgo también se puede definir como la elección de una opción de inversión por la procedencia o nacionalidad del activo por sobre otras características (Blasco y Ferreruela, 2017). En sentido, este sesgo tiende a generar entornos estáticos y opuestos a la diversidad.

6.2 Diversidad

Según la Real Academia Española (RAE), la diversidad se define como “variedad, desemejanza, diferencia”. Desde un punto de vista académico, la diversidad hace referencia al valor de la variabilidad individual (Jacobs, 1999), a través de características propias del individuo a nivel

superficial, tales como etnia, nacionalidad, género, función, capacidad, idioma, religión, estilo de vida y edad (Kossek y Lobel, 1996) (Harrison, 2002). Posee además atributos individuales a nivel profundo, que corresponden a características menos observables como valores, habilidades y preferencias (Mannix & Neale, 2005). Por otra parte, la diversidad también se encuentra presente a nivel grupal a través de la representación proporcional de las características individuales (Blau, 1977), que se pueden definir como fracturas demográficas (Lau y Murinighan, 1998), las cuales corresponden a demarcaciones basadas en atributos que dividen distintos subgrupos, los cuales a su vez, pueden ser catalogados como endogrupos (“nosotros”) y exogrupos (“ellos”) (Turner et al., 1987).

Cabe destacar que durante los últimos años, la diversidad ha tendido a centrarse en temas de género, pero como se ha expuesto en los párrafos precedentes, su alcance es mayor.

Desde un punto de vista del management, la diversidad es un tópico incipiente que cada vez acapara más miradas. En el ámbito laboral se considera como cualquier diferencia en la composición de las características de las personas que forman parte de un grupo de trabajo (Roberson, 2019). En la literatura no existe consenso sobre el impacto de la diversidad en un equipo o unidad de trabajo. Por un parte, mientras existan diferencias marcadas entre dos o más grupos, se generará mayor identidad en los endogrupos, y como consecuencia, una menor identidad con los exogrupo, provocando mayor confianza y reacciones positivas a los miembros del engogrupo, a diferencias del exogrupo (Ferguson & Porter, 2013). Bajo estas circunstancias, la diversidad tiende a generar mayor conflicto y desacuerdos, sobre todo en actividades estructuradas. No obstante, la diversidad puede tener al mismo tiempo un efecto positivo en actividades que se centran en la innovación o la resolución de problemas no rutinarios (van Knippenberg et al., 2004) por medio de una gama más amplia de perspectivas u opiniones.

A nivel corporativo, se sostiene que un Directorio más diverso aumenta la independencia de éste (Carter et al., 2003) y reduce el riesgo de pensamiento grupal (Hillman, 2015). Del mismo modo, la diversidad en los Gobiernos Corporativos facilita la discusión de temas complejos y debates con mejor información (Srinidhi, Gul y Tsui, 2011), como también la heterogeneidad de edad, género, nacionalidad, raza y profesión conlleva una mirada más amplia de la realidad potenciando la

innovación y la flexibilidad (Miller y Triana, 2009), pudiendo convertirse en la base para lograr la ventaja competitiva (Bassett-Jones, 2005) que impactaría en una mejora en los resultados financieros (Dezső y Ross, 2012) con una rango de probabilidad entre 25% y 36% de obtener una rentabilidad superior (McKinsey & Company, 2020).

Adicionalmente una diversidad en nacionalidad y de género en los directorios impacta positivamente en la interacción con el entorno (Cuadrado et al., 2015). Por otra parte, se sostiene que contar con al menos dos mujeres en los Directorios de las empresas generan una masa crítica y aumenta las posibilidades de hablar y ser escuchadas (Zehnder, 2018), como también, la incorporación de mujeres en Directorios que previamente no contaban con presencia femenina, reduce la brecha de género en toda la organización² y mejora la Responsabilidad Social Empresarial (Nguyen y Thai, 2022). No obstante, las mujeres todavía están subrepresentadas y desproporcionadamente excluidas de los puestos de liderazgo (Llorens et al., 2021).

En la siguiente tabla, se muestra un breve resumen de los principales hallazgos y conclusiones que tiene la Diversidad en los Directorios en las organizaciones, los cuales se utilizan como base para esta investigación.

Tabla 1 Resumen revisión bibliográfica diversidad

Impacto	Autor
Fuente Ventaja Competitiva	Bassett-Jones, 2005 Cox y Blake, 1991
Mayor independencia	Carter et al., 2003
Mejora profundidad y calidad de discusión	Srinidhi, Gul y Tsui, 2011
Mejora resultados financieros	Carter et al. 2003 Dezső y Ross, 2012 McKinsey & Company, 2020
Potencia innovación y flexibilidad	Miller y Triana, 2009
Profundiza relación con el entorno	Cuadrado et al., 2015 Nguyen y Thai, 2022
Reduce el riesgo de pensamiento grupal	Hillman, 2015 Zehnder, 2018 Nguyen y Thai, 2022

Fuente: Elaboración propia

² Este efecto se denomina *spillover*. Diversos autores han demostrado que un liderazgo corporativo femenino apoya a otras mujeres a avanzar a las gerencias principales de las empresas.

Por otra parte, el conflicto; la falta de cooperación y comunicación efectiva; la elección de directores con poca experiencia o sobre utilizados; los conflictos de intereses y empuje de agenda, son costos asociados a la ausencia de diversidad en los Gobiernos Corporativos (Ferreira, 2010).

De acuerdo al estudio “*The 2022 Global Modern Leadership Report*”³ de Diligent Research⁴, se puede señalar los siguientes puntos asociados a la diversidad en los Directorios:

- A nivel mundial, la diversidad por nacionalidad, raza y origen étnico muestra menores avances respecto a la diversidad de género, ya que la mayoría de los Directorios de la muestra no revelan datos de las dimensiones señaladas.
- Un 22% de los Directores de las empresas de S&P500 corresponden a grupos raciales/étnicos subrepresentados. En caso de las juntas de Fortune 100 y 500 las cifras alcanzan a 17,5% y 20,6% respectivamente.
- Aún no se puede hablar de paridad de género en los Directorios, ya que a mayo 2022 un 36% de las mesas directivas corresponden a mujeres, porcentaje que se encuentra en línea con 2021.
- Las Directoras en promedio son más jóvenes que sus homólogos masculinos en aproximadamente cuatro años: 60 en el caso de las mujeres frente a 63,5 años para el caso de los hombres. Adicionalmente, los periodos de ejercicio de las Directoras son más cortos que el de los hombres: 4,7 años y 7,6 años respectivamente.
- Un 58% de las empresas que no transan sus acciones en bolsa tiene directorios compuestos exclusivamente por hombres, en comparación con 6% de las empresas que cotizan en bolsa.
- La variable LGBTQ+ se encuentra significativamente por detrás de otras dimensiones de la diversidad en Directorios. EE.UU. es el único país de la muestra analizada que proporciona estos datos, en donde el 0,5 % de los puestos en los Directorios de Fortune 500 se declaran pertenecientes a este grupo.

