



SEGUNDA EDICIÓN

Modelos de diversidad de género en los directorios

2025

Autoras

María José Díaz Sofía Kreutzberger

AUTORAS
María José Díaz M.P.
Sofía Kreutzberger

COLABORACIÓN
Claudia Wiegand

DIRECCIÓN
Francisca Jünemann

DISEÑO
Consuelo Covarrubias

FECHA PUBLICACIÓN
Noviembre 2025

chilemujeres[®]
fundación

Gracias al apoyo de

La Araucana[®]
más cerca

Índice

06 Cartas

Fundación ChileMujeres

Caja de Compensación de Asignación Familiar La Araucana

08 Resumen Ejecutivo

11 I. Cifras de género en los directorios

1. Cifras de género en los directorios a nivel mundial

2. Cifras de género en los directorios de los países de la OCDE

15 II. Barreras a la incorporación de mujeres a los directorios

1. Barreras por parte de la oferta

2. Barreras por parte de la demanda

20 III. Impactos de la diversidad de género de los directorios en las empresas

1. Impacto en indicadores de género

2. Impacto en el desempeño

24 IV. Modelos de incorporación de la diversidad de género en los directorios

1. Cuotas de género obligatorias
 2. Cuotas de género recomendadas
 3. Autorregulación de las empresas
-

29 V. Modelos de diversidad en los directorios e indicadores de género

1. Cuotas de género obligatorias
 2. Cuotas de género recomendadas
 3. Autorregulación de las empresas
-

40 VI. Chile: modelos y cifras de género en los directorios

1. Cuota de género en las empresas del Sistema de Empresas Públicas (SEP)
 2. Cuotas de género en las empresas del sector privado
 - a) Ley N°21.757: "Más Mujeres en Directorios"
 - b) Cifras de género en los directorios en Chile y proyección para cumplimiento de la Ley N°21.757
 3. Normas de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF): obligación de indicadores y prácticas a reportar
-

53 Anexo N°01: Metodología

55 Bibliografía



Francisca Jünemann
Directora Ejecutiva
ChileMujeres



María José Díaz
Gerenta General
ChileMujeres

Fundación ChileMujeres

Presentamos la segunda edición del estudio Modelos de Diversidad de Género en los Directorios en un momento especialmente importante para ChileMujeres: nuestra primera década de vida. Durante diez años hemos trabajado por la igualdad de derechos y oportunidades laborales de las mujeres en Chile mediante políticas públicas y empresariales y la generación de evidencia.

Esta versión actualiza los datos comparados, revisa la experiencia internacional y entrega un análisis del caso chileno, proyectando los cambios que serán necesarios en el contexto de la Ley N°21.757 “Más Mujeres en Directorios”. La nueva normativa, que considera metas graduales, evaluaciones periódicas en base a un indicador que entrega flexibilidad y que consagra un modelo híbrido de cuota sugerida con una eventual cuota obligatoria según la respuesta de las empresas, representa una oportunidad concreta para acelerar la diversidad en el principal órgano corporativo.

Aunque Chile ha avanzado en la presencia de mujeres en los directorios, es imprescindible impulsar la participación femenina en otros niveles de liderazgo donde también se toman decisiones significativas, en especial en alta gerencia y jefaturas. Para que más mujeres accedan efectivamente a esos cargos, deben contar con las mismas oportunidades que los hombres a lo largo de su trayectoria laboral, algo que hoy no ocurre de manera plena debido a barreras legales y culturales persistentes.

Como fundación nos es relevante que más mujeres integren los espacios donde se toman las decisiones por justicia hacia sus capacidades, esfuerzos y talentos, y también, por el impacto que ello genera en mayor igualdad de posibilidades de trabajos remunerados y de desarrollo para otras mujeres y en menores brechas salariales. El liderazgo es una de las principales herramientas para alcanzar estos cambios.

Ampliar y consolidar la igualdad de oportunidades en el acceso y en el desarrollo a cargos gerenciales de primera línea es, además, la vía más efectiva para aumentar de forma sostenible la presencia de mujeres en los directorios, ya que cuando las mujeres están presentes en los distintos los niveles ejecutivos de decisión, el camino hacia puestos del principal órgano del gobierno corporativo se vuelve natural, estable y perdurable en el tiempo.

Mirando hacia la próxima década el desafío es convertir el impulso normativo en cambios culturales y organizacionales efectivos, para que la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad pase a ser un criterio permanente de buena gobernanza.



Francisco Sepúlveda
Gerente General
Caja La Araucana

Caja La Araucana

En Caja La Araucana sabemos que la equidad de género es un componente esencial del buen gobierno corporativo y una condición necesaria para la sostenibilidad organizacional. La evidencia demuestra que los directorios diversos no solo contribuyen a decisiones más informadas, sino que también fortalecen la capacidad de adaptación, la innovación y la generación de valor a largo plazo.

Asimismo, la equidad de género trasciende lo corporativo: es una convicción profunda sobre la forma en que queremos construir el futuro. Creemos que cuando las mujeres participan plenamente en los espacios de decisión, las organizaciones se vuelven más humanas y justas, conectando mejor con la ciudadanía.

Nuestro propósito es mejorar el bienestar de las personas, acompañando día a día el desarrollo de millones de familias chilenas. Esa razón de ser se proyecta hacia los desafíos futuros, donde la diversidad, la equidad y la inclusión son pilares de un desarrollo sostenible y de una sociedad más equilibrada.

Nos alegra ser parte de la segunda edición del estudio Modelos de Diversidad de Género en los Directorios de Fundación ChileMujeres, una contribución valiosa que entrega evidencia, inspira reflexión y promueve cambios reales. Este trabajo nos recuerda que la equidad no es solo un indicador, sino una transformación cultural que mejora la calidad de nuestras decisiones y fortalece a toda la sociedad.

En Caja La Araucana seguiremos impulsando la participación efectiva de mujeres en todos los niveles de liderazgo, convencidos de que la diversidad no solo enriquece nuestras organizaciones, sino que también acelera el progreso de la humanidad.

Resumen Ejecutivo

A nivel mundial, la participación de mujeres en directorios ha aumentado en la última década, aunque aún está lejos de la paridad.

Un informe de Deloitte estima que en 2023 las mujeres ocuparon el 23,3% de los puestos en 50 países y proyecta que, de mantenerse el ritmo, la paridad no se alcanzará antes de 2038. En la misma línea, el *Global Gender Gap Report 2025* (GGGR 2025) reporta un 28,5% de presencia femenina en los directorios entre 47 países con información, 4,5 puntos porcentuales (pp) más que en 2021. Entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el promedio llega a 29,6%, con una marcada heterogeneidad, pero con la mayoría de los países mostrando avances entre 2021 y 2025.

En cuanto a las barreras para la incorporación de mujeres en puestos directivos, por el lado de la oferta persiste la desigual distribución del trabajo no remunerado, que reduce la disponibilidad y limita el avance de las mujeres hacia cargos de mayor responsabilidad. Por el lado de la demanda, los sesgos y estereotipos continúan incidiendo en la selección y promoción de mujeres, perpetuando la segregación vertical y las brechas salariales. Estas restricciones, presentes en distintos contextos, ayudan a explicar por qué el aumento es lento y no se traduce de forma homogénea en todos los segmentos y países.

Respecto a los impactos de la diversidad de género en los directorios para las empresas, la evidencia muestra un efecto *spillover*: una mayor presencia de directoras se asocia con más mujeres en la alta gerencia. Asimismo, se reportan menores brechas salariales, junto con mejoras en la calidad de las decisiones y en la innovación. En los indicadores económicos, la evidencia es mixta ya que coexisten asociaciones positivas (incluido un ROE superior

en firmas con “liderazgo femenino fuerte”) con meta-análisis que encuentran efectos pequeños o no significativos en el desempeño de mercado y resultados negativos transitorios en contextos de ajustes forzados y acelerados, como en el caso de Noruega tras la introducción de cuotas obligatorias.

Para acelerar el cambio, los países han optado por distintos modelos que permitan impulsar la diversidad de género en el principal órgano de gobierno corporativo. Este estudio analiza tres modelos: cuotas obligatorias, cuotas recomendadas y autorregulación.

Las **cuotas de género obligatorias** consisten en leyes que exigen un porcentaje de representación de cada género en los directorios de las empresas. Las **cuotas de género recomendadas** consisten en sugerencias promovidas por los gobiernos a través de códigos de buena gobernanza, donde las empresas deben cumplir con ellas o dar explicaciones de por qué no cumplen (“*Comply or explain*”). Finalmente, el modelo de **autorregulación** corresponde a la capacidad de las empresas para establecer sus propios compromisos de diversidad de género, sin la existencia de normas legales ni fiscalización estatal.

Al contrastar el desempeño por modelo con datos del GGGR 2025, los países con cuotas obligatorias registran en promedio un 38,2% de mujeres en directorios, un alza de 5 pp respecto de 2021. En los países con cuotas recomendadas, la participación promedio es 31,7%, con un aumento de 5,1 pp en el mismo período. Si bien persiste una diferencia de 6,5 pp en los niveles promedio de participación femenina en directorios entre ambos modelos, el ritmo de avance es prácticamente equivalente, lo que sugiere que las cuotas recomendadas pueden impulsar mejoras de magnitud comparable en el tiempo. En contraste, en una muestra de países con autorregulación, el promedio de participación femenina es de 19,8%.

En Chile, la situación actual combina avances en el sector público y un nuevo marco regulatorio para el sector privado. En el Sistema de Empresas Públicas (SEP), desde 2014 se han implementado medidas para aumentar la presencia de mujeres en los directorios y, desde 2021, rige una cuota legal que establece que ningún sexo puede superar el 60% de los integrantes del directorio. En el sector privado, la Ley N° 21.757 “Más Mujeres en Directorios”, publicada en 2025 y vigente desde el 1 de enero de 2026, introduce un mecanismo gradual para sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales fiscalizadas por la CMF. La norma dispone que los directorios no podrán estar integrados por más de un 60% de personas de un mismo sexo, con un calendario progresivo e iniciando con una fase sugerida bajo el esquema “*Comply or Explain*”, donde las empresas deben reportar a la CMF la composición de sus directorios y fundamentar las razones de un eventual incumplimiento de la cuota sugerida. Cada cuatro años, la CMF evaluará dos condiciones: que un 80% o más de las

sociedades cumpla con el porcentaje máximo de representación y que menos de 5% sean “empresas cero”, es decir, con directorios integrados totalmente por personas de un mismo sexo. Si estas metas no se alcanzan, se activa una cuota obligatoria por cuatros años para las empresas que no estén cumpliendo con la cuota. En definitiva, la ley configura un modelo híbrido de cuotas recomendadas que pasa a cuotas obligatorias sino existen los avances suficientes.

Finalmente, considerando información pública a 2024 en Chile y 414 empresas analizadas, se observa que un 17,1% de los 2.830 cargos de directorio están ocupados por mujeres y un 82,9% por hombres. El 90,1% de las organizaciones presenta directorios con más de 60% de integrantes de un mismo sexo, siendo la mayoría femenina en apenas tres entidades. Además, el 33,1% son “empresas cero” y en todos los casos su composición es exclusivamente masculina. Al proyectar un escenario de plena aplicación de la Ley N°21.757, para evitar la activación de la cuota obligatoria, sería necesario reducir la proporción de “empresas cero” a menos de 5%, lo que supone incorporar 117 mujeres a puestos de directorio, y para alcanzar un 80% de cumplimiento de empresas que no superen el 60% de representación de un mismo sexo, se requiere aumentar en 394 los puestos ocupados por mujeres en 291 directorios de empresas y cinco puestos ocupados por hombres en tres directorios. En conjunto, se requeriría incrementar en al menos 511 las posiciones de directorio ocupadas por mujeres y en cinco las posiciones ocupadas por hombres para alcanzar los umbrales previstos, lo que constituye un desafío significativo.

I. Cifras de género en los directorios¹

En esta sección se presenta una revisión comparada de la diversidad de género en los directorios a nivel mundial y entre los países de la OCDE, analizando la evolución de los indicadores, las brechas persistentes y las diferencias regionales que se observan en la evidencia disponible.

1. Cifras de género en los directorios a nivel mundial

A nivel mundial, la participación de mujeres en los directorios ha aumentado de forma considerable en la última década, aunque aún dista de la paridad. Según un informe de Deloitte que abarcó 18.000 empresas en 50 países, en 2023 las mujeres ocupan solo el 23,3% de los puestos en directorios, un aumento de un 3,6% en relación al año anterior². El mismo estudio señala que, de mantenerse el ritmo actual, es poco probable que se alcance la paridad de género en los directorios antes de 2038 o incluso más tarde. En paralelo, el reporte de *Morgan Stanley Capital International (MSCI)* indica que en 2024 las mujeres ocuparon el 27,3% de los

asientos en las juntas directivas de 2.613 empresas grandes y medianas cotizadas a nivel global, 1,5 pp más que el año anterior³. Pese a las diferencias metodológicas, la conclusión es similar: menos de un tercio de las personas en los directorios corporativos en el mundo son mujeres.

De acuerdo con los resultados del GGGR 2025 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), entre los 47 países que reportan información sobre la participación de mujeres en directorios, únicamente ocho han alcanzado niveles de representación femenina superiores al 40%, mientras que 22 superan el umbral del 30%⁴. Estas cifras evidencian un progreso respecto del informe de 2021, cuando, de los 43 países con datos disponibles, solo tres superaban el 40% y 15

1 Las estimaciones sobre la participación de mujeres en directorios pueden variar en función de la metodología utilizada y de las fuentes de información consideradas. Mientras algunos estudios se basan en datos oficiales reportados por organismos internacionales, otros recurren a encuestas propias, registros corporativos o muestras parciales, lo que puede generar diferencias en los porcentajes reportados. En esta sección se presentan resultados provenientes de distintas mediciones a fin de complementar la evidencia y ofrecer una visión más integral del estado de la participación femenina en los órganos de gobierno corporativo.

