

# Mujeres en los Directorios de empresas chilenas: ¿presión o convicción?

## Women on the board of directors in Chilean companies: Pressure or conviction?

Isabel Torres Zapata<sup>1</sup> y Humberto Borges Quintanilla<sup>2</sup>

### RESUMEN

Este ensayo describe el comportamiento de los Directorios de las empresas IGPA chilenas respecto de la presencia de la mujer, en los últimos 10 años, instancias históricamente lideradas por hombres. En este tiempo, ¿Se ha actuado con convicción, presión social, normativa, o bien siguiendo la tendencia de países desarrollados en este sentido? Del análisis de los datos, se ha observado una evolución a partir de la incorporación a la OCDE en 2010, luego la aplicación de la NCG 385 de la CMF en 2015 y, por último, antes de la Ley de cuota promulgada durante 2021 para el sector público. Dicha evolución, se debe a una obligación o una tendencia a seguir, más que un cambio cultural. Se observa que existe escaso poder relativo de las mujeres en los directorios donde se les ha permitido participar, lo que claramente implica que aún hay mucho camino por recorrer al respecto, ya que sólo se cumple con el mínimo que se exige, lo que muestra la poca convicción con la que se ha actuado en las empresas chilenas, cediendo más bien a la presión de una norma, que por una verdadera convicción de la importancia del tema, por lo que se recomienda el mecanismo de cuotas como una herramienta más efectiva a la hora de incluir a las mujeres en los directorios.

**Palabras clave:** directorios, diversidad, género, gobierno corporativo, techo de cristal.

*Recepción:* 26/10/2021. *Aprobación:* 31/05/2022.

### ABSTRACT

This essay describes the behavior, over the last ten years, of the board of directors in Chilean indexed IGPA firms, with respect to the number of women on these boards, which have been historically dominated by men. We ask if the presence of women on these boards is due to cultural change, a consequence of social pressure, rule changes or the following of a trend in developed countries. From data analysis, an evolution in the number of women in the boardrooms of Chilean indexed IGPA firms, from Chile's entry into the OCDE in 2010 and after the adoption of the CMF's NCG 385 in 2015, can be observed. This evolution stems from obligation or trend following rather than cultural change. We have observed that women have relatively little power on the boards where they have been allowed to participate, which clearly implies that there is still a long way to go in this regard, since only the minimum required by the standard is met, which shows the lack of conviction with which Chilean companies have acted, yielding rather to the pressure of a norm, than to a true con-

---

1 Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Administración y Economía, Departamento de Contabilidad y Auditoría, Santiago, Chile, [Isabel.torres@usach.cl](mailto:Isabel.torres@usach.cl)

2 Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Departamento de Gestión y Negocios, Santiago, Chile, [Hborges@uahurtado.cl](mailto:Hborges@uahurtado.cl)

viction of the importance of the subject, for which the quota mechanism is recommended as a more effective tool rather than the passage of time with regards to including women on the boards.

**Keywords:** boards committees, diversity, gender, corporative governance, glass ceiling.

## INTRODUCCIÓN

La diversidad de género parece ser la nueva moda de las grandes empresas. Sin embargo, lo que se busca con la disminución de la brecha de la participación de hombres y mujeres en los Directorios, es más bien terminar con las diferencias al momento de decidir quienes participan o no en un determinado lugar de poder, es decir un cambio cultural profundo. Los lugares de poder históricamente han estado marcados por hombres e incluso de la misma edad, es otro rasgo característico de los Directorios, es decir, una instancia donde la diversidad no ha estado presente. Tal como planteara Tajfel en los años 1970s, en su la Teoría de Identidad Social (En Ali et al., 2014), existe en los Directorios una identidad social marcada por la presencia masculina y etaria, lo que hace que se desconfie entonces de las mujeres y también de los y las jóvenes en esa misma mirada (Richard et al., 2013). La presencia de la mujer, en estas instancias, rompe con dichas malas prácticas, es un sello de cambio organizacional, ya que una mujer puede impregnar una mirada distinta del entorno de los negocios, de la realidad social, del impacto de las decisiones, entre otros (Harjoto et al., 2015). Es por ello, que la sola presencia de la mujer en un directorio, aun cuando guarda muchas expectativas, estas pueden ser erradas respecto de los efectos que podrían tener para la organización donde se insertan, si no se les entrega una capacidad para influir.