³ Corresponde al primer análisis global multidimensional sobre la diversidad en los Directorios, en donde se incluyen las dimensiones de género, raza/etnia y la nacionalidad, así como el conjunto de habilidades y la representación LGBTQ+.

⁴ Consultora que brinda soluciones SaaS en gobernanza, riesgo, cumplimiento, auditoría y ESG (Environmental, Social and Governance). Fundada en 2001, cuenta con 16 oficinas en 14 países y su sede central se localizan en Nueva York. Para mayor información visitar <https://www.diligent.com/>.

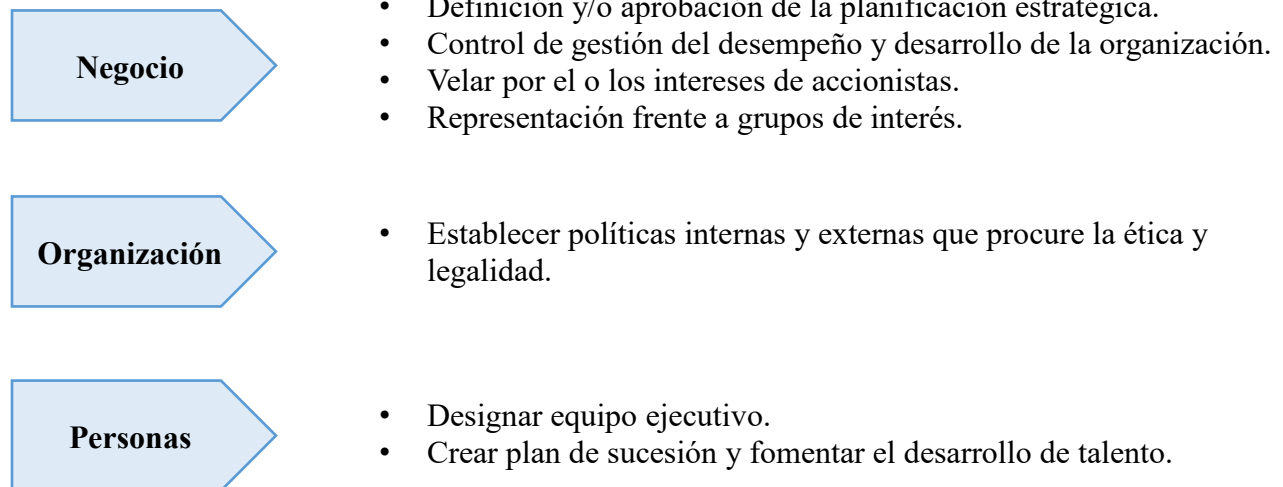
- Existe una tendencia en la incorporación de Directorios con nuevos tipos de formaciones, no asociadas al mundo de la administración. En específico el 35% de los Directores tiene una formación profesional con estas características.

6.3 Directorio

El Directorio corresponde a un grupo de personas elegidas por los accionistas con el fin de supervisar la gestión de una empresa (Baysinger & Butler, 1985) y proteger sus intereses (Adams & Ferreira, 2009). Bajo esta premisa, el funcionamiento de los Directorios se basa en la teoría de agencia en donde se implementan diversos métodos de seguimiento y control (Jensen y Meckling, 1976), los cuales pueden ser externos o internos (Denis y McConnell, 2003).

El Directorio debe tomar decisiones que determinan el crecimiento sostenible de una firma. Tiene el objetivo de controlar la manera en que se desarrollan los negocios de una firma (La Porta et al., 2000). Dentro de sus funciones se encuentran la promoción y protección de los intereses de los accionistas, sin dejar de tener en cuenta a otros stakeholders, por medio de la supervisión de la gestión de la compañía (Hillman y Dalziel, 2003; Wheelen et al. 2017), como también establecer la estrategia, designar el equipo ejecutivo, establecer políticas operativas internas y aceptar la responsabilidad ante los grupos de interés externos (Jhunjhunwala & Mishra, 2012).

Ilustración 2 Funciones del Directorio



Fuente: Elaboración propia en base a Adams & Ferreira (2009), Baysinger & Butler (1985), Denis y McConnell (2003), Hillman y Dalziel (2003), Jensen y Meckling (1976) Jhunjhunwala & Mishra (2012), La Porta et al. (2000), Wheelen et al. (2017).

Dado el rol y relevancia del Directorio en una organización, resulta fundamental la correcta designación de las personas que forman parte de la mesa directiva, teniendo como base de una serie de criterios asociados al mérito y el desempeño requerido para la organización (Bilimoria, 2000).