2 Deloitte Global Boardroom Program, *Women in the Boardroom: A Global Perspective. Eighth Edition. 2024.*

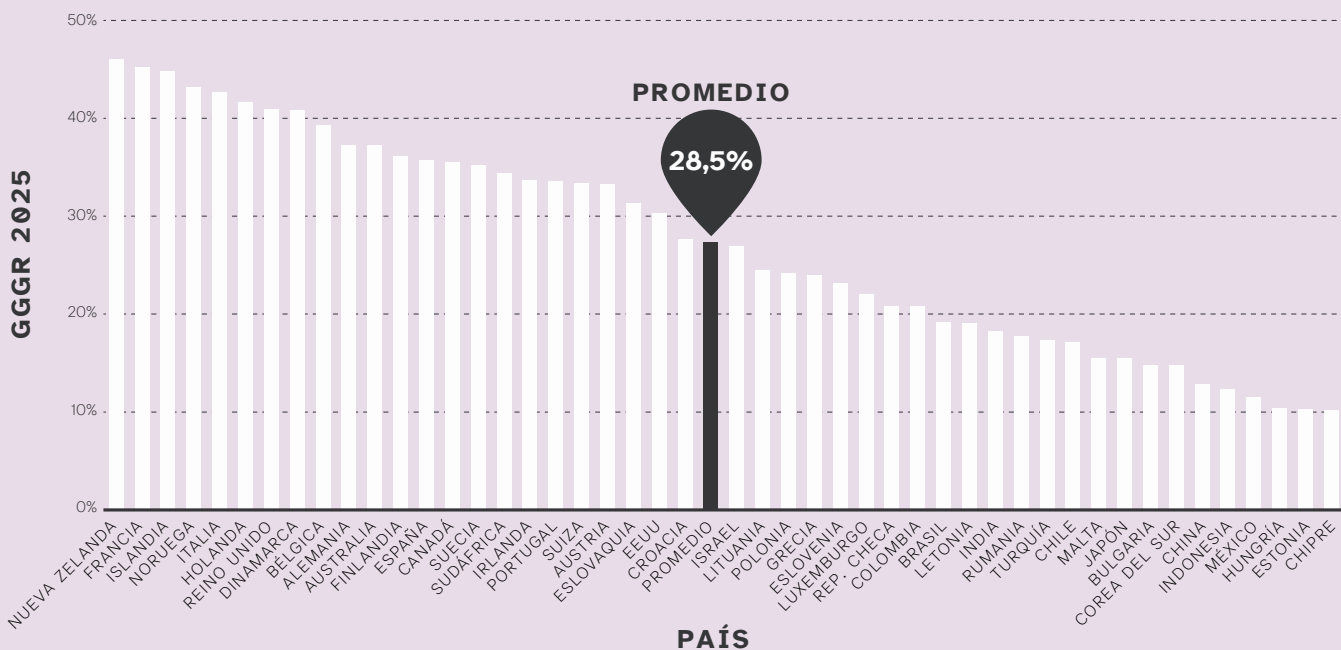
3 MSCI, *Women on Boards and Beyond: Progress Report. 2024.*

4 World Economic Forum, *Global Gender Gap Report. 2025.*

alcanzaban más del 30%⁵. En términos agregados, el promedio de participación femenina en 2025 se sitúa en 28,5%, lo que representa un incremento de 4,5 pp respecto del 24,0% registrado en 2021. No obstante, pese a estos avances, la mayoría





de los países aún se encuentra lejos de alcanzar una representación equilibrada, lo que refleja la persistencia de barreras estructurales para la igualdad de género en los espacios de decisión corporativa.

Gráfico N°1: Participación de mujeres en directorios 2025




Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Global Gender Gap Report 2025.

Países con **mayor** participación femenina en directorios (GGGR 2025)

 Nueva Zelanda 46,0%	 Islandia 44,8%
 Francia 45,2%	 Noruega 43,2%

Países con **menor** participación femenina en directorios (GGGR 2025)

 Chipre 10,2%	 Hungría 10,4%
 Estonia 10,3%	 México 11,5%

5 World Economic Forum, Global Gender Gap Report. 2025.

2. Cifras de género en los directorios de los países de la OCDE

En los países miembros de la OCDE, de acuerdo con los resultados del GGGR 2025, la participación promedio de mujeres en directorios es 29,6%, cifra que se sitúa 1,1 pp por encima del promedio mundial. Cabe destacar que los ocho países en este reporte que superan el umbral del 40% de representación femenina pertenecen a la OCDE. Asimismo, entre los países que registran porcentajes superiores al 30%, todos corresponden a economías que son parte de la organización, con la única excepción de Sudáfrica.



Entre los países miembros de la OCDE la participación promedio de mujeres en directorios es **29,6%**, cifra que se sitúa 1,1 pp por encima del promedio mundial.

6 Se consideran 37 de los 38 países ya que Costa Rica no cuenta con la información disponible en el GGGR 2025.

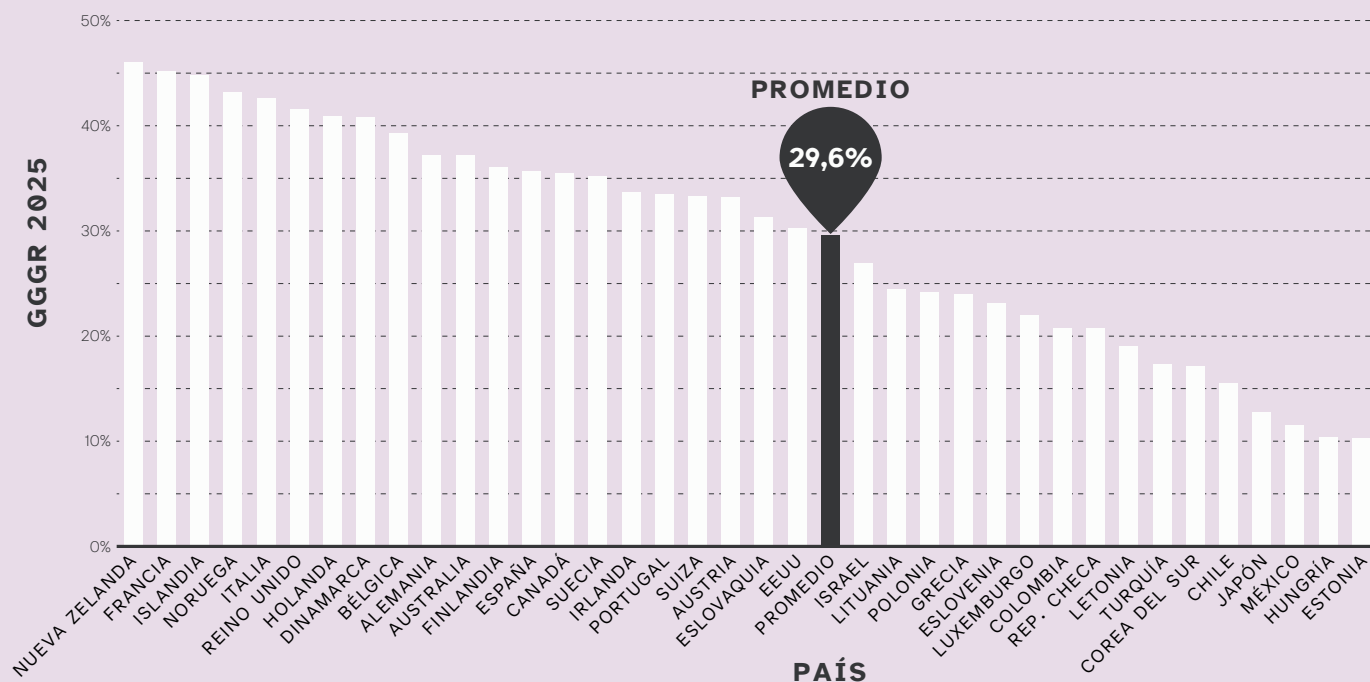
Sin embargo, el panorama dentro de la OCDE es heterogéneo, con importantes diferencias entre países. El liderazgo lo tiene Nueva Zelanda con un 46,0% de los puestos directivos ocupados por mujeres, seguido por Francia e Islandia con un 45,2% y 44,8% respectivamente. En el extremo inferior se encuentran Estonia (10,3%), Hungría (10,4%) y México (11,5%). Chile está debajo del promedio general con un 17,1% de participación, lo que lo posiciona como uno de seis países con las menores participaciones del grupo.

Entre 2021 y 2025, cinco países han disminuido su representación de mujeres en directorios (Letonia, Hungría, Suecia, Eslovenia e Islandia) y uno la mantuvo constante (Francia).

Todos los demás países de la OCDE aumentaron sus porcentajes en el periodo de análisis, destacando con los mayores aumentos Grecia (+13,7 pp), Lituania (+12,5 pp) y Dinamarca (+10,8 pp).

Chile está debajo del promedio general con un 17,1% de directoras.

Gráfico N°2: Participación de mujeres en directorios en países OCDE



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Global Gender Gap Report 2025.

II. Barreras a la incorporación de mujeres a los directorios

Como se analizó en la primera edición del estudio Modelos de Diversidad de Género en los Directorios (2022), existen múltiples barreras que dificultan la incorporación de mujeres en cargos de alta responsabilidad, las cuales provienen tanto del lado de la oferta como de la demanda. En la presente sección se retoma dicho análisis a partir de información actualizada, lo que permite observar con mayor precisión la evolución reciente y los desafíos persistentes.

1. Barreras por parte de la oferta

Desde la perspectiva de la oferta laboral, la principal barrera que enfrentan las mujeres para su desarrollo profesional continúa siendo la desigual distribución del trabajo no remunerado, particularmente en lo relativo a las labores de cuidado y domésticas. De acuerdo con datos de ONU Mujeres, a nivel global las mujeres destinan en promedio 2,8 horas más por día que los hombres a este tipo de actividades, cifra que muestra un leve incremento

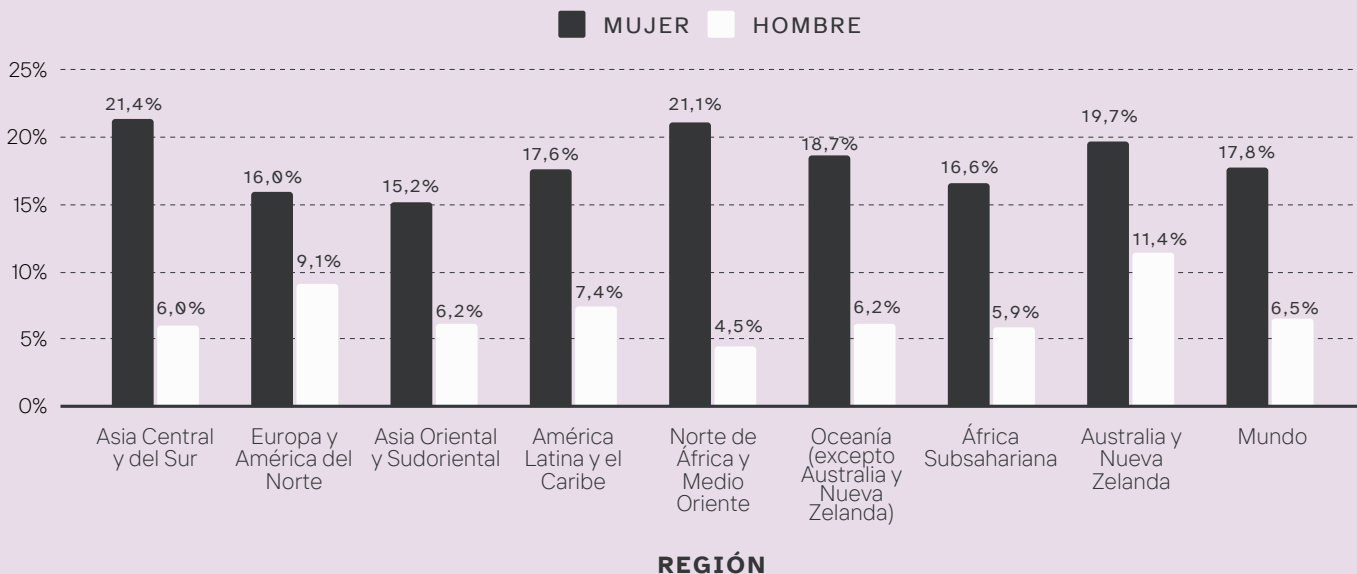
respecto de 2021, cuando la brecha alcanzaba 2,7 horas⁷. En términos relativos, los hombres dedican aproximadamente un 6,5% de su jornada diaria al trabajo no remunerado, mientras que las mujeres destinan, en promedio, un 17,8%. Esta tendencia, que refleja una carga desproporcionada sobre las mujeres, se observa de manera consistente en todas las regiones del mundo, aunque con mayor intensidad en los países de ingresos medios y bajos, según se observa en el gráfico 3.

7 UN Women, *Forecasting Time Spent in Unpaid Care and Domestic Work*. 2023.



La principal barrera que enfrentan las mujeres para su desarrollo profesional continúa siendo la desigual distribución del trabajo no remunerado, particularmente en lo relativo a las labores de cuidado y domésticas.

Gráfico N°3: Tiempo promedio dedicado al trabajo de cuidados y doméstico no remunerado, como porcentaje de un día de 24 horas por región y sexo, 2023



Fuente: UN Women, Forecasting Time Spent in unpaid care and domestic work, 2023.

En Chile, de acuerdo con el *Informe Laboral Anual 2024 Zoom de Género*, elaborado por Fundación ChileMujeres, el Observatorio del Contexto Económico de la Universidad Diego Portales, la Cámara de Comercio de Santiago y el Banco Interamericano de Desarrollo en base a los resultados de la II Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2023 (ENUT) del INE, las mujeres siempre dedican más tiempo al trabajo no remunerado que los hombres, ya sea al comparar ocupados, desocupados o inactivos. Esta brecha es de 2,17 horas en el segmento de ocupados, de 1,8 horas en el segmento de desocupados y de 2,51 horas en el segmento de inactivos⁸.

Los datos de la ENUT 2023 también muestran que la carga global de trabajo, definida como la suma del tiempo destinado al trabajo remunerado y no remunerado, es significativamente mayor en las mujeres que en los hombres. En un día tipo, las mujeres ocupadas destinan, en promedio, 10,96 horas, frente a 9,82 horas en el caso de los hombres, lo que implica una brecha de 1,14 horas. Esta diferencia se amplía en los hogares con presencia de menores en edad preescolar, donde las mujeres alcanzan una carga de 12,89 horas diarias, es decir, 1,99 horas más que los hombres en la misma situación. En contraste,

en los hogares sin niños/as menores a cinco años la brecha se reduce, aunque persiste, situándose en 0,97 horas. Estos resultados evidencian que la mayor carga de trabajo recae sistemáticamente sobre las mujeres, particularmente en contextos donde existen responsabilidades de cuidado.

En este marco, diversos análisis coinciden en que la carga desproporcionada de trabajo no remunerado constituye una de las principales barreras estructurales para la inserción y el desarrollo laboral de las mujeres. Las responsabilidades de cuidado limitan de manera significativa su disponibilidad para el empleo remunerado y restringen sus posibilidades de acceder a posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo⁹. La evidencia también muestra que políticas orientadas a reducir y redistribuir el trabajo de cuidados con foco en la corresponsabilidad resultan fundamentales no sólo para promover la igualdad de género en el mercado laboral, sino también para generar efectos positivos en el crecimiento económico. Un análisis

del PNUD, basado en datos del año 2024, estima que aumentar la participación laboral femenina en Chile en un 1% podría generar un incremento del 0,4% del PIB nacional, mientras que una meta más ambiciosa del 5% generaría un impacto de hasta un 2% en el PIB¹⁰.

La evidencia también muestra que políticas orientadas a reducir y redistribuir el trabajo de cuidados con foco en la corresponsabilidad resultan fundamentales no sólo para promover la igualdad de género en el mercado laboral, sino también para generar efectos positivos en el crecimiento económico.

8 Fundación ChileMujeres, Observatorio del Contexto Económico UDP, Cámara de Comercio de Santiago, Banco Interamericano de Desarrollo, *Informe Laboral Anual Zoom de Género*. 2024.

9 Fondo Monetario Internacional, *Reducing and Redistributing Unpaid Work: Stronger Policies to Support Gender Equality*. 2019.