En busca de los efectos que produce la diversidad de género en las organizaciones, lo que corresponde a la incorporación de la mujer al puesto de alta dirección dentro de la gobernanza en las empresas cotizadas, han existido una gran cantidad de investigaciones que han asociado su influencia en la rentabilidad o rendimiento de las empresas (Chorla y Núñez, 2011) y manejo de resultados (Earnings Management, EM) (Saona et al., 2020; Astami y Rumin, 2020) que repercute en la calidad de la información financiera de las empresas y en los inversores. Sin embargo, aún no existe un resultado categórico respecto de su impacto, justamente porque lo que se busca al hacer esos estudios es buscar otras justificaciones que bajo es prisma de la competencia y el rendimiento, olvidando aspectos como la transparencia y riesgo de las organizaciones.

Por otro lado, se busca al generar leyes que velen por el sentido de igualdad entre los géneros, no se refiere a la equidad o a la competitividad en las organizaciones, sino que las normas dicen relación con un sentido de justicia en la desigualdad histórica a la cual las mujeres se han visto afectadas, debido a una serie de prejuicios y condicionantes sociales, alejadas de la realidad, respecto de las capacidades y aportes que las mujeres pueden hacer en los lugares en donde se desempeñen. Por lo que solo contar con unas pocas de ellas en los Directorios, estaría lejos de ser el cambio cultural real que las organizaciones requieren para desempeñarse mejor.

Este ensayo tiene el objetivo de describir la evolución de la temática de la presencia de la mujer en los directorios en el caso de grandes corporaciones chilenas, estableciendo un análisis de las cifras de la realidad chilena en empresas del IGPA entre el 2010 y 2020, considerando también los avances en 2021, de manera de conocer la evolución de la temática. Analizamos las fechas de cambios, partiendo por la incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos 2010 (OCDE), luego la aplicación de la Norma de Carácter General 385 (NCG385), referida a los Gobiernos Corporativos, y más específicamente en su modificación en la NCG386 de 2015 y 2016 y, por último, la Ley 21.356, analizando 2020 y 2021.

Este ensayo se divide en tres secciones. Luego de la introducción, en el desarrollo se describe la situación y se analizan los datos para Chile, finalizando con las conclusiones respecto a la temática planteada.

## DESARROLLO

En los últimos años se ha observado una tendencia a nivel global, generando cambios culturales en un ambiente disruptivo, donde destaca el movimiento feminista nacional e internacional que ha influido en una aceleración en los cambios respecto de las leyes de cuotas para el ingreso de mujeres en los directorios o en la gobernanza de instituciones públicas y privadas como un elemento más efectivo de diversificación en los organismos (Krook y Mackay, 2011; Mackay et al., 2010; Lombardo E. y Verge, T., 2017).

Para ejemplificar la inserción de la mujer en la alta dirección, es posible nombrar a Lew Platt, director general (1990s) de la multinacional Hewlett Packard y precursor de la filosofía de la necesidad de contar con la diversidad en el mundo empresarial (de género, raza, cultural y social) como imperativo para el buen funcionamiento de los negocios. (Kochan et. al, 2003; Charlo y Núñez, 2011) La idea de esta filosofía es potenciar las empresas con la integración de diversidad en las empresas, cambiando la estructura de Gobierno Corporativo.

