

MODELOS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS

Fundación ChileMujeres
Organización Internacional del Trabajo

Mayo 2022

Autoras:
Francisca Jünemann y Sofía Kreutzberger
Colaboradora: Claudia Wiegand

chilemujeres
fundación



Organización
Internacional
del Trabajo



MODELOS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS

Primera Edición: Mayo 2022.

Autoras: Francisca Jünemann y Sofía Kreutzberger

Colaboradora: Claudia Wiegand

Edición: Magdalena Pulido

Diseño y diagramación: MITA Diseño

Reservados todos los derechos.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright.

La elaboración de este estudio ha sido financiada por la Unión Europea a través del Proyecto Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe (CERALC). Sus contenidos son responsabilidad exclusiva de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Unión Europea ni de sus socios implementadores, la Oficina de la Alta Comisionada para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ACNUDH) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

MODELOS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS

Fundación ChileMujeres
Organización Internacional del Trabajo

Mayo 2022

Autoras:
Francisca Jünemann y Sofía Kreutzberger
Colaboradora: Claudia Wiegand

chilemujeres
fundación



Organización
Internacional
del Trabajo



SOBRE LAS AUTORAS

FRANCISCA JÜNEMANN

Presidenta ejecutiva y cofundadora
Fundación ChileMujeres



Francisca Jünemann es abogada de la Universidad Católica de Chile y Magíster en Derecho de Familia de la Universidad de Barcelona, España.

Desde su tesis universitaria ha trabajado por la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres en nuestro país, cofundando el año 2015 la Fundación ChileMujeres.

Es miembro de los consejos de la sociedad civil del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Es columnista del diario La Tercera-Pulso. Forma parte del Círculo de Personas y Organización de Icare y del Comité Ejecutivo de Pivotes.

Ha integrado tres comisiones asesoras presidenciales: “Mujer, Trabajo y Maternidad”, “Mujer Covid-19” y “Comisión para la Recuperación del Empleo”, impulsando junto con las y los integrantes de estas instancias las políticas públicas de postnatal parental, subsidio al empleo con enfoque de género, e IFE laboral con enfoque de género.

También ha trabajado por las políticas públicas que Fundación ChileMujeres ha impulsado o apoyado y es coautora de diversos manuales para empresas publicados por la fundación.

SOFÍA KREUTZBERGER
Investigadora
Fundación ChileMujeres



Sofía Kreutzberger es Licenciada en Sociología de la Universidad Católica de Chile y es Magíster en Sociología de la Universidad de Columbia, Estados Unidos. Se unió a la Fundación ChileMujeres a principios del año 2020 y ha participado como investigadora, realizando estudios sobre el efecto de la pandemia en el trabajo remunerado de las mujeres, la importancia de este en la recuperación de la economía post pandemia y sobre el teletrabajo, participando en la elaboración

del *Manual de teletrabajo: marco jurídico y buenas prácticas* (2021). En el año 2022, en la Universidad de Columbia, realizó un estudio sobre la distribución del trabajo no remunerado entre hombres y mujeres en pandemia, por el cual recibió premio de distinción.

Es primera autora de este estudio “Modelos de diversidad de género en los directorios”.

FUNDACIÓN CHILEMUJERES

Fundación ChileMujeres tiene el propósito de aportar a los cambios legales y culturales que innoven las políticas públicas y empresariales para alcanzar la igualdad laboral de las mujeres.

Algunos de los proyectos de la fundación son: Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile junto al Ministerio de la Mujer y la EG; Zoom de Género, informe laboral mensual con enfoque de género junto a OCEC UDP; Premio Impulsa, que destaca a las empresas de su rubro con los mejores indicadores de género, y Red Activa, comunidad de empresas comprometidas en mejorar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, junto a PwC-Chile y La Tercera-Pulso.

Ha publicado diversos manuales para empresas junto a la Universidad Alberto Hurtado y la Unión Europea: corresponsabilidad parental en el mundo del trabajo, adaptabilidad laboral, prevención y sanción del acoso laboral, selección de personas con enfoque de género, y gestión de indicadores. También ha publicado el manual de teletrabajo junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las Subsecretarías de DDHH y del Trabajo.

A su vez, ChileMujeres ha impulsado o aportado en diversas políticas públicas, como la nueva Norma de Carácter General 461 de la CMF, los pactos de adaptabilidad para trabajadores con responsabilidades familiares y la Ley de trabajo a distancia y teletrabajo. Y en diferentes proyectos de ley, como sala cuna universal, igualdad salarial y reforma al régimen matrimonial de sociedad conyugal.

PRÓLOGO

VINÍCIUS CARVALHO PINHEIRO

Subdirector General

Director Regional para América Latina
y el Caribe

Organización Internacional del Trabajo



"(...) La igualdad de género permite el desarrollo pleno de las capacidades de las personas, haciendo frente a la falta de oportunidades y barreras que enfrentan las mujeres".

La igualdad de género, la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo -incluyendo la violencia sexual- la no discriminación en el empleo y en la ocupación y la igualdad salarial entre hombres y mujeres por trabajos del mismo valor, son ejes centrales de la agenda de trabajo decente promovida por la OIT.

El año 1998 la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Declaración sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo, estableciendo cuatro categorías de derechos fundamentales que comprometen a todos los estados miembros de la OIT, hayan o no ratificado los convenios pertinentes. Dentro de estos derechos fundamentales se encuentra el derecho a la no discriminación en el empleo y la ocupación, el cual también es abordado en el Convenio 100, sobre la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajos del mismo valor y el Convenio 111 sobre la discriminación en el empleo y la ocupación.

Cuando hablamos de igualdad de género en el mundo del trabajo estamos hablando también del ejercicio de los derechos humanos al interior de las empresas, de permitir el desarrollo de las personas en condiciones de dignidad e igualdad en los lugares de trabajo. La igualdad de género permite el desarrollo pleno de las capacidades de las personas, haciendo frente a la falta de oportunidades y barreras que enfrentan las mujeres.

Este tema es más urgente aún este año 2022, cuando enfrentamos un importante retroceso en los avances que se habían logrado en la igualdad de género debido a la crisis laboral causada por la pandemia de COVID-19. Altas tasas de desocupación y una fuerte caída en la participación laboral de las mujeres, que había estado creciendo en forma sostenida, pusieron en evidencia la necesidad de redoblar los esfuerzos por la igualdad.

La Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social (2017), instrumento internacional que entrega orientaciones a las empresas, gobiernos y actores sociales sobre prácticas laborales sostenibles e inclusivas, señala que las empresas deberían guiarse por el principio de no discriminación en todas sus operaciones, asegurando la igualdad de oportunidades y de trato.

De este modo, las empresas deberían siempre basar la contratación, la colocación, las oportunidades de formación profesional y los ascensos y promociones de sus trabajadores, en todos los niveles profesionales, en la cualificación, las competencias y la experiencia de estos. Lo anterior es sin perjuicio de las medidas aplicadas por los gobiernos para corregir las pautas históricas de discriminación y más aún teniendo en cuenta que la igualdad de género se vincula directamente con la sostenibilidad empresarial.

Este estudio realizado por la Fundación ChileMujeres con el apoyo técnico y financiero de la OIT a través del Proyecto sobre Conducta Empresarial Responsable -CERALC- y de la Oficina para Actividades con los Empleadores - ACT/EMP -, busca contribuir a la igualdad de género en las empresas mediante el estudio comparativo de los modelos de diversidad de género en los directorios, exponiendo las experiencias y resultados de los modelos de cuotas de género obligatorias, recomendadas y la autorregulación empresarial. Además, analiza los efectos virtuosos de la presencia femenina en la rentabilidad y la disminución de la brecha salarial, en la sostenibilidad en general y el efecto “*spillover*” que genera la presencia de mujeres en la alta dirección.

Esperamos que este estudio sea una contribución al debate en América Latina y el mundo, aportando evidencia empírica para los hacedores de políticas públicas y para las mismas empresas, de manera que avancen en la igualdad de género y en el trabajo decente para todas las personas.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	8
II.	INTRODUCCIÓN	14
III.	CIFRAS DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS	16
1.	Cifras de género en los directorios a nivel mundial	16
2.	Cifras de género en los directorios de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	19
3.	Cifras de género en los directorios latinoamericanos	21
4.	Cifras de género en los directorios de Chile	22
IV.	BARRERAS A LA INCORPORACIÓN DE MUJERES A LOS DIRECTORIOS	24
1.	Barreras por parte de la oferta	24
2.	Barreras por parte de la demanda	27
V.	EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DE LOS DIRECTORIOS EN LAS EMPRESAS	32
1.	Indicadores de género	32
a.	Teoría <i>spillover</i> : mujeres en la alta gerencia	32
b.	Disminución de la brecha salarial	35
2.	Indicadores económicos	36
a.	Aumento de la rentabilidad de las empresas	36
b.	Disminución de probabilidad de quiebra en las empresas	37
VI.	MODELOS DE INCORPORACIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS	38

1.	Cuotas de género obligatorias con y sin sanciones y países que las han implementado	39
2.	Cuotas de género recomendadas y países que las han implementado	47
3.	Autorregulación de las empresas	51
VII.	MODELOS DE DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS E INDICADORES DE GÉNERO	53
1.	Países con ley de cuotas en directorios e indicadores de género	53
2.	Países con cuotas recomendadas e indicadores de género	54
3.	Países solo con autorregulación de las empresas e indicadores de género	55
VIII.	DOS CASOS DE ANÁLISIS	58
1.	Caso chileno	58
a.	Cuota de género en las empresas del Sistema de Empresas Públicas (SEP)	58
b.	Normas de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF): obligación de indicadores y prácticas a reportar	61
c.	Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile	66
d.	Registro de mujeres para directorios	68
2.	Caso australiano: <i>Workplace Gender Equality Agency</i>	69
a.	Programas del <i>Workplace Gender Equality Agency</i>	71
b.	Lecciones de mujeres en liderazgo	74
IX.	CONCLUSIONES	80

I. RESUMEN EJECUTIVO

La desigualdad de género penetra diversos ámbitos de la sociedad, especialmente la esfera económica y las oportunidades laborales. Los directorios corporativos, por ejemplo, son una importante muestra de las barreras impuestas a mujeres en el ámbito laboral.

La diversidad en los directorios es una oportunidad para las organizaciones por los efectos positivos de contar con mujeres en el principal órgano del gobierno corporativo. Uno de ellos es el efecto *spillover* que hace que la presencia de mujeres al interior de los directorios se correlaciona positivamente con una mayor presencia femenina en la alta gerencia y al interior de toda la organización. Así como también se relaciona a la disminución de la brecha salarial, la que según estudios, se reduce a la mitad en las empresas con representación equitativa de género en los cargos de liderazgo. Como también conlleva un aumento de la rentabilidad de las empresas y la disminución de las probabilidades de quiebra de estas.



"MÁS MUJERES EN LOS DIRECTORIOS ES DE JUSTICIA Y DE CONEXIÓN BÁSICA CON LOS PROFUNDOS CAMBIOS SOCIALES.

TAMBIÉN ES NECESARIO PORQUE EN ESE ESPACIO SE TIENE EL PODER PARA AGILIZAR LAS TRANSFORMACIONES QUE SE NECESITAN."

"Que las mujeres directoras no pierdan la oportunidad de hacer las transformaciones que tienen el poder de hacer, para que otras mujeres puedan ingresar y desarrollarse plenamente".

FRANCISCA JÜNEMANN,

Presidenta Ejecutiva y Co-fundadora,
Fundación ChileMujeres.

Sin embargo, la brecha de igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres a nivel de directorio de las compañías es un fenómeno común en todo el mundo. De acuerdo a *World Economic Forum (2020)*, las mujeres ocupan el 18,2% de los puestos de directorios a nivel mundial y el *Global Gender Gap Report* del *World Economic Forum (WEF, 2021)* nos muestra que sólo tres países tienen 40% o más de mujeres en los directorios (Islandia, Francia y Noruega) y 15 países tienen 30% o más de mujeres en los directorios de sus empresas.

En Chile, la presencia de mujeres en la mesa directiva de las empresas que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) es de solo 12,7% de acuerdo al *Tercer reporte de indicadores en las empresas en Chile*, elaborado por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género junto a la Fundación ChileMujeres.

El *Handbook* de género de la Comisión para el Mercado Financiero publicado en febrero 2022, muestra que Chile podría tardar 15 años en alcanzar los niveles de mujeres en directorios de la OCDE que es de 26,7%.

Las barreras que impiden a las mujeres acceder a las mesas directivas y a las empresas contar con ellas, son a nivel de oferta y de demanda. Por parte de la oferta, el freno más significativo está en las desiguales responsabilidades de hombres y mujeres en las tareas del hogar y de cuidado y crianza de hijas e hijos. El Fondo Monetario

Internacional en *Reducing and redistributing unpaid work: stronger policies to support gender equality* (2019), analiza el uso del tiempo en 90 países, mostrando que en el mundo las mujeres dedican en promedio 4,4 horas diarias a las tareas domésticas, mientras que los hombres dedican 1,7. Es por esta distribución desigual de las tareas del hogar que muchas mujeres no pueden ascender a cargos de mayor responsabilidad.

Por parte de la demanda, las empresas suponen que todas las mujeres al tener más responsabilidades en el hogar y la familia, estarán más restringidas en sus facultades para un cargo de alta responsabilidad. Según un estudio de *Institute for Business Value (IBM)*, que encuesta a más de 2.300 organizaciones alrededor del mundo, 2/3 de las personas que trabajan en estas organizaciones asumen que la razón principal por la cual no hay más mujeres en puestos de liderazgo es que estas tienen mayor probabilidad de poner a sus familias antes que sus carreras. El mismo estudio muestra también que el 58% cree que son menos las mujeres que desean asumir responsabilidades de liderazgo que los hombres que desean lo mismo. Estas percepciones inciden en que menos mujeres sean ascendidas a cargos de mayor responsabilidad.

Otra barrera desde la demanda es el “paradigma del liderazgo masculino”. Esto significa que el liderazgo se asocia a características de la masculinidad, de manera que las empresas buscan mujeres que hayan tenido la misma

experiencia laboral que los hombres y los mismos cargos, con trayectorias y experiencias homogéneas en vez de demandar diversidad, no solo en el género, sino también en las trayectorias laborales.

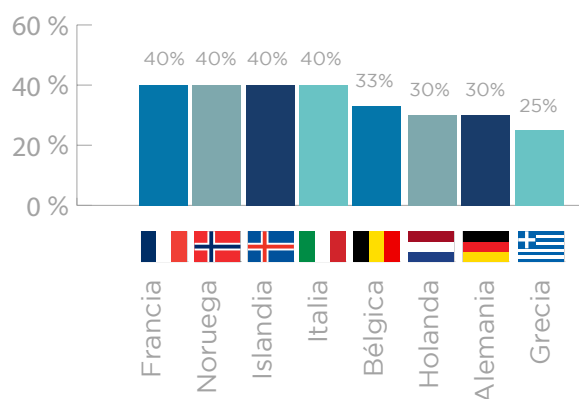
Buscando avances, los países han ido adoptando diferentes modelos para impulsar la diversidad de género en el principal órgano del gobierno corporativo: (i) el de cuotas obligatorias, (ii) el de cuotas recomendadas (con el método “*Comply or explain*”) y (iii) el de autorregulación de las empresas.

El **modelo de cuotas obligatorias** se refiere a la existencia de una ley que exige un porcentaje determinado de cada género en los directorios de las empresas. El **modelo de cuotas recomendadas** lo integran los países donde los gobiernos a través de códigos de buena gobernanza sugieren cuotas y las empresas cumplen con ellas o deben dar explicaciones por qué no cumplen (“*Comply or explain*”). Finalmente, el **modelo de autorregulación** de las empresas está integrado por los países que no teniendo ley de cuotas ni recomendaciones de cuotas de género, las empresas solas optan por herramientas de mejoras, asumiendo compromisos, como ser parte del “Club del 30%”, iniciativa que busca propiciar un enfoque voluntario y sustentable, donde un 30% de diversidad de género se estima como una participación base para incluir la voz de personas sub-representadas.

Los países con cuotas obligatorias son: Francia (cuota de 40%), Noruega (40%), Islandia (40%), Italia (40%), Bélgica (33%), Holanda (30%), Alemania (30%) y Grecia (25%).

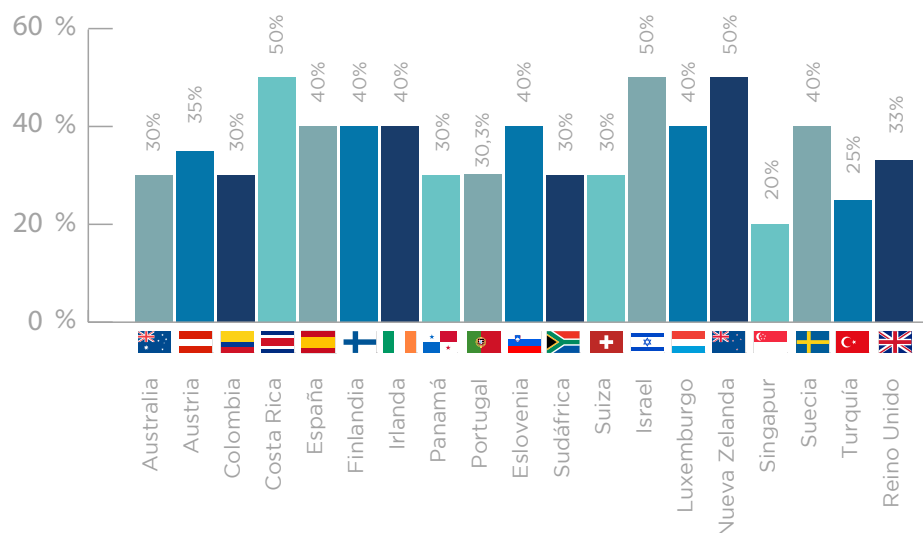
Los países con el modelo de cuotas recomendadas son: Australia (30%), Austria (35%), Colombia (30%), Costa Rica (50%), España (40%), Finlandia (40%), Irlanda (40%), Panamá (30%), Portugal (30,3%), Eslovenia (40%),

LOS PAÍSES CON CUOTAS OBLIGATORIAS



Ningún país del mundo aún ha alcanzado la paridad de género en los directorios, siendo Islandia quien tiene el mayor equilibrio a nivel mundial con un 46% de mujeres en los directorios de las compañías.

LOS PAÍSES CON EL MODELO DE CUOTAS RECOMENDADAS



Sudáfrica (30%), Suiza (30%), Israel (50%), Luxemburgo (40%), Nueva Zelanda (50%), Singapur (20%), Suecia (40%), Turquía (25%) y Reino Unido (33%).

Y los países que las empresas se autorregulan -tomando como muestra aquellos que son parte del “Club del 30%” y que no tienen cuotas obligatorias ni recomendadas- son: Chile, Canadá, Brasil, EE.UU, México y Japón.

Los únicos países que llegan o superan el 40% de mujeres en los directorios son aquellos con ley de cuotas obligatorias de 40%. Islandia y Francia lideran con 46% y 45% respectivamente. Luego, Noruega con 40%.

Son tres los países con ley de cuotas de 30% y ellos han superado esta meta, pero ninguno ha llegado a 40%: Alemania, Bélgica e Italia, los tres con 36% y Holanda con 34%.

Entonces los países con cuotas están cumpliendo con ellas, pero se mueven dentro del rango de las cuotas exigidas, sin lograr la paridad de género en el caso de aquellos con cuotas de 40%, ni alcanzando el 40% aquellos con cuotas de 30%.

Numéricamente más países han llegado o superado el 30% con cuotas recomendadas que con ley de cuotas obligatorias. De los 16 países analizados que tienen el modelo de cuotas recomendadas, seis de ellos alcanzan o superan el 30% de mujeres en los directorios de las empresas: Austria, Australia, Finlandia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Suecia, los cuales tienen el método “*Comply or explain*” de acuerdo a *Corporate governance factbook*, (2021), de la OCDE.

Esto demuestra que es posible llegar a 30% sin necesidad de ley de cuotas, pero con acciones decididas y formas de reporte y explicación como “*Comply or explain*”.

Ningún país donde las empresas se autorregulan solas llegan a 30%, siendo los más cercanos Canadá, con 29% y luego EE.UU. con 26%.

En promedio, los países con ley de cuotas obligatorias tienen 39% de mujeres en los directorios y la cifra desciende a 26% en los países con modelo de cuotas recomendadas. Mientras que en las empresas que se autorregulan, tan solo el 15% de los puestos directivos son ocupados por mujeres.

