

Los grandes avances de las mujeres en el acceso a altos niveles educativos han conllevado un mayor acceso a posiciones de liderazgo cada vez más destacadas así como retos y triunfos profesionales cada vez mayores. Globalmente, el nivel educativo de las mujeres supera al de los hombres. Por ello, las organizaciones -y los países-, deben prestar mayor atención a los valiosos aportes, talentos y competencias que las mujeres ofrecen. Sin embargo, vemos todavía como brillantes y talentosas mujeres deben superar obstáculos -como el llamado techo de cristal- para ocupar los cargos directivos más altos en la pirámide empresarial o ser parte de las juntas de administración.

En nuestro país, el acceso de las mujeres a las más altas posiciones directivas es prometedor. Es muy interesante ver las estadísticas de la presencia de la mujer en los cargos directivos de las empresas en la República Dominicana. El informe mundial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso* indica que en nuestro país las mujeres ocupan el 38.6% de los máximos cargos directivos en las empresas, lo que nos ubica en el lugar número 28 del *ranking* mundial. Y lo más interesante y esperanzador: nuestro país ocupa el primer lugar -sí, el primer lugar- en el *ranking* del porcentaje de mujeres en puestos directivos superiores y medios, con un 55.8%. Este porcentaje está muy por encima de países más desarrollados y habla mucho -y bien- acerca de las profesionales dominicanas y de las empresas que lideran, ya sea como propietarias o directivas.

Como veremos en el siguiente estudio realizado por Kellie McElhaney -experta en responsabilidad social corporativa- y Sanaz Mobasseri, estudiante de doctorado, aprovechar la inteligencia y habilidades de las mujeres en los altos cargos y juntas de administración es muy ventajoso para el crecimiento económico y la competitividad de las organizaciones. Pero es en el desempeño corporativo de la sostenibilidad en el cual las mujeres tienen un rol estelar y su impacto es trascendental. Esperamos que este reporte inspire a todos los altos directivos dominicanos -hombres y mujeres- a seguir brindando apoyo a las talentosas mujeres dentro de sus organizaciones para que lleguen a las más altas posiciones corporativas. El futuro de la sostenibilidad está en sus manos...

“Las mujeres y la sostenibilidad son dos caras de la misma moneda. Las corporaciones construyen mejores sociedades si tienen juntas directivas balanceadas”.

Halla Tomasdottir, presidenta ejecutiva y cofundadora de Audur Capital

La diversidad es un factor crucial para mejorar no solo la calidad del liderazgo y de la toma de decisiones de una compañía, sino también para su desempeño financiero, ambiental, social y de gobernanza, y, en última instancia, de la sostenibilidad de la compañía. Ciertamente, organizaciones como Credit Suisse, McKinsey y Catalyst han demostrado más específicamente que la presencia de mujeres en los más altos niveles de gerencia y liderazgo ha sido correlacionada con un mejor desempeño financiero de la compañía.

Partiendo de estos hallazgos, este estudio aborda un factor adicional: ¿La presencia de las mujeres en altas posiciones directivas afecta el impacto ambiental y social de la firma? Exploramos y abordamos una relación potencial entre mujeres líderes y prácticas de negocios sostenibles — ambientales, sociales y de gobernanza— de la empresa. Esta es una ruta de investigación planificada para investigar y analizar las relaciones entre las mujeres líderes de alto nivel y el desempeño corporativo de sostenibilidad.

Un creciente cuerpo de investigación sugiere que integrar más mujeres a los más altos niveles del mundo corporativo —y particularmente a las juntas directivas de las empresas que cotizan en bolsa— puede ayudar a equilibrar mejor el énfasis actual de los negocios en la maximización de los beneficios a corto plazo hacia un enfoque más amplio en las metas a largo plazo, incluyendo impactos ambientales, sociales y de gobernanza positivos.

Las investigaciones sugieren que las compañías que explícitamente dan valor a la diversidad de género tienen un mejor desempeño en general y se desempeñan mejor que otras empresas en las múltiples dimensiones de la sostenibilidad corporativa.