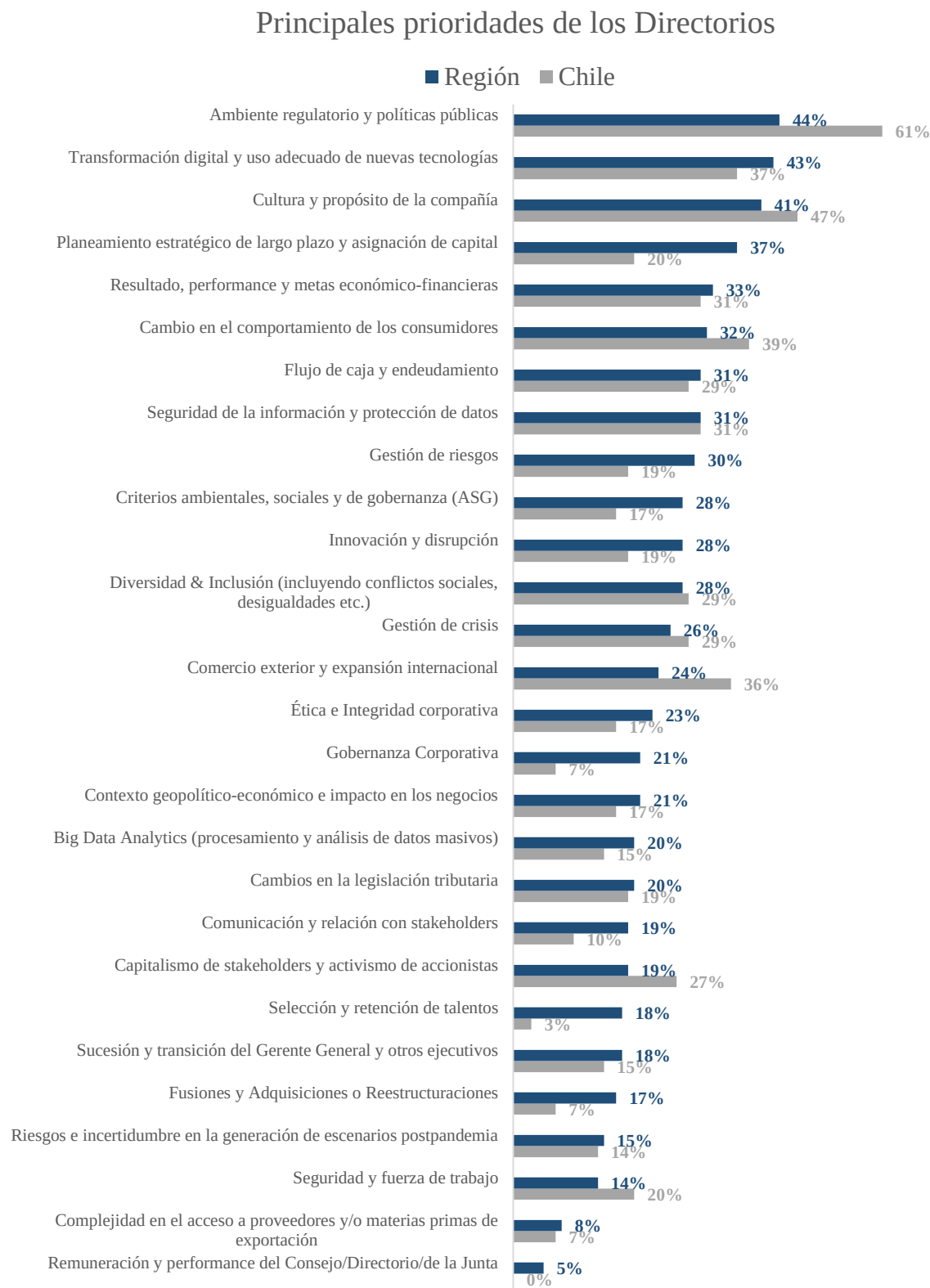
De acuerdo al estudio realizado por la unidad Center for Board Matters (2022) de la consultora internacional EY, las 5 prioridades para los Directorios en Latinoamérica⁵ son:

- Ambiente regulatorio y políticas públicas: El 44% de los Directorios de las empresas consultadas manifestó una especial preocupación en esta variable, en línea con el ambiente de inseguridad jurídica peculiar de los países latinoamericanos, que se vio fuertemente alterado durante los últimos años a causa de crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia de COVID-19, y en algunos casos, el descontento generalizado de los sectores medios de la población.

⁵ La muestra del estudio contempla países de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Se consultó a un total de 239 directores, de los cuales, 59 son de Chile, país que por primera vez se incluye en este informe.

- Transformación digital y uso adecuado de nuevas tecnologías (inteligencia artificial, aprendizaje automático, blockchain, etc.). Un 43% de las mesas Directivas declaró esta variable como una de sus prioridades. El ritmo de introducción de nuevas tecnologías y sus impactos en los negocios, por medio de creación y/o modificación de los mercados, modelos de negocio y formas de operar, aceleró la creación y destrucción de firmas. En efecto, la duración promedio de las empresas que componen el índice S&P500: paso de 61 años en 1958, a 25 años en 1980 y, recientemente, a 18 años en 2015. Más allá de las ganancias de productividad, la transformación digital permite la creación de nuevos espacios de negocio, con parámetros competitivos y lógicas internas disruptivas.
- Cultura y propósito de la compañía. Para el 41% de los Directorios la cultura es un foco a trabajar, teniendo en cuenta la dinámica de trabajo cambió radicalmente, desde un foco presencial a uno remoto. Bajo este contexto, una gran cantidad de personas ingresó o cambió su empleo bajo este formato. Establecer confianza y generar resultados en un contexto en el que las personas no necesariamente mantienen relaciones interpersonales físicas, pasó a ser un desafío común entre las compañías.
- Planeamiento estratégico a largo plazo y asignación de capital. De acuerdo al 37% de los Directorios, las dinámicas del mercado actual demandan cambios estructurales en modelos de negocio de las compañías, con nuevas competencias a desarrollar para aumentar las capacidades distintivas en un mundo que diverge aceleradamente entre físico y lo digital, activando a la misma velocidad los procesos de creación de nuevos hábitos de consumo de los clientes.
- Resultado, performance y metas económico-financieras. Para el 33% de las juntas de Directores será un tema clave la estructura de los márgenes, luego de los ajustes derivados de la pandemia, tanto organizacionales como a nivel de modelos de negocios. Muchas empresas se vieron en la necesidad de reinventarse debido a las nuevas preferencias de los consumidores (por ejemplo, aumento de las ventas por canales electrónicos). Por otra parte, factores económicos que atraviesa transversalmente la región, como son: bajo crecimiento económico, inflación e intereses elevados, depreciación de la moneda, mayor desempleo y el retiro de estímulos gubernamentales, han aumentado la volatilidad en los mercados, afectando especialmente a empresas de capital abierto.

Ilustración 3 Principales prioridades de los Directorios



Fuente: EY, Center for Board Matter (2022).

Respecto a la Diversidad e Inclusión (D&I), está se encuentra en el noveno puesto, donde cerca de un tercio de los directores considera esto como algo prioritario. Adicionalmente, un 90% de los Directorios no posee un Comité de D&I y un 78% no cuenta con un presupuesto específico para iniciativas de esta índole.