La brecha entre los países que tienen modelo de cuotas obligatorias y aquellos con cuotas recomendadas es de 13 puntos y con aquellos que cuentan con autorregulación de las empresas es de 24 puntos. La brecha entre los países del modelo de cuotas recomendadas y los con autorregulación de las empresas es de 11 puntos.

En promedio, los países con ley de cuotas obligatorias tienen 39% de mujeres en los directorios y la cifra desciende a 26% en los países con modelo de cuotas recomendadas. Mientras que en las empresas que se autorregulan, tan solo el 15% de los puestos directivos son ocupados por mujeres.

A su vez, los países con ley de cuotas tienen la más alta participación laboral femenina, con 72%. Los países con el modelo de cuotas recomendadas tienen una participación laboral de mujeres de 68% y aquellos en que no tienen ni cuotas obligatorias ni recomendadas, tienen el menor nivel promedio, 64%.

En cuanto a mujeres en cargos de liderazgo en el país (legisladoras, alta dirección y gerentas) no se aprecia diferencia en los países agrupados de acuerdo a los modelos de diversidad en los directorios. De hecho, el grupo de países con el promedio más alto de mujeres en esta posición es el de cuotas recomendadas con 35%. Los países con ley de cuotas obligatorias y en que las empresas solas se autorregulan, tienen 33%.

Importante es tener presente que no fue posible analizar el indicador de mujeres específicamente en gerencias de primera línea o gerencias generales de las compañías, ya que muchos países analizados en el presente estudio no contaban con ese dato en el *Global Gender Gap Report* del *World Economic Forum* (WEF, 2021), que es la fuente de análisis de los indicadores de los países agrupados en los distintos modelos.

Los países con cuotas obligatorias son los que tienen la más alta participación de mujeres en los directorios y también cuentan con la más alta participación laboral femenina. A su vez, ellos tienen el nivel promedio más alto de mujeres y hombres trabajando *part-time* (56% y 30% respectivamente). Por su parte, los países del grupo en que las empresas se autorregulan tienen los más bajos niveles de mujeres en los directorios, de participación laboral femenina y de mujeres y hombres con trabajos *part-time*.

Chile es un caso analizado en particular porque un grupo de empresas públicas (no todas) tiene cuotas de género en sus directorios de 40%. Ellas

son las empresas que integran el Sistema de Empresas Públicas (SEP). En las empresas privadas no existe una normativa legal que regule las cuotas de género en directorios. Tampoco son parte del modelo de cuotas recomendadas en los directorios ni toman la metodología de “*Comply or explain*” de este modelo, ya que si bien tienen la obligación de reportar a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) la diversidad de género en los directorios, no se les sugiere una cuota determinada ni se les exige explicar por qué no la han alcanzado.

Por lo tanto, múltiples son los modelos y herramientas de los países para promover la diversidad de género en las empresas (algunas más efectivas y otras menos) y de las organizaciones mismas para alcanzar un mayor equilibrio.

Por esta razón, frente a los promedios de la participación de mujeres en los directorios, de acuerdo al modelo de diversidad adoptado por los países, Chile necesitará esfuerzos adicionales de las empresas. Esto porque los únicos países que alcanzan o superan el 30% son los que adhieren al modelo de cuotas obligatorias y algunos de los que comparten el modelo de cuotas recomendadas con “*Comply or explain*”. Los países donde las empresas solas se autorregulan alcanzan en promedio una participación baja de mujeres (15%) y ningún país perteneciente a este modelo ha llegado al 30%. Es necesario, por lo tanto, desde las políticas públicas impulsar en Chile el modelo de cuota recomendada y “de cumplir o explicar” al regulador, para alcanzar una base promedio de al menos el 30% de diversidad de género en los directorios.

Australia con *Workplace Gender Equality Agency* ha logrado un modelo emblemático de “*Comply or explain*” con programas específicos (*Reporting*, *Employer of choice for gender equality citation*, y *Pay equity ambassadors*) y lecciones de liderazgo para mujeres. Esto le ha permitido alcanzar un 30% de mujeres en directorios sin necesidad de recurrir a una ley de cuotas obligatorias en las empresas, lo que es una referencia a nivel mundial.

Por lo tanto, múltiples son los modelos y herramientas de los países para promover la diversidad de género en las empresas (algunas más efectivas y otras menos) y de las organizaciones mismas para alcanzar un mayor equilibrio.

Independiente del modelo por el cual opte un país o una organización, este estudio evidencia que a mayor compromiso de los Estados, mejores son los indicadores de diversidad de género en los directorios y que la meta de 30% ha sido hasta el momento posible de alcanzar por medio de ley de cuotas o por cuotas recomendadas con el método “*Comply or explain*”. También que los países donde las empresas solas se autorregulan, sin ley de cuotas ni cuotas recomendadas, son los que tienen la más baja participación de mujeres en sus directorios.

II. INTRODUCCIÓN

Históricamente ha existido una gran desigualdad de género en el ámbito laboral, y aún más a medida que los cargos aumentan en la escala jerárquica, de manera que a mayor responsabilidad en la organización, menor es la participación de mujeres, estando la principal brecha de género en los directorios de las empresas.

En la mayoría de los países del mundo no hay una representación igual de hombres y mujeres en los directorios, por lo que se necesitan medidas de estímulo para lograr una mayor participación femenina en los altos cargos de las empresas.

Sin embargo, en nuestro país esta brecha es especialmente aguda, ya que la presencia de mujeres en la mesa directiva de las empresas que reportan a la CMF es de solo 12,7% de acuerdo al *Tercer reporte de indicadores en empresas en Chile*, elaborado por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género junto a la Fundación ChileMujeres.

De acuerdo al *Handbook* de género de la Comisión para el Mercado Financiero publicado en febrero 2022, Chile podría tardar 15 años en alcanzar los niveles de mujeres en directorios de la OCDE.

Los países han ido adoptando diferentes modelos para impulsar la diversidad de género en el principal órgano del gobierno corporativo: el de cuotas obligatorias, el de cuotas recomendadas (que toma la metodología de “*Comply or explain*”) y aquel en que las empresas solas han buscado

formas de autorregularse, como por ejemplo, siendo parte del “Club del 30%”.

El modelo de cuotas obligatorias se refiere a la existencia de una ley que exige un porcentaje determinado de cada género en los directorios. El modelo de cuotas recomendadas, lo integran los países donde los gobiernos a través de códigos de buena gobernanza sugieren cuotas y las empresas cumplen con ellas o deben dar explicaciones por qué no lo hacen (“*Comply or explain*”). Finalmente el modelo de autorregulación de las empresas está integrado por los países que no tienen ley de cuotas ni recomendaciones de cuotas de género. Son las empresas que optan por autorregularse, asumiendo compromisos, como ser parte del “Club del 30%”.

El presente estudio explica cada uno de estos modelos, los países que los integran, los niveles de mujeres que han logrado en los directorios y además pone a disposición otros indicadores de género de los países, según el modelo de directorio al cual pertenecen.

Es una información novedosa que muestra los indicadores de género de los países, agrupados según los modelos de diversidad que han optado en los directorios: cantidad y promedio de mujeres en el principal órgano del gobierno corporativo (directorio), participación laboral de las mujeres, niveles de liderazgo femenino en el país y proporción de hombres y mujeres trabajando a tiempo parcial.

Los países han ido adoptando modelos para impulsar la diversidad de género en el principal órgano del gobierno corporativo: el de cuotas obligatorias y el de cuotas recomendadas, que toma la metodología de “Comply or explain”.

A su vez, analiza dos casos en particular. El primero es el caso de Chile con (i) la ley de cuotas de género en las empresas SEP; (ii) la Norma de Carácter General (NCG) N° 461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) que exige a las empresas reportar indicadores y prácticas de género y diversidad a nivel de directorio y en toda la organización, formalidad laboral, corresponsabilidad, adaptabilidad y prevención y sanción del acoso; (iii) el “Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile” del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y la Fundación ChileMujeres; y (iv) el “Registro de mujeres para directorios” del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

El segundo caso particular de análisis es Australia con el modelo *Workplace Gender Equality Agency*.

A fin de aportar a una mayor comprensión del problema de la desigualdad de género en los directorios, este estudio comienza entregando cifras a nivel mundial de los países de la OCDE, de Latinoamérica y de Chile. Luego, analiza las barreras de incorporación de las mujeres a los directorios, tanto por parte de la oferta como por parte de la demanda y trata también el impacto en la organización de mujeres en los directorios, es decir, cuáles son los factores positivos que ellas aportan a la organización.

Las y los invitamos a leer este estudio que entrega nueva información y análisis en esta materia. Esperamos que sea un aporte y enriquezca el debate sobre la necesidad de mayor diversidad de género en los directorios de las empresas de Chile y el mundo.



III. CIFRAS DE GÉNERO EN EL DIRECTORIO

1. CIFRAS DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS A NIVEL MUNDIAL

Actualmente, según *World Economic Forum* (2020), las mujeres ocupan el 18,2% de los puestos de directorios a nivel mundial¹. Si bien este número representa un aumento en comparación a años anteriores (según el Informe de Deloitte en 2019, a nivel mundial, las mujeres ocupaban el 16,9% de los puestos de directorios)², continúa estando lejos de una representación igualitaria³. Además, hay una tendencia marcada de que la representación femenina en las empresas disminuye a medida que aumenta el nivel de responsabilidad. Por ejemplo, en el nivel de entrada hay un 54% de hombres y un 46% de mujeres; en posición de subgerentes, un 63% de hombres y un 37% de mujeres; en posición de gerencia hay un 67% de hombres y un 33% de mujeres; en el puesto de vicepresidente hay un 71% de hombres y un 29% de mujeres; en subdirección hay un 76% de hombres y un 24% de mujeres y finalmente, en puestos de directores hay un 81% de hombres y menos de un 19% de mujeres⁴.

1 World Economic Forum, *Global gender gap report 2020*, 2020.

2 Informe Deloitte, 2019. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

3 EgonZehnder, 2020. *2020 Global board diversity tracker*.

4 Lean In Org and Mckinsey & Company's. (2016). *Women in the workplace 2016 report*. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, Ley de cuotas, Cuaderno ESE, 2017.

Actualmente, en todo el mundo hay 15 países que tienen más de 30% de mujeres en los directorios de sus empresas y solo tres países que tienen más de 40% de mujeres en sus directorios. Si bien, hoy hay muchos más países que cuentan con más de 30% de mujeres en sus directorios de los que había hace unos años (solo habían seis países en el año 2017), un 30% e incluso un 40% están lejos de lograr paridad entre hombres y mujeres, entendiendo que las mujeres representan más del 50% de la población. Además, las cifras de estos 15 países tampoco son representativas de lo que ocurre en el resto de los países del mundo. En 2016 un tercio de las empresas del mundo (33%) no tenía ninguna mujer en la alta gerencia (Grant Thornton, 2016)⁵. En algunas regiones del mundo, como América Latina en 2016, esta cifra alcanzaba apenas un 7,9% de mujeres en cargos directivos; la mitad de los cargos directivos ocupados por mujeres a nivel mundial⁶. Aunque las cifras han aumentado en la mayoría de los países latinoamericanos, el porcentaje de mujeres en los directorios todavía no alcanza el 15%⁷.

ACTUALMENTE, EN TODO EL MUNDO HAY 15 PAÍSES QUE TIENEN MÁS DE 30% DE MUJERES EN LOS DIRECTORIOS DE SUS EMPRESAS Y SOLO TRES PAÍSES QUE TIENEN MÁS DE 40% DE MUJERES EN SUS DIRECTORIOS.

5 Grant Thornton, 2016, Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

6 Informe Deloitte, 2019. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

7 World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2020*, 2020.



PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LOS DIRECTORIOS DE LOS PAÍSES DE LA OCDE

País	% Directoras Mujeres	País	% Directoras Mujeres
Canadá	29,1	Italia	36,1
USA	26,1	Japón	8,4
Reino Unido	32,6	Finlandia	34,2
Dinamarca	30	Australia	31,2
Islandia	45,9	Nueva Zelandia	38,2
Noruega	40,2	México	8,1
Turquía	18,1	República Checa	18,2
España	26,4	Hungría	12,9
Portugal	24,6	Polonia	23,5
Francia	45,2	Corea del Sur	3,3
Irlanda	26	Eslovaquia	29,1
Bélgica	35,9	Chile	8,5
Alemania	35,6	Eslovenia	24,6
Grecia	10,3	Israel	21,6
Suecia	37,5	Estonia	9,4
Suiza	24,9	Letonia	31,7
Austria	31,3	Lituania	12
Países Bajos	34,2	Colombia	13,5
Luxemburgo	13,1	Costa Rica	n/a
Porcentaje Promedio: 25%			

Fuente: Elaboración propia en base a indicadores del "Global Gender Gap Report" del World Economic Forum (WEF), 2021.

2. CIFRAS DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS DE LOS PAÍSES DE LA OCDE

De acuerdo a los datos de la OCDE, los países que la integran tienen en promedio un 26,7% de representación femenina en los directorios de sus empresas, cifra que sobrepasa el promedio mundial⁸.

Cabe mencionar que los 15 países que tienen más de 30% de representación femenina en sus directorios corporativos forman parte de la OCDE. Chile se posiciona en el número 26 de 29 países de la OCDE⁹.

Si tomamos las cifras del *Global Gender Gap Report WEF 2021*, el 25% de los directores son mujeres.

En cuanto a las cifras de género en los propios directorios de los países de la OCDE, refiriéndonos aquí al porcentaje de empresas que tienen alguna directora mujer, estas varían bastante según el país. Por ejemplo, en la mayoría de los países donde existen cuotas obligatorias como en Francia, el 100% de las empresas tienen mujeres en sus directorios. Alemania, que también ha instaurado cuotas obligatorias, dispone de un 98,3% de empresas con mujeres en sus directorios. Sin embargo, otros países como Suecia, Suiza, el Reino Unido y Canadá que no disponen de cuotas obligatorias, también han logrado alcanzar un 100% de empresas con mujeres en sus directorios por medio de otros modelos¹⁰. Australia, que tampoco tiene cuotas obligatorias, también ha alcanzado un porcentaje muy alto de empresas con mujeres directoras: 98,4%¹¹. No obstante, en otros países de la OCDE, como Japón, que no han impuesto cuotas ni políticas para lograr mayor participación de mujeres en los directorios, hay un 21,6% de empresas que no tienen ninguna mujer en sus directorios¹². En Chile, este número es aún mayor, ya que el 47%

8 OECD.Stat, *Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, 2020.

9 Strategy&. PWC: *Women in Work Index 2021 Chile*, 2021.

10 Catalyst, *Women on corporate boards*, 2021.

11 Ibid.

12 Ibid.

Fuente: Elaboración propia en base a indicadores del "Global Gender Gap Report" del World Economic Forum (WEF), 2021.

SOLO 15 PAÍSES DEL MUNDO TIENEN 30% O MÁS MUJERES EN SUS DIRECTORIOS:

Nº	País	%
1	Islandia	45,9%
2	Francia	45,2%
3	Noruega	40,2%
4	Nueva Zelanda	38,2%
5	Suecia	37,5%
6	Italia	36,1%
7	Bélgica	35,9%
8	Alemania	35,6%
9	Finlandia	34,2%
10	Países Bajos	34,2%
11	Reino Unido	32,6%
12	Letonia	31,7%
13	Austria	31,3%
14	Australia	31,2%
15	Dinamarca	30%

Y SOLO TRES, 40% O MÁS: ISLANDIA, FRANCIA, NORUEGA.

de las empresas no cuenta con ninguna mujer en su directorio¹³.

Al desagregar la información sobre cuántas mujeres hay en los directorios de estas empresas, también varían las cifras según país. Por ejemplo, en Francia, Bélgica, Noruega, Italia y Portugal el 100% de las empresas tienen 3 o más mujeres en los directorios de sus empresas¹⁴. En Suecia, el 91,2% de las empresas tiene 3 o más mujeres en sus directorios, en Reino Unido el 84,8%, Alemania 77,6%, Canadá 75% y Australia 71%. Otros países como Holanda (66,7%), y Estados Unidos (66%), alcanzan números un tanto más bajos, pero igualmente la mitad de las empresas en estos países tiene 3 o más mujeres en sus directorios¹⁵. Sin embargo, también nos encontramos con otros países que tienen cifras extremadamente bajas, como Japón, donde solo el 3,4% de las empresas tienen 3 o más mujeres en sus directorios y Chile donde el 20,8% tiene entre dos o tres mujeres y solo el 2,7% tiene más de tres mujeres en su directorio¹⁶.

13 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y ChileMujeres, *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, 2021.

14 MSCI Inc., ESG Research LLC, 2020.

15 Catalyst, *Women on corporate boards*, 2021.

16 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y ChileMujeres, *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, 2021.

Para los países de la OCDE eliminar la brecha de género demoraría 112 años. La brecha de género para los países de la OCDE es tal, que el PIB de estos países aumentaría \$6 trillones de dólares al año si la participación laboral femenina fuera como lo es en Suecia (69%). Si además la brecha salarial fuera eliminada, el PIB de los países de la OCDE aumentaría \$2 trillones de dólares al año¹⁷.

17 Strategy& y PWC. *Women in work 2021: The Impact of COVID-19 on women in work*, 2021.

3. CIFRAS DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS LATINOAMERICANOS

Actualmente, en Latinoamérica el promedio regional de mujeres en los directorios es de 12,5%¹⁸. Este número está bastante por debajo del promedio mundial (18,2%) y muy por debajo del promedio de los países de la OCDE (26,7%). Respecto a las empresas chilenas, estas en promedio cuentan con un 12,7% de mujeres en sus directorios¹⁹. El 53% de las empresas chilenas tiene al menos una mujer en su directorio²⁰. Respecto a otros países de Latinoamérica: las empresas colombianas, en promedio cuentan con un 12,5% de mujeres en sus directorios²¹, y las empresas brasileñas, en promedio, con un 13,7% de mujeres en sus directorios²². Si bien estas cifras son bajas en comparación a otros promedios regionales, no son bajas para Latinoamérica. México, por ejemplo, cuenta en promedio con un 9% de mujeres en los directorios de sus empresas²³ (un 38% de las empresas mexicanas no tienen a ninguna mujer en el directorio)²⁴ y Perú con un 8% de mujeres en los directorios de sus empresas²⁵.

18 S&P Global, The sustainability yearbook 2021, 2021.

19 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y ChileMujeres, *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, 2021.

20 Ibid.

21 OECD. *Stat, Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, 2020.

22 Ibid.

23 Ibid.

24 MSCI ESG Research LLC, 2020. Citado en: Wood, Visualizing the rise of women on boards of directors worldwide, 2021.

25 OECD. *Stat, Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, 2020.

4. CIFRAS DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS DE CHILE

La tendencia mundial de que la proporción de mujeres en las empresas disminuye a medida que aumenta el nivel de responsabilidad del cargo, también ocurre en Chile, ya que se observa que donde hay menor participación femenina es en la alta dirección. Hay varias razones por las que ocurre esto y una de ellas es que las mujeres tienden a concentrarse en puestos de mediana jerarquía y, por tanto, tienen menos oportunidad de alcanzar cargos más altos²⁶. A pesar de que el cargo de gerencia general es el más importante con respecto a la gestión y toma de decisiones, este es el que tiene menos representación femenina. En este sentido, una menor participación femenina en cargos ejecutivos más altos, implica una importante pérdida²⁷.

Según el *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile* (2021), llevado a cabo por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en conjunto con la Fundación ChileMujeres, que toma la información de 447 entidades, hay un 21,1% de mujeres en las gerencias de primera línea²⁸. En Chile, el 40,7% de las personas trabajadoras

son mujeres²⁹. Sin embargo, con respecto a la participación de las mujeres en los directorios, el mismo reporte señala que en Chile solo hay un 12,7% de participación de mujeres en ellos, con una variación de 2,2 punto porcentual desde el año anterior, en el que el 10,5% de los puestos de directorios eran ocupados por mujeres³⁰. En el caso de las empresas IPSA esta cifra es incluso más baja, alcanzando un 9,4% de participación femenina en los directorios.

Este mismo reporte muestra que el 38% de las empresas que reportan a la CMF tiene cero mujeres en las gerencias de primera línea y el 47% tiene cero mujeres en sus directorios.

Tanto en el caso de las mujeres que son gerentas de primera línea como en el caso de las que son directoras, estas se ven afectadas por una brecha salarial que las perjudica. Según el *Estudio de PWC y Strategy &: Women in work index* (2021) *Chile*, la brecha salarial de género en Chile es de 15,8%, cifra que se ha incrementado 3,3% entre 2017 y 2019³¹. Para eliminar la brecha salarial de género en Chile, habría que aumentar los ingresos de las mujeres en un 20%³². Según el *Tercer*

26 Comunidad Mujer (2016). Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

27 DESUC y Mujeres Empresarias, 2016, Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

28 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y ChileMujeres, *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, 2021.