Específicamente, este estudio identifica las relaciones entre las directoras corporativas y la sostenibilidad corporativa, y destaca por qué los cambios son importantes para el futuro de los negocios en dos áreas principales de foco:

1

Aportamos una mejor comprensión de las relaciones entre las directoras corporativas y la sostenibilidad corporativa.

2

Los hallazgos de nuestra investigación amplían investigaciones existentes que detallan las múltiples maneras en las que las mujeres impactan de manera positiva a los negocios y, en última instancia, a nuestro mundo.

Sostenibilidad corporativa y negocios

A medida que las compañías y reguladores pasan más tiempo evaluando los impactos operacionales en el cambio climático, términos como “responsabilidad social corporativa” (RSC), “ciudadanía global”, “valor de los *stakeholders* o grupos de interés”, “sostenibilidad” y “valor compartido corporativo” aparecen cada vez más en declaraciones informativas para accionistas, reportes anuales de compañías, páginas Web y conversaciones en las salas de juntas y reuniones de los equipos de liderazgo ejecutivo. Estas ideologías diversas son, en gran medida, el resultado de una necesidad en evolución de cambiar la estrategia de negocios del tema históricamente dominante de maximizar el valor de los accionistas hacia un enfoque estratégico basado en los grupos de interés. En un esfuerzo por sincronizar estos términos, utilizaremos el término “sostenibilidad corporativa” a lo largo de este documento.

El término “sostenibilidad corporativa” fue el producto de las discusiones provocadas por dos reportes influyentes de 1987 y 2011. En 1987, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (WCED por sus siglas en inglés) elevó discusiones acerca de las preocupaciones ambientales globales vinculando el estado de nuestro ambiente global con los temas de desarrollo. La WCED logró esto introduciendo un concepto llamado “desarrollo sostenible”, definido como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer

sus propias necesidades”.¹ El desarrollo sostenible reenfocó a los formuladores de políticas, empresas con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro hacia satisfacer las necesidades básicas humanas y “extender a todos la oportunidad de satisfacer sus aspiraciones para una mejor vida”, impulsando a la larga el desarrollo en todos los países. Este reporte, conocido como el *Reporte Bruntland*, reconoció que los temas cruciales que enfrentan las sociedades modernas –tales como pobreza, agotamiento de los recursos y crecimiento poblacional- están incrustados dentro de una crisis mayor que requiere la participación de todos los jugadores de la sociedad global, incluyendo, y de manera muy importante, a todas las empresas globales. El *Reporte Bruntland* llamó a la acción a todos los sectores de la sociedad. Ahora más que nunca, el foco de atención está puesto en las empresas para que respondan a esta llamada a la acción, particularmente con los debilitados sectores gubernamentales y públicos.

Puesto que el éxito y la rentabilidad de las empresas a menudo dependen de su habilidad para satisfacer las necesidades de recursos y servicios de los mercados, las empresas están bien posicionadas para abordar todo tipo de necesidades humanas. El desplazamiento del enfoque de las empresas hacia el crecimiento a largo plazo empodera a los líderes corporativos para crear valor y sostener el desarrollo a largo plazo. De hecho, líderes empresariales progresistas han estado innovando por casi dos décadas para abordar temas ambientales, sociales y de gobernanza.

El ‘caso de negocios’ para la sostenibilidad ha sido establecido a través de la creación de impactantes iniciativas sociales, la pronunciada diferenciación de las marcas que son más responsables ambientalmente y éticas, ahorros significativos resultado de la adopción de prácticas más energéticamente eficientes y la inconfundible adquisición y retención de talento superior que se preocupa del impacto positivo de sus empleadores en la sociedad, solo para mencionar algunos.

En 2011, The Conference Board –basada en Washington, D.C.– publicó otro influyente reporte acerca de la sostenibilidad.² El reporte resume el caso para practicar la sostenibilidad corporativa para alcanzar crecimiento económico en las siguientes cuatro categorías:³

¹ *Nuestro futuro común: Reporte de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.*

² The Conference Board Center of Sustainability. *Sustainability Matters: Why and How Corporate Boards Should Become Involved* Octubre 2011. www.conferenceboard.org.