Chile presenta una tasa de participación femenina en el mercado laboral del 55,7% (2014), la cual sigue siendo inferior al promedio obtenido por países de la OCDE que es sobre el 62% (OCDE, 2016). En otras investigaciones donde se informan el promedio de puestos de alta dirección y otros cargos de responsabilidad es bajo, comparado con el de sus pares varones, e indican: que el promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial en el mundo es del 24%. Regionalmente: Europa del Este ocupa el primer puesto con 35% (individual la Unión Europea con 24%), seguida por África con 27%, los países emergentes de la región de Asia y el Pacífico con 26%, América del Norte con 23% y en América Latina con 18%. (Grant Thornton, 2016)

Respecto al tema de los consejos de directores de las principales empresas de Chile en 2016 las mujeres representan un 6% (Pavez, 2016) cuando el promedio de los países de la OCDE fue superior al 10%, en el 2018 Chile tenía un 7,7% (Deloitte, 2018). Según la medición al 2019 las empresas de IPSA 10,1% y en las empresas listadas en bolsas de valores 9,91%, significando un aumento respecto a la información del año 2018, que señalaba un 7,7%, comisión de género de la Comisión para el Mercado Financiero<sup>3</sup> (CMF, 2020)

Al observar países europeos podemos indicar que en promedio de participación de la mujer en puestos directivos ronda sobre el 30%, entre ellos Noruega con un 41% de, Francia observa 37,2% y Suecia con 33,3%. Los países latinoamericanos muestran un promedio de 7,9%, similar al promedio chileno, otros países como Brasil muestran una participación de 8,6% y Argentina un 4,7% (Deloitte, 2018; Cifuentes y Weidenslauffer, 2020).

Al contextualizar los cambios en las empresas privadas, podemos indicar que los primeros se generaron con el objetivo de lograr una inserción de Chile a la OCDE, lo cual fue desde 11 de enero de 2010, tomando las recomendaciones de mejoramiento de la calidad de la información financiera y se formalizan los directorios de las compañías privadas y públicas (OCDE, 2004).

---

<sup>3</sup> La Comisión para el Mercado Financiero (CMF) en el 2018 remplazo a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Posteriormente, la SVS publicó en junio de 2015, la NCG 385 que *“establece normas de difusión de información respecto de las prácticas de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas”*. Norma que está sujeta al principio de países anglosajones conocido internacionalmente como *“Comply or Explain”* (es decir, cumpla o explique) como es el ejemplo de los cambios en Reino Unido que se derivan del Comité Cadbury (1991), Código de Buen Gobierno en España y otros códigos en países europeos.

Sobre el tema de diversidad y género indica en la NCG 385 que los integrantes deben tener conocimiento y capacitación permanente de actualización de *“políticas de inclusión, diversidad ...”*. Además, indica que el directorio debe analizar la efectividad, gestión y control de riesgo de las políticas aprobadas por el directorio en general *“los beneficios de la diversidad e inclusión para la sociedad”* y *“las barreras organizacionales sociales o culturales detectados que pudieran estar inhibiendo la natural diversidad...”*.

Durante el año 2021 se despachó el proyecto de ley que fomenta la participación femenina en altos cargos públicos, *introduce cuotas de género, de manera que ningún sexo supere el 60% de la composición de los directorios en directorios del Sistema de Empresas Públicas*, cuyos directores son designados por acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción o de alguno de aquellos Comités creados por el Consejo y a los que se le haya entregado expresamente esta función y Sociedades en que el Estado tenga una participación superior al 50% del capital a través de la Corporación de Fomento de la Producción, y cuyos directores son designados por esta última a través del Comité Sistema de Empresas Públicas SEP, al que el Consejo de la Corporación delega expresamente esa función. (Ley 21.356)

Dentro de las políticas de incorporación de mujeres a los directorios en Chile, durante el año 2018 al 2021 se ha desarrollado la política de incorporación de las mujeres al directorio de las empresas públicas (Ley 21.356) La generación de estas políticas está dentro de los cambios normativos que se han desarrollado para cumplir con varias demandas ciudadanas, que en ámbitos políticos se relaciona con la disrupción del M8, #MeToo y Agenda de Género del gobierno en *“Promover la participación de la mujer con equidad en distintos ámbitos y funciones laborales”*, además, en la misma agenda indicó *“la desigualdad salarial por razón de género (el 22% en 2016) en los sectores públicos y privados”*. (Grassi y Cifuentes, 2018). Además, esta política se basa en ideas europeas que, en noviembre de 2012, la Comisión Europea presentó una propuesta de *“Directiva con el objetivo de que el género menos representado suponga el 40% de los puestos no ejecutivos de los consejos de administración de las empresas cotizadas en Bolsa”*. (Zurdo et al. 2013)