10 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *Participación laboral femenina y crecimiento económico en Chile*. 2025.

2. Barreras por parte de la demanda

En paralelo a la distribución desigual del trabajo no remunerado, persisten restricciones por el lado de la demanda laboral ya que en muchos casos las decisiones empresariales siguen reproduciendo estereotipos de género que se han consolidado históricamente. Estos operan como barreras culturales en los procesos de reclutamiento y promoción, de modo que las empresas tienden a contratar y ascender menos a mujeres, especialmente a quienes son madres, bajo la suposición de una menor “disponibilidad” para cargos de mayor responsabilidad¹¹. Ello se traduce en la penalización por maternidad (*motherhood penalty*), reflejada en menores probabilidades de ascenso e igualdad de remuneraciones, mientras que los hombres que son padres suelen beneficiarse de una prima por paternidad (*fatherhood premium*), asociada a mejores salarios y oportunidades de liderazgo¹². En conjunto, estos mecanismos sostienen formas de segregación vertical y contribuyen a la persistencia de brechas salariales y de representación en la alta dirección.

Otra barrera clave que continúa dificultando el acceso de las mujeres a los directorios es el “paradigma de liderazgo masculino”. Esto se refiere a que, en la mayoría de los países persiste el “*think manager-think male*”¹³, donde se asocia estereotípicamente la figura del director con un hombre, reforzando la idea de que los cargos de mayor jerarquía son una actividad “masculina”¹⁴.

A este fenómeno se le denomina recientemente el “*male blueprint*”¹⁵, que impone a las mujeres umbrales de exigencia más altos cuando buscan ascender a posiciones de liderazgo, obligándolas a probar que son mejores que sus pares masculinos.

Por la presencia de estos prejuicios y sesgos, hay menos mujeres que cumplen con los requisitos tradicionales que buscan las empresas, donde el problema no es necesariamente que exista una escasez de profesionales calificadas para ser directoras, sino que la mayoría de ellas cuentan con una experiencia que no está alineada con la homogeneidad de trayectorias que valoran las empresas¹⁶. Por esta razón, el proceso de incorporación de mujeres puede ser más difícil que el de los hombres, pero además podría volverse incluso más costoso porque a las mujeres se les exige mayores requisitos que a sus pares masculinos a la hora de formar un directorio y por lo tanto, se hace más difícil el proceso de identificación de posibles candidatas. Esto termina generando un círculo vicioso donde hay menor acceso de mujeres a las empresas y viceversa¹⁷.

En la misma línea, el informe de Deloitte, *Women in the Boardroom 2023* sugiere que, para acelerar la paridad al interior de los directorios, es preciso ampliar el perfil de idoneidad del cargo directivo y que la falta de flexibilidad en los criterios de selección y de visión sobre el desarrollo de talento puede cerrar el acceso a candidatas/os con habilidades transferibles que pueden consolidarse

11 Universidad Pompeu Fabra, *Las mujeres tienen el 30% menos de probabilidades de acceder a un proceso de contratación que los hombres*. 2019.

12 Centro de Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas, Cuaderno ESE*. 2017.

13 Schein, Virginia E., *The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics*, *Journal of Applied Psychology* 57, n.º 2. 1973.

14 Schein, Virginia E., *The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics*, *Journal of Applied Psychology* 57, n.º 2. 1973.

15 World Economic Forum, *The Male Blueprint: What It Is — and How It Stops Women from Reaching the C-suite*. 2024.

16 World Economic Forum, *The Male Blueprint: What It Is — and How It Stops Women from Reaching the C-suite*. 2024.

17 Hwang et al., 2018. Citado en: Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*. 2020.

con el apoyo suficiente¹⁸. En contextos sin apoyos formales opera, además, la auto-selección: muchas mujeres postulan menos incluso estando calificadas, mientras que los hombres tienden a auto-postular en mayor proporción¹⁹.

En línea con los prejuicios y sesgos anteriormente descritos, el estudio de McKinsey & Co., *Women in the Workplace 2023*, destaca algunos mitos en torno al trabajo de las mujeres que les impide acceder a cargos de mayor responsabilidad²⁰:

Mito #1: Las mujeres están perdiendo ambición

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

el 96% de las mujeres considera su carrera importante y el 81% desea ser promovida, una proporción equiparable a la de los hombres y superior a la observada en 2019. Entre las menores de 30 años, la ambición es aún mayor, con un 93% que aspira al siguiente ascenso.

Mito #3: La principal barrera para que las mujeres avancen es el “techo de cristal”

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

el obstáculo más determinante aparece antes, en el primer ascenso a jefatura, donde por cada 100 hombres promovidos desde el nivel inicial, se promueven 87 mujeres. Por lo tanto, el principal problema más que el techo, es el “escalón roto” que estrecha la cantidad de mujeres que siguen el camino hacia la alta dirección y explica gran parte de la subrepresentación posterior.

Mito #2: La flexibilidad laboral es cosa de mujeres

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

hombres y mujeres sitúan la flexibilidad entre los tres beneficios más valorados y la consideran crítica para el éxito de sus empresas. En particular, 78% de las mujeres y 60% de los hombres valoran contar con oportunidades de trabajo remoto, y 68% de las mujeres y 54% de los hombres priorizan tener mayor control sobre sus horarios.

Mito #4: Las microagresiones no son importantes

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

las microagresiones (entendidas como comentarios o acciones de carácter degradante o despectivo arraigadas en sesgos, dirigidas a una persona por su género, raza u otros aspectos de su identidad) tienen efectos sustantivos en las trayectorias laborales. Las mujeres tienen el doble de probabilidad que los hombres de enfrentarlas. Quienes las sufren están tres veces más propensas a pensar en renunciar y cuatro veces más propensas a reportar agotamiento crónico. Además, reducen la seguridad psicológica y la disposición a plantear ideas o alertas.

18 Deloitte, *Women in the Boardroom*. 2023.

19 McKinsey & Company, y LeanIn.Org, *Women in the Workplace 2023*. 2023.

20 McKinsey & Company, y LeanIn.Org, *Women in the Workplace 2023*. 2023.

III. Impactos de la diversidad de género de los directorios en las empresas

Esta sección examina la evidencia sobre los efectos de la diversidad de género en los directorios, considerando su impacto tanto en los indicadores internos de equidad como en la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

1. Impacto en indicadores de género

Efecto spillover de género

La presencia de mujeres en los directorios impulsa la participación femenina en otros niveles de liderazgo dentro de la empresa, lo que se conoce como “efecto spillover de género”. Diversos estudios muestran que, cuando aumenta la representación femenina en las juntas directivas, también crece la proporción de mujeres en alta gerencia, incluso al

controlar por tamaño, industria y otras variables²¹. Por ejemplo, Matsa y Miller (2011) encuentran que un alza de 10 puntos porcentuales en la participación de mujeres directoras se asocia con un incremento significativo y sostenido de su representación en los cargos ejecutivos en las grandes empresas de Estados Unidos²². Complementariamente, von Essen y Smith (2024), en su estudio realizado a empresas privadas medianas y grandes en Dinamarca, mostraron que la magnitud del “efecto spillover de género” depende no solo de la cantidad

21 Bilimoria, Diana, *The Relationship between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers*, *Journal of Managerial Issues*. 2006.

22 Matsa, David A., Amalia R. Miller, *Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership*, *American Economic Review* 101. 2011.

de directoras, sino de su poder efectivo e influencia real (experiencia, participación en comités clave y redes), ya que esto amplifica el efecto positivo en las brechas de género del equipo ejecutivo. Por otra parte, hay evidencia que muestra que el vínculo entre mujeres en directorios y presencia femenina en alta gerencia es más robusto en contextos no inducidos por regulación. Cuando la diversidad en el directorio proviene de cuotas sin cambios organizacionales complementarios, el efecto se debilita, mostrando la importancia de acompañar estas políticas con prácticas internas que habiliten la promoción y la retención del talento femenino²³.

Brecha salarial

La evidencia también muestra que la mayor diversidad de género en los directorios se asocia con brechas salariales más bajas dentro de la organización. El informe *Gender Equity Insights 2021* elaborado por la Workplace Gender Equality Agency de Australia muestra que aumentar la proporción de mujeres en los directorios desde cero hasta lograr una representación igualitaria, se asocia con una reducción de 6,3 pp en la brecha salarial de género entre las personas que ocupan cargos gerenciales a tiempo completo y de 7,8 pp en la brecha correspondiente a quienes trabajan a tiempo parcial²⁴. En la misma línea, un estudio del Banco Mundial identifica los efectos causales de una mayor presencia femenina en los directorios sobre la brecha salarial de género dentro de las empresas francesas luego de la incorporación de una cuota obligatoria en el país. Se estima que un aumento de 30 pp en la proporción de directoras reduce en 2,1 pp la brecha salarial promedio y en 3,7 pp la brecha en la mediana. Este impacto observado no implica una pérdida de rentabilidad, ya que

el ajuste se explica por un crecimiento salarial más rápido para mujeres, con costos laborales mayores, pero sin deterioro del desempeño de las empresas. Los efectos encontrados también están acompañados de un aumento de mujeres entre las personas de mayores ingresos y de una mayor probabilidad de que una mujer ocupe el puesto de CEO²⁵.

En Reino Unido, un estudio que analiza más de 5.000 grandes empresas en el país que reportan su brecha salarial de género, encuentra que aumentar en 10 pp la proporción de mujeres en el directorio, reduce la brecha salarial en 1,6 pp en promedio. El efecto se explica principalmente por mayores aumentos salariales para las mujeres, más que por caídas en los sueldos de los hombres, y es más fuerte en empresas con políticas de equidad salarial como por ejemplo, revisiones periódicas de sueldos. Los autores concluyen que elevar la presencia femenina en los directorios es una palanca efectiva para acortar la brecha salarial, especialmente cuando se combina con mecanismos internos de transparencia y rendición de resultados²⁶.

Finalmente, el artículo de Raina, Sahaym y Sheppard (2024) en *Journal of Business Research* estudió 2.658 firmas en Estados Unidos durante 14 años y encontró una relación en U invertida entre la proporción de mujeres en el directorio y la brecha salarial. Al pasar de 0% a cerca del 15% de directoras, la brecha inicialmente aumenta, pero a partir de ese umbral se reduce de forma sostenida a medida que aumenta la representación femenina. Además, tener una mujer CEO refuerza el efecto de disminución de la brecha asociado a una mayor presencia de directoras²⁷.

23 Page, Anita, *Regulation and the Trickle-Down Effect of Women in Leadership Roles*. 2023.

24 Australian Government, Workplace Gender Equality Agency (WGEA), *Gender Equity Insights 2021: Making It a Priority*. 2021.

25 Ladant, Juliette, and Lucie Paul-Delvaux, *Can Female Directors Shrink the Gender Gap? Evidence from France*. Policy Research Working Paper. 2025.

26 Aksoy, Cevat Giray, Alisher Aldashev, and Yury Danilov, *Mind the Gender Pay Gap: The Role of Board Gender Composition*, The Productivity Institute. 2023.

27 Raina, Gurdeep Singh, Arvin Sahaym, and Leah D. Sheppard, *The more the merrier? Exploring the effect of women on boards on the gender pay gap in top management teams*, *Journal of Business Research*. 2024.

2. Impacto en el desempeño

Toma de decisiones

La evidencia indica que directorios con mayor diversidad de género toman decisiones más deliberadas, informadas y orientadas al largo plazo, aumentando la asistencia y la intensidad de la supervisión²⁸. En términos de dinámica interna, estudios cualitativos muestran que las directoras llegan más preparadas, formulan preguntas de mayor profundidad, y amplían la agenda de discusión, lo que mejora la deliberación y la rendición de cuentas en el directorio²⁹. También se observa que contar con mujeres en el directorio modera la sobreconfianza de CEOs hombres, reduciendo sesgos que deterioran la calidad de las decisiones. Este efecto se traduce en políticas de inversión menos agresivas, mejores decisiones de adquisición y mejor desempeño³⁰.

La diversidad de género entre las personas del directorio también impulsa la innovación, de acuerdo con un estudio global de Xu, Griffin y Li (2019) que analiza 12.244 empresas en 45 países. En él se indica que, cuando aumenta la diversidad de género en el directorio, al cabo de dos o más años, las empresas registran mejores resultados en innovación (más patentes, mayor exploración y novedad y más eficiencia en los resultados), un resultado consistente con deliberaciones más creativas y con mejores evaluaciones de riesgos³¹.

Indicadores económicos

La evidencia sobre los impactos económicos de una mayor diversidad de género en los directorios es mixta. Múltiples estudios muestran que una mayor representación de mujeres puede asociarse con beneficios financieros para las empresas, pero otros trabajos no encuentran asociaciones significativas e incluso algunos reportan impactos negativos. Una de las principales dificultades en este tipo de análisis es la complejidad para establecer causalidad. Por ejemplo, no siempre es posible discernir si son las firmas más exitosas las que tienden a conformar directorios más diversos, o si es la diversidad del directorio la que impulsa mejores resultados³². A ello se le suma la presencia potencial de variables omitidas que son difíciles de incluir en el análisis y que pueden influir simultáneamente en la selección de directoras y en el desempeño³³.

McKinsey & Company ha realizado múltiples estudios que consistentemente encuentran una relación positiva entre la diversidad de género en puestos de liderazgo y el desempeño financiero, señalando que esta vinculación se ha fortalecido a lo largo del tiempo. En un estudio global de 2023, encontraron que las empresas en el cuartil superior de diversidad de género en sus directorios tienen 27% más probabilidad de sobre-rendir financieramente que las del cuartil inferior³⁴. Estos resultados están en línea con ediciones anteriores ya que en 2018 mostraron que las firmas con mayor

28 Adams, Renée B., and Daniel Ferreira, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, *Journal of Financial Economics*. 2009.

29 Wiersema, Margarethe F., and Marie Louise Mors, *Women Directors and Board Dynamics: Qualitative Insights from the Boardroom*, *Journal of Management*. 2024.

30 Chen, Jie, Woon Sau Leung, Wei Song, y Marc Goergen, *Why Female Board Representation Matters: The Role of Female Directors in Reducing Male CEO Overconfidence*, *Journal of Empirical Finance* 53. 2019.

31 Griffin, Dale, Kai Li, y Ting Xu, *Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence*, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 56. 2021.

32 Adams, Renée B., y Daniel Ferreira, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, *Journal of Financial Economics* 94. 2009.

33 Bustos, Álvaro, Edgar Kausel, Fernanda Novoa, Consuelo Silva, Diego Veroiza, Eduardo Walker, y Matías Zegers, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*, Centro UC Gobierno Corporativo, Pontificia Universidad Católica de Chile. 2020.

34 Mckinsey and Company, *Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact*. 2023.

diversidad de género en equipos ejecutivos eran 21% más propensas a tener mayor rentabilidad³⁵, y en 2020 esa probabilidad de sobre-rentabilidad subió a 25%³⁶. El informe *Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity* de MSCI reflejó hallazgos similares, mostrando que las compañías del índice MSCI World³⁷ con un “liderazgo femenino fuerte” obtuvieron un ROE (Retorno sobre Patrimonio) promedio de 10,1%, frente a un 7,4% en las demás³⁸.