³ *Ibidem*

- **Reduciendo costos y minimizando exposición a los riesgos.**
- **Diferenciando una empresa de sus competidores, resultando en ventajas competitivas.**
- **Desarrollando reputaciones más fuertes y estableciendo legitimidad y “licencia para operar”.**
- **Logrando creación de valor.**

Existe una oportunidad para las directoras corporativas en las corporaciones de hoy. Con las empresas predominantes moviéndose hacia modelos de negocio y estrategias más eficientes y sostenibles, el potencial de las mujeres para dirigir es alto. Las mujeres tienen una oportunidad significativa para usar sus voces efectivamente para catalizar, e incluso liderar, esta evolución en la estrategia de negocios.

La presencia de las mujeres da forma a los negocios de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, comenzando en el terreno de entrenamiento de los MBA, pasando por el nivel de consumidoras y llegando hasta el de gerentes. A pesar de estar más allá del alcance de este documento, numerosos estudios han demostrado que las mujeres han probado estar más alineadas con y deseosas de la sostenibilidad corporativa como estudiantes de MBA, consumidoras, empleadas, e inversionistas. Así que queda la pregunta: ¿Pueden las mujeres en el más alto nivel de toma de decisiones y de creación de agendas de negocios influenciar a las empresas para que sean más financiera, social y ambientalmente sostenibles? Y si es así, ¿cómo?

Investigando las directoras corporativas y la sostenibilidad corporativa

Para entender completamente la profundidad del impacto que las mujeres pueden tener en la sostenibilidad corporativa, investigamos el desempeño corporativo en más de 1500 empresas en tres categorías principales: **ambientales,**

sociales y gobernanza (ESG por sus siglas en inglés, ASG según lo hemos traducido para GESTION). Estas tres categorías proveen un marco adaptable y muy claro para evaluar cómo y en qué maneras las empresas están progresando hacia la sostenibilidad corporativa y también reflejan las principales áreas y formas de contenido que la sostenibilidad corporativa reconoce.

Usamos datos de MSCI Inc. que evalúa los riesgos y oportunidades -específicos a cada industria- que enfrentan las firmas en los temas ASG. MSCI es el proveedor de índices líder y el único entre los más grandes que tiene experiencia en la investigación de ASG desde 1972. Los datos de MSCI acerca de ASG es recogida en tres fases: (1) se identifican los temas clave, (2) se evalúan las exposiciones al riesgo y las estrategias gerenciales, y (3) las empresas son calificadas comparándolas a sus iguales en su sector.

Además de analizar los riesgos y estrategias gerenciales, hallamos información de los porcentajes y números de mujeres en las juntas directivas de cada firma. De las empresas evaluadas, 68% tenía por lo menos una mujer en su junta.

Los temas ambientales capturados en nuestra información incluyen emisiones de carbono, eficiencia energética, escasez de agua, biodiversidad y uso de suelos, materiales de empaque y desechos, para nombrar algunos.

Similarmente, los temas sociales clave examinados en nuestros datos incluyen cadena de suministros, mano de obra, desarrollo del capital humano, acceso al financiamiento y a la atención médica y oportunidades en nutrición y salud.

Finalmente, algunos ejemplos de las variables que abordan los temas de gobernanza incluyen corrupción e inestabilidad, ética y fraude, prácticas anticompetitivas y gobernanza corporativa. Dado el limitado acceso a la información y a las fuentes, no pudimos realizar regresiones para determinar causalidad. Además, hay muchas variables adicionales que deben ser controladas en una regresión y no pudimos recogerlas para toda la muestra. Por lo tanto, es importante hacer notar que nuestra exploración preliminar destaca relaciones correlativas.

Propósito

La meta general de nuestro estudio fue la de analizar información para identificar posibles relaciones y tendencias en las cuales la presencia de más mujeres en las juntas directivas estaba correlacionada con mayor sostenibilidad corporativa y desempeño ASG. Debe notarse que nos referimos a la gestión proactiva, frontal y abierta, de los temas ASG como parte de los riesgos y oportunidades del negocio, y no a la que, por no haberlo hecho desde el principio, se convierta en una emergencia masiva que requiera de manejo de crisis y reacción tras bastidores y encubierta. Nos encaminamos a probar que las firmas con mayor número de mujeres en la junta gestionan más proactivamente su desempeño ASG y, por lo tanto, mejoran el impacto social, ambiental y de gobernanza de la firma.