29 Ibid.

30 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y ChileMujeres, *Segundo reporte de indicadores de género en las Empresas en Chile*, 2020.

31 Strategy&. PWC: *Women in work index 2021 Chile*, 2021.

32 Ibid.



reporte de indicadores de género en empresas en Chile, las mujeres que trabajan en niveles medios y administrativos sufren de una brecha salarial de 9,1%. Las mujeres que trabajan en un nivel ejecutivo tienen una diferencia aún mayor, de 13,8%. En comparación al año anterior, para ambos casos, la brecha se ha incrementado, ya que ha habido un aumento de 1,1 puntos porcentuales y 2,9 puntos porcentuales, respectivamente³³.

De acuerdo a los resultados del *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, hay un 38% de empresas chilenas que no tienen ninguna gerenta mujer. Lo que es aún más preocupante es que el 47% de las empresas (210) no tiene ninguna mujer en sus directorios. En la misma línea, el 29,5% de las empresas tiene solo una mujer en el directorio, el 20,8% tiene entre dos o tres mujeres y solo el 2,7% tiene más de tres mujeres en el directorio³⁴. La industria que tiene a más mujeres directoras es la enseñanza (32,3%), que es a la vez la única que cuenta con al menos una directora en todas sus entidades. Le sigue suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado con 18,3 %. Y hay dos rubros: actividades de servicios administrativos y de

apoyo y actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, que no superan el 8% con un 3,1% y 7,8% respectivamente. Cabe mencionar que a diferencia del año anterior, ninguna industria cuenta con cero participación femenina en los directorios³⁵.

La proporción de mujeres en los directorios de las empresas chilenas es significativamente más baja que casi todos los países desarrollados y que la mayoría de los países emergentes. Esto refleja que aunque ha aumentado el número de mujeres en el mundo laboral, hay muy pocas en posiciones de liderazgo. Tomando en cuenta la velocidad de cambio de la última década, lograr la igualdad de género en los directorios de las empresas IPSA tomaría 64 años³⁶.

33 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y ChileMujeres, *Segundo reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, 2020.

34 Ibid.

35 Ibid.

36 Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Estudio política de diversidad en los directorios del sistema de empresas públicas (SEP)*, 2021.

IV. BARRERAS A LA INCORPORACIÓN DE MUJERES A LOS DIRECTORIOS

1. BARRERAS POR PARTE DE LA OFERTA

Al analizar las cifras de género en los directorios es importante entender que existen barreras a la incorporación de las mujeres a cargos de alto nivel, tanto por parte de la oferta como de la demanda. Por parte de la oferta, quizás el freno más significativo en la vida laboral de las mujeres y su posibilidad de convertirse en directoras, es la desigual responsabilidad que tienen en el hogar. Por una parte, está todo el tiempo que le dedican las mujeres a las tareas domésticas como hacer el aseo, cocinar y lavar y por otra parte, está el tiempo dedicado al cuidado de hijas e hijos y otros dependientes. El Fondo Monetario Internacional en su estudio *Reducing and redistributing unpaid work: stronger policies to support gender equality* analiza el uso de tiempo en 90 países diferentes y muestra que en el mundo, las mujeres dedican en promedio 4,4 horas diarias a las tareas domésticas, mientras que los hombres dedican 1,7 horas³⁷. Es por esta distribución desigual de las tareas del hogar que muchas mujeres no pueden ascender a cargos de mayor responsabilidad. Lo que es incluso más preocupante es que a nivel mundial, las mujeres con mayores niveles de educación dedican solo media hora menos que las demás al trabajo no remunerado. Esto significa que las mujeres deben cumplir con otro turno en la casa, agregando en promedio, 2,3 horas diarias adicionales de trabajo. Esto es problemático, ya que un mayor porcentaje de trabajo no remunerado está correlacionado con tasas de empleo más bajas y con una menor cuota de mujeres en cargos altos³⁸.

37 Fondo Monetario Internacional, *Reducing and Redistributing Unpaid Work: stronger policies to support gender equality*, 2019.

38 Ibid.

En este sentido, para que las mujeres puedan acceder a cargos de mayor responsabilidad, como son los puestos de directorio, es esencial que haya una mayor corresponsabilidad entre hombres y mujeres en torno a las tareas domésticas y el cuidado de dependientes.

La desigualdad en torno al trabajo no remunerado entre hombres y mujeres se mantiene, incluso en los países que tienen mayores niveles de participación femenina, tanto en cargos de mediana jerarquía como en cargos de alta jerarquía. Por ejemplo, en Noruega que se considera uno de los países más avanzados en el tema de igualdad de género, las mujeres igual realizan un 20% más de trabajo no remunerado que los hombres. En otros países, como Estados Unidos las mujeres realizan un 60% más de trabajo no remunerado que los hombres. Sin embargo, si se observan países incluso más desiguales, como Japón o Pakistán se evidencian diferencias de 380% y 1000% respectivamente³⁹.

En Chile las mujeres son responsables del 71,7% del trabajo no remunerado⁴⁰. Ellas dedican en promedio 5,3 horas diarias a las tareas domésticas, mientras que los hombres dedican

2,4⁴¹. Esto implica que las mujeres pueden dedicar menos tiempo al trabajo remunerado y les es más difícil obtener cargos que requieren de más tiempo y compromiso. Aún más, según las cifras de la *Encuesta de empleo en Chile* llevada a cabo por el Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales, el 38% de los hombres destina cero horas semanales al trabajo doméstico (14% en caso de las mujeres). Con respecto al cuidado de las hijas e hijos, el 57% de los hombres dedican cero horas semanales. De esta manera, las mujeres en promedio, dedican 9 horas semanales más que los hombres al trabajo doméstico y 14 horas semanales más que los hombres al cuidado de las hijas e hijos⁴².

La histórica desigualdad entre hombres y mujeres frente al trabajo no remunerado significa hasta hoy un impedimento en el acceso que tienen las mujeres al trabajo remunerado. El hecho de que las mujeres han tenido que dedicar tanto más tiempo a las tareas del hogar ha implicado que efectivamente exista mayor escasez de mujeres con la experiencia tradicional que buscan las empresas. Esto implica una barrera para las mujeres al momento de acceder a puestos de mayor responsabilidad, ya que las empresas tienden a

39 Ibid.

40 Comunidad Mujer y Fondo Monetario Internacional, *¿Cuánto aportamos al PIB?: Primer estudio nacional de valoración económica del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado en Chile*, 2019.

41 Fondo Monetario Internacional, *Reducing and redistributing unpaid work: stronger policies to support gender equality*, 2019.

42 Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales, *Encuesta de empleo*, 2020.

Una de las principales barreras por parte de la oferta es la desigual distribución en los roles de cuidado y de tareas del hogar, entre hombres y mujeres, lo que es en muchos casos una limitante para que ellas puedan acceder a cargos ejecutivos de mayor liderazgo y de responsabilidad en las organizaciones que les permita luego, alcanzar cargos directivos.

buscar mujeres con experiencias tradicionales de directorio y con carreras tradicionales, en vez de buscar mujeres con experiencias y carreras diversas. Esto mismo ocurre en el caso de las capacitaciones para cargos de alto nivel. Las mujeres tienden a tener menos capacitaciones tradicionales, en comparación a los hombres, y por esto se ven castigadas a la hora de postular a cargos de mayor responsabilidad. Además, las mujeres tienden a distribuirse en áreas asociadas y en recursos humanos e innovación, es decir, lugares que por el hecho de que las empresas tienden a buscar más de lo mismo, hay menor posibilidad de acceder a cargos de mayor jerarquía en las empresas (Smith et al., 2013)⁴³.

43 Smith et al., 2013. 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.



2. BARRERAS POR PARTE DE LA DEMANDA

Las barreras que existen por parte de la demanda, es decir, por parte de las empresas son principalmente barreras culturales. Los contratadores a partir de la repartición desigual de las tareas domésticas, asumen que los cargos de mayor responsabilidad implican mayor estrés y desequilibrio en la vida laboral y personal de las mujeres que en la de los hombres. La percepción de las empresas de que las mujeres tienen una mayor carga de trabajo doméstico no solo afecta las posibilidades de que ellas sean contratadas, sino también de que sean ascendidas. En el proceso de selección de candidatos y candidatas tiende a haber un sesgo en contra de la contratación de mujeres que parte por el hecho de asumir que ellas no pueden equilibrar el trabajo laboral con el trabajo doméstico y esto se traduciría en una baja de productividad, ya que las mujeres priorizarán el trabajo doméstico⁴⁴. En este sentido hay una percepción de que cualquier mujer va a estar más restringida a cumplir con un alto cargo que un hombre⁴⁵. Por ejemplo, según un estudio del *Institute for Business Value* (IBM) que encuesta a más de 2.300 organizaciones alrededor del mundo, 2/3 de las personas que trabajan en estas organizaciones asumen que la razón principal por la cual no hay más mujeres en puestos de liderazgo es que estas tienen mayor probabilidad de poner a sus familias antes que sus carreras. El mismo estudio muestra también que el 58% de las personas encuestadas cree que son menos las mujeres que desean asumir responsabilidades de liderazgo que los hombres que desean lo mismo⁴⁶. Estas percepciones son las que inciden en que menos mujeres sean ascendidas a cargos de mayor responsabilidad.

Un estudio de la Universidad Pompeu Fabra (2019), mostró que en igualdad de condiciones, las candidatas mujeres tienen en promedio 30% menos de posibilidades de ser llamadas a una entrevista de trabajo. En el caso de las mujeres con hijas e hijos, la diferencia de probabilidad entre hombres y

44 Tokman, 2011. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

45 Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

46 Institute for Business Value (IBM), *Las mujeres, el liderazgo y la paradoja de la prioridad*, 2019.

mujeres con las mismas características es incluso mayor, ya que las mujeres con hijas e hijos tienen en promedio un 35,9% menos de posibilidades de ser entrevistadas que los hombres. En este sentido, las mujeres con hijas e hijos se ven obstaculizadas por una doble penalidad: la de ser mujer y la de ser madre. Las mujeres en esta situación tienen aproximadamente un 10% menos de probabilidad de ser contratadas que otras mujeres sin hijas e hijos. En el caso de las mujeres que no tienen hijas e hijos, hay un 25,3% menos de probabilidad de ser contratadas que hombres en iguales condiciones⁴⁷.

Incluso el 60% de las mujeres que han alcanzado puestos en niveles ejecutivos, piensa que su evolución profesional hubiese sido mejor si hubiesen sido hombres. Sin embargo, el 65% de los ejecutivos hombres piensa que su evolución profesional hubiese tenido la misma posibilidad de ser ascendidos a un puesto de liderazgo si hubiesen sido mujeres, lo que hace evidente cómo los hombres subestiman los sesgos de género⁴⁸. También existe discordancia entre la percepción de los hombres y la realidad en torno a la brecha salarial. La brecha salarial es uno de los grandes problemas de la desigualdad de género en el ámbito laboral en casi todos los países del

mundo. No obstante, el 68% de los hombres a nivel mundial cree que su sueldo sería el mismo si fueran mujeres⁴⁹. Todo esto muestra que la mayoría de los hombres en niveles ejecutivos cree que el hecho de ser hombre no tuvo relación con su éxito, mientras que la mayoría de las mujeres en niveles ejecutivos, cree que hubiesen tenido más posibilidades de ascender si hubieran sido hombres. Para que estos sesgos y prejuicios puedan eliminarse es necesario que los hombres estén conscientes de ellos. El estudio de IBM muestra que a pesar de que el 75% de los ejecutivos hombres encuestados mencionan que están dispuestos a comprometerse a lograr mayor diversidad de género, solo un 36% está dispuesto a recibir sanciones por incumplimiento de los objetivos⁵⁰.

A su vez, la paternidad y maternidad incide al momento de buscar trabajo y postular a cargos de mayor responsabilidad. Se observa que la paternidad tiene efectos positivos tanto en el empleo, como en los ingresos y en la carrera profesional en general, ya que simboliza madurez y estabilidad por parte del hombre. Los hombres que tienen hijos versus los que no tienen hijos, generalmente tienen mejores sueldos de trabajo e ingresos superiores, lo que se llama “*fatherhood premium*”. Sin embargo, en el caso de las mujeres existe un “*motherhood penalty*”, ya que estas

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

48 Institute for Business Value (IBM), *Las mujeres, el liderazgo y la paradoja de la prioridad*, 2019.

49 Ibid.

50 Ibid.

Una de las principales barreras por parte de la demanda es el sesgo de creer que las mujeres van a priorizar el trabajo familiar antes que el laboral, y que estarán restringidas en el cumplimiento de altas exigencias.

se ven penalizadas a lo largo de su carrera profesional por ser madres. Esto incide en que las mujeres que no tienen hijas e hijos tengan más posibilidades de tener una carrera profesional exitosa que las mujeres que sí tienen hijas e hijos. En este sentido, el mismo factor que beneficia a los hombres en el ámbito laboral es el que penaliza a las mujeres, (Debeljuh & Destéfano, 2015)⁵¹.

Otra barrera clave que dificulta el acceso de las mujeres a los directorios es el “paradigma de liderazgo masculino”. Esto se refiere al hecho de que históricamente el mundo empresarial se ha definido desde un paradigma masculino. Tanto así, que como menciona Schein (1989) en la mayoría de los países del mundo, “*to think manager is to think male*”⁵². El hecho de que el mundo empresarial se ha definido desde un paradigma masculino implica que el estilo de liderazgo es uno que responde a características y patrones estereotípicamente asociados a los hombres y no a las mujeres. El clásico modelo de líder, de gerente o de director, ha sido el modelo autoritario con estilo orientado a la tarea, típicamente destacando características asociadas a la masculinidad⁵³. Así, a pesar de que se ha

formado un discurso en torno a la igualdad de género, sigue existiendo una expectativa de que el líder debe ser agresivo, competitivo, poderoso y esencialmente hombre⁵⁴. Esto refuerza la idea de que el liderazgo y específicamente los cargos de mayor jerarquía corresponden a una actividad masculina, donde la mujer no tiene lugar⁵⁵, pero además ha generado un sesgo de evaluación. Este sesgo nace de la expectativa de que las mujeres deben responder a este estereotipo masculino y cumplir con este rol⁵⁶. Esto incide en que las mujeres terminan siendo evaluadas en base a estereotipos y sesgos, en vez de capacidades objetivas⁵⁷. En este sentido, tal vez la barrera más significativa que impide que las mujeres lleguen al directorio es la barrera cultural basada en el prejuicio de que para ser director hay que ser hombre.

Estos prejuicios y sesgos han generado que haya menos mujeres que cumplen con los requisitos tradicionales que buscan las empresas. El problema no es que exista una escasez de mujeres calificadas para ser directoras, sino

51 Debeljuh & Destéfano, 2015. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

52 Schein (1989). Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

53 Eagly & Johnson's, 1990 y Northouse, 2001. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

54 Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

55 Pande y Ford, 2011. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

56 Godoy & Mladinic, 2009. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

57 Hinestrosa, 2009. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

que la mayoría de las mujeres disponen de una experiencia que no conversa con la homogeneidad de experiencias que buscan las empresas. Si las empresas valoraran más la diversidad, el proceso de incorporación de mujeres a los niveles corporativos más altos sería bastante más expedito. En este sentido, a pesar de que hay muchas mujeres con altos niveles de educación formal (más que hombres), hay muy pocas mujeres con experiencia ejecutiva tradicional que es lo que tienden a buscar las empresas⁵⁸.

Otra razón por la que el proceso de incorporación de mujeres es más dificultoso que el proceso de incorporación de hombres es que a las mujeres se les exige mayores requisitos que a sus colegas hombres al interior del directorio. Es por esto que las mujeres que logran acceder a los directorios están mucho más calificadas que sus pares hombres⁵⁹. Así, al volverse más difícil el proceso de identificación de posibles candidatas, también podrían volverse más altos los costos de contratar a mujeres para las empresas (Hwang et al., 2018)⁶⁰. Esto genera un círculo vicioso donde se hace difícil el acceso de mujeres a las empresas y viceversa.

58 Smith, 2014. Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

59 Groysberg y Dell (2013). 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.

60 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.



OTRA DE LAS BARRERAS CULTURALES DE LA DEMANDA DE MUJERES PARA DIRECTORIOS, ES LA FALTA DE VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD DE TRAYECTORIAS LABORALES. SE BUSCAN MUJERES CON LAS MISMAS PROFESIONES Y EXPERIENCIAS DE TRABAJO QUE LOS HOMBRES DIRECTORES.

V. EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DE LOS DIRECTORIOS EN LAS EMPRESAS

1. INDICADORES DE GÉNERO

a. Teoría *spillover*: Mujeres en la alta gerencia

Uno de los beneficios de incluir a mujeres en los directorios es el efecto que produce en otras mujeres trabajadoras. Bilimoria (2006) argumenta que la presencia femenina al interior de los directorios de una empresa se correlaciona positivamente con una mayor presencia femenina en la alta gerencia. Analizando la información de las empresas de *Fortune* 500, la conclusión es que una mayor cantidad de mujeres en el directorio está correlacionada positivamente con varias medidas de diversidad de género, incluyendo un aumento de mujeres en cargos de ejecutivas de primera línea. En este sentido, la diversidad de género en los directorios está asociada positivamente con la diversidad de género en cargos ejecutivos⁶¹.

El efecto que produce en otras mujeres el tener a mujeres en los directorios es conocido como la teoría *spillover* de género. Esta se refiere al hecho de que mayor presencia de mujeres en cargos administrativos superiores, promueve además la diversidad de género al interior de las empresas y/o de otras organizaciones económicas⁶². La teoría del *spillover* muestra la importancia que tienen las mujeres en cargos de liderazgo corporativo al momento de ayudar a otras mujeres a lograr alcanzar los mismos altos cargos. Hay distintas formas en las que se puede presentar este efecto.

61 Bilimoria, 2006. 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.

62 Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*, 2020.



La primera forma es evitando la discriminación basada en el género (tanto de hombres como de mujeres), ya que tanto hombres como mujeres tienden a discriminar en favor de su propio sexo. En este sentido, si hay más mujeres en los cargos de directorio, ellas podrán ayudar a otras mujeres a avanzar a cargos de alta dirección⁶³. Matsa y Miller (2011) profundizan en este tema y sugieren como hipótesis que las mujeres en altos cargos de liderazgo corporativo podrían ayudar a otras mujeres a llegar a cargos gerenciales importantes. Los resultados del estudio de los autores son consistentes con esta hipótesis, ya que encuentran una asociación positiva entre la participación femenina en el directorio en el año anterior y la participación femenina en las gerencias principales en el año siguiente⁶⁴. El estudio arroja resultados similares respecto al efecto que tendría una mayor participación femenina en el directorio sobre la elección de una CEO mujer en las empresas. Gupta y Raman (2014) ahondan sobre el estudio de Matsa y

Miller, analizando específicamente la relación entre mujeres en el directorio y la probabilidad de que una mujer sea nombrada CEO, llegando a la conclusión de que esta probabilidad aumenta cuando hay mujeres directoras⁶⁵. En este sentido, se hace evidente que el fenómeno de “mujeres ayudando a mujeres” en los niveles jerárquicos superiores en las empresas cumple un rol fundamental en la promoción de otras mujeres⁶⁶.

Una segunda forma, es evitando la discriminación estadística. Las mujeres directoras podrían identificar señales imperfectas sobre la capacidad de las candidatas mujeres para disminuir la asimetría de información, y por consiguiente, aumentar la probabilidad de que las mujeres de las empresas sean contratadas o promovidas (Matsa y Miller, 2011; Aigner y Cain, 1977)⁶⁷.

63 Matsa y Miller, 2011. 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.

64 Ibid.

65 Gupta y Raman, 2014. 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.

66 Matsa y Miller, 2011. 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.

67 Aigner y Cain, 1977 y Matsa y Miller, 2011. 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.

EL WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY DE AUSTRALIA, MUESTRA POR MEDIO DE DIVERSAS INVESTIGACIONES QUE UNA MAYOR REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DE LIDERAZGO ESTÁ ASOCIADA CON MENORES BRECHAS SALARIALES.

La teoría del spillover muestra la importancia que tienen las mujeres en cargos de liderazgo corporativo al momento de ayudar a otras mujeres a lograr alcanzar los mismos altos cargos. Y en el liderazgo corporativo chileno hay evidencia que muestra la existencia de un efecto spillover de género positivo desde las mujeres en puestos de directorio hacia las mujeres en la alta gerencia.