### **Problemas que Aborda la Igualdad de Género**

A modo de resumen las principales barreras identificadas en la literatura para el ascenso de las mujeres en las empresas son (Eagly y Carli, 2007): i) el techo de cristal (glass ceiling); ii) la frontera de cristal (glass border); iii) el estilo personal y los estereotipos, y iv) los contactos y las redes. Por otro lado, también existen principales obstáculos al liderazgo empresarial de las mujeres encontrados en la literatura: i) prejuicios; ii) resistencia al liderazgo femenino; iii) demandas de la vida familiar; iv) falta de inversión en capital social, y v) estilos de liderazgo. (Ver Figura N°1)

**Figura 1**  
**El laberinto de las mujeres ejecutivas.**



Nota. La figura representa las distintas situaciones a las que se enfrentan las mujeres ejecutivas. Fuente: Avolio y Di Laura (2017).

Las barreras como es el techo de cristal (glass ceiling) se refiere a la idea de que existe una barrera invisible que detiene el progreso de las mujeres en las organizaciones, ya sea por factores culturales, estereotipos o actitudes frente al género femenino; ii) la frontera de cristal (glass border) sugiere que las mujeres no son promovidas a posiciones altas dentro de las organizaciones debido a su falta de experiencia internacional, pues a menudo se cree que las mujeres casadas no buscan la internacionalización de sus carreras y, por ello, no se invierte en su desarrollo.

Sobre el estilo personal y los estereotipos, las mujeres enfrentan ser encasillada en un estilo agresivo al comportarse como los dirigentes hombre o por el contrario muy feminista lo cual no cumple con las expectativas de liderazgo. Respecto, a los contactos y las redes, según la Cepal (Avolio y Di Laura, 2017) los contactos y las redes son una potencial fuente de oportunidades laborales, pero el llegar a la cima las organizaciones (al ser las únicas mujeres) les dificulta crear y mantener contactos.

Avolio y Di Laura (2017) nos indican respecto de los obstáculos como son los prejuicios que *"aún persisten en parte de la población, porque considera que se rompe con el papel tradicional de liderazgo masculino"*, esto también se asocia con la resistencia al liderazgo femenino, que tradicionalmente *"un líder se asocia más con los hombres que con las mujeres"*. Respecto de las faltas de capital social y estilo de liderazgo tienen que ver mucho con las barreras, es necesario entender y crear una persona con capital social y aceptar su propio estilo de liderazgo y no encasillarlas con los estereotipos. En conclusión, sobre estos dos últimos puntos podemos considerar que es primero tener capital social y educar un estilo de liderazgo propio, antes que buscar ser aceptadas utilizando los mismos patrones masculinos.

El último punto de los obstáculos es la demanda de vida familiar algo que se encuentra en discusión, ya que la vida familiar y los hijos es un tema de pareja o con soportes necesarios que la apoyen en su trayectoria y haga compatible su vida familiar y laboral. Concluyendo que este aspecto aún esta (está)

muy en deuda respecto de las mujeres en sus salarios, en sus responsabilidades, en su deber de madre y/o cuidadora, etc.

### **Investigaciones Referidas A Los Aportes De La Mujer En Los Directorios**

Las investigaciones asocian la variable de género con la rentabilidad / rendimiento y manejo de resultados (Earnings Management / EM) y la diversidad de género en los directorios han mostrado relaciones positivas y negativas. Respecto de trabajos que muestran un efecto positivo de la presencia de género femenino en los directorios y los EM, podemos mencionar a Duong, et al., 2020 o a Fant et al. 2019, que investigaron el género femenino en los directores y los EM dentro de la industria de los bancos.