Hallazgos

Los resultados a continuación dan un detalle ilustrativo de los hallazgos correlativos de la presencia de mujeres como directoras y el desempeño de la sostenibilidad corporativa:⁴

Temas ambientales

Las empresas que tienen más mujeres en su junta directiva son más propensas a ser:

- **Compañías que proactivamente invierten en generación de energía renovable y servicios relacionados.**
- **Compañías que han integrado los efectos del cambio climático en sus modelos actuariales a la vez que desarrollan productos para ayudar a los clientes a manejar los riesgos relacionados al cambio climático. Compañías que miden y reducen las emisiones de carbono de sus productos a lo largo de la cadena de valor e implementan programas con sus suplidores para reducir la huella de carbono o impacto ambiental.**
- **Compañías que proactivamente reducen el impacto ambiental de sus empaques, incluyendo el uso de material reciclado y el establecimiento de programas de recogida voluntaria de sus productos usados para reciclarlos. Hacen esfuerzos específicos para ir delante de las regulaciones y para cambiar la demanda de los consumidores reformulando los empaques, recuperando productos para reciclarlos y apoyando el reciclaje en los lugares donde no es obligatorio.**
- **Compañías que proactivamente abordan los riesgos ambientales incrustados en sus decisiones financieras.**
- **Compañías que toman pasos proactivos para gestionar y mejorar la eficiencia energética.**
- **Compañías que tienen operaciones que no afectan negativamente las áreas de biodiversidad grandes o frágiles y tienen estrategias para minimizar o mitigar las pérdidas en la biodiversidad.**

⁴ Las correlaciones oscilan entre 0.15-0.47.

Considere, por ejemplo, las recientes iniciativas ambientales de Wal-Mart. Wal-Mart se ha comprometido para lograr cero desechos para el año 2025, reducir globalmente sus empaques en un 5 por ciento para 2013 y tener prácticas de empaque neutrales globalmente para 2025. Compañías como Wal-Mart ya se han comprometido públicamente a lograr y cumplir esos tipos de metas. Los hallazgos de nuestra investigación sugieren que la presencia de más directoras corporativas fomenta la búsqueda o seguimiento proactivo de prácticas y oportunidades de negocios sostenibles. Wal-Mart tiene cuatro directoras corporativas en su junta.

Temas sociales

Las empresas que tienen más mujeres en su junta directiva son más propensas a ser:

- **Compañías que toman ventaja de las oportunidades para el crecimiento a largo plazo y protegen su “licencia para operar” a través de esfuerzos para mejorar el acceso a los cuidados de salud en países en desarrollo y para poblaciones con servicios de salud deficientes en mercados desarrollados.**
- **Compañías que proveen altos beneficios de empleo e incentivos por desempeño y ofrecen programas para el compromiso de empleados y desarrollo profesional.**
- **Compañías que ofrecen productos con un mejorado perfil nutricional o más saludables y han buscado verificación creíble para su estatus de más saludables.**
- **Compañías que proactivamente gestionan el desarrollo de su capital humano ofreciendo paquetes de beneficios competitivos, implementando programas de entrenamiento formales y midiendo activamente la satisfacción de sus empleados.**
- **Compañías que ofrecen productos y servicios a comunidades con ningún acceso o acceso limitado a productos financieros.**

Tome, por ejemplo, una empresa como Nestlé que recientemente se ha enfocado en crear valor compartido con los productos que ofrece en tres áreas importantes: nutrición, agua y desarrollo rural. Nestlé usa soluciones con base científica para mejorar la calidad de vida a través de la comida y la dieta. Este tipo de iniciativa social está muy bien alineada con la sostenibilidad corporativa para Nestlé. Los hallazgos de nuestra investigación a la fecha sugieren que tener más directoras corporativas está correlacionado con estos tipos de estrategias y resultados. La junta de directores de Nestlé tiene cuatro mujeres.