Adicionalmente, un estudio académico de 2017 que analizó 3.000 empresas estadounidenses encontró que contar con mujeres directoras se asocia positivamente con el desempeño, pero de manera heterogénea. El efecto beneficioso de la diversidad en el directorio resultó más fuerte en las empresas de mejor desempeño y no fue uniforme a lo largo de toda la distribución. Asimismo, la presencia de directoras alteró la dispersión del rendimiento entre las empresas, lo que sugiere que la diversidad de género impacta tanto en el promedio como en la variabilidad del desempeño empresarial³⁹.

La evidencia agregada tampoco es concluyente. Por ejemplo, Post y Byron (2015), en un amplio meta-análisis de 140 estudios, concluyen que tener más mujeres en el directorio se asocia, en promedio, con retornos contables ligeramente superiores (ROA, ROE) para la empresa, mientras que la relación con el desempeño de mercado (valor de la acción) no es significativa. Además, reportan que este vínculo positivo es más fuerte en países con protecciones legales más sólidas para accionistas, donde los directorios tienen

mayores incentivos para aprovechar la diversidad de conocimientos y perspectivas disponibles⁴⁰.

Por otro lado, algunas investigaciones sugieren impactos negativos bajo ciertas circunstancias. Ahern y Dittmar (2012), al estudiar la cuota obligatoria del 40% de mujeres en los directorios de Noruega como un “shock” exógeno, encontraron que el mercado reaccionó negativamente ante los anuncios de la ley y que, tras su implementación, las empresas obligadas a cumplir la cuota mostraron una caída posterior en el valor de la firma frente a compañías comparables (medido por la Q de Tobin⁴¹). Los autores interpretan que este efecto adverso refleja un costo de ajuste de corto y mediano plazo derivado de la velocidad y la restricción impuesta en el mercado de candidatos/as a directorio, más que del género en sí. Es decir, no concluyen que la presencia de mujeres destruya valor, sino que la renovación forzada y acelerada de los directorios se asoció con una menor valoración transitoria de las empresas⁴².

35 McKinsey and Company, *Delivering through Diversity*. 2018.

36 McKinsey and Company, *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. 2020.

37 El MSCI World es un índice bursátil que mide el desempeño de acciones de gran y mediana capitalización de 23 países desarrollados (EEUU., Canadá, Europa Occidental, Japón, Australia, etc).

38 MSCI ESG Research, *Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity*. 2015.

39 Conyon, Martin J., and Lerong He, *Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach*, *Journal of Business Research* 79. 2017.

40 Post, Corinne, and Kris Byron, *Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis*, *Academy of Management Journal* 58. 2015.

41 La Q de Tobin es un indicador que compara cuánto vale la empresa en el mercado con cuánto costaría recomprar (reponer) sus activos.

42 Ahern, Kenneth R., and Amy K. Dittmar, *The Changing of the Boards: The Value Effect of a Massive Exogenous Shock*, *Quarterly Journal of Economics* 127. 2012.

IV. Modelos de incorporación de la diversidad de género en los directorios

Frente a la persistente baja participación de mujeres en los directorios y entendiendo la importancia de contar con una mayor diversidad, distintos países han adoptado estrategias para acelerar los cambios. En esta sección se revisan los principales modelos implementados a nivel internacional: el modelo de cuotas obligatorias, en el que una ley exige un porcentaje mínimo de representación por género; el modelo de cuotas recomendadas, basado en sugerencias promovidas por los gobiernos a través de códigos de buena gobernanza; y la autorregulación, donde las propias empresas establecen sus metas.












1. Cuotas de género obligatorias

El primer modelo, las cuotas de género obligatorias, consiste en leyes que exigen un porcentaje de representación de cada género en los directorios de empresas.

Estas normativas buscan promover una mayor equidad de género, asegurando la participación de mujeres en espacios de toma de decisiones y reduciendo las brechas existentes⁴³.

43 Centro Trabajo y Familia ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE. 2017.

Los países que han implementado cuotas de género obligatorias en sus mesas directivas son:

PAÍS	CUOTA	FECHA LEY	EMPRESAS CONSIDERADAS	SANCIONES
 Alemania	30%	2015	Empresas cotizadas y sujetas a congestión laboral Empresas públicas federales donde el Estado tiene mayoría de control (cuota de 50%)	Nulidad de los nombramientos
 Austria	30%	2017	Empresas cotizadas y empresas con más de 1.000 trabajadores/as, excepto en aquellas con directorios de menos de seis personas o donde un género representa menos del 20% de la plantilla total Empresas donde el Estado tiene al menos un 50% de participación (cuota del 40%)	Nulidad de los nombramientos
 Bélgica	33%	2011	Empresas cotizadas, públicas autónomas y la Lotería Nacional	Nulidad de los nombramientos y suspensión de los beneficios a las personas del directorio
 España	40%	2023	Empresas cotizadas y empresas de interés público con más de 250 trabajadores/as o facturación superior a 50M €	Desde adaptación de los procesos de selección hasta medidas económicas
 Francia	40%	2011, actualizada en 2021	Empresas cotizadas y empresas con más de 500 trabajadores/as o facturación superior a 50M € Empresas públicas controladas	Nulidad de nombramientos y congelamiento de dietas
 Grecia	25%	2020, actualizada en 2025	Empresas cotizadas. Desde 2025, se aumenta la cuota a 33% para aquellas empresas cotizadas con más de 250 personas empleadas y más de 50M € de facturación anual o más de 43M € de activos	Multas económicas
 Holanda	33,3%	2021	Empresas cotizadas	Nulidad de nombramientos
 Islandia	40%	2013	Empresas cotizadas y empresas privadas con más de 50 trabajadores/as, incluyendo empresas estatales	No
 Italia	40%	2011, actualizada en 2020	Empresas cotizadas	Nulidad de nombramientos y multas
 Noruega	40%	2003, actualizada en 2024	Sociedades tipo ASA (públicas o privadas cotizadas) (2003). A partir de 2024: empresas privadas grandes, cooperativas, fundaciones y asociaciones con fines económicos	Disolución legal (2003) Sanciones monetarias (2024)
 Portugal	33%	2017	Empresas cotizadas y empresas del sector público	Reprensión formal registrada públicamente y sanciones económicas Sector público: nulidad de nombramiento

Por otra parte, algunos países han adoptado un modelo que exige la presencia mínima de al menos una mujer en los directorios de las empresas. Este es el caso de India, Israel, Malasia, Pakistán, Corea y Emiratos Árabes Unidos, donde en la mayoría de los casos la normativa incorpora sanciones por incumplimiento. Se trata de un enfoque de mínimos que, si bien no establece porcentajes de participación, asegura una representación básica de mujeres en los órganos de gobierno corporativo.

Asimismo, existen países que han establecido cuotas obligatorias exclusivamente para empresas públicas o con participación mayoritaria del Estado, como ocurre en Chile, Finlandia, Colombia, Costa Rica y Eslovenia.

Casos de análisis

Estado de California

En Estados Unidos, el Estado de California implementó en 2018 una cuota obligatoria de género para las empresas que cotizan en bolsa y que tengan sede ejecutiva en su territorio. La norma exigía que, a más tardar en 2019, todos los directorios contarán con al menos una mujer, y a partir de 2021 reforzó el requisito según el tamaño del directorio: en los con cinco integrantes se debía incluir al menos dos mujeres, y en los de seis o más, un mínimo de tres. Aunque la ley contempla sanciones económicas por incumplimiento, su constitucionalidad ha sido objeto de impugnaciones judiciales desde 2022. Cabe destacar que esta normativa constituye la única cuota de género de carácter estatal en Estados Unidos, aplicable exclusivamente en California.

Unión Europea

En 2022, la Unión Europea alcanzó un acuerdo histórico conocido como el *Gender Balance on Corporate Boards Directive* que establece que, para 2026, al menos el 40% de los puestos no ejecutivos de los directorios o el 33% de todos los cargos de los directorios de las empresas cotizadas deben estar ocupados por el género subrepresentado⁴⁴. La normativa también obliga a las compañías a implementar medidas para garantizar procesos de selección transparentes y sin sesgos, otorgar prioridad al género subrepresentado en casos de candidaturas con calificaciones equivalentes y publicar informes periódicos sobre el grado de cumplimiento. Asimismo, contempla sanciones por incumplimiento, que incluyen multas económicas e incluso la impugnación de nombramientos en los directorios. Cabe destacar que estas disposiciones tienen carácter temporal y, en principio, estarán vigentes hasta el 31 de diciembre de 2038⁴⁵.

44 Comisión Europea, *Commission welcomes political agreement on Gender Balance on Corporate Boards*. 2022.

45 Comisión Europea, *Gender Balance on Corporate Boards*. 2022.

2. Cuotas de género recomendadas

El segundo modelo es la cuota de género recomendada, que, como su nombre lo indica, consiste en una sugerencia promovida por los gobiernos a través de códigos de buena gobernanza, que establecen un porcentaje orientativo de representación de cada género en los directorios.

En muchos países, estas recomendaciones se acompañan del principio de “*Comply or explain*”, que obliga a las empresas a cumplir con la cuota sugerida o, en su defecto, justificar por qué no lo han hecho. Si bien el incumplimiento de la cuota recomendada no significa sanciones directas, las empresas en algunos casos sí pueden ser sancionadas si no reportan o no explican adecuadamente su decisión⁴⁶.

Los países que han implementado cuotas de género recomendadas en sus mesas directivas son:

PAÍS	CUOTA	AÑO IMPLEMENTACIÓN	EMPRESAS CONSIDERADAS	SANCIONES
 Australia	Fijado por la empresa	2010	Empresas cotizadas	No
 Canadá	Fijado por la empresa	2014	Empresas cotizadas	Medidas regulatorias y multas si una empresa no informa o no explica
 Dinamarca	Fijada por la empresa	2013	Empresas cotizadas, estatales y no cotizadas que superan ciertos criterios de tamaño	Multas para quienes no fijen objetivos o no reporten avances anuales.
 Eslovenia	33%	2024	Empresas cotizadas	No
 Finlandia	40%	2003	Empresas cotizadas	No
 Irlanda⁴⁷	40%	2010	Empresas cotizadas	No
 Japón	30%	2023	Empresas cotizadas	No
 Luxemburgo	40%	2014	Empresas cotizadas	No
 Nueva Zelanda	30%	2023	Empresas cotizadas, cuota recomendada de 50% para empresas públicas	No
 Panamá	30%	2017	Empresas estatales o mixtas, instituciones públicas y entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos, Seguros, Mercado de Capitales o Cooperativas	No
 Polonia	30%	2021	Empresas cotizadas	No
 Reino Unido	40%	2022 (se elevó el %)	Empresas cotizadas	No
 Singapur	30%	2019	Top 100 de empresas cotizadas y empresas públicas	No
 Sudáfrica	Fijado por la empresa	2016	Empresas cotizadas y recomendado para otro tipo de empresas	No
 Suecia	40%	2016	Empresas cotizadas y empresas estatales	No
 Suiza	30%	2021	Sociedades anónimas de gran tamaño, tanto cotizadas como privadas	No
 Turquía	25%	2014	Empresas cotizadas	No

46 Centro Trabajo y Familia ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE. 2017.

47 En mayo de 2025, Irlanda implementó una ley de cuota obligatoria a empresas cotizadas. Para junio de 2026 deberán contar con al menos 40% del sexo subrepresentado entre sus directores/as no ejecutivos/as. Como la medida aún está en transición, para este análisis Irlanda se clasifica bajo el modelo de cuotas recomendadas.

3. Autorregulación de las empresas

Finalmente, se encuentra el modelo de autorregulación, que corresponde a la capacidad de las empresas para establecer sus propios compromisos en materia de diversidad de género, sin la existencia de normas legales ni fiscalización estatal. En este esquema, las compañías no están sujetas a cuotas obligatorias ni a recomendaciones de parte del gobierno.

En distintos países, el sector privado ha impulsado iniciativas voluntarias orientadas a promover una mayor igualdad de género en los espacios de liderazgo corporativo. Una de las más reconocidas es el *30% Club*, creado en el Reino Unido en 2010 a partir de una campaña liderada por un grupo de presidentes/as y directores/as ejecutivos/as. Su objetivo principal es incrementar la diversidad de género en los directorios y, progresivamente, en los equipos de alta gerencia. Tal como indica su nombre, la iniciativa plantea alcanzar al menos un 30% de representación femenina, lo que es considerado el umbral mínimo necesario para asegurar la inclusión efectiva de voces históricamente subrepresentadas. Actualmente, el *30% Club* está activo en 20 países y regiones alrededor del mundo. En América, está presente en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Canadá y Estados Unidos; en Europa, cuenta con capítulos en Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Polonia, Turquía y el Reino Unido; en Asia-Pacífico, opera en Australia, Hong Kong, Japón y Malasia; mientras que en África se ha establecido en las regiones de África Oriental y África Austral. Varios de estos países tienen también otros métodos para impulsar la participación de mujeres, como modelos de cuotas obligatorias o sugeridas.

Además del *30% Club*, han surgido otras iniciativas internacionales orientadas a incrementar la representación femenina en directorios y cargos de liderazgo mediante mecanismos de autorregulación y compromisos voluntarios del sector privado. Entre ellas se encuentran la red *Women Corporate Directors* (WCD), que fomenta el acceso de mujeres a directorios mediante espacios de formación, visibilización de talento y generación de redes profesionales; y *Catalyst*, organización global que desde hace décadas impulsa políticas empresariales para acelerar la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo. Asimismo, destaca *Target Gender Equality*, del *UN Global Compact* que busca que las empresas adheridas establezcan y cumplan metas cuantificables de representación femenina en directorios y alta gerencia. En conjunto, estas iniciativas comparten el principio de que la diversidad de género en el liderazgo corporativo puede tener un avance no solo a través de la regulación estatal, sino también mediante la acción coordinada de empresas, inversionistas y redes internacionales.

V. Modelos de diversidad en los directorios e indicadores de género

En esta sección se analizan indicadores de género de los países presentados en cada modelo y su evolución en el tiempo. Para efectos de comparación, se incluyen únicamente aquellos países respecto de los cuales existe información disponible en el *Global Gender Gap Report* del Foro Económico Mundial, lo que garantiza la utilización de datos comparables y metodológicamente consistentes.

De acuerdo con el GGGR, el indicador “*Participación de mujeres en directorios (%)*” mide la proporción de mujeres dentro de los directorios de las empresas que cotizan en bolsa. Se entiende por miembros del directorio a todas las personas que forman parte del máximo órgano de toma de decisiones de la compañía, lo que puede corresponder al directorio en sistemas unitarios o al consejo de supervisión en sistemas de dos niveles. La información de este indicador para la versión 2025 del GGGR

corresponde al año 2022 y para la versión 2021 al año 2019 y proviene de la OCDE⁴⁸.