Otros estudios muestran un efecto negativo en la magnitud de los EM (Gull et al. 2018; Saona, et al., 2020; Astami y Rusmin, 2020). Gull et al. (2018) investiga en Francia el género femenino en los directorios y los EM, logrando determinar que hay una relación negativa.

Las investigaciones miradas del tema del conocimiento como, por ejemplo, Zalata et al., 2018 que investigó la relación de la experiencia financiera de los miembros del comité de auditoría y la variable de género. Los resultados de esta investigación fueron que las mujeres expertas en el comité de auditoría reducen significativamente los EM, en comparación de los expertos masculinos.

Perafán, H. (2018), encuentra en su investigación *“que no todos los niveles de diversidad de género de las juntas directivas ayudan a mejorar la calidad de las ganancias”*. La investigación se enfocó en el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), compuesto por empresas cotizadas de México, Chile, Perú y Colombia.

Respecto de la rentabilidad / resultados existen relaciones mixtas entre mujeres en la alta dirección y en los consejos de administración de las empresas cotizadas. Por ejemplo, dentro de las investigaciones que muestran correlaciones positivas se encuentra Adler, 2001 y Carter et al., 2003. Por otro lado, se observa relación negativa, por ejemplo, Chorla y Núñez (2011) que investiga la presencia de mujeres en la alta dirección y en los consejos de administración de las empresas cotizadas del sector financiero no afecta por sí misma la rentabilidad de dichas empresas, medida a través del ROI.

Por otro lado, Existen investigaciones en los que no se encuentra una relación significativa Du Rietz y Henrekson (2000) para Suecia, Rose (2007) para Dinamarca muestra la misma relación. Además, Shraider et al. (1997) y Kochan et al. (2003), no encontraron relación.

Pero estas investigaciones tienen limitación que se derivan del tipo de trabajo, pues como señalan De Luis et al. (2007) los análisis estadísticos adolecen del conocimiento de las capacidades directivas y del estilo de liderazgo de las mujeres directivas y miembros de los consejos de administración. Por lo tanto, los reguladores pueden centrarse en garantizar un nivel mínimo deseado de mujeres en los consejos de administración y directorios, pero no pueden asegurar por la sola presencia de las mujeres se disuada efectivamente la gestión de los ingresos y se genere mayor rentabilidad.

### **Análisis de los Datos de Empresas IGPA Chilenas**

Nuestra muestra se compone de 60 empresas pertenecientes al Índice General de Precios de Acciones (IGPA) que se compone de 77 acciones referentes a 73 empresas, año 2015. Se excluyen del análisis los bancos, las empresas financieras y de inversión, ya que estas empresas son obligadas a informar y tienen más controles ya que cuentan con regulaciones especiales (Kaszniak, 1999; Klein, 2002). Por lo tanto, la muestra contiene 60 empresas, salvo en 2010 donde fueron 57. Para ello se han obtenido los datos direc-

tamente desde el sitio web de la CMF (CMF, 2021), y se ha creado una base de datos para la realización del estudio.

Los datos fueron totales de directores/as y el número de mujeres que lo constituyen en el periodo 2010 a 2020, y por último consideramos datos hasta junio de 2021, dado que hay un cambio normativo que ha influido especialmente durante este año. En la tabla 1 se muestra el resumen de los datos obtenidos a dicha fecha, mostrando los datos en los años 2010, 2015, 2016, 2020 y 2021.