Temas de gobernanza

Las empresas que tienen más mujeres en su junta directiva son más propensas a ser:

- **Compañías que instituyen fuertes estructuras de gobernanza, demuestran un alto nivel de transparencia y evitan controversias a gran escala.**
- **Compañías que tienen programas, directrices y políticas claras para evitar tratos de negocios corruptos, tienen fuertes alianzas con las comunidades locales y altos niveles de divulgación y transparencia.**

Resumen

Las tendencias ASG (ambientales- sociales- gobernanza) identificadas arriba, junto a estudios previos que vinculan a las mujeres en altas posiciones con una mayor calidad de gestión y más alto retorno financiero para las compañías, son buenas prácticas de negocios. Esto parece ser una tendencia altamente deseable en el mundo de los negocios de hoy, especialmente luego de la reciente recesión económica y las oleadas de mala conducta corporativa, fracasos de empresas y la desconfianza pública en las compañías.

Apoyo a las directoras

Para entender mejor los datos, le preguntamos a las directoras corporativas acerca de sus experiencias en juntas directivas con desempeño ASG. Muchas de las mujeres con quienes hablamos ya habían adoptado esa relación con la sostenibilidad a lo largo de sus carreras. Halla Tomasdottir, presidente ejecutiva y cofundadora de Audor Capital en Islandia, nos dijo: “Las mujeres y la sostenibilidad son dos caras de la misma moneda. Las corporaciones construyen mejores sociedades si tienen juntas directivas balanceadas.”

Escuchamos aseveraciones similares de los sectores públicos y sin fines de lucro. Ann Veneman, ex directora ejecutiva de UNICEF y antigua Secretaria de Agricultura de los EE. UU., compartió su creencia de que: “Las organizaciones se benefician de tener más mujeres tanto en las juntas como en los más altos cargos directivos. Las voces de las mujeres son cruciales para el avance de las metas de valor compartido corporativo”. La relación entre conceptos como valor compartido, mejoramiento de la sociedad y directoras corporativas parecían estar emergiendo en las industrias y los sectores que examinamos. Ann sirve en la junta de Nestlé, así como en el comité interno de Valor Corporativo Compartido.

Las mujeres que actualmente son directoras corporativas también hacen eco de una comprensión profunda del valor de la sostenibilidad y de su relación con ella. Dina Dublon –ex vicepresidenta ejecutiva y CFO de JP Morgan Chase y directora de PepsiCo, Accenture y Microsoft– manifestó: “Hay un elemento de autoselección para mí. Yo elijo servir en juntas que son abiertas a los temas ASG porque me preocupo profundamente por esos temas. Es importante que la compañía esté midiendo su desempeño e impacto en los factores ASG y escucho esa misma opinión expresada por muchas –no todas– de las mujeres en mis círculos de juntas directivas”.

Nuestra investigación preliminar ha servido para aumentar nuestra curiosidad en torno a las formas específicas que las directoras corporativas han promovido y pueden promover la sostenibilidad corporativa. Nuestros hallazgos iniciales confirmaron la presencia de tendencias convincentes que necesitan ser exploradas aún más. Quisiéramos profundizar nuestros hallazgos con entrevistas cualitativas a directores corporativos líderes de ambos sexos.

Nuestra investigación también nos ha llevado a preguntarnos qué acciones podrían ser tomadas para promover la designación de directoras corporativas y el uso de su voz para activar y posibilitar los esfuerzos de sostenibilidad corporativa.

Tomando acción

Women Corporate Directors (WCD) es una organización global con más de 1800 miembros que sirven en 2600 juntas directivas y es dirigida por Susan Stautberg, quien dijo: “La misión de WCD es la de ser una comunidad poderosa y confiable de directoras corporativas fortalecida por un enfoque en el desarrollo, diversidad de pensamiento y experiencia, educación, nuevas oportunidades de designación en juntas directivas y un robusto diálogo en torno a las mejores prácticas en gobernanza corporativa. La gobernanza corporativa hoy demanda una visión global”. En consecuencia, la WCD ha emitido un Plan de Acción y establecido una Comisión Nominadora Global para trabajar junto a Fortune 500, FTSE 100 y otras empresas líderes para aumentar la diversidad en sus juntas directivas.