En la misma línea, el indicador “*Participación Laboral (%)*” mide la proporción de la población en edad de trabajar que forma parte de la fuerza laboral. Esta incluye tanto a las personas empleadas como a quienes se encuentran activamente en búsqueda de empleo. La información de este indicador en el GGGR corresponde al año 2010 o al

48 World Economic Forum 2025, *Global Gender Gap Report 2025*.
















último año disponible antes del reporte y proviene de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de la base de datos ILOSTAT⁴⁹.

Finalmente, el indicador “*Mujeres en cargos de liderazgo en el país (%)*” mide la proporción de mujeres en relación con los hombres empleados en cargos de alta responsabilidad, considerando legisladoras, alta dirección y gerentas. De acuerdo con la definición de la OIT, se trata de posiciones

que implican planificar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades generales de empresas, gobiernos y otras organizaciones, o de unidades organizacionales dentro de ellas, además de formular y revisar políticas, leyes, normas y reglamentos. La información corresponde al año 2024 o al último año disponible antes del reporte y proviene de la OIT, a través de la base de datos ILOSTAT.

1. Cuotas de género obligatorias

Indicadores de género

PAÍS	CUOTA	 % Participación Mujeres Directorios	 % Participación Laboral Mujeres	 % Participación Laboral Hombres	 % Mujeres en cargos de liderazgo en el país
 Alemania	30%	37,2%	56,6%	66,7%	28,6%
 Austria	30%	33,2%	56,8%	66,6%	35,3%
 Bélgica	33%	39,3%	50,7%	59,5%	33,9%
 España	40%	35,7%	53,9%	63,9%	34,4%
 Francia	40%	45,2%	52,8%	60,1%	38,9%
 Grecia	25%	24,0%	44,8%	60,0%	30,6%
 Holanda	33,3%	41,6%	64,1%	73,1%	28,8%
 Islandia	40%	44,8%	70,5%	79,3%	36,8%
 Italia	40%	42,6%	41,5%	58,8%	28,0%
 Noruega	40%	43,2%	62,1%	69,2%	33,7%
 Portugal	33%	33,3%	54,9%	62,9%	37,8%
Promedio	34,9%	38,2%	55,3%	65,5%	33,3%

49 World Economic Forum 2025, *Global Gender Gap Report 2025*.

El análisis de los países que han implementado cuotas obligatorias de género muestra que el promedio de ellas es de 34,9% y la participación femenina en directorios promedio es de 38,2%, reflejando avances importantes con el cumplimiento de las metas normativas. En la mayoría de los casos, la participación de mujeres en los directorios es superior a los porcentajes exigidos por las normativas de cada país. Destacan Francia

(45,2%), Islandia (44,8%), Italia (42,6%) y Noruega (43,2%), que no solo cumplen con las cuotas establecidas, sino que han logrado consolidar una participación femenina superior al 40%. En el caso de España, la cifra de participación en directorios corresponde a un período previo a la entrada en vigor de la ley de cuota obligatoria, aprobada en 2023.














Los países con cuotas obligatorias tienen en promedio un 38,2% de participación de mujeres en los directorios.

En cuanto a la participación laboral, el promedio de los países con cuotas en directorios alcanza un 55,3% en el caso de las mujeres, frente a un 65,5% de los hombres, lo que refleja una brecha de 10,2 pp. La heterogeneidad entre países es amplia: Islandia (70,5%) y Holanda (64,1%) exhiben las tasas de participación laboral femenina más altas y, en contraste, Italia (41,5%) y Grecia (44,8%) se encuentran en los niveles más bajos.

Finalmente, respecto a la participación de mujeres en cargos de liderazgo a nivel nacional, que incluye legisladoras, alta dirección y gerentas, los países

analizados presentan un promedio de 33,3%, cifra inferior a la representación femenina en directorios y a la participación en el mercado laboral. Esto refleja que el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo político y empresarial continúa siendo un desafío transversal, incluso en contextos donde existen cuotas obligatorias en directorios. Entre los casos destacados, se encuentran Francia (38,9%) y Portugal (37,8%), que superan el promedio, mientras que países como Italia (28,0%) y Alemania (28,6%) registran los porcentajes más bajos.

Evolución 2021-2025

PAÍS	CUOTA	% Participación Mujeres Directorios GGGR 2025	% Participación Mujeres Directorios GGGR 2021	Diferencia 2021 - 2025
 Alemania	30%	37,2%	35,6%	1,6 pp
 Austria	30%	33,2%	31,3%	1,9 pp
 Bélgica	33%	39,3%	35,9%	3,4 pp
 España	40%	35,7%	26,4%	9,3 pp
 Francia	40%	45,2%	45,2%	0 pp
 Grecia	25%	24,0%	10,3%	13,7 pp
 Holanda	33,3%	41,6%	34,0%	7,6 pp
 Islandia	40%	44,8%	45,9%	-1,1 pp
 Italia	40%	42,6%	36,1%	6,5 pp
 Noruega	40%	43,2%	40,2%	3,0 pp
 Portugal	33%	33,3%	24,6%	8,7 pp
Promedio	34,9%	38,2%	33,2%	5,0 pp

En promedio, los países con cuotas legales obligatorias pasaron de un 33,2% en 2021 a un 38,2% en 2025, lo que representa un incremento de 5 pp en cuatro años. Este avance refleja que las cuotas obligatorias han seguido impulsando la representación femenina en los órganos de mayor decisión empresarial.
























En promedio, los países con cuotas obligatorias pasaron de un 33,2% en 2021 a un 38,2% en 2025, lo que representa un incremento de 5 pp.

Al desagregar los resultados, se observan diferencias importantes, donde Grecia (+13,7 pp) y España (+9,3 pp) destacan por ser los países con mayores avances en el periodo de análisis, en línea con la reciente implementación o actualización de sus cuotas obligatorias en directorios. En contraste el porcentaje de participación femenina en Francia se mantiene estable, lo que muestra que ya había alcanzado niveles altos de cumplimiento en 2021 (45,2%) y se consolidó en torno a ese porcentaje. El único retroceso está en Islandia (-1,1 pp) aunque se mantiene en niveles altos de participación (44,8%).

En síntesis, la comparación entre 2021 y 2025 muestra que las cuotas obligatorias han tenido un efecto positivo y sostenido en la representación femenina en directorios, elevando el promedio de los países analizados en cuatro años, con especial impacto en aquellos países que partían de niveles más bajos de participación y que han implementado esta medida más recientemente.

2. Cuotas de género recomendadas

Indicadores de género

PAÍS	CUOTA	 % Participación Mujeres Directorios	 % Participación Laboral Mujeres	 % Participación Laboral Hombres	 % Mujeres en cargos de liderazgo en el país
 Australia	No fija %	37,2%	63,1%	71,2%	41,7%
 Canadá	No fija %	35,5%	61,1%	69,4%	Sin información
 Dinamarca	No fija %	40,8%	59,7%	67,7%	31,8%
 Eslovenia	33%	23,1%	53,8%	63,2%	35,0%
 Finlandia	40%	36,1%	58,5%	63,8%	38,4%
 Irlanda	40%	33,7%	60,6%	72,7%	37,9%
 Japón	30%	15,5%	55,6%	71,5%	16,1%
 Luxemburgo	40%	22,0%	58,2%	66,2%	19,5%
 Nueva Zelanda	30%	46,0%	67,6%	76,7%	Sin información
 Panamá	30%	Sin información	50,4%	74,3%	46,4%
 Polonia	30%	24,2%	52,0%	66,3%	42,5%
 Reino Unido	40%	40,9%	58,1%	66,6%	40,2%
 Singapur	30%	Sin información	62,6%	74,9%	39,6%
 Sudáfrica	No fija %	34,4%	49,8%	61,8%	35,5%
 Suecia	40%	35,2%	64,4%	70,6%	43,7%
 Suiza	30%	33,5%	62,6%	72,9%	32,4%
 Turquía	25%	17,3%	35,8%	71,2%	19,1%
Promedio	33,7%	31,7%	57,3%	69,5%	34,7%

En los países que cuentan con cuotas sugeridas o recomendaciones para la presencia femenina en directorios, la participación promedio en estos órganos alcanza un 31,7%, cifra más baja que la observada en los países con cuotas obligatorias (38,2%). Destacan casos como Nueva Zelanda

(46,0%), Reino Unido (40,9%) y Dinamarca (40,8%), que han logrado superar el umbral del 40%. En contraste, países como Japón (15,5%), Turquía (17,3%) y Luxemburgo (22,0%) presentan niveles más bajos de representación femenina e inferiores a las cuotas sugeridas.




















Los países con cuotas recomendadas tienen en promedio un 31,7% de participación de mujeres en los directorios.

Respecto a la participación laboral femenina, el promedio de este grupo de países es 57,3%, con brechas significativas frente a los hombres, que alcanzan un promedio de 69,5% de participación. La brecha es de 12,2 pp, superior a la observada entre los países con cuotas obligatorias (10,2 pp). Los casos de participación femenina más alta son Nueva Zelanda (67,6%), Suecia (64,4%) y Australia (63,1%), que superan el promedio, mientras que Turquía (35,8%) queda muy rezagada.

En promedio, las mujeres ocupan un 34,7% de los cargos de liderazgo en los países que aplican cuotas sugeridas, superior al 33,3% promedio entre los países con cuotas obligatorias. Se observan casos destacados como Panamá (46,4%), Suecia (43,7%), Polonia (42,5%), Australia (41,7%) y Reino Unido (40,2%), donde la representación femenina en posiciones de decisión política y empresarial supera el 40%. En contraste, países como Japón (16,1%), Turquía (19,1%) y Luxemburgo (19,5%) exhiben las cifras más bajas del grupo.

Evolución 2021-2025

PAÍS	CUOTA	% Participación Mujeres Directorios GGGR 2025	% Participación Mujeres Directorios GGGR 2021	Diferencia 2021 - 2025
 Australia	No fija %	37,2%	31,2%	6,0 pp
 Canadá	No fija %	35,5%	29,1%	6,4 pp
 Dinamarca	No fija %	40,8%	30,0%	10,8 pp
 Eslovenia	33%	23,1%	24,6%	-1,5 pp
 Finlandia	40%	36,1%	34,2%	1,9 pp
 Irlanda	40%	33,7%	26,0%	7,7 pp
 Japón	30%	15,5%	8,4%	7,1 pp
 Luxemburgo	40%	22,0%	13,1%	8,9 pp
 Nueva Zelanda	30%	46,0%	38,2%	7,8 pp
 Panamá	30%	Sin información	Sin información	Sin información
 Polonia	30%	24,2%	23,5%	0,7 pp
 Reino Unido	40%	40,9%	32,6%	8,3 pp
 Singapur	30%	Sin información	Sin información	Sin información
 Sudáfrica	No fija %	34,4%	28,0%	6,4 pp
 Suecia	40%	35,2%	37,5%	-2,3 pp
 Suiza	30%	33,5%	24,9%	8,6 pp
 Turquía	25%	17,3%	18,1%	-0,8 pp
Promedio	33,7%	31,7%	26,6%	5,1 pp

En promedio, los países con cuotas sugeridas pasaron de una participación promedio de mujeres en directorio de 26,6% en 2021 a un 31,7% en 2025, lo que representa un aumento de 5,1 pp en cuatro años. Este aumento es similar al registrado entre los países con cuotas obligatorias, donde su promedio creció en 5 pp en el periodo de análisis.

Al observar los casos individuales, se destacan avances importantes en Dinamarca (+10,8 pp), Luxemburgo (+8,9 pp), Reino Unido (+8,3 pp), Nueva

Zelanda (+7,8 pp), e Irlanda (+7,7 pp). En contraste, se observan retrocesos en Suecia (-2,3 pp), Eslovenia (-1,5 pp) y Turquía (-0,8 pp).

La evolución muestra que los países con cuotas recomendadas han logrado un avance promedio relevante en el periodo analizado, incluso levemente superior al de los países con cuotas obligatorias, con un aumento consistente en la participación de mujeres en directorios en la mayoría de las naciones.



En promedio, los países con cuotas recomendadas pasaron de un 26,6% en 2021 a un 31,7% en 2025, lo que representa un incremento de 5,1 pp.

3. Autorregulación









Para el análisis, se considera una muestra de países del *Club del 30%* sin ley de cuotas ni cuotas recomendadas. Se considera Chile dentro del listado de países ya que a la fecha de publicación de este estudio la nueva legislación aún no ha entrado en vigencia.

En esta muestra hay un promedio de participación femenina en directorios de un 19,8%, menor al





promedio observado entre los países con modelos de cuotas recomendadas (31,7%) y con cuotas obligatorias (38,2%).

Con respecto a la participación laboral de hombres y mujeres, se tiene una brecha de 20 pp en desmedro de las mujeres. Además, las mujeres ocupan el 37,7% de los cargos de liderazgo en el país.

Indicadores de género

PAÍS	 % Participación Mujeres Directorios	 % Participación Laboral Mujeres	 % Participación Laboral Hombres	 % Mujeres en cargos de liderazgo en el país
 Brasil	19,1%	53,5%	73,6%	39,4%
 Estados Unidos	31,3%	57,5%	68,0%	42,9%
 México	11,5%	46,2%	76,4%	38,8%
 Chile	17,1%	52,9%	72,1%	29,9%
Promedio	19,8%	52,5%	72,5%	37,7%

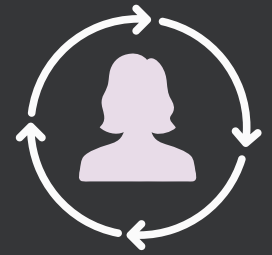
Evolución 2021-2025

PAÍS	% Participación Mujeres Directorios GGGR 2025	% Participación Mujeres Directorios GGGR 2021	Diferencia 2021 - 2025
 Brasil	19,1%	11,9%	7,2 pp
 Estados Unidos	31,3%	26,1%	5,2 pp
 México	11,5%	8,1%	3,4 pp
 Chile	17,1%	8,5%	8,6 pp
Promedio	19,8%	13,7%	6,1 pp

La comparación 2021-2025 muestra avances generalizados en la presencia femenina en directorios, subiendo el promedio del grupo de 13,7% a 19,8% en los cuatro años, lo que representa un aumento de 6,1 pp.

A nivel de países, Chile registra el mayor avance (+8,6 pp), seguido por Brasil (+7,2 pp). Por su parte, Estados Unidos parte de un nivel más alto en 2021 y supera el 30% en 2025, llegando a un 31,3%.

Resumen Modelos de Diversidad de Género en los Directorios



	PROMEDIO CUOTA	PROMEDIO PARTICIPACIÓN Mujeres en directorios GGGR 2025	DIFERENCIA PARTICIPACIÓN Mujeres en directorios 2021-2025	PROMEDIO PARTICIPACIÓN Laboral de Mujeres	PROMEDIO Mujeres en cargos de liderazgo en el país
Modelo cuotas obligatorias	34,9%	38,2%	+5,0pp	55,3%	33,3%
Modelo cuotas recomendadas	33,7%	31,7%	+5,1pp	57,3%	34,7%
Autorregulación*	no aplica	19,8%	+6,1pp	52,5%	37,7%

*Corresponde a una muestra de países seleccionados y con datos disponibles.