La tercera forma en que funciona la teoría del *spillover* es cuando aquellas mujeres que se encuentran en puestos de liderazgo asumen un rol de modelo y/o mentoría para aquellas mujeres en cargos inferiores (Athey et al. 2000)⁶⁸. De esta manera, la presencia de mujeres en directorios podría disminuir la asociación implícita entre liderazgo y masculinidad y así derrumbar las barreras culturales que impiden el ascenso de mujeres a cargos de liderazgo (Koenig et al. 2011)⁶⁹.

En Chile también es relevante el efecto *spillover* de género. Veroiza (2020) observa el efecto *spillover* de género en el liderazgo corporativo chileno y entrega evidencia que muestra la existencia de un efecto *spillover* de género positivo desde las mujeres en puestos de directorio hacia las mujeres en la alta gerencia⁷⁰. Al analizar los efectos fijos por año, se observa que un aumento de 10 puntos porcentuales de mujeres en el directorio, se asocia positivamente con un aumento de 3,96

68 Athey et al. 2000. 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.

69 Koenig et al. 2011, 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.

70 Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*, 2020.

puntos porcentuales de mujeres en la gerencia de primera línea⁷¹. Para todos los niveles de liderazgo, la representación femenina aumentó durante el período estudiado. La representación femenina en puestos de directorios aumentó 4,8 puntos porcentuales, representando un aumento de 184%. De la misma manera, la representación femenina en los altos cargos ejecutivos aumentó 6,8 puntos porcentuales, implicando un aumento de 183%. Para el puesto de CEO también ocurre algo similar, con un incremento de 1,2 puntos porcentuales, lo que significa un aumento de 80%⁷². Al desagregar por cargos en la alta gerencia, se puede ver que las mujeres ocupan principalmente los cargos de gerente de recursos humanos (26%) y gerente de asuntos corporativos y responsabilidad social (18%)⁷³.

b. Disminución de la brecha salarial

La brecha salarial es una de las mayores injusticias que sufren las mujeres en el ámbito laboral a causa de la desigualdad de género. A nivel mundial la brecha salarial actualmente es de 31,4%⁷⁴. Evidentemente es una de las áreas de la desigualdad que necesita más trabajo, sin embargo, pareciera que tener una mayor representación de mujeres en el directorio ayuda a aminorar la brecha salarial. El *Workplace Gender Equality Agency de Australia*, muestra por medio de diversas investigaciones que una mayor representación de mujeres en cargos de liderazgo está asociada con menores brechas salariales. Es más, las empresas que tienen representaciones equitativas de mujeres en cargos de liderazgo tienen brechas salariales que son de la mitad del tamaño de las que tienen las empresas que no tienen representaciones equitativas en cargos de liderazgo⁷⁵. La agencia también demuestra que tener una representación equitativa de hombres y mujeres en el directorio disminuye la brecha salarial de gerentes en un 6,3%⁷⁶.

71 Ibid.

72 Ibid.

73 Ibid.

74 World Economic Forum, *Global gender gap report 2020*, 2020.

75 Australian Government, *Workplace Gender Equality Workplace*, 2021.

76 Ibid.

2. INDICADORES ECONÓMICOS

a. Aumento de rentabilidad de las empresas

La gran mayoría de los estudios internacionales muestran que una mayor representación de mujeres en la alta gerencia trae varios beneficios económicos a la empresa. Algunos de ellos son una mayor rentabilidad sobre capital, márgenes más altos, mejor desempeño financiero, menor corrupción y menor fraude (Catalyst, 2007; McKinsey, 2013 & Credit Suisse, 2012)⁷⁷. Uno de los estudios que más visibiliza el aporte económico de las mujeres en cargos directivos es el de McKinsey & Company, *Women matter: Time to accelerate*. El estudio ofrece varios puntos importantes en torno al tema. Por ejemplo, el hecho de que las empresas con hombres y mujeres en sus directorios versus empresas con solo hombres en sus directorios tienen resultados de rendimiento financiero de un 60% superior⁷⁸. También muestra que empresas con mayor presencia de mujeres tienen un resultado operacional de un 55% mayor y que empresas con mayor diversidad de género tienen una rentabilidad de un 15% superior⁷⁹. Otro estudio llevado a cabo por Catalyst, que analiza el efecto de tener a más mujeres en el directorio, llega a una conclusión parecida a la de McKinsey. Muestra, por medio de los resultados de 353 empresas del índice *Fortune 500* que las empresas que tienen más mujeres en el directorio tienen retornos sobre el patrimonio de un 53% más altos que las empresas que tienen menos mujeres en el directorio⁸⁰.

77 Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Estudio política de diversidad en los directorios del sistema de empresas públicas (SEP)*, 2021.

78 McKinsey & Company, *Women Matter: Time to Accelerate. Ten years of insight into gender diversity*, 2017.

79 Ibid.

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

El reporte del *Workplace Gender Equality Agency* de Australia, también muestra que un mayor porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo aumenta el rendimiento financiero de las empresas. El estudio citado en el reporte que analiza el caso de las empresas ASX (empresas australianas que cotizan en la bolsa), muestra que un aumento de 10 puntos porcentuales en la cantidad de mujeres en puestos de directorio está correlacionado positivamente con un aumento de 4,9% en el valor de mercado de las empresas⁸¹. En Latinoamérica ocurre algo similar, ya que como muestra McKinsey & Co., al analizar una muestra de 345 empresas latinoamericanas que cotizan en la bolsa, las empresas que tienen una o más mujeres en sus directorios tienen rendimientos de capital de un 44% mayor que las empresas que tenían solo hombres⁸². Además, otro estudio llevado a cabo por Credit Suisse, reveló que las compañías que tenían por lo menos una mujer en el directorio, tenían cotizaciones 26% mayores en la bolsa que aquellas compañías sin ninguna mujer en el directorio⁸³.

b. Disminución de probabilidad de quiebre en las empresas

Otro factor clave de tener una mayor representación femenina en los directorios es que esto disminuye la probabilidad de que las empresas quiebren: la presencia femenina al interior de los directorios disminuye la posibilidad de quiebra en un 20%, (Moreno, 2013)⁸⁴.

81 Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y ChileMujeres, *Segundo reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, 2020.

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

83 Ibid.

84 Moreno, 2013. Citado en: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas, Cuaderno ESE*, 2017.

VI. MODELOS DE INCORPORACIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS

Entendiendo el gran problema de desigualdad de género al interior de los directorios y la importancia de tener a más mujeres en puestos directivos, aparecen tres modelos claves: las cuotas obligatorias, las cuotas recomendadas y las medidas de autorregulación.

El primer modelo, **la cuota obligatoria**, se refiere a una ley que exige un porcentaje determinado de cada género en los directorios. Las leyes de cuotas para empresas son normas legales dictadas para lograr un nivel más equitativo de género. Las cuotas de género tienen como objetivo garantizar la efectiva integración de mujeres en los directorios y así lograr superar la brecha de género existente en la mayoría de los países⁸⁵. Existen cuotas obligatorias que implican sanciones para las empresas por incumplimiento y otras que evitan el uso de sanciones. Algunos países imponen una cuota obligatoria tanto para empresas públicas como privadas y otros países la imponen solo para empresas públicas⁸⁶.

El segundo modelo es la **cuota de género recomendada**, ya que valga la redundancia, es una recomendación realizada por los gobiernos de los países a través de códigos de buena gobernanza de un porcentaje determinado de cada género en los directorios y que implican el deber “*Comply or explain*” por parte de las empresas, es decir, cumplir la cuota o bien dar explicación de por qué no la ha cumplido. Las empresas que no llevan a cabo esta recomendación no son sancionadas.

Por último, está el **método de autorregulación** que es la capacidad de las empresas para regularse a ellas mismas, sin la necesidad de normas legales o fiscalización por parte del Estado⁸⁷.

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

86 Ibid.

87 Ibid.

1. CUOTAS DE GÉNERO OBLIGATORIAS CON Y SIN SANCIONES Y PAÍSES QUE LAS HAN IMPLEMENTADO

Los países que han implementado cuotas de género obligatorias por ley en las mesas directivas de las empresas son: Francia (40%), Noruega (40%), Islandia (40%), Italia (40%), Bélgica (33%), Holanda (30%), Alemania (30%) y Grecia (25%)⁸⁸.

El Estado de California (EE.UU) impuso una cuota obligatoria para las empresas que cotizan en la bolsa que comenzó a regir en 2018. Ese año, la cuota exigía que todas las empresas de California que cotizaban en la bolsa tuvieran al menos una mujer en su directorio a finales de 2019.

Desde el año 2021 la ley exige a los directorios de las empresas de California tener al menos tres mujeres, pero el número depende del tamaño de cada directorio. En este sentido, la cuota californiana se diferencia de las europeas en que esta no exige un número de representación fijo que tienen que alcanzar las empresas, sino que depende del tamaño del directorio. Por ejemplo, hasta el año 2019, en un directorio de 5 personas se exigía que al menos 2 personas debían ser mujeres. Desde el año 2021, en un directorio de 7 personas se exige que al menos 3 personas sean mujeres⁸⁹.

Otro caso parecido a este es el de India, país en el que se exige que cada empresa tenga al menos una directora mujer, al igual que Corea⁹⁰.

Cabe mencionar que de los 15 países (la mayoría de ellos europeos) que tienen en promedio más de 30% de mujeres en los directorios de sus empresas, siete han recurrido a cuotas de género obligatorias⁹¹.

88 Grecia tiene cuota de género para directorios de las empresas del 25% vigente desde julio 2021.

89 S&P Global, The Sustainability Yearbook 2021, 2021.

90 d'Hoop-Azar et al, 2017. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

91 OECD, *Corporate Governance Factbook 2019*, 2019.

Los países que han implementado cuotas de género obligatorias por ley en las mesas directivas de las empresas son: Francia (40%), Noruega (40%), Islandia (40%), Italia (40%), Bélgica (33%), Holanda (30%), Alemania (30%) y Grecia (25%).

A continuación se analizará el caso de Noruega, Francia y Bélgica.

Noruega, el primer país en imponer las cuotas de género obligatorias en 2003, es uno de los ejemplos emblemáticos de este modelo. Ya a finales de los años 80 y principios de los años 90 comenzó a discutirse la insuficiente representación femenina al interior de los directorios noruegos. Sin embargo, a principios de la década de 2000, aún había solo un 5% de participación femenina en directorios⁹². En 2002, había menos del 10% de representación femenina en los directorios. Esto era inconsistente con el hecho de que muchas más mujeres que hombres ingresaban a la universidad. Es por esto que Gabrielsen -el Ministro de Comercio e Industria al momento de la aplicación de la cuota obligatoria de género- explicó que las mujeres constituían por lo menos, el 50% de las personas con educación superior y por esta razón no se podía desaprovechar su talento y formación, en la que el Estado había invertido. En este sentido, la justificación de la cuota obligatoria era financiera. Sostuvo que era económicamente irracional que las mujeres no pertenecieran a los directorios de las empresas. La justificación no argumentaba razones de igualdad de género⁹³.

Entonces el año 2003, el Parlamento de Noruega aprobó la modificación a la Ley de Sociedades Anónimas e impuso el 40% de cuota de género en los directorios, tanto de empresas públicas y municipales como de empresas privadas (sociedades anónimas que transan en la Bolsa de Valores). El gobierno y las empresas privadas llegaron a un acuerdo de que la cuota se mantendría voluntaria si las sociedades lograban el número de representación para julio de 2005. Sin embargo, solo el 13,1% de las empresas lo hizo, y por esto, en enero del año 2006 la cuota se hizo obligatoria para toda nueva empresa que cotiza en la bolsa, dándoles dos años para cumplir

92 Teigen (2015). Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

93 Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.



con ella. En el caso de las empresas estatales, la norma entró en vigencia y se hizo exigible en enero de 2004⁹⁴. Ya en 2008 se exigió el cumplimiento total de la ley, tanto para empresas públicas como privadas. Las sanciones por incumplimiento incluían desde multas hasta la posibilidad de disolver aquellas empresas que no cumplieran con la cuota.

Con la aplicación de la cuota obligatoria en 2008, la representación de mujeres en empresas noruegas que cotizan en la bolsa superó el 40%. El porcentaje de mujeres directoras pasó de 9% en 2003 a más de 40% en 2008 y permanece así hasta hoy. Además, cabe mencionar que en Noruega, como en varios otros países escandinavos, años antes de que se impusiera la cuota obligatoria se comenzaron a promulgar diversas leyes y políticas para ayudar a las mujeres y hombres a lograr un mayor equilibrio entre sus vidas laborales y familiares. Por ejemplo, en Noruega se pueden tomar dos tipos de licencia de maternidad: 47 semanas y recibir 100% de las remuneraciones o 57 semanas y recibir el 80% de las remuneraciones. También los padres noruegos tienen derecho a 10 semanas de licencia de paternidad, las cuales no pueden transferirse a la madre⁹⁵.

La cuota fue un éxito en el sentido que logró de manera rápida y efectiva aumentar la representación femenina en los directorios noruegos. Sin embargo, en su momento, la noticia de la cuota obligatoria tuvo una reacción negativa por parte de los accionistas e incluso bajaron los precios de las acciones de algunas empresas; no por la cuota propiamente tal, sino por la noticia. Ahern y Dittmar (2012) en su estudio llegan a la conclusión de que es el anuncio previo de la cuota lo que causa la reacción negativa del mercado⁹⁶. En Chile ocurrió algo similar, ya que como explica Vallejo (2020), encontró una reacción negativa en los precios del mercado al momento del anuncio de la cuota para empresas públicas en Chile (SEP). Esto pudo haber estado afectado además por otros factores, pero al igual que en el caso de Noruega, pareciera ser que la reacción negativa por parte del mercado se debió al anuncio y no a la cuota misma, ya que Vallejo no encuentra un impacto negativo en la rentabilidad bursátil de las empresas al plazo de un mes ni el desempeño de las empresas a largo plazo⁹⁷.

No obstante, Yang et al y Matsa y Miller entregan evidencia causal de que en Noruega cuando

94 Ibid.

95 Ibid.

96 Casteuble et al., *Women on Boards: Do quotas affect firm performance?*, 2019.

97 Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*, 2020.

entra en vigencia la cuota, efectivamente hay una disminución de rendimientos de las empresas. Esto principalmente por un menor control de algunos de los costos de las empresas y específicamente mayores costos laborales asociados a una menor posibilidad de reducción de fuerza laboral, comparado con las empresas que fueron utilizadas como control. Esto y el hecho de que no contrataron candidatas óptimas, fueron unas de las razones principales en la baja de desempeño de las empresas. Ocurrió algo similar en California, ya que al igual que en Noruega, bajó el valor de las acciones significativamente después de haber impuesto una cuota de género obligatoria⁹⁸. No obstante, no puede dejar de mencionarse que estos resultados negativos podrían tener su causa en cómo las distintas culturas y específicamente los accionistas, acogen o no la idea de tener directoras mujeres como una reacción de los mercados por su recelo a la diversidad de género.

Francia es otro de los países que ha impuesto cuotas obligatorias para sus empresas públicas y privadas. En el año 2011 se modificó el Código de Comercio francés, introduciendo la Ley *Copé-Zimmermann* que obliga a las grandes empresas a cumplir con una cuota de género del 40% en sus directorios. En el año 2014, la Ley de igualdad entre hombres y mujeres reforzó esta norma y luego se hizo vigente en enero de 2017⁹⁹.

Esta ley, que trata la igualdad de género en todas sus aristas (igualdad profesional, violencia de género, igualdad política y social e imagen de la mujer), determina que la cuota obligatoria de 40% en Francia se aplica a empresas que tienen acciones cotizadas en un mercado regulado y también a empresas privadas que tengan durante tres años consecutivos activos o ingresos totales

98 Ibid.

99 Deloitte, 2019. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

NORUEGA, EL PRIMER PAÍS EN IMPONER LAS CUOTAS DE GÉNERO OBLIGATORIAS EN 2003, ES UNO DE LOS EJEMPLOS EMBLEMÁTICOS DE ESTE MODELO.
INDIA Y COREA EXIGEN AL MENOS UNA MUJER EN EL DIRECTORIO DE LAS EMPRESAS.

mayores a 50 millones de euros o que tengan más de 500 trabajadoras y trabajadores (número que disminuye a entre 250 y 499 en 2020) y empresas estatales¹⁰⁰. También rigen otras reglas tales como que para los directorios de ocho personas o menos, no puede haber una diferencia de más de dos asientos entre ambos géneros. Si no se cumplen los reglamentos al nombrar a nuevos directores se anula el proceso de nombramiento e incluso, las remuneraciones de los directores pueden ser retenidas hasta que se cumplan los reglamentos (Deloitte, 2019). La obligatoriedad de la cuota ha sido efectiva en aumentar la representación de mujeres en los directorios, ya que según las cifras del Informe de Deloitte de 2019, en Francia, en una muestra de las mayores empresas que cotizan en la bolsa, hubo un 44% de representación femenina, lo que representa un aumento del 6,9% desde el 2016¹⁰¹. Hoy, la representación de mujeres en los directores franceses alcanza el 45%¹⁰².

No obstante, cabe mencionar que tal como en Noruega, en Francia también se han adoptado otras políticas en torno a la igualdad de género, partiendo por la iniciativa del gobierno de declarar la igualdad de género como una causa nacional. Esto llevó a introducir una norma de remuneración, creando un índice de igualdad salarial que entre otras cosas, obliga a las empresas con 50 personas o más a revelar cuántas mujeres están dentro de las personas que reciben los 10 mayores ingresos de la empresa y la obligación de que al menos cuatro de estas personas sean mujeres¹⁰³.

100 Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

101 Deloitte, 2019. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

102 World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2021*.

103 Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

Bélgica, al igual que Noruega y Francia, es uno de los 15 países del mundo que cuentan con más de un 30% de mujeres en los directorios de sus empresas y tal como los otros dos países, ha impuesto una cuota obligatoria. En Bélgica, desde 2011, las empresas que cotizan en bolsa tienen una cuota de género de 33%. Para las empresas públicas, la cuota entró en vigencia en el año 2012, justo después del anuncio de la ley. En cambio, en el caso de las empresas privadas, la mayoría de estas tuvo hasta el año 2017 plazo para cumplir con la cuota. Para las empresas más pequeñas, que tuvieran menos de 250 trabajadoras y trabajadores y menores ventas, el plazo se extendió hasta el año 2019. Sin embargo, ya a finales de 2017, en Bélgica aproximadamente el 81% de las compañías privadas había alcanzado la cuota, lo que se tradujo en una representación del 30,7% de mujeres en los directorios de las empresas privadas más grandes de Bélgica, significando un aumento de 20,2% desde el año 2010 y superando el promedio de Europa de 25,3%. En el año 2019 la cifra de mujeres en los directorios de las empresas belgas que cotizan en la bolsa alcanzó el 34,4% y hoy Bélgica cuenta con un 36% de mujeres en sus directorios¹⁰⁴. Las sanciones por no cumplir con la cuota obligatoria tanto en Bélgica como en Francia, incluyen que los honorarios de los directores pueden ser retenidos hasta que se cumpla la cuota¹⁰⁵.

También tanto en Bélgica como en Francia y Noruega, las cuotas obligatorias han estado acompañadas por otras iniciativas. Por ejemplo, cinco mujeres belgas fundaron una asociación llamada *Women on Boards* con el fin de conectar a mujeres buscando empleo con puestos en empresas (públicas y privadas). La asociación, en conjunto con *Guberna*, el Instituto Belga de Directores, ofrece programas de tutoría de directorios y planifica eventos con los distintos actores sociales. Busca aumentar las oportunidades de las mujeres para acceder a los directorios a través de la formación de

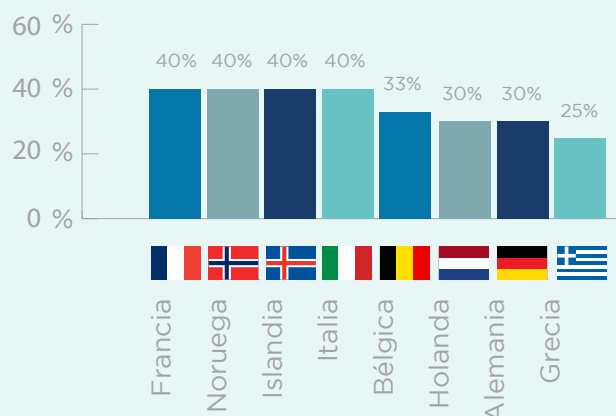
104 World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2021*.