7. Desarrollo de la propuesta

Ya revisado el marco conceptual del presente estudio, en las siguientes páginas se detallará investigación descriptiva aplicada, por lo que se analizará las características generales referentes a la diversidad en los Directorios de las empresas del S&P IPSA. De esta forma, la estructura que se llevará a cabo será; en primera instancia, las metodologías o modelos utilizados a nivel mundial que buscan potenciar la diversidad. Posteriormente se revisarán las bases institucionales de cómo se abordan los temas relacionados a la Diversidad en las firmas chilenas abiertas en Bolsa y en las empresas del Estado. A continuación, se identificará el sistema de evaluación que se aplicará a las unidades de estudio y que permite medir el grado de exposición del sesgo de afinidad. Dicho sistema se diseñó exclusivamente para fines de esta investigación. Luego se detallará la muestra seleccionada y se le aplicará el sistema de evaluación. Finalmente se entregarán recomendaciones para los hallazgos encontrados.

7.1 Modelos para impulsar diversidad

A nivel mundial existen tres métodos o formas con la cual diferentes países buscan aumentar la diversidad, y con ello, minimizar el pensamiento grupal (*group thinking* en inglés). Si bien estos métodos tienen como foco la diversidad de género, por sus características, pueden ampliar su alcance a otros aspectos de la diversidad.

En primer lugar se encuentran las cuotas, en donde a través de una normativa o ley, se fija un porcentaje mínimo de representatividad de alguna variedad, pudiendo incluso definir sanciones en caso de no cumplimiento, siendo Noruega (2003) el principal exponente. En segundo lugar, existen modelos de “*comply or explain*”, el cual consiste en detallar el cumplimiento o no de las recomendaciones y guías definidas por las instituciones reguladoras del mercado, que apelan al

correcto funcionamiento en los Gobiernos Corporativos, en donde Reino Unido (2010) se considera uno de los principales ejemplos. Finalmente se encuentra autoregulación, donde se espera que las exigencias y tendencias del mercado impulsen la acción, tal como actúa la SEC Diversity Disclosure en EE.UU.

Los países con cuotas obligatorias son: Francia (40%), Noruega (40%), Islandia (40%), Italia (40%), Bélgica (33%), Holanda (30%), Alemania (30%) y Grecia (25%). Por otra parte, los países con el modelo de cuotas recomendadas o *comply or explain* son: Australia (30%), Austria (35%), Colombia (30%), Costa Rica (50%), España (40%), Finlandia (40%), Irlanda (40%), Panamá (30%), Portugal (30%), Eslovenia (40%), Sudáfrica (30%), Suiza (30%), Israel (50%), Luxemburgo (40%), Nueva Zelanda (50%), Singapur (20%), Suecia (40%), Turquía (25%) y Reino Unido (33%). En cuanto a las naciones en donde las empresas se autorregulan⁶ son: Chile, Canadá, Brasil, EE.UU, México y Japón.

⁶ Para la determinación se considera como factor excluyente la no existencia de cuotas obligatorias ni recomendadas.

Tabla 2 Modelos de diversidad implementados por país

Modelos Diversidad					
Cuotas Obligatorias		Comply or explain		Autorregulación	
País	Cuota	País	Cuota	País	Cuota
Francia	40%	Australia	30%	Chile	N/A
Noruega	40%	Austria	35%	Canadá	N/A
Islandia	40%	Colombia	30%	Brasil	N/A
Italia	40%	Costa Rica	50%	EE.UU	N/A
Bélgica	33%	España	40%	México	N/A
Holanda	30%	Finlandia	40%	Japón	N/A
Alemania	30%	Irlanda	40%		
Grecia	25%	Panamá	30%		
		Portugal	30%		
		Eslovenia	40%		
		Sudáfrica	30%		
		Suiza	30%		
		Israel	40%		
		Luxemburgo	40%		
		Nueva Zelanda	50%		
		Singapur	20%		
		Suecia	40%		
		Turquía	25%		
		Reino Unido	33%		

N/A: No Aplica

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que los países que cuentan con cuotas, sus porcentajes de cumplimiento se encuentran próximo al umbral definido, sin lograr alcanzar niveles de paridad⁷. En promedio las mujeres alcanzan una representación del 39%. Por otra parte, bajo el modelo de *comply or explain*, seis⁸ (6) de los diecinueve (19) países que aplican este enfoque, superan el 30% de mujeres en los Directorios de las empresas (OCDE, 2021). A nivel general, la participación femenina en los países de este modelo asciende a 26%. Respecto al enfoque de la autoregulación, ningún país logra un porcentaje mayor al 30%, siendo Canadá (con 29%) y EE.UU (con 26%) las naciones con mayor índice, mientras que el promedio alcanza un 11%.

⁷ Entiéndase como una representación igualitaria entre dos o más variables.

⁸ Austria, Australia, Finlandia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Suecia.

Adicionalmente, tal como se verá en los puntos 7.2 y 7.3, en Chile conviven dos modelos: el de autorregulación (aplicado en sector privado) y de cuotas (implementado en empresas del Estado), siendo este caso, el único en el mundo.

7.2 Norma de Carácter General 386

En Chile, las empresas abiertas en bolsa, y por ende, las firmas del índice S&P IPSA, se rigen bajo la Ley de Sociedades Anónimas⁹. Dentro del cuerpo legal del documento, específicamente los Artículos 35 y 36, existen prohibiciones para ser nombrado Director de una Sociedad Anónima, pero no se establecen exigencias respecto a la composición del Directorio, salvo en el Artículo 50 bis en donde se especifican niveles de independencia de acuerdo a ciertas condiciones.

La CMF, organismo público que: vela por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de este mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública, emite Normas de Carácter General (NCG) que buscan la autoregulación del mercado por medio de la mejora en la entrega de información. En específico la NCG 386 abarca materias relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible, en donde no se exige ningún tipo de cuotas, pero si la obligación a reportar ciertos criterios asociados a la diversidad en los Directorios, la cual debe ser entregada en la Memoria Anual y completar el formulario electrónico que la CMF dispuso para estos fines.

La NGC 386 se encuentra vigente desde 2015.

7.3 Sistema de Empresas Públicas (SEP)

En 2016, bajo la administración de la presidenta Michelle Bachelet, el Gobierno de Chile define como meta que el 40% de los Directorios de las firmas del Sistema de Empresas Públicas¹⁰ (SEP)

⁹ Ley N° 18046 de la República de Chile.

¹⁰ Esta institución es el organismo técnico asesor del Estado de Chile encargado de la evaluación de gestión de las empresas del sector estatal y la maximización del beneficio para la sociedad, por medio de la dirección en materias del gobierno corporativo, planificación estratégica y control de gestión, velando por el adecuado cuidado del patrimonio de los chilenos.

sean cubiertos por mujeres. Dicha política tiene como fin promover la diversidad de género a través de la definición cuota mínima.