VI. Chile: modelos y cifras de género en los directorios

En esta sección se revisa el marco regulatorio chileno en materia de diversidad de género en los directorios, abordando su evolución, alcances y mecanismo de implementación. Se analizan tres ámbitos complementarios: el modelo de cuotas obligatorias en las empresas del SEP ; la Ley N°21.757 “Más Mujeres en Directorios”, que introduce un esquema progresivo de cuotas en el sector privado; y las normas de la CMF, que establecen obligaciones de reporte y transparencia.

1. Cuota de género en las empresas del Sistema de Empresas Públicas (SEP)

El SEP es el vehículo a través del cual el Estado de Chile, en su calidad de propietario, representa sus intereses, designa directorios y evalúa la gestión estratégica de un conjunto acotado de empresas estatales y sociedades con participación estatal. Su enfoque es técnico y se orienta a fortalecer el gobierno corporativo, procurando que la provisión de servicios públicos asociados a estas entidades alcance estándares óptimos.⁵⁰

El SEP reúne a 20 empresas organizadas en tres áreas: portuaria, transporte y otros servicios. Incluye tanto a empresas públicas creadas por ley como sociedades anónimas en las que el Estado participa a través de CORFO, respecto de las cuales el SEP ejerce administración y representación. Las empresas SEP que son empresas públicas creadas por ley son: Correos de Chile, Empresa de los Ferrocarriles del Estado y Metro S.A., Empresa Portuaria Arica, Empresa Portuaria Iquique, Empresa Portuaria Antofagasta, Empresa Portuaria Puerto de Coquimbo, Empresa Portuaria Valparaíso, Empresa Portuaria San Antonio, Empresa Portuaria Talcahuano, Empresa Portuaria San Vicente,

50 Gobierno de Chile: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Sistema de Empresas: Sistema de Empresas Públicas (SEP).

Empresa Portuaria Puerto Montt, Empresa Portuaria Chacabuco y Empresa Portuaria Austral. Las Empresas SEP que corresponden a sociedades anónimas en las que el Estado tiene participación a través de CORFO son: Casa Moneda S.A., Cotrisa S.A., Econssa S.A., Polla S.A., Sacor SpA, Sasipa SpA y Zofri S.A.⁵¹

En materia de diversidad, a partir de 2014 se impulsó un primer esfuerzo sistemático para incorporar más mujeres en los directorios de las empresas SEP, lo que llevó a un aumento de más de 20 pp en comparación con el año anterior. En 2016 se fijó como referencia el 40% de participación femenina y, desde 2017, con la implementación de una política de diversidad, la proporción de directoras superó dicho umbral.

En 2018, el Reglamento de Designación de Directores de las Empresas SEP en su artículo 2° estableció que las personas de un mismo género propuestas o designadas por el Consejo SEP no podían superar el 60% del total de personas en el directorio en aquellas empresas donde el Consejo tiene potestad para nombrar o proponer.

Finalmente, el hito normativo llegó con la Ley N°21.356 en 2021, que señala en su artículo único que las personas de un mismo género no podrán exceder el 60% del total de los miembros de los directorios en las empresas SEP, estableciendo de este modo el sistema de cuota obligatoria. Esto se aplica para las empresas públicas creadas por ley cuyos directores/as son designados por el Consejo de la CORFO o por los comités designados por éste y para las sociedades con participación estatal superior al 50% del capital a través de CORFO, cuyas designaciones de directorio se realizan a través del Comité SEP. Se establece una regla especial para el caso de que el directorio esté compuesto por tres integrantes, donde las personas del mismo género no podrán exceder de dos.

Es importante precisar que esta ley no se extiende a todas las empresas estatales. Grandes empresas públicas como Codelco, ENAP, Banco Estado y TVN no quedan comprendidas, ya que sus directorios se rigen por estatutos y procedimientos de designación específicos.

En definitiva, Chile adoptó un modelo de cuota obligatoria en directorios circunscritos a las empresas SEP, que ha consolidado avances en diversidad de género dentro de este universo alcanzando un 46% de participación femenina en 2024.⁵²

2. Cuotas de género en las empresas del sector privado

a) Ley N°21.757: “Más Mujeres en Directorios”

La Ley N°21.757, publicada el 19 de agosto de 2025 y que entrará en vigencia a contar del 1 de enero de 2026, establece un mecanismo gradual de incorporación de mujeres en los directorios de sociedades anónimas abiertas y de sociedades anónimas especiales fiscalizadas por la CMF. La norma señala que los directorios no podrán estar compuestos por más de un 60% de personas de un mismo sexo y las sociedades deberán contemplar en sus estatutos los mecanismos para garantizar esta proporción al momento de la elección de directores/as en las juntas de accionistas.

En una primera etapa, esta cuota de representación del 60% tiene un carácter sugerido y se exige únicamente la obligación de informar. Las sociedades deberán reportar a la CMF la identificación y sexo de cada persona del directorio, y aquellas que no cumplan con la proporción, tendrán que explicar y fundamentar las razones de ello. Esta información será publicada tanto en el sitio web de la CMF como en la memoria y en la página institucional de cada sociedad, siempre que disponga de una. La CMF no

51 Gobierno de Chile: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Sistema de Empresas: Sistema de Empresas Públicas (SEP).

52 Ministerio de Hacienda, Chile. *Estado de la Hacienda Pública 2025*. 2025.

se pronunciará respecto del mérito de esas razones o fundamentos, pero sí destacará públicamente a las empresas que sí cumplan con la proporción recomendada.

La ley establece además un calendario progresivo para la plena aplicación de la cuota sugerida como máximo de representación de un mismo sexo:

- > 80% hasta el término del 3er año (término 2028).
- > 70% desde el inicio del 4to año hasta el término del 6to año (término 2031).
- > 60% desde el 7mo año (2032).

A partir de los seis años de publicación de la ley, la CMF evaluará cada cuatro años, en julio, si se han cumplido las siguientes condiciones:

- 1 Que un 80% o más del total de las sociedades anónimas que deben reportar a la CMF cumplan con el porcentaje máximo señalado sobre la representación de personas de un mismo sexo dentro de sus directorios.
- 2 Que menos de 5% del total de las sociedades anónimas que deben reportar a la CMF cuenten con directorios integrados totalmente por personas de un mismo sexo ("empresas cero").

Estos indicadores de evaluación comenzarán a aplicarse en el mes de julio del 6to año (2031), con exigencia inicial de un 70% de cumplimiento del primer indicador, que ascenderá a un 80% en la evaluación siguiente, es decir, a 10 años de publicación de la ley (julio 2035).

En esta evaluación, si ambos indicadores se cumplen, el modelo se mantendrá en su carácter de cuota sugerida. En caso contrario, se activará un modelo de cuota obligatoria por cuatro años para aquellas organizaciones que, a la fecha de dicho cálculo, excedan el porcentaje máximo de representación de personas de un mismo sexo dentro de sus directorios. Estas organizaciones, a

contar del primer día del año calendario siguiente a la dictación de la resolución, atenderán a las siguientes reglas por un periodo de cuatro años:

- 1 El cumplimiento del porcentaje máximo de representación de personas de un mismo sexo en los directorios será obligatorio. Si en la elección o renovación de directorio la junta de accionistas contraviene dicho porcentaje, deberá repetirse hasta cumplirlo. De no repetirse la elección, se deberá llamar a junta ordinaria o extraordinaria cuando lo requiera la CMF.

En caso de no cumplir con lo anterior podrán ser sancionadas con censura, multas a beneficio fiscal e incluso la revocación de existencia de la sociedad cuando proceda.

- 2 Se mantendrá la obligación de reportar a la CMF la identificación y sexo de cada uno de los/as integrantes del directorio.
- 3 Los/as directores/as suplentes deberán ser del mismo sexo de los respectivos directores/as titulares. En caso de nombrarse un/a reemplazante, tendrá que ser del mismo sexo que el director/a reemplazado/a.
- 4 Los/as directores/as electos/as con anterioridad al cálculo podrán terminar el periodo por el cual han sido elegidos/as.

En el caso de que sólo se verifique el incumplimiento del indicador de menos del 5% de "empresas cero", sólo las que cuenten con directorios integrados totalmente por personas del mismo sexo se sujetarán al modelo de cuota obligatoria.

Las sociedades anónimas que hayan dado cumplimiento al modelo de cuota requerida durante un período de cuatro años, no estarán obligadas a cumplirlas en el período siguiente. Una vez completado este último período, se sujetarán nuevamente a lo que disponga la Comisión.

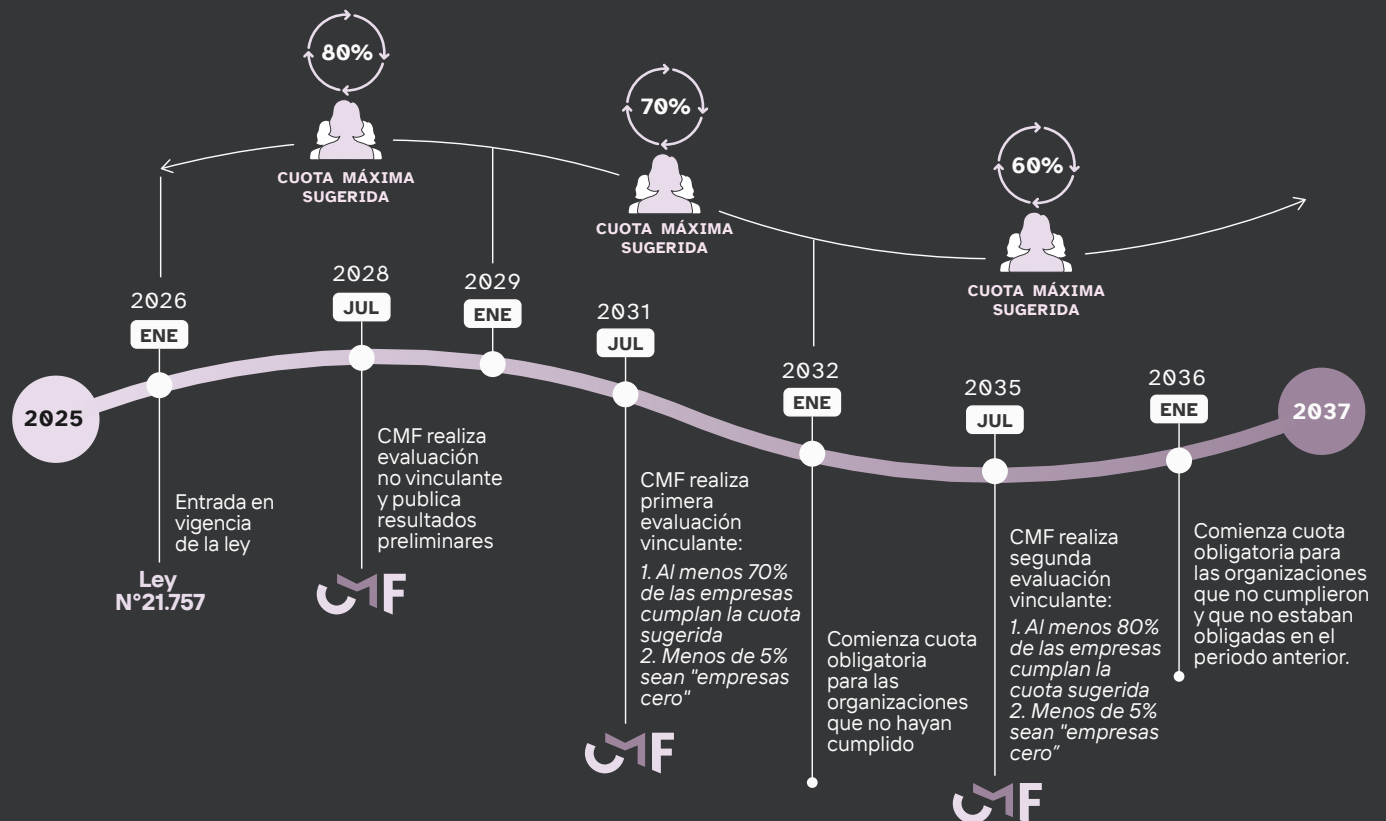
Adicionalmente, en el mes de julio del 3er año (2028), desde la entrada en vigencia de esta ley,

la CMF publicará resultados preliminares. En el caso de no cumplir con los indicadores, no se producirán los efectos de cambiar al modelo de cuota obligatoria, sino que los resultados solo serán puestos a disposición en el sitio web institucional de la Comisión y enviados a la Cámara de Diputados y al Senado.

Como se mencionó anteriormente, la ley establece el reconocimiento a la igualdad de género y al liderazgo de las mujeres, señalando que se considerará que las sociedades anónimas que dan cumplimiento al porcentaje máximo de representación sugerida los promueven dentro de

la estructura organizacional. Este reconocimiento tiene además un efecto concreto en el ámbito de la contratación pública, ya que, conforme al artículo 31 ter, dichas sociedades serán valoradas como promotoras de igualdad de género y liderazgos femeninos para efectos de lo dispuesto en el inciso noveno del artículo 6 de la Ley N° 19.886 y su reglamento. Ello les permitirá acceder a una mejor evaluación en licitaciones públicas donde se consideren criterios complementarios. Sin embargo, este beneficio no se aplicará respecto de aquellas sociedades que hayan tenido que aplicar la cuota obligatoria por cuatro años.

Línea de tiempo Ley N° 21.757



A modo de ejemplo, para dar cumplimiento a los plazos establecidos por la ley y considerando que en la mayoría de los directorios actuales la composición es predominantemente masculina, la Tabla N°1 presenta el número mínimo de cargos que deberán ser ocupados por mujeres, de acuerdo con el tamaño del directorio y las distintas etapas de implementación de la ley.

Tabla N°1: Ejemplos de tamaños de directorios y posiciones ocupadas por mujeres.