105 Deloitte, 2019. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.



AL IGUAL QUE NORUEGA, FRANCIA
TAMBIÉN HA ADOPTADO OTRAS
POLÍTICAS EN TORNO A LA IGUALDAD
DE GÉNERO, PARTIENDO POR LA
INICIATIVA DEL GOBIERNO DE
DECLARAR LA IGUALDAD DE GÉNERO
COMO UNA CAUSA NACIONAL.

LOS PAÍSES CON CUOTAS OBLIGATORIAS



grupos de mujeres capacitadas y dispuestas a formar parte de los consejos administrativos. Luego, esta información es transmitida a las empresas. La organización es beneficiosa tanto para las potenciales trabajadoras como para las empresas, ya que no solo conecta a las mujeres que buscan trabajo con las empresas que lo ofrecen, sino que además genera una red que posibilita a las empresas a acceder a las mujeres más calificadas para ser directoras¹⁰⁶.

Incluso antes de la propuesta de la cuota obligatoria en Bélgica, en mayo de 2009 el Ministerio de Igualdad de Oportunidades de la Región Flamenca, las cámaras de comercio y el Instituto Belga de Directores ya habían creado un programa para aumentar la proporción de mujeres en los directorios y en otros cargos de alta dirección. Como la iniciativa de *Women on Boards* este programa también proporciona una base de datos pública con los candidatos (tanto hombres como mujeres) calificados para los puestos de directorios. Asimismo, el programa ofrece iniciativas de *coaching* o entrenamiento para los puestos de alta dirección. En Bélgica, además de estos programas hay constantes esfuerzos por fomentar la igualdad de género en cargos de administración, incluyendo diversas conferencias y eventos centrados en propagar la diversidad de género¹⁰⁷.

106 Deloitte, 2019. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

107 Lee, Heinacher & Shaw, 2010. Citado en: Centro Trabajo y Familia ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

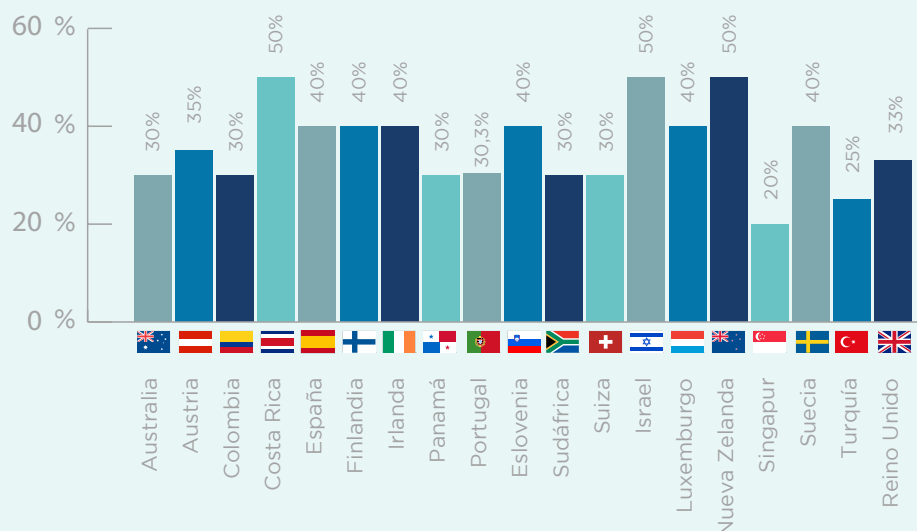
2. CUOTAS DE GÉNERO RECOMENDADAS Y PAÍSES QUE LAS HAN IMPLEMENTADO

El modelo de cuota de género recomendada consiste en la recomendación realizada por parte de los gobiernos de los países, a través de códigos de buena gobernanza, de un porcentaje determinado de cada género en los directorios e implican el deber “*Comply or explain*” por parte de las empresas, es decir, cumplir la cuota o bien dar explicación por qué no la ha dado. Las empresas que no llevan a cabo esta recomendación no se ven sancionadas.

Un grupo importante de países han optado por este modelo: Australia (30%), Austria (35%), Colombia (30%), Costa Rica (50%), España (40%), Finlandia (40%), Irlanda (40%), Panamá (30%) Portugal (30,3%), Eslovenia (40%), Sudáfrica (30%), Suiza (30%), Israel (50%), Luxemburgo (40%), Nueva Zelanda (50%), Singapur (20%), Suecia (40%), Turquía (25%) y el Reino Unido (33%)¹⁰⁸.

108 Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

LOS PAÍSES CON EL MODELO DE CUOTAS RECOMENDADAS



UN GRUPO IMPORTANTE DE PAÍSES HAN OPTADO POR ESTE MODELO: AUSTRALIA (30%), AUSTRIA (35%), COLOMBIA (30%), COSTA RICA (50%), ESPAÑA (40%), FINLANDIA (40%), IRLANDA (40%), PANAMÁ (30%) PORTUGAL (30,3%), ESLOVENIA (40%), SUDÁFRICA (30%), SUIZA (30%), ISRAEL (50%), LUXEMBURGO (40%), NUEVA ZELANDA (50%), SINGAPUR (20%), SUECIA (40%), TURQUÍA (25%) Y EL REINO UNIDO (33%).

Finlandia es un gran ejemplo de un país que ha logrado tener una distribución de género más equitativa en los directorios con una cuota recomendada. En Finlandia, ya desde 2003 (cuando había solo un 7% de representación femenina en los directorios de empresas que cotizan en la bolsa), compañías de ese país estaban tomando medidas para promover a directoras mujeres. En el mismo año, se incluyó el tema de la distribución de género en los directorios en el *Finnish Corporate Governance Code* para las compañías de la bolsa. Luego, en el año 2008 (cuando ya había un 12% de representación femenina en los directorios de empresas que cotizan en la bolsa), se recomendó en el mismo código que ambos géneros estuvieran representados en los directorios. En el año 2015, se incluyó otra recomendación más respecto a igualdad de género en los directorios, llamando a las empresas a definir políticas en torno a diversidad de género en los directorios y a especificar objetivos para alcanzar esto. En el año 2017, la cifra de mujeres en puestos de directorios llegó a 27%¹⁰⁹. Actualmente, hay un 34% de representación femenina en los directorios de Finlandia¹¹⁰. Esto se logró por medio de recomendaciones de buen gobierno corporativo y por iniciativas de las propias empresas. Más de 20 compañías tienen entre un 40% y un 50% de mujeres, o sea, una representación casi equitativa entre ambos géneros o totalmente equitativa en algunos casos, lo que es un aumento significativo si se considera que en el año 2016, solo 12 empresas tenían una distribución de género equitativa¹¹¹. Además, el cambio ha sido bastante rápido en Finlandia, ya que de las 26 empresas con directorios netamente masculinos en el año 2011, solo 9 empresas (que representan el 7,3% de las empresas finlandesas) tenían directorios netamente masculinos en el año 2017. Ocurre algo similar en Suecia, ya que solo un 7,2% de los

109 Finncham, Women Leaders Program, *Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies: The seventh women directors and executives report 2017*, 2017.

110 World Economic Forum, *Global gender gap report 2021*.

111 Finncham, Women Leaders Program, *Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies: The Seventh Women Directors and Executives Report 2017*, 2017.

directorios de empresas se ven constituidos únicamente por hombres¹¹².

Por esto mismo, en Finlandia las empresas que no tengan representación de ambos géneros en los directorios deben proporcionar una razón válida para ello, es decir, dar una explicación, según el código de gobernanza corporativa. Esencialmente, el *Finnish Corporate Governance Code* requiere que las compañías reporten en cuanto a diversidad, incluyendo los objetivos, medidas y progreso de la empresa en torno a la representación de ambos géneros en los directorios. Cabe mencionar que un altísimo número de empresas (el 30%) no reportan sus objetivos respecto a la distribución de género, pero aún así la mayoría de estas empresas tiene una distribución más bien equitativa de género en sus directores¹¹³.

Otro fenómeno interesante que ocurre en Finlandia es que las personas, y especialmente las mujeres, tienden a estar solo en un directorio y no en varios directorios diferentes a la vez. En Finlandia, los miembros de directorio, en promedio, ocupan 1,2 puestos de directorio (número parecido al de Suecia que es 1,3 puestos). En Finlandia hay solo 13 mujeres (y 38 hombres) que tienen dos puestos de directorio, siete mujeres que tienen tres puestos de directorio y cuatro mujeres que

tienen cuatro puestos de directorio. En Estados Unidos, al contrario, el número es de 2.15 puestos de directorios ocupados por cada persona. Este fenómeno tiende a ocurrir en los otros países del mundo. Sin embargo, en Finlandia son diferentes mujeres las que ocupan los puestos de diferentes directorios y no se ve que las mismas mujeres ocupen varios puestos de directorio¹¹⁴.

En Latinoamérica solo tres países: Colombia, Costa Rica y Panamá tienen cuotas recomendadas: Colombia y Panamá recomiendan un 30% de mujeres en los directorios de sus empresas y Costa Rica el 50%¹¹⁵. En Colombia, la cuota recomendada se aplica a empresas estatales y entidades gubernamentales, excluyendo empresas privadas. En Panamá, la cuota recomendada de 30% se aplica tanto a empresas públicas como privadas. Sin embargo, no han logrado alcanzar una alta representación de mujeres en la totalidad de los directorios de sus empresas, ya que Colombia tiene un 14% de mujeres en directorios¹¹⁶ y Panamá un 12,6%¹¹⁷.

114 Ibid.

115 Deloitte, 2019. Citado en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

116 WEF, Global Gender Gap, 2021.

117 OECD.Stat, *Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, 2020.

112 Ibid.

113 Ibid.

“COMPLY OR EXPLAIN”, MÉTODO DE PAÍSES DEL MODELO DE CUOTAS RECOMENDADAS

Australia es uno de los países ejemplares no solo en el uso del método de “*Comply or explain*”, sino también en alcanzar un alto número de mujeres en altos cargos sin necesidad de una cuota de género, ya que las empresas australianas, en promedio cuentan con un 31% de mujeres en sus directorios¹¹⁸. Parecido al caso de Finlandia, Australia logró esto principalmente por un código de gobierno corporativo llamado “Principios y recomendaciones de ASX sobre Gobierno Corporativo”. En 2010 se estableció, entre otras cosas, que las empresas australianas que cotizan en la bolsa debían adoptar e informar públicamente sobre una política de diversidad, establecer objetivos cuantificables para lograr la diversidad de género y evaluar anualmente tanto los objetivos como el proceso para alcanzarlos. Esto se debe hacer público por medio de un informe anual, al igual que la proporción de mujeres que hay en la empresa en total, en los cargos ejecutivos y en el directorio. Pero además, las empresas deben informar de las habilidades y diversidad que el directorio busca lograr por medio de sus miembros¹¹⁹.

Si bien estas recomendaciones no son sancionadas, las compañías que no las lleven a cabo deben otorgar una explicación por incumplimiento, como ocurre en varios otros países. Lo que hizo Australia, además de establecer el método de “*Comply or explain*”, es establecer un programa de tutoría para los presidentes de las empresas que cotizan en la bolsa. Este programa está dirigido a ayudar a las mujeres a alcanzar los puestos de directorio y también a la retención de talento femenino para los puestos de alta dirección (Lee, Heinacher & Shaw, 2010)¹²⁰.

Luego, más adelante ahondaremos en el caso del modelo australiano y la importancia que ha tenido el *Workplace Gender Equality Agency* en lograr una mayor diversidad de género.

118 World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2021*.

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

120 Lee, Heinacher & Shaw, 2010. Citado en: Centro Trabajo y Familia ESE Business School Universidad de los Andes, *Ley de cuotas*, Cuaderno ESE, 2017.

3. AUTORREGULACIÓN DE LAS EMPRESAS

El modelo de la autorregulación con iniciativas por parte de las propias empresas también es una forma de aumentar la participación de las mujeres en los directorios. Actualmente, hay varios países donde el sector privado ha tomado iniciativas voluntarias para lograr una mayor igualdad de género. Una de estas iniciativas es el reconocido “Club del 30%” que comenzó en 2010 en Reino Unido, por medio de una campaña llevada a cabo por un grupo de presidentes y directores ejecutivos. El club se crea en pos de aumentar la diversidad de género en los directorios y eventualmente en los equipos de alta gerencia. Tal como dice su nombre, busca propiciar un enfoque voluntario y sustentable y parte desde el 30% porque se estima como una participación base para incluir la voz de personas sub-representadas. Esta iniciativa que nació en Reino Unido tiene presencia en 15 países: Chile, Brasil, México, Estados Unidos, Canadá, Irlanda, Reino Unido, Francia, Italia, Turquía, África Oriental, Malasia, China (Hong Kong), Japón y Australia¹²¹.

Cabe mencionar que varios de estos países, como Reino Unido y Australia, en los que las empresas son parte del “Club del 30%” tienen otros métodos como “*Comply or explain*” o reportes de indicadores de género, como Chile, Colombia y Panamá.

A su vez, los países en que empresas adhieren a las políticas de autorregulación del “Club del 30%”, y que no tienen cuotas obligatorias en sus directorios como tampoco cuotas recomendadas son: Chile, Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, China (Hong Kong) y África Oriental.

El caso de Chile es especial porque no tiene cuotas de género ni el modelo de cuotas recomendadas en el sector privado, pero sí tiene ley de cuotas en el sector público y dentro de él solo en las empresas públicas que integran el Sistema de Empresas Públicas (SEP), lo que se analiza en el caso particular de este país.

121 30% Club, 2020.

A SU VEZ, LOS PAÍSES EN QUE EMPRESAS ADHIEREN A LAS POLÍTICAS DE AUTORREGULACIÓN DEL “CLUB DEL 30%”, Y QUE NO TIENEN CUOTAS OBLIGATORIAS EN SUS DIRECTORIOS COMO TAMPOCO CUOTAS RECOMENDADAS SON: CHILE, ESTADOS UNIDOS, CANADÁ, MÉXICO, BRASIL, HONG KONG (CHINA) Y ÁFRICA ORIENTAL.

De las empresas de países latinoamericanos que pertenecen al “Club del 30%”: Chile, Colombia y Brasil siguen estando muy lejos del objetivo y del promedio mundial de mujeres en directorios. El país que tiene mayor representación femenina de estos tres es Brasil, con 13,7%, número que no alcanza ni la mitad del 30%.

En Estados Unidos, además del “Club del 30%” existen otras iniciativas importantes como *2020 Women on Boards* o *30% Coalition*. Esto en gran parte es porque por lo menos a nivel nacional no existen cuotas obligatorias o recomendadas ni adhieren al método de “*Comply or explain*”. La iniciativa de *2020 Women on Boards* se autodenomina como la organización que define la diversidad de género en los directorios con una representación mínima de 20% de mujeres en posiciones de dirección en empresas públicas. La organización se puso entonces como objetivo, alcanzar el 20% de representación al año 2020, número que se sobrepasó. De hecho, ahora se ha propuesto otras metas y sigue trabajando para aumentar la diversidad de género al interior de los directorios estadounidenses¹²². El *30% Coalition*, que se fundó en 2011, también tiene el mismo objetivo: aumentar la diversidad en los directorios para que estos sean representativos de la diversidad de género, racial y étnica que existe al interior de la fuerza laboral estadounidense¹²³.

122 2020 Women on Boards, *Gender Diversity Index*, 2020.

123 The Thirty Percent Coalition, 2021.

Cabe mencionar que varios de estos países, como Reino Unido y Australia, en los que las empresas son parte del “Club del 30%” tienen otros métodos como “Comply or explain” o reportes de indicadores de género, como Chile, Colombia y Panamá.

VII. MODELOS DE DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS E INDICADORES DE GÉNERO

1. PAÍSES CON LEY DE CUOTAS EN DIRECTORIOS E INDICADORES DE GÉNERO

PAÍSES CON LEY DE CUOTAS EN DIRECTORIOS E INDICADORES DE GÉNERO							
PAÍS	% DE MUJERES EN DIRECTORIOS	% PARTICIPACIÓN LABORAL MUJERES	% PARTICIPACIÓN LABORAL HOMBRES	% MUJERES EN CARGO DE LIDERAZGO EN EL PAÍS (LEGISLADORAS, ALTA DIRECCIÓN Y GERENTAS)	% TRABAJADORAS PART-TIME MUJERES	% TRABAJADORES PART TIME HOMBRES	CUOTA POR LEY
Alemania	36	75	83	29	58	27	30
Bélgica	36	65	73	33	52	25	33
Francia	45	68	75	35	49	31	40
Holanda	34	77	85	27	75	39	30
Islandia	46	84	89	42	48	28	40
Italia	36	57	75	28	50	21	40
Noruega	40	76	81	35	58	41	40
TOTAL	39	72	80	33	56	30	

Fuente: Elaboración propia en base a indicadores del "Global Gender Gap Report" del World Economic Forum (WEF), 2021.

NOTAS:

Grecia a pesar de tener ley de cuotas desde 2021 no se considera en la tabla, ya que los datos del *Global Gender Gap Report 2021* contempla las cifras aún sin la ley aplicada con solo el 10% de mujeres en los directorios de este país.

India y Corea tampoco son considerados en la tabla al tener leyes que precisan contar con al menos una mujer en los directorios.

2. PAÍSES CON CUOTAS RECOMENDADAS E INDICADORES DE GÉNERO

PAÍSES CON CUOTAS RECOMENDADAS E INDICADORES DE GÉNERO							
PAÍS	% DE MUJERES EN DIRECTORIOS	% PARTICIPACIÓN LABORAL MUJERES	% PARTICIPACIÓN LABORAL HOMBRES	% MUJERES EN CARGO DE LIDERAZGO EN EL PAÍS (LEGISLADORAS, ALTA DIRECCIÓN Y GERENTAS)	% TRABAJADORAS PART-TIME MUJERES	% TRABAJADORES PART TIME HOMBRES	CUOTA RECOMENDADA
Austria	31	72	82	33	61	29	35%
Australia	31	74	83	38	59	34	30%
Colombia	14	62	85	53	39	19	30%
España	26	69	79	33	40	21	40%
Finlandia	34	77	80	37	51	38	40%
Grecia	10	61	77	28	34	20	33%
Irlanda	26	68	80	35	51	22	40%
Portugal	25	73	79	37	33	25	30%
Sudafrica	28	54	66	30	20	11	30%
Suiza	25	80	88	34	62	30	30%
Israel	22	70	75	35	41	20	50%
Luxemburgo	13	67	76	26	43	20	40%
Nueva Zelandia	38	77	85	40	51	28	50%
Reino Unido	33	74	82	37	56	28	33%
Suecia	38	81	85	40	56	40	40%
Turquía	18	39	78	16	33	19	25%
TOTAL	26	68	80	35	45	25	

Fuente: Elaboración propia en base a indicadores del "Global Gender Gap Report" del World Economic Forum (WEF), 2021.

NOTAS:

Eslovenia, Panamá, Singapur y Costa Rica tienen cuotas recomendadas, pero no pudieron ser incluidos en la tabla por no estar los datos en el *Global Gender Gap Report 2021*.

3. PAÍSES SOLO CON AUTORREGULACIÓN DE LAS EMPRESAS E INDICADORES DE GÉNERO

PAÍSES SÓLO CON AUTORREGULACIÓN DE LAS EMPRESAS E INDICADORES DE GÉNERO						
PAÍS	% DE MUJERES EN DIRECTORIOS	% PARTICIPACIÓN LABORAL MUJERES	% PARTICIPACIÓN LABORAL HOMBRES	% MUJERES EN CARGO DE LIDERAZGO EN EL PAÍS (LEGISLADORAS, ALTA DIRECCIÓN Y GERENTAS)	% TRABAJADORAS PART-TIME MUJERES	% TRABAJADORES PART TIME HOMBRES
Canadá	29	76	83	36	51	35
Chile	9	59	79	30	40	26
Brasil	12	62	80	39	35	21
EEUU	26	68	78	42	34	23
México	8	49	82	36	37	19
Japón	8	73	87	15	51	22
TOTAL	15	64	81	33	41	24

Fuente: Elaboración propia en base a indicadores del "Global Gender Gap Report" del World Economic Forum (WEF), 2021.

Se tomaron como muestra los países con capítulos del "Club del 30%" sin ley de cuotas ni cuotas recomendadas.

RESUMEN DE INDICADORES DE GÉNERO DE ACUERDO A MODELO DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS						
	% DE MUJERES EN DIRECTORIOS	% PARTICIPACIÓN LABORAL MUJERES	% PARTICIPACIÓN LABORAL HOMBRES	% MUJERES EN CARGO DE LIDERAZGO EN EL PAÍS (LEGISLADORAS, ALTA DIRECCIÓN Y GERENTAS)	% TRABAJADORAS PART-TIME MUJERES	% TRABAJADORES PART TIME HOMBRES
Países con cuota obligatoria	39	72	80	33	56	30
Países con cuota recomendada	26	68	80	35	45	25
Países sólo con autoregulación por las empresas club 30%	15	64	81	33	41	24

Fuente: Elaboración propia en base a indicadores del "Global Gender Gap Report" del World Economic Forum (WEF), 2021.