En base al estudio realizado por el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad junto al Centro Trabajo y Familia del ESE Business School (2021) se puede afirmar que:

- Existe una buena evaluación de la política de diversidad, tanto a nivel de Gerente General como Directores.
- Adicional al aporte de la diversidad de género, la integración de mujeres contribuye a la diversidad en formación y edad.
- En los Directorios presididos por mujeres, existe un mayor nivel de organización y efectividad.
- La presencia de mujeres favorece positivamente en el clima del Directorio, sumado al posicionamiento de temas en la agenda previamente no abarcados o de forma superficial, tales como la gestión de talento, *compliance* y sostenibilidad y *stakeholders*.

Al cierre de mayo 2022, un 50,6% (43 de 85 escaños) de los Directores de empresas del SEP son mujeres, de los cuales un 35,0% (7 de 20 empresas) cuenta con una mujer como presidenta.

Tabla 3 Presidencia Directorio empresas SEP

Empresa	Presidencia Directorio (a mayo 2022)
Empresa Portuaria Arica	Hombre
Empresa Portuaria Iquique	Mujer
Empresa Portuaria Antofagasta	Mujer
Empresa Portuaria Coquimbo	Hombre
Empresa Portuaria Valparaíso	Hombre
Empresa Portuaria San Antonio	Mujer
Empresa Portuaria Talcahuano	Hombre
Empresa Portuaria Puerto Montt	Hombre
Empresa Portuaria Chacabuco	Hombre
Empresa Portuaria Austral	Hombre
Metro	Hombre
EFE	Hombre
Cotrisa	Hombre
Correos	Mujer
Polla	Mujer
Casa Moneda	Mujer
Sasipa	Mujer
Zofri	Hombre
Econssa	Hombre

Fuente: Elaboración propia en base a sitio web de SEP

7.4 Sistema de evaluación de la exposición del sesgo de afinidad

A fin de determinar el grado de exposición del sesgo de afinidad en los Directores de las empresas del S&P IPSA, se construye un sistema de evaluación tentativo y abierto a futuras investigaciones, el cual determinará si una unidad de estudio, cuenta o no, con la presencia del sesgo de afinidad. La metodología utilizada para este sistema se basa en escala no comparativa¹¹ con medición nominal¹². Se consideran cinco variables a medir, denominadas para estos fines: el *Pentágono de la Diversidad*. Cada vértice del pentagrama corresponde a un factor que potencia la diversidad, y con ello minimiza la presencia de sesgos, siendo estos: género¹³, profesión, universidad, antigüedad y nacionalidad. En la dimensión género contempla la identidad del individuo. Respecto

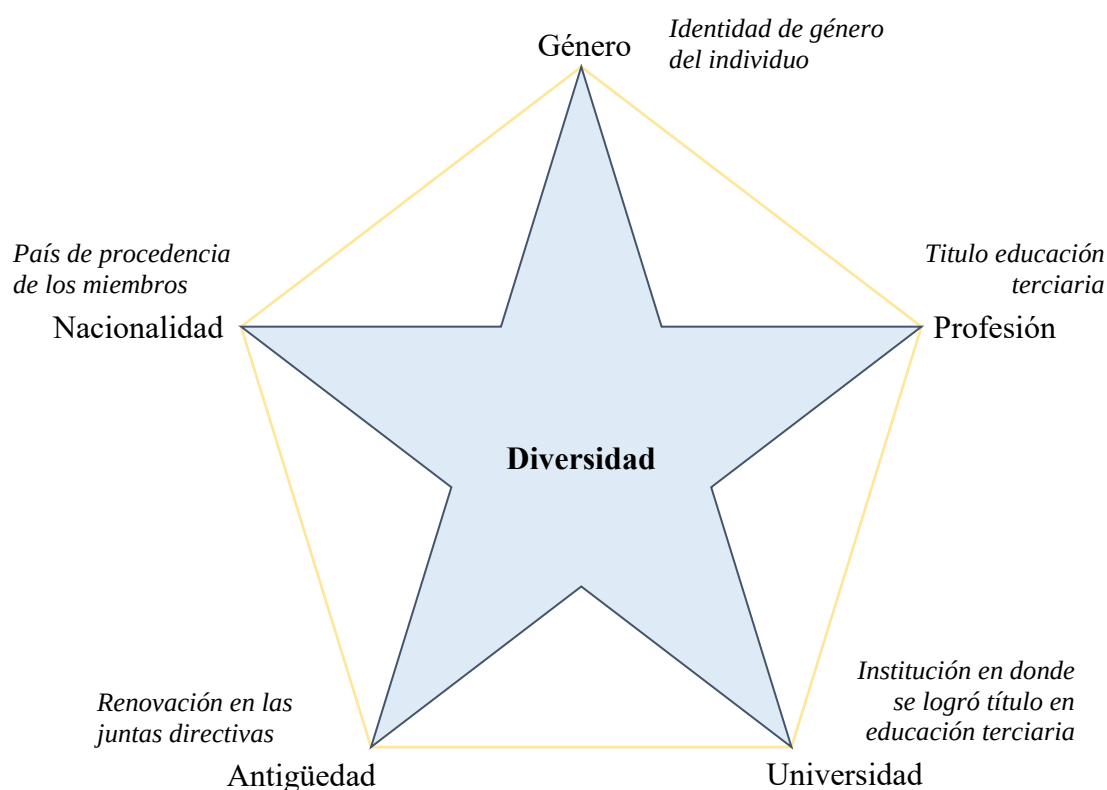
¹¹ En las escalas no comparativas, cada objeto se evalúa en forma independiente de los demás objetos. Se les llama también escalas métricas o monódicas.

¹² Se utilizan para etiquetar variables sin ningún valor cuantitativo, lo que facilita su introducción en bases de datos. Asimismo son mutuamente excluyentes (no se superponen).

¹³ Por la estructura de la investigación, se utilizará como supuesto que el sexo de los individuos de la muestra se encuentra perfecta y directamente correlacionada con la identidad de género. Tiene como fin contar con una primera aproximación de las condiciones de diversidad, por la que se encuentra sujeta a futuras investigaciones ligadas al tema.

a la variable profesión se incluye el título profesional alcanzado, o la ausencia de este, en la educación terciaria. Para la variable universidad se segmentará la casa de estudios del título profesional logrado. Referente a la antigüedad medirá la renovación en las juntas directivas. Finalmente el ítem nacionalidad alude el país de procedencia de los miembros.