TAMAÑO DIRECTORIO	POSICIONES OCUPADAS POR MUJERES		
	JULIO 2028 (80% cuota y evaluación no vinculante)	JULIO 2031 (70% de cuota y evaluación vinculante)	JULIO 2035 (60% de cuota y evaluación vinculante)
5	1	2	2
6	2	2	3
7	2	3	3
8	2	3	4
9	2	3	4
10	2	3	4
11	3	4	5
12	3	4	5
13	3	4	6
14	3	5	6

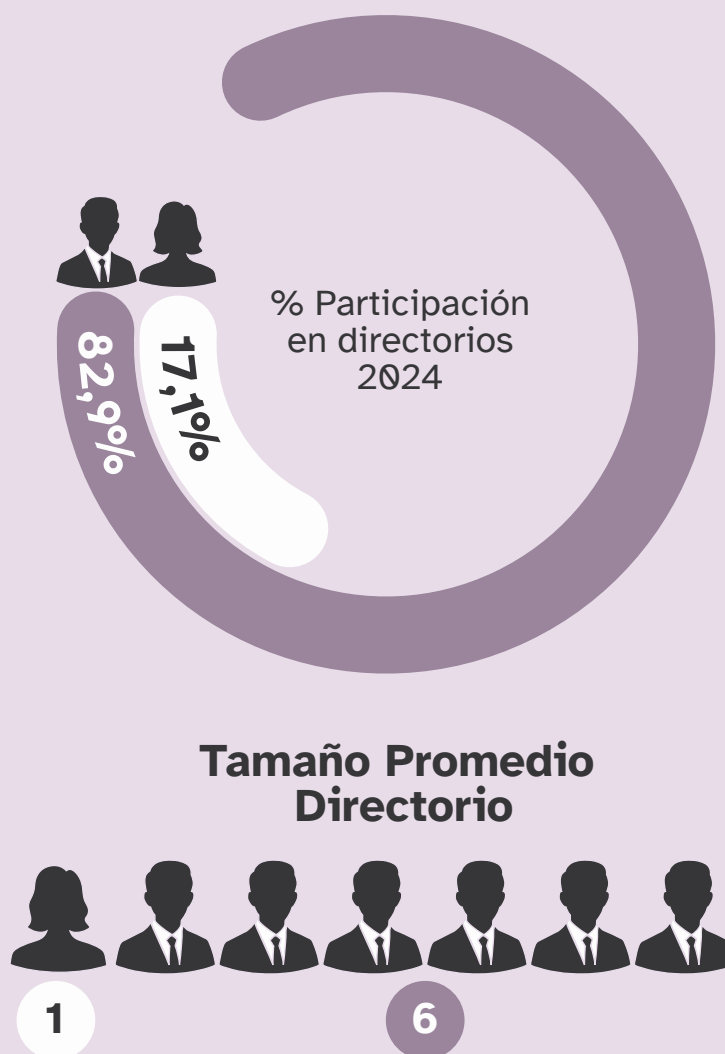
b) Cifras de género en los directorios en Chile y proyección para cumplimiento de la Ley N°21.757

La Ley N°21.757 se aplica a las sociedades anónimas abiertas y las sociedades anónimas especiales fiscalizadas por la CMF. En este último grupo se incluyen compañías de seguros de vida, compañías de seguros generales, administradoras generales de fondos, bolsas de valores y productos, bancos, securitizadoras, emisores y operadoras de tarjetas y las AFP. A la fecha de publicación de este estudio

no se encontraba disponible el listado oficial de empresas sujetas a la ley, por lo que se construyó uno para fines analíticos, utilizando los registros de la CMF y siguiendo la metodología detallada en el Anexo N°1.

Considerando 414 empresas analizadas, se registra un total de 2.830 posiciones en los directorios, de las cuales el 17,1% son ocupadas por mujeres (483 cargos) y el 82,9% por hombres (2.347 cargos). El tamaño medio de directorio es de siete integrantes, con una composición promedio de seis hombres y una mujer.

Gráfico N°4: Participación de mujeres y hombres en directorios 2024



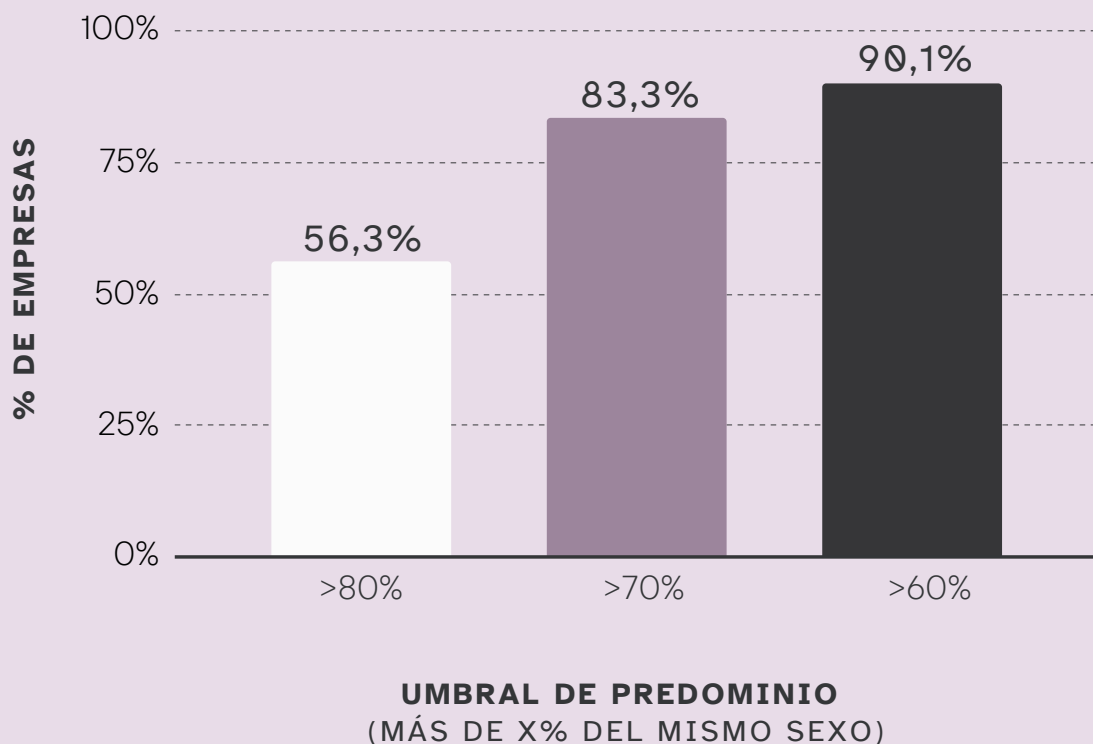
Fuente: Elaboración propia en base a datos reportados por las empresas a la CMF.

El análisis muestra que el 56,3% de las empresas (233 de 414), tiene directorios donde más del 80% de sus integrantes son del mismo sexo. De esas 233 compañías, sólo una presenta más de un 80% de mujeres; en todas las demás, la sobrerrepresentación corresponde a hombres. Si el umbral se reduce al 70%, la proporción de empresas con predominio de un sexo asciende al 83,3% y solo en tres de las 344 empresas en este grupo presentan una participación femenina superior al 70%. Finalmente considerando a las empresas con más de un 60% de integrantes de un mismo sexo, el

90,1% cumple con esa condición, y solo tres de ellas corresponden a empresas con mayoría femenina. En otras palabras, solo un 9,9% de las empresas (41 en total) cuenta con una composición relativamente equilibrada en sus directorios, donde ningún sexo supera el 60% de participación.

9 de cada 10 empresas en Chile tiene directorios donde más del **60%** de los integrantes son del mismo sexo.

Gráfico N°5: Empresas con mayoría de un sexo en el directorio según umbral 2024



Fuente: Elaboración propia en base a datos reportados por las empresas.

Por su parte, el 33,1% de las empresas corresponde a “empresas cero”, definidas como aquellas cuyos directorios están íntegramente compuestos por personas de un mismo sexo. Este grupo comprende 137 entidades y, en todos los casos, la composición de los directorios es exclusivamente masculina.

33,1% de las empresas no tienen a ninguna mujer en sus directorios.



Para cumplir con ambos objetivos establecidos en la ley y que ninguna empresa pase al modelo de cuota obligatoria, se necesita aumentar en al menos 511 el número de posiciones ocupadas por mujeres y en cinco las posiciones ocupadas por hombres en el total de los puestos de directorios analizados.

Si se proyecta la estructura analizada de los directorios a un escenario de plena aplicación de la Ley 21.757, siguiendo la metodología descrita en el Anexo N°1, hay importantes desafíos para el aumento de la participación de mujeres. Para situar el porcentaje de “empresas cero” por debajo del 5%, sería preciso aumentar en 117 el número de puestos en directorios ocupados por mujeres, con lo cual dicho grupo desciende a 20 empresas (4,9%). No obstante, aun con este cambio, se mantiene que solo el 9,9% de las empresas se ajusta al tope del 60% de representación de un mismo sexo en sus directorios. Para alcanzar un 80% de cumplimiento entre las empresas respecto de este umbral, se requiere aumentar en 394 los puestos ocupados por mujeres en 291 directorios de empresas y cinco puestos ocupados por hombres en tres directorios.

En total, considerando los datos actuales y haciendo un ejercicio de optimización, para cumplir con ambos objetivos establecidos en la ley y que ninguna empresa pase al modelo de cuota obligatoria, se necesita aumentar en al menos 511 el número de posiciones ocupadas por mujeres y en cinco las posiciones ocupadas por hombres en el total de los puestos de directorios analizados.

Finalmente, siguiendo el mismo análisis, pero para lograr que todas las empresas cumplan con el tope de representación de un mismo sexo del 60% en el directorio, se necesitaría aumentar en al menos 759 las posiciones ocupadas por mujeres y en cinco las ocupadas por hombres.

En la realidad, los resultados rara vez coinciden con el escenario óptimo teórico ya que existen múltiples restricciones que limitan la posibilidad de ejecutar exactamente los cambios mínimos identificados. Por ello, el ejercicio realizado debe entenderse como una aproximación de lo que podría ocurrir bajo condiciones ideales de implementación. Ofrece una referencia para dimensionar el esfuerzo requerido para dar cumplimiento a la ley, avanzar en diversidad de género en los directorios y priorizar intervenciones, aun cuando el ajuste efectivo se haga en una trayectoria gradual y con desviaciones respecto del óptimo.

3. Normas de la CMF: obligación de indicadores y prácticas a reportar

En Chile, el marco regulatorio de transparencia para emisores de valores ha evolucionado desde 2015 hacia un estándar integrado que combina información financiera y no financiera (ESG). En este proceso, la dimensión laboral y, en particular, la diversidad de género pasaron de ser referencias generales a convertirse en requerimientos específicos y comparables, con metodologías de cálculo y envíos estandarizados.

La Norma de Carácter General (NCG) N°385 de la CMF, dictada el 8 de junio de 2015 por la entonces Superintendencia de Valores y Seguros, estableció la obligación para las sociedades anónimas abiertas de reportar anualmente sus prácticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social y sostenibilidad, configurando un primer estándar de divulgación periódica frente a inversionistas y al público. En paralelo, la NCG N°386, también de 2015, modificó el contenido mínimo de la Memoria

Anual (NCG N°30) para incorporar un "Reporte de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible", con indicadores desagregados de diversidad en directorios, gerencias y dotación total (por sexo, nacionalidad, rangos de edad y antigüedad), además de una medición de la brecha salarial por tipo de cargo.

Posteriormente, el 12 de noviembre de 2021 se dictó la NCG N°461, que reestructuró el contenido mínimo de la Memoria Anual para emisores de valores y consolidó las exigencias ESG, derogando la NCG N°385 e integrando y ampliando los requerimientos introducidos por la NCG N°386. Esta norma exige no solo el envío de la Memoria a la CMF, sino también la remisión de métricas mediante formularios SEIL para materias específicas, y define un calendario de implementación gradual según el tipo y tamaño de las entidades.

Finalmente, el 29 de octubre de 2024 se publicó la NCG N°519, que modifica las NCG N°30 y N°461 para establecer la adopción de NIIF S1 y S2 (ISSB) como marco de referencia de sostenibilidad, introducir ajustes de implementación y perfeccionar ciertos contenidos de la Memoria Anual Integrada.

La NCG N°461 exige que se reporte en materia de gobierno corporativo, brecha salarial e indicadores de género que en la memoria anual deben incluir las sociedades anónimas abiertas y las sociedades anónimas especiales inscritas en el Registro de Valores que lleva la comisión, o que de acuerdo a la Norma de Carácter General N°431 o Circular N°991 deben remitir a su memoria anual conforme a lo establecido en la Norma de Carácter General N°30.

En la tabla N°2 se presentan las exigencias de reportabilidad de la NCG N°461 que tienen que ver con temas de diversidad de género y las modificaciones incorporadas por la NCG N°519.

Tabla N°2: Exigencias de reportabilidad NCG N°461 y modificaciones NCG N°519.

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la NCG N°461 y N°519.

Información NCG N°461	Definición NCG N°461	Modificación NCG N°519
3.2 Directorio		
<p>xiii. Respecto a la conformación del Directorio se deberá reportar:</p>	<p>a) El número total de directores separados por hombres y mujeres, distinguiendo entre directores titulares y suplentes.</p> <p>b) El número de directores por nacionalidad, separados por hombres y mujeres, distinguiendo entre directores titulares y suplentes.</p> <p>c) El número de directores según rango de edad de acuerdo a los rangos contemplados en la sección 5.1.3., separados por hombres y mujeres, distinguiendo entre directores titulares y suplentes.</p> <p>d) El número de directores por antigüedad en la organización de acuerdo a los rangos contemplados en la sección 5.1.4., separados por hombres y mujeres, distinguiendo entre directores titulares y suplentes.</p> <p>e) El número de directores en situación de discapacidad, separados por hombres y mujeres, distinguiendo entre directores titulares y suplentes.</p> <p>f) La brecha salarial por sexo en función de la media y la mediana, en los términos señalados en la sección 5.4.2., en el evento que existan remuneraciones diferenciadas entre directores o que existan regalías, dietas u otro tipo de compensaciones que no resulten aplicables a todos ellos.</p>	<p><i>Sin modificaciones</i></p>

5.1 Dotación de personal

5.1.1 Número de personas por sexo	Deberá reportar separado por hombres y mujeres el total de personas por cada tipo de cargo o categoría de funciones	<i>Sin modificaciones</i>
5.1.2 Número de personas por nacionalidad	Deberá reportar el número de personas por nacionalidad, separadas por sexo, para cada tipo de cargo o categoría de funciones.	<i>Sin modificaciones</i>
5.1.3 Número de personas por rango de edad	Deberá reportar el número de personas por rango de edad, separadas por sexo, para cada tipo de cargo o categoría de funciones, en los rangos: menos de 30 años; entre 30 y 40; entre 41 y 50; entre 51 y 60; entre 61 y 70, y más de 70 años.	<i>Sin modificaciones</i>
5.1.4 Antigüedad laboral	Deberá reportar el número de personas por antigüedad en la organización, separadas por sexo, para cada tipo de cargo o categoría de funciones, en los rangos: menos de 3 años; entre 3 y 6; más de 6 y menos de 9; entre 9 y 12, y más de 12 años trabajando en la entidad.	<i>Sin modificaciones</i>
5.1.5 Número de personas con discapacidad	Deberá reportar el número de personas en situación de discapacidad, para cada tipo de cargo o categoría de funciones, distinguiendo entre hombres y mujeres.	<i>Sin modificaciones</i>

5.2 Formalidad laboral

5.2 Formalidad laboral	Deberá informar las personas con contrato a plazo indefinido, a plazo fijo y por obra o faena. Además, las personas que prestan servicios a honorarios. Lo anterior, expresado tanto en número de personas como en porcentaje del total de personal de la entidad que esas personas representan según la modalidad del contrato. Todo ello, separado por sexo.	<i>Sin modificaciones</i>
-------------------------------	--	---------------------------

5.3 Adaptabilidad laboral

5.3 Adaptabilidad laboral	Deberá informar separado por sexo, el número de personas con jornada ordinaria de trabajo, con jornada a tiempo parcial y con pactos de adaptabilidad para trabajadores con responsabilidades familiares, así como el porcentaje del total de trabajadores de la entidad que representan esas personas para cada una de esas modalidades. Además, cuando corresponda se deberá informar como porcentaje del total del personal de la entidad, separado por sexo, las personas que se acogen a teletrabajo o a pactos de adaptabilidad de jornada laboral.	<i>Se reemplaza el texto por: Deberá informar separado por sexo, el número de personas con jornada ordinaria de trabajo, con jornada a tiempo parcial, con teletrabajo parcial, con teletrabajo completo, con pactos de adaptabilidad para trabajadores con 3 responsabilidades familiares y con bandas de horas para personas que tengan al cuidado niños o niñas de hasta 12 años, así como el porcentaje del total de trabajadores de la entidad que representan esas personas para cada una de esas modalidades.</i>
----------------------------------	---	--