POR LO TANTO:

Los países con cuotas están cumpliendo, pero moviéndose dentro del rango de la cuotas exigidas sin lograr la paridad de género en el caso de aquellos con cuotas de 40%, ni alcanzando el 40% aquellos con cuotas de 30%.

Son más los países que han llegado o superado el 30% con cuotas recomendadas que con ley de cuotas. De los 16 países analizados que tienen el modelo de cuotas recomendadas, seis de ellos alcanzan o superan el 30% de mujeres en los directorios de las empresas: Austria, Australia, Finlandia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Suecia, los cuales tienen el método “*Comply or explain*” de acuerdo a *Corporate Governance Factbook* de la OCDE.

Esto demuestra que es posible llegar al 30% sin necesidad de ley de cuotas, pero con acciones decididas y formas de reporte como el método “Comply or explain”.

MUJERES EN DIRECTORIOS

Ningún país del mundo aún ha alcanzado la paridad de género en los directorios, siendo Islandia quien tiene el mayor equilibrio a nivel mundial con un 46% de mujeres en los directorios de las compañías.

Los únicos países que llegan o superan el 40% de mujeres en los directorios de las empresas, son aquellos con ley de cuotas obligatorias de 40%. Islandia y Francia lideran con 46% y 45% respectivamente. Luego Noruega con 40%.

Son tres los países con ley de cuotas de 30% y ellos han superado esta meta, pero ninguno ha llegado a 40%.

Ningún país donde solo las empresas se autorregulan llega a 30%, siendo los más cercanos Canadá, con 29% y luego EE.UU con 26%.

En promedio, los países con ley de cuotas obligatorias tienen un 39% de mujeres en los directorios y esta desciende a 26% en los países con modelo de cuotas recomendadas. Mientras que en los países donde las empresas solamente se autorregulan, tan solo el 15% de los puestos directivos son ocupados por mujeres.

La brecha entre los países que tienen modelo de cuotas obligatorias y aquellos con cuotas recomendadas es de 13 puntos y los que tienen solo autorregulación de las empresas es de 24 puntos. La brecha entre los países del modelo de cuotas recomendadas y los con autorregulación de las empresas es de 11 puntos.

Chile no alcanza el promedio de los países sin cuotas y sin autorregulación (el promedio más bajo de los grupos analizados), llegando solo a 12,7% en las empresas que reportan a la CMF.

MUJERES EN CARGOS DE LIDERAZGO EN EL PAÍS (LEGISLADORAS, ALTA DIRECCIÓN Y GERENTAS)

No se aprecia diferencia en los grupos de países de acuerdo al modelo de diversidad en los directorios. De hecho, el grupo de países con el promedio más alto de mujeres en esta posición es el de cuotas recomendadas con un 35% de participación femenina. Los países con ley de cuotas obligatorias y en los que las empresas se autorregulan tienen un 33%.

No fue posible analizar las mujeres específicamente en altos cargos, ya que en muchos países analizados en el presente estudio no contaban con ese indicador en el Global Gender Gap Report del World Economic Forum (WEF), año 2021.

PARTICIPACIÓN LABORAL DE MUJERES

Los países con ley de cuotas tienen la más alta participación laboral femenina con 72%.

Los países con el modelo de cuotas recomendadas tienen una participación laboral de mujeres de 68% y aquellos en que no tienen ni cuotas obligatorias ni recomendadas, tienen el menor nivel promedio, 64%.

TRABAJO PART-TIME

Los países con cuotas obligatorias que tienen la más alta participación en los directorios y la más alta participación laboral femenina, tienen a su vez el nivel promedio más alto de mujeres y hombres trabajando "part-time" (con 56% y 30% respectivamente). Y los países del grupo en que las empresas se autorregulan tienen el más bajo nivel de trabajadoras y trabajadores "part-time": 41% y 24% respectivamente.

VIII. DOS CASOS DE ANÁLISIS

1. CASO CHILENO

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

En Chile existe una evidente desigualdad de género al interior de los directorios de las empresas. Por esta razón en los últimos años se han realizado esfuerzos para disminuir la brecha de género tanto en los directorios de las empresas estatales como en los directorios de las empresas privadas. De acuerdo al *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile* elaborado por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género junto a la Fundación ChileMujeres, la participación de mujeres en los directorios es de 12,7%.

El Sistema de Empresas Públicas (SEP) es una tenencia del Estado de Chile que agrupa 20 empresas. Estas empresas proveen servicios (de transporte y portuarios, entre otros) en todo el país y la gestión estratégica de estas empresas es evaluada por el Estado de Chile. El objetivo del comité SEP es ser un organismo técnico asesor del Estado y, por ende, aconsejar en la evaluación de gestión y en materias de gobierno corporativo de las empresas del Estado. Según el Reglamento del Consejo Directivo SEP, el SEP tiene como misión representar los intereses del Estado de Chile en su calidad de dueño, en las empresas en que este es directa o indirectamente socio, accionista o propietario, designando a los miembros de los directorios y evaluando la gestión estratégica de dichas empresas. En este sentido, por medio del Sistema de Empresas Públicas, el Estado de Chile busca maximizar el funcionamiento de estas empresas para que el cumplimiento de los respectivos servicios sean los más óptimos posibles y que aumente el bienestar de todos y todas las habitantes del país¹²⁴.

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

Chile tiene un sistema que solo establece cuotas de género 40/60 por ley en algunas empresas públicas (las empresas SEP), no en todas, y no tiene ley de cuotas obligatorias en las empresas privadas.

Las empresas SEP se dividen en tres áreas: portuario, de transporte y otros servicios. Algunas de estas son empresas públicas creadas por ley y otras son sociedades anónimas en las que el Estado tiene participación a través de CORFO. Las empresas SEP que son empresas públicas creadas por ley son: Correos 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, 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., Econsa S.A., Polla S.A., Sacor SpA, Sasipa SpA, Zofri S.A.¹²⁵. En las sociedades en que CORFO tiene derechos, acciones y cuotas, el Sistema de empresas SEP tiene la administración y representación.

El año 2014 se hizo el primer esfuerzo por incorporar más mujeres en los directorios de las empresas SEP, lo que llevó a un aumento de más de 20 puntos porcentuales en comparación con el año anterior (2013). Luego, en 2016 se propuso alcanzar el 40% de participación femenina en los directorios de las empresas SEP y desde el

año 2017, con el funcionamiento de la política de diversidad, se pudo observar que la proporción de directoras mujeres en este tipo de empresas superó el 40%. No obstante, en Chile, incluso en caso de las empresas SEP, no había una exigencia normativa o legal que obligara a las sociedades a ser más diversas (con respecto a género, edad, nacionalidad); solo una obligación de informar acerca de los indicadores de desarrollo.

Luego, en el año 2018, el Reglamento de Designación de Directores de las Empresas SEP en su artículo 2º estableció que: “Las personas de un mismo género que sean designadas como directores o sean propuestas como tales en Juntas de Accionistas por el Consejo SEP, no podrán exceder el 60% del total de directores de las empresas donde el Consejo SEP tenga potestad de nombrar y de proponer en juntas de accionistas”.

El año 2021 se dio un nuevo paso al establecer la cuota de género de los directorios de las empresas SEP por ley. La Ley N° 21.356 desde el 3 de julio de 2021: “Establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado que indica”. 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 son designados por el Consejo de la

125 Ibid.

CORFO o por los comités designados por este y en las sociedades en que el Estado tiene participación superior al 50% del capital a través de CORFO, y sus directores son designados por CORFO a través del Comité SEP. En el caso de las empresas SEP en que el directorio esté compuesto por 3 integrantes, las personas del mismo género no podrán exceder de 2.

Por lo tanto, en Chile no todas las empresas públicas tienen ley de cuotas, sino solo las empresas SEP, quedando sin esta regulación las principales empresas públicas: Banco Estado, Codelco y ENAP.

En cuanto a la percepción de la cuota en las empresas SEP, de los directores encuestados, el 70% considera que la política es buena y que ha tenido una correcta implementación. En este sentido, la implementación de la política y el aumento de mujeres en los directorios de las empresas SEP ha tenido una evaluación positiva por parte de los directores¹²⁶. Según el primer estudio chileno que indaga empíricamente cómo influye la presencia de mujeres en las mesas directivas de las empresas del sistema público: *Estudio política de diversidad en los directorios del sistema de empresas públicas* (2021), uno de los beneficios más relevantes de incrementar la representación femenina en cargos directivos, es que una mayor diversidad de género en los directorios también incide en una mayor diversidad de otros aspectos, como profesión y edad.

En total hay 84 directores de las empresas SEP y el 48% son mujeres. La mayor participación femenina ha provocado un triple shock de diversidad en el sentido que las mujeres, además de aportar una mayor diversidad de género al interior de los directorios, aportan con una mayor diversidad de profesión y edad. Del total de directoras SEP, el 28% de las directoras de las firmas públicas evaluadas tiene una profesión distinta a Ingeniería Civil, Ingeniería Comercial y Derecho (versus un 17% de los directores). Además,

126 Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Estudio política de diversidad en los directorios del sistema de empresas públicas* (SEP), 2021.

un 68% de las mujeres que participan en los directorios tiene menos de 55 años, mientras que solo el 7% de hombres está bajo ese rango. El promedio de edad de las mujeres directoras es 10 años menor que el de los hombres (52 y 62 años respectivamente)¹²⁷.

b. Normas de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF): obligación de reportar indicadores y prácticas

A diferencia de las empresas SEP donde el Estado es el controlador, las empresas privadas en general están controladas por diversos accionistas, quienes por medio de su derecho de propiedad tienen la capacidad de escoger libremente quién estará o no en sus directorios. Esta diversidad de propietarios y controladores es uno de los argumentos señalados por algunos estudios para explicar la complejidad de implementar una ley obligatoria de cuotas para las empresas privadas¹²⁸. Según la Ley N° 18.046 de Sociedades Anónimas (LSA), los accionistas de las empresas tienen facultad exclusiva de elegir el directorio de la compañía¹²⁹. Entonces, de haber

ley de cuotas y ante diversos controladores, ¿cuál de ellos debería elegir mujeres como directoras y cuáles podrían elegir libremente el género de quienes integran el principal órgano del gobierno corporativo?

En Chile en las empresas privadas no existe una normativa legal que regule la cuota de género en directorios; no es parte del modelo de cuotas recomendadas en los directorios de las empresas del sector privado ni toma la metodología de “*Comply or explain*”, ya que tiene la obligación de reportar al regulador (CMF) la diversidad de género, pero no se le sugiere una cuota determinada ni se exige explicar por qué no la ha alcanzado.

Sin embargo, en el año 2012 la Norma Chilena NCh N° 3262 “Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal” reconoce a aquellas organizaciones y empresas públicas y privadas que han incorporado el enfoque de género, mediante la certificación con el “Sello iguala-conciliación, vida laboral, familiar y personal”.

Asimismo, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) mediante la Norma de Carácter General (NCG) N° 385 y la Norma de Carácter General (NCG) N° 386, ambas de 2015 -y recientemente derogadas por la nueva Norma de Carácter General (NCG) N°461 del 12 de noviembre de 2021-, busca fomentar la participación femenina en los directorios de empresas privadas.

127 Ibid.

128 Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, Estudio política de diversidad en los directorios del sistema de empresas públicas (SEP), 2021.

129 Ibid.

La NCG N° 385, por un lado, establecía que las sociedades anónimas abiertas debían informar sus prácticas de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible, de manera que sus inversionistas tuvieran suficiente información para tomar correctamente sus decisiones de inversión. Esta obligación de informar a la CMF se debía realizar una vez al año por medio de un formulario electrónico.

En esta autoevaluación, las sociedades anónimas abiertas debían responder si habían cumplido o no la implementación de prácticas de gobierno corporativo, entre las cuales se encontraban las prácticas de inclusión de género. Entendiéndose que sí habían adoptado una práctica determinada “cuando ella cuenta con las políticas aprobadas y los procedimientos, mecanismos y sistemas completamente implementados y en funcionamiento, para todos los elementos descritos en la respectiva práctica”¹³⁰.

Esta norma exigía al directorio de la sociedad anónima abierta, exponer la manera en que adoptó cada práctica o fundamentar las razones por las cuales el directorio estimó que la adopción de una práctica específica no era apropiada o deseable en el mejor interés social, según la realidad particular de dicha sociedad.

La Norma de Carácter General N°386, por otro lado, exigía a las sociedades abiertas a informar sobre indicadores de género en los directorios, en las gerencias de primera línea y en toda la organización, así como la brecha salarial de hombres y mujeres, cumpliendo con el modelo de “*Comply or explain*”, ya que la NGC N°386 exigía estándares de entrega de información al mercado¹³¹.

Para evaluar el impacto de la norma en sus primeros cinco años de implementación se tomó una muestra de 89 sociedades del mercado y se

130 Comisión para el Mercado Financiero (CMF), Norma de Carácter General (NCG) N° 385, 2015.

131 Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*, 2020.

LA COMISIÓN DEL MERCADO FINANCIERO (CMF)
SOLO OBLIGA REPORTAR EL NÚMERO DE DIRECTORES
DIFERENCIADOS POR GÉNERO, PERO NO SUGIERE CUOTAS
NI PIDE EXPLICAR EL PORQUÉ NO HAY MUJERES EN EL
PRINCIPAL ÓRGANO DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

Un avance significativo son los nuevos indicadores y prácticas que la Norma de Carácter General 461 de la CMF pide a las empresas reportar, tales como corresponsabilidad parental, adaptabilidad laboral, formalidad, prevención y sanción del acoso, igualdad salarial y participación de mujeres en los distintos niveles de la organización.

compararon las respuestas informadas el año 2015 con las del año 2019, en relación a número de directores por género, concluyendo que esta sí había tenido un efecto significativo. Esto se pudo ver principalmente a través del hecho de que 21 sociedades de la muestra, pasaron de no tener ninguna mujer en su directorio en el año 2015 a tener una directora el año 2019. También, el año 2015 un 29% de las sociedades tenía una mujer o más en su directorio, número que aumentó a un 55% en el año 2019. Se observa además un aumento significativo en el total de mujeres en los directorios de las empresas estudiadas, ya que el año 2015, en total había un 4,9% de mujeres en los directorios y este número aumentó a 9,4% en el año 2019¹³².

El *Tercer reporte de indicadores de género en empresas en Chile* elaborado por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género junto a la Fundación ChileMujeres, basado en la información pública de la CMF por la norma 386, muestra que actualmente la participación de mujeres en los directorios es de 12,7%. Es decir, desde la promulgación de la norma de la Comisión para el Mercado Financiero que obliga a las empresas a reportar indicadores de género, ha habido a la fecha (a seis años desde la vigencia de la norma) un aumento de 7,8 puntos de mujeres en los directorios.

La nueva NCG N°461 del 12 de noviembre 2021 que reemplazó las NCG N°385 y N°386, fue objeto de un proceso consultivo público previo a su publicación, en el que la CMF además creó mesas consultivas de trabajo donde participaron diferentes organizaciones. La Fundación ChileMujeres participó en las dos consultas públicas de la nueva norma N°461, siendo recogidas por la Comisión para el Mercado Financiero sus propuestas de indicadores y prácticas de diversidad de género, de corresponsabilidad, de adaptabilidad, de formalidad laboral y de prevención y sanción del acoso laboral y sexual; materias que las empresas deberán comenzar a reportar a la CMF.

La NGC N°461 presenta una serie de nuevas exigencias de 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.

Sobre el directorio, las empresas deberán reportar el número total de los directores separados de hombre y mujeres, distinguiendo entre directores titulares y suplentes, nacionalidad, rango de edad, antigüedad, discapacidad y brecha salarial.

132 Ibid.

EN CUANTO AL GOBIERNO CORPORATIVO, ESPECÍFICAMENTE EN CUANTO AL MARCO DE GOBERNANZA LA NCG 461 PRECISA QUE LAS ORGANIZACIONES DEBERÁN INFORMAR EN SUS MEMORIAS ANUALES LOS SIGUIENTES PUNTOS:

“Cómo la entidad identifica la diversidad de capacidades, conocimientos, condiciones, experiencias y visiones con que deben contar todos quienes desempeñen funciones en los distintos niveles de la organización y cuáles son las políticas de contratación a objeto de lograr y preservar esa diversidad”.

“Cómo la entidad detecta y reduce barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que sin esas barreras se habría dado naturalmente en la organización”.

“Si el directorio evalúa regularmente su desempeño colectivo y/o individual, además del de sus comités, indicando los procedimientos que se hubieren implementado para el mejoramiento continuo de su funcionamiento, señalando la periodicidad con la cual se evalúa ese desempeño y se revisan y actualizan esos procedimientos, y refiriéndose en particular a: la detección y reducción de barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habrían dado en su composición (en la del directorio) de no existir esas barreras”.

Por la nueva NCG 461 de la CMF las y los inversionistas y el mercado tendrán información de prácticas e indicadores de género y de diversidad, como también del compromiso del directorio con ellos.

Sobre las personas que trabajan en la empresa en cada categoría de funciones¹³³, se debe informar sobre el número de personas por sexo, nacionalidad, rango de edad, antigüedad y personas con discapacidad, todos distinguiendo entre hombres y mujeres.

En materia de formalidad laboral se exige que se reporte sobre las personas sujetas a contrato a plazo indefinido, a plazo fijo y por obra y faena y las personas que prestan servicios a honorarios, todo también separado por sexo.

Sobre adaptabilidad laboral las empresas deben informar separado por sexo, el número de personas con jornada ordinaria de trabajo, con jornada parcial, con pactos de adaptabilidad laboral para trabajadores con responsabilidades familiares, con pactos de distribución de jornada y con teletrabajo total o parcial.

En cuanto a equidad salarial se exige a las empresas informar la existencia de políticas que tengan como objetivo velar por una compensación equitativa entre los trabajadores y trabajadoras de la entidad de acuerdo a sus roles y responsabilidades y señalar si han definido políticas de equidad salarial. Debe, asimismo, señalar la brecha salarial anual por sexo y por cada categoría de funciones.

En acoso laboral y sexual debe reportar si la

organización cuenta con políticas para prevenir y gestionar el acoso laboral y sexual y si tiene programas de capacitación y canales de denuncia, precisando el porcentaje de personal que fue capacitado sobre esas materias y el número de denuncias de acoso sexual y laboral durante el año.

Sobre corresponsabilidad, específicamente en materia de permiso postnatal las empresas deben divulgar si cuentan con una política que establezca un período de descanso, luego del nacimiento de un hijo o una hija, señalando el tiempo por días y si esta política tiene entre sus objetivos fomentar la corresponsabilidad parental, señalando cómo se incentiva el uso de permisos de postnatal por parte de los hombres. También el porcentaje de personas, separadas por sexo, que hayan hecho uso de permisos de postnatal e indicar el promedio de días que hubieren sido utilizados durante el año por categoría de funciones. Sobre el postnatal exigible por los padres (hombres) se debe distinguir entre el permiso postnatal paternal de cinco días y el parental de seis semanas o menos.

A su vez, se le demanda a las empresas entregar información respecto de las políticas de capacitación y beneficios, con el promedio anual de las horas de capacitación, distinguiendo entre hombres y mujeres y categoría de funciones. Respecto a los beneficios, precisar cuáles son los que la entidad entrega, incluyendo beneficios cuantificables monetariamente que correspondan a asignaciones que no forman parte del salario bruto de las personas.

133 Alta gerencia, gerencia, jefatura, operario, fuerza de venta, administrativo, auxiliar, otros profesionales y otros técnicos. Para ver descripción de cada función ir a NGC N°461.

c. Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile

El *Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile* elaborado desde el año 2019 por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género junto a la Fundación ChileMujeres aporta con datos a la transparencia de este tema. Por una parte, entrega información sobre el compromiso y la cultura de las empresas en diversidad de género, mostrando sus indicadores a fin que el mercado tome decisiones informadas al momento de invertir, y por otra, impulsa por medio de esta visibilización un mayor compromiso de las empresas con la contratación y desarrollo de las mujeres, logrando lugares de trabajo más inclusivos y justos.

El *Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile* se construye a partir de la información que las entidades inscritas en el Registro de Valores reportan en abril de cada año a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a través de la Norma de Carácter General (NCG) N°386. De esta manera, los resultados de este reporte sistematizan dicha información contenida en las memorias anuales de las organizaciones.