Ilustración 4 Pentágono de la diversidad



Fuente: Elaboración propia

Cuando el resultado de dos tercios de los percentiles de las variables medidas en cada dimensión sea igual o mayor a 30%, dicha dimensión será considerada como promotora de la diversidad. Bajo ese porcentaje se determina que existe un alto sesgo de afinidad. Este porcentaje se encuentra en línea con iniciativas internacionales como 30% Club¹⁴ y las conclusiones de algunas investigaciones (Abrahams et al., 2016). Del mismo modo, dado la composición de los Directorios en Chile, esta cifra permitirá lograr alcanzar la masa crítica de dos miembros (Zehnder, 2018).

¹⁴ Para un mayor detalle visitar <https://30percentclub.org/>

El cuestionario a aplicar tendrá los siguientes ítems a medir por dimensión:

Tabla 4 Cuestionario del sistema de evaluación de la exposición del sesgo de afinidad

	Género	Carreras Pregrado		Universidad Pregrado		Antigüedad		Nacionalidad	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Empresa									
Sector									
Nº Directores									
Masculino									
Femenino									
Independientes									
Genero Presidente									
Comercial									
Industrial									
Civil									
Abogado									
Otra									
N/A									
Comercial									
Industrial									
Civil									
Abogado									
Otra									
N/A									
PUC									
Chile									
Otra									
N/A									
Extranjero									
PUC									
Chile									
Otra									
N/A									
Extranjero									
Nuevo									
<= 1 < 3									
<= 3 < 5									
> 5									
Nuevo									
<= 1 < 3									
<= 3 < 5									
> 5									
Chileno									
Extranjero									
Chileno									
Extranjero									

Fuente: Elaboración propia

7.5 Descripción de la muestra

Ya definida las variables y metodologías del sistema de evaluación, se procederá a aplicar en las empresas del indicador bursátil S&P IPSA durante 2022. Se tomará como corte los resultados de las JOA realizadas durante abril del mismo año. El universo del estudio estará compuesto por 29 compañías, las cuales cuentan con 250 integrantes en sus mesas directivas, distribuidos entre 7 a 14 miembros y un promedio de 8 escaños.

Tabla 5 Empresas de S&P IPSA periodo 2022

NEMOTÉCNICO	RAZÓN SOCIAL
SQM-B	SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. SERIE B
CHILE	BANCO DE CHILE
ENELAM	ENEL AMERICAS S.A.
COPEC	EMPRESAS COPEC S.A.
BSANTANDER	BANCO SANTANDER-CHILE
CMPC	EMPRESAS CMPC S.A.
FALABELLA	FALABELLA S.A.
CENCOSUD	CENCOSUD S.A.
BCI	BANCO DE CREDITO E INVERSIONES
ENELCHILE	ENEL CHILE S.A.
COLBUN	COLBUN S.A.
PARAUCO	PARQUE ARAUCO S.A.
CCU	COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.
CAP	CAP S.A.
AGUAS-A	AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A
ENTEL	EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.
CONCHATORO	VINA CONCHA Y TORO S.A.
ANDINA-B	EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE B
CENCOSHOPP	CENCOSUD SHOPPING S.A.
VAPORES	COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.
ECL	ENGIE ENERGIA CHILE S.A.
ITAU CORP	ITAU CORPBANCA
MALLPLAZA	PLAZA S.A.
IAM	INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.
RIPLEY	RIPLEY CORP S.A.
SMU	SMU S.A.
SONDA	SONDA S.A.
ILC	INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.
SECURITY	GRUPO SECURITY S.A.

Fuente: Elaboración propia

7.6 Resultados

Tras las JOA de 2022, los resultados del *Pentágono de la Diversidad* se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 6 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión género

Dimensión	Masculino	Femenino
Género	81,2%	18,8%

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de género se ve una fuerte prevalencia masculina, alcanzando un 81,2% del total. Cabe destacar que en 2022 se alcanzó la mayor tasa en la historia de representatividad femenina en los Directorios del S&P IPSA y se mantuvo la tendencia al alza. Del mismo modo, al cierre del año 2022 solo una empresa no contaba con una directora de género femenino.

Tabla 7 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión profesión

Dimensión	Comercial	Civiles	Abogados	Sin Estudios	Otros
Profesión	46,8%	27,9%	16,7%	1,4%	7,2%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la dimensión profesión existe una concentración de tres carreras universitarias, que representan en su conjunto el 91,4%. Ninguna de ellas por si sola representa más del 50%.

Tabla 8 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión universidad

Dimensión	PUC	U de Chile	Otras
Universidad	40,4%	22,4%	37,2%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión de universidad, las principales casas de estudios en donde obtienen los títulos profesionales los Directores son Pontificia Universidad Católica (40,4%) y Universidad de Chile (22,4%). Respecto a las otras instituciones presentan un alto nivel de fragmentación.

Tabla 9 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión antigüedad

Dimensión	Antiguo	Nuevo	
Antigüedad	89,2%	10,8%	
		96,3%	Cara Nueva
		3,7%	Old

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión antigüedad, se renovaron 27 de los 250 asientos de las mesas directivas, es decir un 10,8%. De estas renovaciones, el 96,3% corresponde a directores que al ingresar al Directorio, no pertenecen a otro Directorio de firmas de S&P IPSA con anterioridad.

Tabla 10 Resultados del sistema de evaluación en la dimensión nacionalidad

Dimensión	Chileno	Extranjero	
Nacionalidad	78,8%	21,2%	
		10,8%	América
		9,0%	Europa
		1,4%	Asia

Fuente: Elaboración propia

A nivel de la dimensión de nacionalidad el 78,8% de los directores son chilenos. De los directores extranjeros un 10,8% son del continente americano, un 9% de europeo y un 1,4% de asiático.

Al comparar las cifras de las JOA de 2022 con 2021, se visualiza una ligera mejora en el *Pentágono de la Diversidad*, producto que existe una menor concentración en las variables dominantes en cada dimensión. Una posible explicación de este fenómeno, corresponde al aumento del alcance y escala de los temas relacionados con la D&I, y como esta tendencia, permea a todos los agentes de sociedad en su conjunto. Del mismo modo, la mayor representatividad femenina en los Directorios trae consigo una mayor diversidad profesión y antigüedad.