5.4 Equidad salarial por sexo

5.4.1 Política de equidad	<p>La entidad deberá divulgar la existencia de políticas que tuvieren como objetivo velar por una compensación equitativa entre los trabajadores de la entidad, de conformidad con sus roles y responsabilidades, y señalar expresamente si se hubieren definido planes y/o metas para reducir las inequidades que pudieran existir en esa materia. Se deberán presentar las metas que se hubiere autoimpuesto la entidad.</p>	<p><i>Sin modificaciones</i></p>
5.4.2 Brecha salarial	<p>Deberá informar la brecha salarial anual por sexo y para cada categoría de funciones de aquellas definidas al inicio de la sección 5, medida como el porcentaje que el salario bruto de las mujeres representa respecto del salario bruto de los hombres. (se incluye en la norma la explicación en detalle para el cálculo de la media y la mediana)</p>	<p><i>Sin modificaciones</i></p>

5.5 Acoso laboral y sexual

5.5 Acoso laboral y sexual	<p>Deberá divulgar si la entidad cuenta con políticas para prevenir y gestionar el acoso laboral y sexual, señalando expresamente si cuenta con programas de capacitación sobre esas materias y con canales de denuncia. Junto con ello deberá divulgar el porcentaje del total de personal que fue capacitado sobre esas materias durante el año, el número de denuncias de acoso sexual durante el año de conformidad con la Ley N°20.005 o con la legislación 19 equivalente aplicable en aquellas jurisdicciones extranjeras donde opere la entidad, y el número de denuncias de acoso laboral durante el año de conformidad con la Ley N°20.607 o con la legislación equivalente aplicable en aquellas jurisdicciones extranjeras donde opere la entidad, en ambos casos distinguiendo aquellas presentadas ante la misma entidad y ante la Dirección del Trabajo u organismo equivalente.</p>	<p><i>Se reemplaza el título por "Acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo"</i></p> <p><i>Se reemplaza el texto por: Deberá divulgar el porcentaje del total de personal que fue capacitado durante el año respecto del protocolo de prevención del acoso sexual, laboral y la violencia en el trabajo y del procedimiento de investigación y sanción al que quedan sometidas dichas conductas que hubieren sido implementados en la entidad. Junto con ello deberá divulgar el número de denuncias de acoso laboral, acoso sexual y violencia en el trabajo, separando las cifras por el sexo de quien presentó la denuncia y distinguiendo aquellas presentadas ante la misma entidad y ante la Dirección del Trabajo u otro organismo equivalente.</i></p>
-----------------------------------	---	--

5.5 Acoso laboral y sexual

5.7 Permiso postnatal

Se deberá divulgar si cuenta con una política que establezca un período de descanso, posterior al nacimiento de un hijo o hija, o una vez otorgada judicialmente la tuición o cuidado personal como medida de protección o cuando se otorga el cuidado personal de un menor de edad en un procedimiento de solicitud de adopción, superior al legalmente vigente, señalando el tiempo definido en número de días, y si esa política tiene entre sus objetivos fomentar la corresponsabilidad parental, señalando cómo se incentiva el uso de permisos de postnatal por parte de hombres. Por ejemplo, indicar si la entidad confiere más días que los mínimos establecidos por ley de permiso postnatal paternal y, en caso que ello fuere efectivo, indicar ese número de días adicionales. 20 Junto con ello se deberá divulgar para cada país en que opera la entidad, el porcentaje de personas, separadas por sexo, que hubieren hecho uso de permisos de postnatal, considerando el número total de personas elegibles para hacer uso de tales permisos. Además, se deberá indicar el promedio de días que hubieren sido utilizados durante el año por categoría de funciones. En particular respecto del postnatal ejercible por los padres distinguir entre el permiso post natal paternal de 5 días y el parental de 6 semanas (o menos).

Se agrega al final el siguiente párrafo:

Para estos efectos se debe considerar que se refiere a postnatal paternal al derecho del padre trabajador a cinco días pagados por el empleador por nacimiento de un hijo o hija. El descanso maternal postnatal corresponde al derecho a descanso de la madre trabajadora de doce semanas después del parto. Mientras que se refiere a postnatal parental al derecho a descanso de la madre trabajadora de doce semanas a continuación del período postnatal, del que hasta seis semanas pueden ser transferidas al padre.

5.8 Capacitación y beneficios

5.8 Capacitación y beneficios

La entidad deberá informar respecto a la existencia de políticas de capacitación y beneficios a sus trabajadores, incluyendo:

- i. El monto total de recursos monetarios y el porcentaje que éstos representan del ingreso anual total de actividades ordinarias de la entidad (o su equivalente), que se destinó a educación y desarrollo profesional para las personas que trabajan en la entidad.
- ii. El número total de personal capacitado y el porcentaje que ese número representa de la dotación total.
- iii. El promedio anual de horas de capacitación que el personal destinó, por cuenta de la entidad, a actividades de capacitación, por sexo y categoría de funciones.
- iv. Identificación, en términos generales, de las materias que abordaron esas capacitaciones.

Respecto de los beneficios que la entidad otorga al personal, se deberá señalar específicamente qué tipo de beneficios considera, incluyendo beneficios cuantificables monetariamente que correspondan a asignaciones que no forman parte del salario bruto de las personas, tales como seguros de salud o de vida de cargo del empleador. Al referirse a cualquiera de esos beneficios se deberá señalar expresamente si estos dependen del tipo de vínculo laboral, es decir, si la persona está contratada a plazo indefinido, plazo fijo, por obra o faena, o a honorarios.

Se reemplaza el punto ii por:

ii. El número total del personal capacitado y el porcentaje que ese número representa de la dotación total, por sexo y cargo."

Anexo N° 01: Metodología

1. Construcción del universo de análisis

A la fecha de publicación de este estudio, no se encontraba disponible un listado oficial de las empresas sujetas a la ley N°21.757 “Más Mujeres en Directorio”. Por ello, se elaboró uno de carácter analítico a partir de la información pública disponible.

A partir del listado total de empresas fiscalizadas remitido por la CMF, se realizó una clasificación según los siguientes criterios:

1.1. Entidades del mercado de valores:

Se excluyeron aquellas entidades que correspondían a agencias extranjeras, fondos de inversión, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades por acciones, sociedades anónimas cerradas, organizaciones deportivas profesionales y cooperativas de ahorro y crédito.

1.2. Sociedades anónimas especiales:

Se consideraron dentro de esta categoría los bancos, administradoras de fondos de pensiones (AFP), compañías de seguros de vida, compañías de seguros generales, sociedades administradoras generales de fondos, bolsas de valores y productos, empresas administradoras de sistemas de compensación y liquidación, depósitos de valores, securitizadoras y, emisores operadores de tarjetas.

Tras aplicar estos criterios y eliminar las organizaciones duplicadas entre ambas categorías, se obtuvo un universo de 480 entidades.

2. Fuentes de información

En relación con la información de la composición de los directorios, se utilizó como fuente principal la información reportada por las organizaciones para el año 2024, conforme a las NCG N°385 y N°461. En 48 casos las empresas habían reportado bajo ambas normas y en ellos cuando existían discrepancias entre los registros, se corrigieron revisando las memorias anuales correspondientes. Para los casos en que no existía información en ninguna de las NCG, se recurrió a las memorias de las propias empresas para completar los datos, aunque esta información no estuvo disponible en todos los casos.

En suma, se obtuvo un total de 414 empresas con información completa, las cuales fueron finalmente consideradas en el análisis.

Para el caso de las empresas con información de la NCG N°461, fueron considerados sólo los directores y directoras titulares informados. En la información entregada por la empresas que reportaron por la NCG N°386 no se especifica si corresponde a sólo directores y directoras titulares.

3. Análisis y proyecciones

El análisis se estructuró como un problema discreto de asignación con restricciones, bajo el supuesto de tamaño fijo del directorio por empresa, es decir, cada reemplazo de una persona por otra mantiene constante el total de puestos en un directorio. Para cada empresa se definió un rango objetivo de diversidad en el directorio donde ningún sexo puede superar el 60% ni quedar por debajo del 40%, y se evaluó su situación inicial de cumplimiento ("cumple" o "no cumple").

Para cada empresa "no cumplidora" se calculó el número mínimo de reemplazos necesarios para alcanzar el rango objetivo, entendiendo por reemplazo la sustitución de una persona del sexo sobrerrepresentado por una del sexo subrepresentado, manteniendo el tamaño del directorio.

El procedimiento se implementó en dos etapas complementarias, alineadas con los objetivos regulatorios:

- 1 Reducción de "empresas cero": primero se identificaron las empresas compuestas exclusivamente por un sexo y se seleccionó el conjunto mínimo de casos a intervenir para que la proporción de "empresas cero" quedara por debajo del 5%.
- 2 Balance 40%-60%: luego, entre las empresas que todavía no cumplían el objetivo del 40%-60%, se ordenaron por su "costo mínimo" de corrección (menor número de reemplazos requeridos) y se seleccionaron, en ese orden, hasta alcanzar que al menos el 80% del total de empresas quedara dentro del rango.

Este enfoque de menor costo primero se realiza ya que, al mantener fijo el tamaño del directorio, se asume que el costo de corregir cada empresa es independiente de las demás. Por ello, ordenar por distancia mínima y seleccionar hasta cumplir la meta produce una solución eficiente. La secuencia en dos etapas realizada garantiza el cumplimiento de que menos del 5% sea "empresas cero" y, a continuación, maximiza el avance hacia el 80% de cumplimiento con el menor número total de reemplazos.

Finalmente, se contrastó el procedimiento conceptualmente con una formulación de optimización exacta (Solver). Bajo estas restricciones, ambos enfoques convergen en la práctica a soluciones equivalentes o muy cercanas, con la ventaja adicional de que el método aplicado es transparente, replicable y permite verificar caso a caso qué empresas se intervienen y por qué.

En la realidad, los resultados rara vez coinciden con el escenario óptimo teórico ya que existen múltiples restricciones que limitan la posibilidad de ejecutar exactamente los reemplazos mínimos identificados. Por ello, el ejercicio realizado debe entenderse como una aproximación de lo que podría ocurrir bajo condiciones ideales de implementación. Ofrece una referencia para dimensionar el esfuerzo requerido para dar cumplimiento a la ley, avanzar en diversidad de género en los directorios y priorizar intervenciones, aun cuando el ajuste efectivo se haga en una trayectoria gradual y con desviaciones respecto del óptimo.

Bibliografía

Adams, Renée B., and Daniel Ferreira, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, *Journal of Financial Economics*. 2009.

Ahern, Kenneth R., and Amy K. Dittmar, *The Changing of the Boards: The Value Effect of a Massive Exogenous Shock*, *Quarterly Journal of Economics* 127. 2012.

Aksoy, Cevat Giray, Alisher Aldashev, and Yury Danilov, *Mind the Gender Pay Gap: The Role of Board Gender Composition*, *The Productivity Institute*. 2023.

Australian Government, *Workplace Gender Equality Agency (WGEA), Gender Equity Insights 2021: Making It a Priority*. 2021.

Bilimoria, Diana, *The Relationship between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers*, *Journal of Managerial Issues*. 2006.

Bustos, Álvaro, Edgar Kausel, Fernanda Novoa, Consuelo Silva, Diego Veroiza, Eduardo Walker, y Matías Zegers, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*, Centro UC Gobierno Corporativo, Pontificia Universidad Católica de Chile. 2020.

Centro de Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas, Cuaderno ESE*. 2017.

Chen, Jie, Woon Sau Leung, Wei Song, y Marc Goergen, *Why Female Board Representation Matters: The Role of Female Directors in Reducing Male CEO Overconfidence*, *Journal of Empirical Finance* 53. 2019.

Comisión Europea, *Commission welcomes political agreement on Gender Balance on Corporate Boards*. 2022.

Comisión Europea, *Gender Balance on Corporate Boards*. 2022.

Conyon, Martin J., and Lerong He, *Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach*, *Journal of Business Research* 79. 2017.

Deloitte, *Women in the Boardroom*. 2023.

Deloitte, *Women in the Boardroom: A Global Perspective. Eighth Edition*. 2024.

Fondo Monetario Internacional, *Reducing and Redistributing Unpaid Work: Stronger Policies to Support Gender Equality*. 2019.

Fundación ChileMujeres, Observatorio del Contexto Económico UDP, Cámara de Comercio de Santiago, Banco Interamericano de Desarrollo, *Informe Laboral Anual Zoom de Género*. 2024.

Griffin, Dale, Kai Li, y Ting Xu, *Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence*, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 56. 2021.

Hwang et al., 2018. Citado en: Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*. 2020.

Ladant, Juliette, and Lucie Paul-Delvaux, *Can Female Directors Shrink the Gender Gap? Evidence from France. Policy Research Working Paper*. 2025.

Matsa, David A., Amalia R. Miller, *Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership*, *American Economic Review* 101. 2011.

McKinsey & Company, y LeanIn.Org, *Women in the Workplace 2023*. 2023.

McKinsey and Company, *Delivering through Diversity*. 2018.

McKinsey and Company, *Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact*. 2023.

McKinsey and Company, *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. 2020.

Ministerio de Hacienda, Chile. *Estado de la Hacienda Pública 2025*. 2025.

MSCI, *Women on Boards and Beyond: Progress Report*. 2024.

MSCI ESG Research, *Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity*. 2015.

Page, Anita, *Regulation and the Trickle-Down Effect of Women in Leadership Roles*. 2023.

Post, Corinne, and Kris Byron, *Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis*, *Academy of Management Journal* 58. 2015.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *Participación laboral femenina y crecimiento económico en Chile*. 2025.

Raina, Gurdeep Singh, Arvin Sahaym, and Leah D. Sheppard, *The more the merrier? Exploring the effect of women on boards on the gender pay gap in top management teams*, *Journal of Business Research*. 2024.

Schein, Virginia E., *The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics*, *Journal of Applied Psychology* 57, n.º 2. 1973.

UN Women, *Forecasting Time Spent in Unpaid Care and Domestic Work*. 2023.

Universidad Pompeu Fabra, *Las mujeres tienen el 30% menos de probabilidades de acceder a un proceso de contratación que los hombres*. 2019.

Wiersema, Margarethe F., and Marie Louise Mors, *Women Directors and Board Dynamics: Qualitative Insights from the Boardroom*, *Journal of Management*. 2024.

World Economic Forum, *Global Gender Gap Report*. 2025.

World Economic Forum, *Global Gender Gap Report*. 2023

World Economic Forum, *The Male Blueprint: What It Is – and How It Stops Women from Reaching the C-suite*. 2024.

chilemujeres[®]
fundación

Gracias al apoyo de

La Araucana[®]
más cerca