Partiendo de los poderosos esfuerzos de la WCD a la fecha, nosotras proponemos cuatro pasos cruciales. Debemos:

1 Hacer y responder preguntas más difíciles, conducir más investigaciones y adquirir más conocimientos para identificar formas específicas para ayudar a mujeres calificadas a ser parte de juntas corporativas y lograr que las juntas valoren el enfoque de liderazgo basado en los temas ASG que las mujeres traen a la mesa.

2 Continuar la construcción de un *pipeline* de mujeres (una base de datos, continuamente revisada y actualizada, de candidatas calificadas y relevantes en anticipación de futuras contrataciones) que puedan servir en juntas corporativas y expandir la reserva de talentos. Es esencial que las mujeres participen en programas de posgrado y MBA para adquirir las herramientas cruciales para el liderazgo en los negocios, incluyendo sostenibilidad corporativa y estrategia ASG. Tenemos que encontrar maneras de asegurar que las mujeres en ascenso vean a las empresas como una fuerza positiva para el impacto social y ambiental, y que permanezcan dentro del poderoso sector corporativo para utilizar e influenciar el poder de la corporación para lograr la sostenibilidad corporativa.

3 Fomentar una comunidad empresarial de *sponsors* (patrocinadores) para mujeres que incluya tanto a hombres como a mujeres. Aquellos que ya han llegado pueden allanar el camino para nuevas directoras corporativas y empoderarlas para que usen su voz de negocios auténtica para lograr la sostenibilidad corporativa. Necesitamos que las actuales directoras corporativas lleven los factores ASG y la sostenibilidad corporativa a la mesa de discusiones de las juntas.

4 Entrenar a los y las líderes empresariales para que sean agentes de cambio. Esta es quizás la más difícil, pero la más importante, llamada a la acción. Tanto los ejecutivos como las ejecutivas del mundo corporativo deberían estar inspirados y animados para hacer avanzar tanto las metas de sostenibilidad corporativa como la presencia de mujeres en las juntas directivas. El resultado será positivo para las compañías y para el mundo.

Empoderar a las mujeres para fomentar el crecimiento sostenible debe ser un área clave de enfoque para las escuelas de negocios, las compañías al momento de establecer las metas de sus empleados y hablar acerca de las contrataciones, las juntas de directores mientras dirigen el curso de sus empresas y de los equipos de inversión mientras buscan invertir en oportunidades de crecimiento sostenible. Este tema debe permear todos los aspectos de la planificación estratégica de negocios –todo el tiempo, cada día.

Esto no es simplemente acerca de tener una mujer presente en la mesa; esto es acerca de aprovechar el talento y los recursos del 52% de la población y de tener múltiples mujeres en la mesa. Esto es acerca de mujeres estando activamente comprometidas con el proceso de renovar la confianza en las empresas y de ayudar a rectificar los caminos no sostenibles por los cuales actualmente nos estamos precipitando. Esto es acerca de que cada hombre y cada mujer que dirige en las empresas fomente y anime activamente a cada mujer para ponerse de pie, usar auténticamente su voz y su poder y representar el rol significativo que ella tan diestramente puede interpretar en el escenario de los negocios globales de hoy. ©

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Kellie McElhaney es profesora y directora fundadora del Centro para Negocios Responsables de la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California-Berkeley. Es consultora en el desarrollo de estrategias integradas de sostenibilidad corporativa. Entre sus clientes se encuentran HP, Gap, eBay, McDonald's, Wal-Mart, Target, Clorox, Ernst & Young, NVIDIA, Blue Cross Blue Shield, Nokia, Navigant, Volunteer Match, Ford Motor Company, PG&E, Driscoll's Berries, Triage Consulting Group, Ulster Bank, Kimberly-Clark, Accenture, Yum! Brands y Chevron.

Sanaz Mobasseri obtuvo su Máster en la Goldman School of Public Policy de la Universidad de California-Berkeley. Actualmente, se enfoca en obtener su PhD en gestión de las organizaciones en la Escuela de Negocios Haas. Sus intereses incluyen la ética en las organizaciones y la gobernanza corporativa.

Las autoras agradecen la cooperación de KPMG y de WCD para la realización de esta investigación.