Los indicadores del informe son la participación de mujeres en las organizaciones, participación de mujeres en gerencias de primera línea, participación de mujeres en directorios, brecha

salarial nivel administrativo y medio y brecha salarial nivel ejecutivo. Adicionalmente, los indicadores relativos a participación son analizados por industria y se analizan los años anteriores comparativamente para ver avances o retrocesos, haciendo énfasis en las “Organizaciones cero” que son aquellas que cuentan con cero presencia de mujeres, ya sea en su totalidad, a nivel general o según el estamento analizado.

Los resultados de los indicadores se muestran de forma general, por industria y por empresa individual, de manera que las organizaciones se pueden comparar con su competencia, fomentando, valga la redundancia, una competencia positiva por la igualdad de género entre ellas.

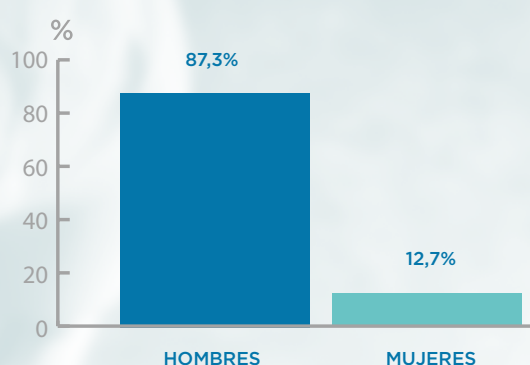
Respecto al alcance de este instrumento de 2021, el reporte analizó 447 entidades (67,3% del total que reportan por tener la información completa y más de 10 personas en la organización) y 841.136 trabajadores y trabajadoras.

Sobre el indicador específico de diversidad de género en los directorios de las empresas, el *Tercer Reporte de indicadores de género en Chile 2021*, mostró que la participación en cargos directivos fue de 12,7%, experimentando un aumento respecto del reporte del año 2020, variando positivamente en 2,2 puntos porcentuales.

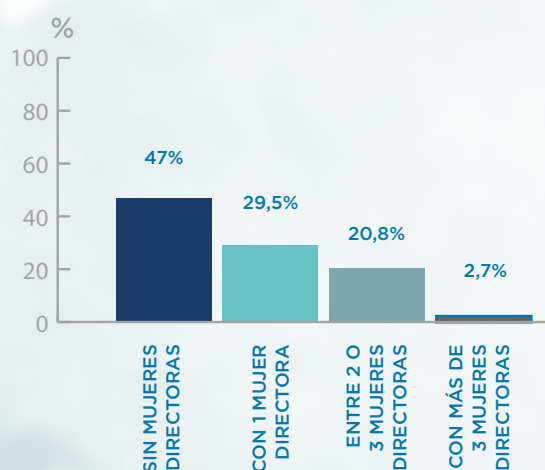
En 2020, el 51,1% de las organizaciones no contaba con una mujer directora, por lo que se observó

En relación con las “Organizaciones cero”, es decir, las entidades que no cuentan con mujeres directoras, la cifra ascendió a 210, representando el 47% del total. Cada una de estas organizaciones cuenta con 6,6 asientos directivos disponibles en promedio y una máxima de 15 directores, siendo todos ellos hombres.

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE HOMBRES V/S MUJERES EN DIRECTORIOS



PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN DIRECTORIOS



Fuente: Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile, Ministerio de la Mujer y EG y Fundación ChileMujeres, 2021.

Para conocer todos los indicadores del reporte, descargar en www.chilemujeres.cl

una mejoría de 4,1 puntos porcentuales entre un año y otro. A su vez, se presentó una disminución en el número de entidades con una sola mujer directora y un aumento en las que cuentan con 2, 3 o más directoras. De esta manera, 132 entidades tienen solo una mujer en sus directorios (29,5% del total de organizaciones), mientras que 93 tienen entre 2 y 3 mujeres directoras (20,8%) , y solo 12 tienen más de 3 mujeres (2,7%).

d. Registro de mujeres para directorios

Otra iniciativa que ha tomado el Gobierno de Chile, específicamente el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, es la creación del “Registro de mujeres para directorios” en el año 2019, que tiene como objetivo la visibilización de mujeres en cargos que implican mayor responsabilidad. Este registro es una plataforma en que las mujeres que cumplan los requisitos y criterios prescritos puedan, de manera individual, inscribirse y de esta manera formar parte del “Registro de mujeres para directorios”. Así, por medio de la publicación de mujeres capacitadas para puestos de mayor responsabilidad, se busca impulsar el aumento de mujeres en los directorios chilenos¹³⁴.

Si bien pertenecer a este registro no asegura a las mujeres la obtención de un puesto de directorio o algún cargo de alta responsabilidad, muestra que hay un gran espectro de mujeres capacitadas y dispuestas para ser directoras y para asumir cargos de alta responsabilidad. En 2019, año en el que se creó la plataforma, ésta contaba con 339 mujeres que cumplían con los criterios establecidos.

Los criterios que se requieren para poder formar parte de este registro incluyen formación académica (título profesional otorgado por un instituto profesional o una universidad de una carrera que dure al menos 8 semestres), experiencia profesional de al menos 10 años y experiencia en puestos de liderazgo en el sector público y privado, en corporaciones y fundaciones, en ONGs, en organizaciones internacionales y en centros de estudios. Por último, se requieren criterios de moralidad e integridad¹³⁵.

134 Sitio web Ministerio de la Mujer y EG.

135 Ibid.

2. CASO AUSTRALIANO: WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY

Como se mencionaba anteriormente, Australia es ejemplo emblemático de un país que ha logrado integrar a más mujeres a las altas gerencias y específicamente a los directorios, sin la necesidad de cuotas de género obligatorias. Según las últimas cifras de la agencia de Australia, **hay un 28,1% de mujeres en puestos de directorio** (32,6% en las ASX 200) (según el WEF hasta el año 2021 había un 31% de mujeres en puestos de directorio) **y un 18,3% en puestos de CEO**¹³⁶. Una herramienta clave en lograr una mayor igualdad de género en el país ha sido la agencia australiana: *Workplace Gender Equality Agency*. El *Workplace Gender Equality Agency* es una agencia del gobierno australiano que promueve y mejora la equidad de género en el ámbito laboral. En el año 2018, 5 años después de la creación de la agencia ya había un 14% más de empresas con objetivos de reclutamiento de mujeres y un 25% más de empresas con objetivos de promoción¹³⁷. Una de las formas en las que la agencia ha promovido la igualdad de género en el ámbito laboral es por medio de la administración del “*Workplace Gender Equality Act 2012*”. Otras formas incluyen soluciones creativas y distintos programas enfocados en disminuir la brecha entre hombres y mujeres.

La agencia tiene como visión principal que hombres y mujeres estén igualmente representados, valorados y recompensados. Por esto, la institución está comprometida a promover y contribuir a un mayor entendimiento y aceptación del discurso público de la equidad de género en el ámbito laboral. La agencia busca lograr esto por medio de la creación de soluciones basadas en buenas prácticas que inspiran cambios. La aproximación de la agencia es innovadora en el sentido que explora y crea nuevas formas de tratar la inequidad de género, basadas en la flexibilidad y la creatividad. Además, cree firmemente en la colaboración y el compromiso de todos los miembros del equipo para que haya más equidad, respeto e

136 Australian Government, *Workplace Gender Equality Workplace*, 2021.

137 Fundación ChileMujeres y Universidad Alberto Hurtado, *Manual para la integración de indicadores de género en la gestión de empresas y organizaciones*, Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo, 2020.

Australia es ejemplo emblemático de un país que ha logrado integrar a más mujeres a las altas gerencias y específicamente a los directorios, sin la necesidad de cuotas de género obligatorias. Una herramienta clave en lograr una mayor igualdad de género en el país ha sido la agencia gubernamental australiana: Workplace Gender Equality Agency.

inclusión. Por esto, la agencia trabaja colaborativamente con empleadores, académicos, investigadores, asociaciones, grupos de mujeres y redes de equidad de género. La forma en la que la agencia colabora con empleadores es otorgando consejos, herramientas prácticas y educación por parte de especialistas en el tema de equidad de género en el ámbito corporativo. La agencia también ayuda a las organizaciones a cumplir con el proceso de informar que requiere el *Workplace Gender Equality Act 2012*. Además de la colaboración con empresas, la agencia regularmente presenta charlas sobre equidad de género en eventos públicos y privados.

La equidad de género, en la visión de la agencia australiana, no apunta a resultados exactamente iguales entre hombres y mujeres, sino a oportunidades equitativas. Por esto, la agencia menciona que la equidad de género se logra cuando las personas puedan gozar de oportunidades, recursos y recompensas equitativas, independiente de su género. Según la agencia, esto va a requerir que los lugares de trabajo provean acceso equitativo de oportunidades en todas las industrias y en todos los puestos (especialmente los de liderazgo), que hayan salarios equitativos entre hombres y mujeres y que se eliminen las barreras de participación laboral femenina y la discriminación en base al género.



a. Programas del *Workplace Gender Equality Agency*

La agencia tiene tres programas que son claves para aumentar los niveles de equidad de género. El primero es el de **Reporting** o informar. El acto de informar apunta a promover medidas que mejoran los resultados de equidad de género y está diseñado para minimizar el peso regulatorio para las empresas. El *Workplace Gender Equality Act 2012* define que todas las empresas que no pertenezcan al sector público con 100 trabajadoras y trabajadores o más, deben enviar un reporte detallado a la agencia de las políticas y estrategias que tienen para mejorar los niveles de equidad de género. Una de las cosas que requiere el reporte es informar sobre la **composición de la fuerza laboral** de la empresa, incluyendo las posibles políticas y/o estrategias existentes para diversificar la fuerza laboral. Además, las empresas, por medio del reporte, deben otorgar información acerca de los **cuerpos gobernantes** de la empresa, evidenciando cuántas mujeres hay en los directorios, cuántas presidentas hay y cuál es el objetivo de la representación de mujeres. También se debe informar acerca de **brechas salariales** y si existen estrategias para disminuirlas. En este sentido, las empresas tendrán que informar sobre **acciones de las y los empleadores sobre equidad salarial**; por ejemplo, si la empresa ha hecho un análisis de la brecha salarial en la empresa y si se han llevado acciones para mejorar en este ámbito. El informe

también indaga en si se han llevado a cabo **consultas a trabajadores y trabajadoras** sobre temas de equidad de género en el espacio laboral. En la misma línea, se les pide a las empresas reportar sobre **trabajo flexible** y las políticas que permiten oportunidades de trabajar de manera flexible. Además de lo anterior, se debe informar sobre **licencia maternales o paternales pagadas** y los arreglos que existen al interior de la empresa para acceder a ellos, como también, si existe **apoyo a madres y/o padres** y cuáles son las estrategias (si las hay) para aumentar el apoyo. Por último, el informe hace alusión al tema de **acoso y discriminación por género y violencia doméstica o intrafamiliar** y pregunta por las medidas formales y sistemas de apoyo que existen en la empresa para combatirlos¹³⁸.

El segundo programa del *Workplace Gender Equality Agency* se llama **Employer of choice for gender equality citation**. Este es un programa voluntario que reconoce las mejores prácticas de equidad de género. El objetivo del programa es promover y reconocer el compromiso activo de las empresas australianas por lograr la equidad de género. Para poder postular a este premio, las empresas deben cumplir con el *Workplace Gender Equality Act 2012* y con los siete requisitos de evaluación del *Employer of choice for gender equality citation*: **contar con liderazgo, estrategia**

¹³⁸ Ibid.

La agencia gubernamental australiana Workplace Gender Equality Agency tiene tres programas que son claves para aumentar los niveles de equidad de género. El primero es el de Reporting o informar. El segundo es el Employer of choice for gender equality citation, programa voluntario que reconoce las mejores prácticas de equidad de género. Y el tercero, es el Pay equity ambassadors, que busca específicamente disminuir la brecha salarial al interior de las empresas.

y responsabilidad; desarrollar una fuerza laboral equitativa en torno al género; promover la equidad salarial; apoyar las responsabilidades familiares; hacer accesible el trabajo flexible; prevenir la discriminación; prevenir el acoso por género y el acoso sexual; y llevar el cambio de la equidad de género más allá de la propia empresa. Estas siete áreas reflejan los motores para los mejores resultados de equidad de género según las últimas investigaciones académicas. Además, el programa hace consultas a las trabajadoras y a los trabajadores de empresas más avanzadas en el tema de igualdad de género, preguntándoles por su experiencia e invitándolos a destacar iniciativas especialmente positivas que hacen que su empresa sea más equitativa¹³⁹.

La agencia se preocupa de revisar la citación cada cinco años para continuar mejorando las prácticas de equidad de género laboral, asegurándose que esta siga reflejando las mejores prácticas y que sigan siendo relevantes y accesibles. Como muestran investigaciones recientes, el programa del *Employer of Choice for Gender Equality Citation* es uno que efectivamente mejora la equidad de género al interior de las empresas australianas porque significa un incentivo importante para las empresas¹⁴⁰.

139 Ibid.

140 Ibid.

El tercer programa, llamado ***Pay equity ambassadors***, busca específicamente disminuir la brecha salarial al interior de las empresas. **En Australia, la brecha salarial nacional es de 13,4%. Entre hombres que trabajan tiempo completo y mujeres que trabajan tiempo completo, la brecha salarial es de 20,1%**¹⁴¹. En este sentido, a pesar de que Australia es uno de los países que tiene mayor participación de mujeres en puestos de directorio, la brecha salarial sigue siendo un problema importante. Es por esto que el *Workplace Gender Equality Agency* ha creado un programa dirigido especialmente a tratar este asunto. **En el año 2018, 5 años desde la creación de la agencia, la brecha salarial en Australia había disminuido 14%**¹⁴². Para disminuir la brecha salarial, la agencia trabaja con una red de directores, presidentes y jefes de departamento (tanto del sector público como privado) que están visiblemente comprometidos con disminuir la brecha salarial. **Los embajadores deben tomar una postura de líder al interior de la empresa, como también en el ámbito público, fomentando la equidad de género por medio de su compromiso a la equidad salarial y la visibilización de su propio método de disminución de la brecha salarial.** Para poder ser un embajador o embajadora de *Pay equity*, la empresa a la que pertenece el

individuo debe haber, en primer lugar, llevado a cabo un análisis de brecha salarial de su fuerza laboral en los últimos dos años; en segundo lugar, haber actuado sobre los resultados, reportado la información pertinente al directorio; y en tercer lugar, haber comunicado las iniciativas de equidad salarial a sus trabajadores y trabajadoras. Los embajadores y embajadoras deben firmar una promesa con el *Workplace Gender Equality Agency* y comprometerse a trabajar con la agencia para promover y mejorar la equidad de género. Además, los embajadores y embajadoras deben renovar su compromiso cada dos años, completando nuevamente el formulario de aplicación y enviándolo a la agencia para que esta lo apruebe¹⁴³.

Cabe señalar que **una menor brecha salarial no solo es relevante porque contribuye a una menor inequidad de género, sino también porque lleva a un mejor desempeño organizacional**¹⁴⁴. Es por esto que existen varios países, como Chile, Canadá, Francia, Alemania, el Reino Unido y Estados Unidos que han intentado disminuir la brecha salarial por medio de actas o regulaciones. Sin embargo, la agencia Australiana es la única que, por medio del programa de *Pay equity ambassadors*, ha creado un sistema que depende de embajadores (directores, presidentes, jefes) y no de regulaciones.

141 Ibid.

142 Fundación ChileMujeres y Universidad Alberto Hurtado, *Manual para la integración de indicadores de género en la gestión de empresas y organizaciones*, Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo, 2020.

143 Ibid.

144 Ibid.

b. Lecciones de mujeres en liderazgo

El *Business Council* de Australia, *McKinsey & Company* y el *Workplace Gender Equality Agency* trabajaron juntos para llevar a cabo un estudio: *Women in leadership: Lessons from australian companies leading the way*, que utiliza más de tres años de data del *Workplace Gender Equality Agency* e incluye más de 40 entrevistas. El estudio entrega una receta, en base a evidencia, de cómo romper las barreras que impiden que las mujeres lleguen a cargos superiores. Además, el estudio entrega evidencia sobre la correlación entre la representación femenina en altos cargos y la normalización del trabajo flexible. Según el estudio, la receta para aumentar la participación femenina en cargos de liderazgo contiene diez pasos claves¹⁴⁵:

¹⁴⁵ Workplace Gender Equality Agency y McKinsey & Co., *Women in leadership: Lessons from australian companies leading the way*, 2017.

1. CONSTRUIR UN CASO SÓLIDO PARA EL CAMBIO

Los líderes deben explicar por qué la equidad de género es importante para las empresas y cómo está vinculada con su misión. Es importante que no solo los líderes crean en la importancia de la equidad de género, sino que también lo hagan los demás trabajadores y trabajadoras. Para esto es necesario crear un espacio seguro donde se puedan dar discusiones abiertas y honestas, escuchando las distintas opiniones de las personas. Además, es necesario unir la igualdad de género con otras formas de inclusión en las empresas, donde se valore no solo una mayor representación de mujeres, sino de grupos de personas menos representadas en general.

2. MODELAR UN COMPROMISO HACIA LA DIVERSIDAD, INCLUYENDO UN SOCIO

Las y los líderes deben mostrar compromiso a la diversidad por medio de sus propias acciones. Por ejemplo, formando sus propios equipos con una mayor diversidad de género y apoyando activamente incentivos que apuntan a mayor diversidad. Es importante que los líderes visibilicen sus propios intentos por mejorar la diversidad en la empresa y que compartan ideas sobre qué se podría cambiar y/o mejorar para cumplir el objetivo. También es necesario que estén dispuestos y dispuestas a tener

conversaciones con clientes para que ellos a su vez crean en la importancia y valoren la equidad de género. No obstante, es necesario que estos cambios no solo partan de los líderes de las empresas, sino que también haya otros modelos de roles más cercanos a todas las personas de la organización. Estos cambios deben fluir a través de toda la pirámide jerárquica y es crucial que sea así por el hecho de que los líderes no siempre tienen experiencia respecto a todos los asuntos. Por esto, es beneficioso que las y los líderes se apoyen en un “asesor” al interior de la empresa y cuenten con una visión diferente a la propia.

3. REDISEÑAR LOS ROLES Y EL TRABAJO PARA HABILITAR EL TRABAJO FLEXIBLE, NORMALIZANDO ESTOS A TRAVÉS DE LOS DISTINTOS NIVELES Y GÉNEROS

Es importante no solo normalizar el trabajo flexible como una opción beneficiosa, sino además normalizar el hecho de que el trabajo flexible no equivale a personas que no están comprometidas. El trabajo flexible se debe habilitar tanto para hombres como mujeres, y tanto para directores y directoras como para otras trabajadoras y trabajadores. Para obtener una sensación de control por parte de las empresas, es importante que todas las trabajadoras y trabajadores tengan objetivos claros y que sepan que son responsables de cumplir con ellos. Cabe mencionar que las empresas que tienen más

gerentes trabajando a tiempo parcial, tienen más mujeres en posiciones ejecutivas.

4. APOYAR ACTIVAMENTE A MUJERES SUBIENDO EN LA ESCALA JERÁRQUICA

Una parte crítica del proceso de entrada de mujeres a los altos cargos es que estas estén activamente apoyadas por el CEO y otros gerentes, representando una especie de patrocinio. El rol del patrocinador es invertir tiempo en identificar y apoyar a mujeres con talento. Este apoyo no es simplemente una mentoría ni una forma de guiar a las mujeres entrantes. Se trata de que estos patrocinadores hagan uso de su propio capital para recomendar a una mujer para un puesto importante y conectarlas con las personas indicadas. Esto es clave, ya que las investigaciones indican que las mujeres, en general, tienen menos patrocinadores, menos acceso a ellos y que cuando los tienen, estos son menos activos en su apoyo. Además, es importante que no sean solo mujeres patrocinando a mujeres (ya que las ejecutivas mujeres tienden a tomar más riesgos a la hora de patrocinar a mujeres), sino que también haya hombres patrocinando a mujeres.

5. DEFINIR UNA ASPIRACIÓN CLARA DE DIVERSIDAD, RESPALDADA POR LA RESPONSABILIDAD

Uno de los factores claves para aumentar la representación de mujeres en los cargos de liderazgo es definir objetivos para cumplir en un marco de tiempo, comprometerse a ellos públicamente y hacerse responsable por cumplir con estos objetivos en el marco de tiempo definido. Por esto, es esencial ayudar a las organizaciones a marcar objetivos realistas en cuanto a aumentar la diversidad de género laboral. Muchas veces, comprometerse a un objetivo en torno a la equidad de género de manera pública, lleva a otras iniciativas para aumentar la diversidad al interior de las empresas e invita a otras organizaciones a hacer lo mismo.