Tabla 11 Resultados comparativos del sistema de evaluación para periodos 2022 y 2021

Dimensión	Variable Dominante	2022	2021	Var %
Género	Hombre	81,2%	85,9%	-4,7%
Profesión	Ing. Comercial + Ing. Civil + Abogado	91,4%	91,8%	-0,4%
Universidad	PUC + UdCh	62,8%	64,1%	-1,3%
Antigüedad	Antiguo	89,2%	89,5%	-0,3%
Nacionalidad	Chilena	78,8%	82,8%	-4,0%

Fuente: Elaboración propia

Bajo esta metodología se puede afirmar que en los Directorios chilenos cuentan con la presencia del sesgo de afinidad. Esto como consecuencia de que las dimensiones género, profesión, antigüedad y nacionalidad presentan valores por debajo al umbral definido como límite.

Adicionalmente, la dimensión universidad no muestra representatividad de la heterogeneidad en el sistema educacional terciario, aumentando el riesgo de la presencia del sesgo de afinidad.

Tras los resultados, se puede identificar un perfil promedio del Director de las empresas del S&P IPSA: chileno, ingeniero comercial y profesional de la Universidad Católica.

7.7 Recomendaciones

Tal como se abordó en la revisión bibliográfica, la diversidad no sólo tiene impactos en la imagen corporativa, si no también puede tener efectos en el desempeño organizacional. En este sentido, la composición de los Directorios debe ser parte de las definiciones estratégicas de la compañía, razón por la cual, se debe desafiar el statu quo que se visualizan con los resultados de la investigación.

Para estos fines se recomienda los siguientes puntos:

- Desde el punto de vista reglamentario optar por el modelo de “*comply or explain*” y no el modelo de cuotas, ya que este último implica coartar la libertad de asociación, uno de los pilares democráticos. Adicionalmente, la evidencia empírica internacional demuestra que es posible llegar a 30% sin necesidad de ley de cuotas. En este sentido la CMF debiese definir ciertos niveles óptimos y recomendados para potenciar diversidad, con el fin de que las compañías divulguen el estado de cumplimiento de ellas.
- Respecto a los accionistas, quienes son los encargados de definir los Directorios, reconozcan la presencia de sesgos de afinidad en sus acciones y evaluar los potenciales beneficios de diversidad en las mesas directivas. Sin este trabajo de autorreflexión, es poco probable que existan avances importantes, y por lo tanto, se incrementa el riesgo de una acción regulatoria catalogada como intervencionista.
- A nivel organizacional definir porcentajes voluntarios de presencias de perfiles que aumenten la diversidad (en base a las cinco variables del *Pentágono de la Diversidad* propuesto), indicando plan de acción y avances logrados.

- Establecer y documentar procedimientos, funciones y matriz de competencias buscadas en los Directorios de acuerdo a los planes estratégicos de la Compañía. Todas estas definiciones deben tener componentes objetivos y medibles.
- Promover programas de *mentoring* que busque formar y aprovechar un *pool* de talentos que hoy no se logran visualizar por no contar con redes formales e informales de poder. Esto a su vez reforzará los beneficios de la meritocracia.
- Exigir a los *headhunters* que dentro de las ternas se incluyan porcentajes de perfiles que salgan del candidato promedio actual.
- Considerar la evidencia internacional sobre la masa crítica mínima que apalanca la diversidad, es decir, contar con al menos dos Directorios que cumplan con ciertos parámetros de perfiles minoritarios, con el fin que dichos Directores, puedan agregar valor con confianza.

8. Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se dio una visión general de la diversidad y como los sesgos cognitivos pueden socavarla. Adicionalmente, se confeccionó y aplicó una propuesta de metodología de medición del grado de exposición del sesgo de afinidad en los Directorios de las empresas del S&P IPSA.

Las lecciones aprendidas comienzan con la comprensión del valor intrínseco de la diversidad en las organizaciones, ya que, de acuerdo a la revisión bibliográfica, la diversidad no solo se debe considerar como un tema de justicia social, si no como un foco de rentabilidad por medio de la creatividad, innovación, trabajo en equipo, mayor amplitud de puntos de vistas, experiencias y habilidades. Adicionalmente, al extender los perfiles de los Directores se aumenta la probabilidad de representar eficazmente *stakeholders* de los mercados clave de la organización, reforzando la competitividad de la firma. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los estudios asociados al impacto de la diversidad poseen problemas de endogeneidad: ya que no existe evidencia concluyente que avale la causalidad de diversidad con el desempeño ¿Es una empresa exitosa por tener un Directorio diverso o las empresas exitosas incorporan perfiles diversos en el Directorio? En este sentido, futuras investigaciones debiesen abarcar este punto.

Por otra parte, los sesgos cognitivos son intrínsecos en los seres humanos. De forma involuntaria, los procesos de toma de decisiones se ven influenciados por errores sistemáticos de percepción, memoria y juicio, por lo que es necesario realizar esfuerzos para minimizar la presencia de ellos. Por lo tanto, para poder maximizar la Diversidad en las mesas directivas, resulta crucial, en primera instancia, reconocer cuales son los sesgos que están presentes en la definición y selección de los Directores. Una vez identificados, se debe reconocer el grado de exposición de los sesgos, para finalmente, definir mecanismos cuantificables y objetivos que permitan potenciar la imparcialidad y el racionamiento en el proceso de toma de decisiones. De esta forma, se espera crear un círculo virtuoso que apalanca la voluntad y convicción organizacional con una visión de empresa de futuro, como también atender fenómenos socioculturales subyacentes.

La presente investigación, pretende aportar al debate por medio de la creación de un sistema de evaluación que establezca la presencia del sesgo de afinidad en las mesas directivas, y como este sesgo, puede afectar a la diversidad. Por su estructura, la propuesta se puede emplear también en otros niveles organizacionales, tales como ejecutivos principales, unidades de negocio, gerencias funcionales, entre otros. Su valor radica en: la sencillez en su aplicación, basado en una medición cuantificable y la amplitud e integridad en la visión de la diversidad, extendiendo el foco más allá de la dimensión de género. Tras la aplicación del sistema de evaluación de la exposición del sesgo de afinidad en las empresas del S&P IPSA, considerando como corte los resultados de la JOA de 2022, se puede deducir que existe la presencia de este sesgo, producto de la alta homogeneidad de sus integrantes, inhibiendo así la diversidad. Adicionalmente, con los resultados se puede determinar un perfil de Director promedio para firmas del S&P IPSA: chileno, ingeniero comercial y profesional de la Universidad Católica. Esto representa un reto de gran envergadura para las compañías, sobre todo aquellas que participan en mercados internacionales.