6. APOYAR A LAS PERSONAS A TRAVÉS DE TRANSICIONES DE VIDA

En Australia, las mujeres tienen seis veces más probabilidad de renunciar a su cargo durante el permiso parental que los hombres, independiente de la industria. Los años de transición hacia la maternidad son los más difíciles para mantener activas las trayectorias profesionales de las mujeres. Por esto, las empresas de alto rendimiento están conscientes de que es crucial celebrar la maternidad y animar a las mujeres a volver al trabajo después de los permisos. Por

consiguiente, las empresas que invierten más en apoyo familiar, como redes parentales o servicios de referencia de cuidado infantil tienen menos tasas de renunciadas.

7. ASEGURARSE QUE LA INFRAESTRUCTURA RESPALDE UN LUGAR DE TRABAJO MÁS SEGURO Y FLEXIBLE

Las empresas australianas con mejores niveles de equidad de género tienden a tener espacios de trabajo muy flexibles e inclusivos. La mayoría de las empresas en Australia han comenzado a invertir en tecnología y han rediseñado el espacio para ello e incluso, algunas han optado por cambiar el espacio físico completamente. Por ejemplo, en algunas empresas no existen escritorios fijos para que las trabajadoras y los trabajadores puedan sentarse con otras personas todos los días y puedan rotar equipos permanentemente. Además, estas empresas disponen de menos escritorios, asumiendo que la gente va a trabajar desde casa algunos días. La filosofía de Microsoft, por ejemplo, es que “el trabajo es algo que uno hace y no un lugar al que uno va”. Sin embargo, para que esto realmente funcione es importante que las personas puedan confiar en la tecnología, y que por ejemplo, la señal no se caiga durante una videollamada. Si la tecnología se muestra difícil de usar, habrá menos confianza en el teletrabajo. Por esto es esencial que las empresas garanticen tecnología de alta calidad.

8. DESAFIAR LAS OPINIONES TRADICIONALES SOBRE EL MÉRITO EN LA CONTRATACIÓN Y LA EVALUACIÓN

Es importante que las empresas eliminen el sesgo inconsciente a la hora de contratar y evaluar a posibles candidatas y candidatos. La idea de la meritocracia es especialmente abrazada en Australia, ya que las organizaciones buscan reclutar, premiar y promover a personas en base al mérito. Sin embargo, existe una paradoja asociada a la meritocracia, puesto que las organizaciones que se autodenominan como meritocráticas, insesgadas e imparciales tienden a ser las que más se alejan de esto. Al autodenominarse como meritocráticas, no se preocupan por seguir cambiando sus creencias y así, solo refuerzan el *status quo*. Es por esto que las empresas enfocadas en la equidad de género monitorean el sesgo inconsciente e intervienen sistemáticamente en momentos de tomas de decisión en el reclutamiento y la evaluación. Además, permanentemente están visibilizando las oportunidades de candidaturas reducidas para mujeres y ampliando la gama de candidatas y candidatos, desafiando las percepciones tradicionales de una candidata o candidato exitoso.

9. INVERTIR EN CAPACITAR A LÍDERES DE PRIMERA LÍNEA PARA QUE HAGAN CAMBIOS CULTURALES

Es importante que los líderes estén capacitados para tomar decisiones que realmente pueden producir cambios, puesto que generalmente son ellos los que deciden sobre los acuerdos de trabajo flexible y cómo favorecer la diversidad de género en los equipos. Además, es clave que estos líderes puedan responder a las preocupaciones de su equipo. Muchas veces, como respuesta a los incentivos para que haya más mujeres en la fuerza laboral y especialmente en altos cargos, nace una preocupación por parte de los hombres por tener menores oportunidades. Es importante invertir en la capacitación de los líderes para que estos tengan las herramientas que ayuden a reforzar a los hombres calificados la idea de que no perderán oportunidades de ser promovidos por que haya mayor diversidad de género en las empresas. Estas capacitaciones además apoyan a los líderes para que puedan hacer frente a las conversaciones polémicas que puedan darse sobre la desigualdad de género, sin miedo a decir algo equivocado. Es esencial que los líderes puedan lidiar con preguntas desafiantes y de esta misma manera, eliminar el riesgo en las conversaciones sobre género. Las capacitaciones también entregan la habilidad para discernir entre alternativas de trabajo flexible, indicando a las trabajadoras y trabajadores cuáles se pueden permitir y cuáles no.

10. DESARROLLAR MUJERES EN ASCENSO Y ASEGURAR EXPERIENCIA EN ROLES CLAVES

Una de las razones más importantes que contribuyen al hecho de que hay pocas mujeres que pasan de puestos de gestión a puestos de CEO es porque tienden a ocupar puestos de gestión y/o de recursos humanos y, por lo tanto, no disponen de la experiencia tradicional que buscan las empresas. Por esto, es crucial ayudar a las mujeres a lograr tener experiencia en liderazgo y exposición operativa desde temprano en su carrera. Para ello, es fundamental ofrecer programas de desarrollo con un propósito definido. Los programas de desarrollo formales que tienden a estar dirigidos a mujeres de alto potencial, deben contar con objetivos específicos para que tengan resultados positivos¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Workplace Gender Equality Agency y McKinsey & Co., *Women in leadership: Lessons from Australian companies leading the way*, 2017.



ESTE ESTUDIO MUESTRA CÓMO
A MAYOR COMPROMISO DE LOS
GOBIERNOS MENOR ES LA BRECHA DE
GÉNERO EN EL PRINCIPAL ÓRGANO
DEL GOBIERNO CORPORATIVO. CON
MAYOR PRESENCIA DE MUJERES EN LOS
DIRECTORIOS, LOS PAÍSES IMPULSAN
MAYOR IGUALDAD DE GÉNERO A TODO
NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN.

IX. CONCLUSIONES

Los países han ido adoptando diferentes modelos para impulsar la diversidad de género en el principal órgano del gobierno corporativo como el de cuotas obligatorias, el de cuotas recomendadas y el de autorregulación de las empresas.

El modelo de cuotas obligatorias se refiere a la existencia de una ley que exige un porcentaje determinado de cada género en los directorios de las empresas. El modelo de cuotas recomendadas lo integran los países donde los gobiernos a través de códigos de buena gobernanza sugieren cuotas y establecen el deber de las empresas de explicar el no cumplimiento en caso de no acoger la cuota que se está recomendando (*"Comply or explain"*). Finalmente, el modelo de autorregulación de las empresas está integrado por los países que no teniendo ley de cuotas ni recomendaciones de cuotas de género, las empresas solas optan por herramientas de mejoras, asumiendo compromisos como ser parte del "Club del 30%".

Los países con cuotas obligatorias son: Francia (cuota del 40%), Noruega (40%), Islandia (40%), Italia (40%), Bélgica (33%), Holanda (30%), Alemania (30%) y Grecia (25%).

Los países con el modelo de cuotas recomendadas son: Australia (30%), Austria (35%), Colombia (30%), Costa Rica (50%), España (40%), Finlandia (40%), Irlanda (40%), Panamá (30%), Portugal (30,3%), Eslovenia (40%), Sudáfrica (30%),

Suiza (30%), Israel (50%), Luxemburgo (40%), Nueva Zelanda (50%), Singapur (20%), Suecia (40%), Turquía (25%), y Reino Unido (33%).

Y los países que las empresas se autorregulan -tomando como muestra aquellos que son parte del "Club del 30%" y que no tienen cuotas obligatorias ni recomendadas- son: Chile, Canadá, Brasil, EEUU, México y Japón.

Los únicos países que llegan o superan el 40% de mujeres en los directorios son aquellos con ley de cuotas obligatorias de 40%. Islandia y Francia lideran con el 46% y 45% respectivamente. Luego Noruega con el 40%.

Son tres los países con ley de cuotas del 30% y ellos han superado esta meta, pero ninguno ha llegado a 40%: Alemania, Bélgica e Italia, los tres con 36% y Holanda con 34%.

Los países con cuotas están cumpliendo con ella, pero moviéndose dentro del rango de la cuotas exigida sin lograr la paridad de género en el caso de aquellos con cuotas de 40%, ni alcanzando el 40% aquellos con cuotas de 30%.

Numéricamente más países han llegado o superado el 30% con cuotas recomendadas que con ley de cuotas obligatorias. De los 16 países analizados que tienen el modelo de cuotas recomendadas, seis de ellos alcanzan o superan el 30% de mujeres en

NINGÚN PAÍS DEL MUNDO AÚN HA ALCANZADO LA PARIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS, SIENDO ISLANDIA QUIEN TIENE EL MAYOR EQUILIBRIO A NIVEL MUNDIAL CON UN 46% DE MUJERES EN LOS DIRECTORIOS DE LAS COMPAÑÍAS.

los directorios de las empresas: Austria, Australia, Finlandia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Suecia, los cuales tienen el método “*Comply or explain*” de acuerdo a *Corporate governance factbook*, 2021, de la OECD.

Esto demuestra que es posible llegar al 30% sin necesidad de ley de cuotas, pero con acciones decididas y formas de reporte y explicación como “*Comply or explain*”.

Ningún país donde solo las empresas se autorregulan llegan a 30%, siendo los más cercanos Canadá con un 29% y luego EE.UU con un 26%.

En promedio los países con ley de cuotas obligatorias tienen un 39% de mujeres en los directorios y la cifra desciende a 26% en los países con modelo de cuotas recomendadas. Mientras que en los que las empresas se autorregulan, tan solo el 15% de los puestos directivos son ocupados por mujeres.

La brecha entre los países que tienen modelo de cuotas obligatorias y aquellos con cuotas recomendadas es de 13 puntos y aquellos con autorregulación de las empresas es de 24 puntos. La brecha entre los países del modelo de cuotas recomendadas y los con autorregulación de las empresas es de 11 puntos.

A su vez, los países con ley de cuotas tienen la más alta participación laboral femenina con el 72%. Los países con el modelo de cuotas

recomendadas tienen una participación laboral de mujeres de 68% y aquellos en que no tienen ni cuotas obligatorias ni recomendadas, tienen el menor nivel promedio: 64%.

En cuanto a mujeres en cargos de liderazgo en el país (legisladoras, alta dirección y gerentas) no se aprecia diferencia en los países agrupados de acuerdo a los modelos de diversidad en los directorios. De hecho, el grupo de países con el promedio más alto de mujeres en esta posición es el de cuotas recomendadas con un 35%. Los países con ley de cuotas obligatorias y en que las empresas solas se autorregulan tienen un 33%.

Importante eso sí es tener presente que no fue posible analizar el indicador de mujeres específicamente en gerencias de primera línea o gerencias generales de las compañías, ya que en muchos países analizados en el presente estudio no contaban con ese dato en el *Global Gender Gap Report* del *World Economic Forum* (WEF) año 2021, que es la fuente de análisis de los indicadores de los países agrupados en los distintos modelos.

Los países con cuotas obligatorias son los que tienen la más alta participación de mujeres en los directorios, como ya se ha señalado y también cuentan con la más alta participación laboral femenina. A su vez, ellos tienen el nivel promedio más alto de mujeres y hombres trabajando *part-time* (con 56% y 30% respectivamente). Y los países del grupo en que solo las empresas se

autorregulan tienen los más bajos niveles de mujeres en los directorios de las empresas, de participación laboral femenina y de mujeres y hombres con trabajos *part-time*.

Chile es un caso analizado en particular en el presente estudio porque un grupo de empresas públicas (no todas) tiene cuotas de género en sus directorios de 40%. Ellas son las empresas que integran el Sistema de Empresas Públicas (SEP). En las empresas privadas no existe una normativa legal que regule la cuota de género en directorios ni tampoco son parte del modelo

de cuotas recomendadas en los directorios ni toman la metodología de “*Comply or explain*” de este modelo. Esto porque tienen la obligación de reportar al regulador (CMF) la diversidad de género en los directorios, pero no se le sugiere una cuota determinada ni se exige explicar por qué no la ha alcanzado. De esta manera, viendo los promedios de la participación de mujeres en los directorios de acuerdo al modelo de diversidad adoptado por los países, Chile necesitará esfuerzos adicionales de las empresas, ya que los únicos países que alcanzan o superan el 30% son los que adhieren al modelo de cuotas

LAS EMPRESAS PRIVADAS EN CHILE SE ENCUENTRAN EN EL MODELO DE AUTORREGULACIÓN, MODELO QUE EN PROMEDIO LOGRA SOLO UN 15% DE MUJERES EN LOS DIRECTORIOS.

CHILE, SI QUIERE ACELERAR UNA MAYOR EQUIDAD PARA SUPERAR SU 12,7% DE PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LAS MESAS DIRECTIVAS Y EXCEDER TAMBIÉN ESE 15% PARA ALCANZAR EL 30% DE MUJERES EN DIRECTORIOS, DEBIERE TRANSITAR HACIA EL MODELO DE CUOTAS RECOMENDADAS CON EL MÉTODO CUMPLIR Y EXPLICAR (*COMPLY OR EXPLAIN*); SISTEMA POR EL CUAL EL REGULADOR RECOMIENDA UNA CUOTA Y LAS ORGANIZACIONES NO SOLO REPORTAN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL PRINCIPAL ÓRGANO DEL GOBIERNO CORPORATIVO, SINO TAMBIÉN EXPLICAN EL PORQUÉ NO LA HAN ALCANZADO.

obligatorias y algunos de los que comparten el modelo de cuotas recomendadas con “*Comply or explain*”. Los países donde las empresas solas se autorregulan alcanzan en promedio una baja participación de mujeres de 15% y ningún país perteneciente a este modelo ha llegado al 30%. Es necesario, por lo tanto, desde las políticas públicas impulsar en Chile el modelo de cuota recomendada y “de cumplir o explicar” al regulador, para alcanzar una base promedio de al menos el 30% de diversidad de género en los directorios.

En Chile, las empresas reguladas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) están obligadas -por la Norma de Carácter General N° 461- además de reportar la diversidad de género en los directorios a reportar indicadores de diversidad en el personal en general y prácticas e indicadores de formalidad laboral, corresponsabilidad, adaptabilidad y prevención y sanción del acoso laboral y sexual. A su vez, nuestro país tiene el *Reporte de indicadores de género en empresas en Chile* del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y la Fundación ChileMujeres, el cual muestra las cifras de mujeres en las organizaciones, en la alta gerencia y en el directorio a nivel general, por rubro y de cada empresa en particular, de acuerdo a la información pública de la CMF. A su vez, el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género abrió la plataforma Registro de mujeres para directorios.

Australia con *Workplace Gender Equality Agency* ha logrado un modelo emblemático de “*Comply or explain*” con programas específicos (*Reporting, Employer of Choice for Gender Equality Citation, y Pay Equity Ambassadors*) y lecciones de liderazgo para mujeres. Esto le ha permitido alcanzar el 30% de mujeres en directorios sin necesidad de recurrir a una ley de cuotas obligatorias en las empresas, siendo una referencia a nivel mundial.

Múltiples, por lo tanto, son los modelos y herramientas de los países para promover la diversidad de género en las empresas (algunos más efectivos y otros menos) y de las organizaciones mismas para alcanzar un mayor equilibrio. Independiente del modelo por el cual opte un país o una organización, este estudio evidencia que a mayor compromiso de los Estados mejores son los indicadores de diversidad de género en los directorios y que la meta del 30% ha sido hasta el momento posible alcanzar por medio de ley de cuotas o por cuotas recomendadas con el método “*Comply or explain*”. También que los países donde solo las empresas se autorregulan sin ley de cuotas ni cuotas recomendadas, son los que tienen la más baja participación de mujeres en sus directorios. Sin embargo, las empresas mediante acciones concretas pueden mejorar la inclusión y las oportunidades de ascenso.

BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y Fundación ChileMujeres, *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*, 2021.

World Economic Forum, *Global gender gap report*, 2021.

OECD, *Corporate governance factbook*, 2021.

OECD.Stat, *Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, 2021.

Australian Government, *Workplace Gender Equality Agency*, 2021.

Australian Institute of Company Directors, *Board Diversity Statistics*, 2021.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas: Experiencia europea y latinoamericana*, 2020.

Casteuble et al., *Women on Boards: Do quotas affect firm performance?*, 2019.

Catalyst, *Women on Corporate Boards*, 2021.

Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales, *Encuesta de Empleo*, 2020.

Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*, 2020.

Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y Centro Trabajo y Familia, ESE Business School Universidad de los Andes, *Estudio política de diversidad en los directorios del sistema de empresas públicas (SEP)*, 2021.

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

Comisión de Economía, Senado, *Informe Proyecto de ley, en primer trámite constitucional, que modifica diversos cuerpos legales para establecer la representación de género en los directorios de las empresas públicas iniciado en moción de los Honorables Senadores señora Allende y señor Harboe; y el que consagra la paridad de género en los directorios de las empresas y sociedades anónimas, iniciado en moción de los Honorables Senadores señor Elizalde, señoras Órdenes y Provoste y señor Latorre. Boletines N°s 9.858-03 y 12.091-03, respectivamente, refundidos, 23 de abril de 2020.*

Comisión Nacional de Productividad, *Desafío de la productividad en Chile y de la mayor participación laboral femenina, 2018.*

Comisión Nacional de Productividad, *Mujeres en el Mundo Laboral: Más oportunidades, crecimiento y bienestar, 2017.*

Comisión para el Mercado Financiero (CMF), Norma de Carácter General (NCG) N° 385, 2015.

Comunidadmujer, *¿Cuánto Aportamos al PIB?: Primer estudio nacional de valoración económica del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado en Chile, 2019.*

EgonZehnder, *2020 Global Board Diversity Tracker, 2020.*

Finncham, Women Leaders Program, *Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies: The seventh women directors and executives report 2017, 2017.*

Fondo Monetario Internacional, *Reducing and redistributing unpaid work: Stronger policies to support gender equality, 2019.*

Fundación ChileMujeres y Universidad Alberto Hurtado, *Manual para la Integración de Indicadores de género en la gestión de empresas y organizaciones, Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo, 2020.*

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

Institute for Business Value (IBV), *Las mujeres, el liderazgo y la paradoja de la prioridad*, 2019.

Ley N° 21.356 “Establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado que indica”, 3 de julio de 2021.

Norma de Carácter General (NCG) N° 385, CMF, 8 de junio 2015.

Norma de Carácter General (NCG) N° 386, CMF, 8 de junio 2015.

Norma de Carácter General (NCG) N°461, CMF, 12 de noviembre de 2021.

Smith, N., *Gender Quotas on Boards of Directors: Gender quotas for women on boards of directors improve female share on boards but firm performance effects are mixed*, Aarhus University, 2018.

Spencer Stuart, *2019 Peru Spencer Stuart Board Index*, 2020.

S&P Global, *The sustainability yearbook 2021*, 2021.

Strategy&. PWC: *Women in work index 2021 Chile*, 2021.

Strategy& y PWC. *Women in work 2021: The Impact of COVID-19 on women in work*, 2021.

The Thirty Percent Coalition, 2021.

McKinsey & Company, *COVID-19 and Gender Equality: Countering the regressive effects*, 2020.

McKinsey & Company, *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global wealth*, 2015.

McKinsey & Company, *Women Matter: Time to accelerate. Ten years of insight into gender diversity*, 2017.

Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, Gobierno de Chile, Noticia: *Ministerio de la Mujer lanza plataforma para visibilizar a mujeres en cargos de alta responsabilidad*, 2019.

Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y Fundación ChileMujeres, *Segundo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile*, 2020.

MSCI Inc., *ESG Research LLC*, 2020.

Russell 3000 Index, 2020.

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

Willem de Coo, J., Tilburg University, *The Relationship between gender quotas in board of directors and firm performance: Does a gender quota increase firm performance?*, 2012.

Wood, *Visualizing the Rise of Women on Boards of Directors Worldwide*, 2021.

Workplace Gender Equality Agency (WGEA) Gender Equity Series, *Gender Equity Insights 2020: Delivering the business outcomes*, 2020.

Workplace Gender Equality Agency (WGEA) y McKinsey & Co., *Women in leadership: Lessons from australian companies leading the way*, 2017.

2020 Women on Boards, *Gender Diversity Index*, 2020.

30% Club, 2020.

MODELOS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS

Fundación ChileMujeres
Organización Internacional del Trabajo

Mayo 2022

Autoras:
Francisca Jünemann y Sofía Kreutzberger
Colaboración: Claudia Wiegand

chilemujeres
fundación



Organización
Internacional
del Trabajo