Tal como se expuso dentro del cuerpo de la investigación, la aplicación de una metodología basada en *comply or explain*, representa una oportunidad para el mercado chileno, ya que la evidencia empírica deja en manifiesto la sinergia entre acciones decididas y dicha metodología, en donde, proporcionalmente, un mayor número de países superan el 30%. Casos como el de Australia, por medio de *Workplace Gender Equality Agency* ha logrado un modelo emblemático de *comply or explain* con programas específicos (*Reporting, Employer of choice for gender equality citation*, y

Pay equity ambassadors), deben ser utilizados como referencia para la definición y aplicación de esta metodología por los reguladores chilenos (especialmente la CMF), teniendo en cuenta que la diversidad debe ser vista con una amplitud mayor que el género, incluyendo variables expuestas en el *Pentágono de la Diversidad*.

Finalmente, la interacción de todo lo señalado en los párrafos precedentes, permite señalar que la diversidad bajo una correcta gestión, puede transformarse en una fuente de ventaja competitiva, debido a un proceso de decisiones más dinámico y participativo por la heterogeneidad de sus participantes, pero con riesgos asociados a la generación de conflictos y una mayor inversión de tiempo. El camino es promover la diversidad de perfiles de forma que todos sean escuchados, logrando de esta forma, representar ampliamente el mayor número de necesidades y grupo de personas.

7. Bibliografía

Abrahams, S., Flabbi, L., & Piras, C. (2016). Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes (No. 92576). Inter-American Development Bank.

Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

Baysinger, B. & Butler, H. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101–124.

Benson, Buster. “Cognitive bias cheat sheet.”, <https://medium.com/better-humans/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>. 1 Septiembre 2016. Consultado el 31 marzo 2023.

Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, 25–40. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_3

Blau, P. M. (1977). A Macrosociological Theory of Social Structure. *American Journal of Sociology*, 83(1), 26–54. doi:10.1086/226505

Blasco, N., & Ferreruela, S. (2017). Behavioral finance: ¿ Por qué los inversores se comportan como lo hacen y no como deberían. *BME*, 1-19.

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.

Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad junto al Centro Trabajo y Familia del ESE Business School (2021), Política de diversidad en los directorios del Sistema de empresas públicas (SEP).

Cox, T.H. and Blake, S. (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5, 45-56.

Cuadrado, B., García, R., y Martínez, J. (2015) Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa, <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.02.003>, *Revista de Contabilidad*, 18(1), 20-31

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.

Denis, D., & McConnell, J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1–36. <https://doi.org/10.2307/4126762>.

Diligent Institute. “The 2022 Global Modern Leadership Report”, <https://www.diligent.com/board-diversity-gaps/>. 2022. Consultado el 31 marzo 2023.

Estebecorena, M. P. (2022). Sesgos Inconscientes, una amenaza tácita al concepto de diversidad. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (169), 97-103.

EY, Center for Board Matter. “Prioridades del Directorio para 2022 en Latinoamérica”, https://www.ey.com/es_cl/board-matters/prioridades-del-directorio-en-latinoamerica#chapter751807805. 30 Marzo 2012. Consultado el 17 abril 2023.

Ferguson, M. J., & Porter, S. C. (2013). An examination of categorization processes in organizations: The root of intergroup bias and a route to prejudice reduction. Oxford University Press.

Ferreira, D. (2010). Board diversity. *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*, 8, 225.

Gómez-Barrera, J. C. (2021). Psicometría, perfiles y sesgos. El caso del reconocimiento facial. *Inmediaciones de la Comunicación*, 16(2), 63-81.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029–1045. US: Academy of Management. doi:10.2307/3069328

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.

Hillman, A. (2015), Board diversity: beginning to unpeel the onion, <https://doi.org/10.1111/corg.12090>, *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104-107

Horcajo, J., Briñol, P. y Becerra, A. (2009) Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 41 (2) pp. 349-359.

Jacobs, S. (1999). Trends in women's career patterns and in gender occupational mobility in Britain. *Gender, Work & Organization*, 6(1), 32-46

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jhunjhunwala, S., & Mishra, R. (2012). Board Diversity and Corporate Performance: The Indian Evidence. *The IUP Journal of Corporate Governance*, XI(3), 72–79. ISSN 0972-6853. <https://ssrn.com/abstract=2173107>

Kahneman, D. y Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.

Kosseck, E. E., & Lobel, A. (1996). *Managing diversity*. Blackwell Publishers.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R., Porta, R. La, & Lopez-de-Silanes, F. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27.

Lin, Z., Zhang, Y. & Tan, Y. (2019). An Empirical Study of Free Product Sampling and Rating Bias.

Llorens A., Tzovara A., Bellier L., Bhaya-Grossman I., Bidet-Caulet A., Chang W. K., Cross Z. R., Dominguez-Faus R., Flinker A., Fonken Y., Gorenstein M. A., Holdgraf C., Hoy C. W., Ivanova M. V., Jimenez R. T., Jun S., Kam J., Kidd C., Marcelle E., . . . Dronkers N. F. (2021). Gender bias in academia: A lifetime problem that needs solutions. *Neuron*, 109(13), 2047–2074

McKinsey & Company (2020), *Diversity wins*.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31–55. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Miller, T., & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity – firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755–786.

Nguyen, T. T. P., & Thai, H. M. (2022). Effects of female directors on gender diversity at lower organization levels and CSR performance: Evidence in Japan. *Global Finance Journal*, 53, 100749.

OECD, *Corporate governance factbook*, 2021.

Otuteye, E. & Siddiquee, M. (2015). Overcoming cognitive biases: A heuristic for making value investing decisions. *The Journal of Behavioral Finance*, 16(2), 140-149.

Srinidhi, B., Gul, F. A., & Tsui, J. (2011). Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1610–1644. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01071.x>.

Suzuno, M. (2019, April 10). 4 Types of Bias That Can Affect Your Hiring Process. Plum.

Río, S. (11 de junio de 2021). Así comprometen nuestros sesgos la diversidad de las empresas. *Forbes*. <https://forbes.es/empresas/103564/asi-comprometen-nuestros-sesgos-la-diversidad-de-las-empresas/>

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P. J., Reicher, S.D. and Wetherell, M.S. (1987) *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. Elsevier.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (p. 55). Boston, MA: pearson.

Zehnder, Egon (2018). *Global Board Diversity Tracker: Who's really on board?*