**Tabla 1**  
**Total de directores/as en empresas IGPA y total de mujeres desde 2010 a Junio 2021.**

<b>2021</b>						
N° miembros dentro del Directores	0 MF	1 MF	2 MF	Más 2 MF	Total	Porcentaje
Entre 10 o más miembros	1	1	0	1	3	5%
Entre 7 y 9 miembros	21	18	10	3	52	87%
Entre 4 y 6 miembros	2	2	0	0	4	7%
Entre 1 y 3 miembros	1	0	0	0	1	2%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	42%	35%	17%	7%	100%	
<b>Porcentaje - Influencia</b>	<b>77%</b>		<b>23%</b>			
<b>2020</b>						
N° miembros dentro del Directores	0 MF	1 MF	2 MF	Más 2 MF	Total	Porcentaje
Entre 10 o más miembros	1	1	0	1	3	5%
Entre 7 y 9 miembros	29	16	6	1	52	87%
Entre 4 y 6 miembros	2	1	1	0	4	7%
Entre 1 y 3 miembros	1	0	0	0	1	2%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	55%	30%	12%	3%	100%	
<b>Porcentaje - Influencia</b>	<b>85%</b>		<b>15%</b>			
<b>2016</b>						
N° miembros dentro del Directores	0 MF	1 MF	2 MF	Más 2 MF	Total	Porcentaje
Entre 10 o más miembros	1	3	0	0	4	7%
Entre 7 y 9 miembros	47	6	1	0	54	90%
Entre 4 y 6 miembros	1	0	0	1	2	3%
Entre 1 y 3 miembros	0	0	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	82%	15%	2%	2%	100%	
<b>Porcentaje - Influencia</b>	<b>97%</b>		<b>3%</b>			
<b>2015</b>						
N° miembros dentro del Directores	0 MF	1 MF	2 MF	Más 2 MF	Total	Porcentaje
Entre 10 o más miembros	4	0	0	0	4	7%
Entre 7 y 9 miembros	47	7	0	0	54	90%
Entre 4 y 6 miembros	1	0	1	0	2	3%
Entre 1 y 3 miembros	0	0	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	87%	12%	2%	0%	100%	
<b>Porcentaje - Influencia</b>	<b>98%</b>		<b>2%</b>			
<b>2010</b>						
N° miembros dentro del Directores	0 MF	1 MF	2 MF	Más 2 MF	Total	Porcentaje
Entre 10 o más miembros	1	0	0	0	1	2%
Entre 7 y 9 miembros	46	5	0	1	52	91%
Entre 4 y 6 miembros	3	1	0	0	4	7%
Entre 1 y 3 miembros	0	0	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	88%	11%	0%	2%	100%	
<b>Porcentaje - Influencia</b>	<b>98%</b>		<b>2%</b>			

Nota. Datos obtenidos de la CMF (2021).

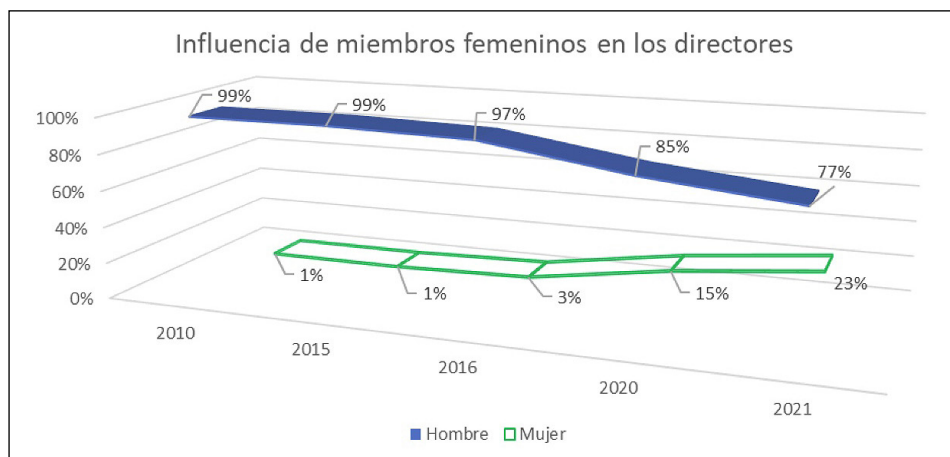
Los datos indican un crecimiento de mujeres en directorios. Se observa que sólo el 42% de las empresas de la muestra el año 2021 no tiene presencia de mujeres, en contraste a 2020 que era un 55%, 2016 con un 82%, 2015 con un 87% y 2010 que muestra un 88%, lo que corrobora la integración paulatina de mujeres en los Directorios.

Al consideramos el factor del poder que posee la mujer en el Directorio, sólo tendrá poder siempre y cuando tenga más de un cierto porcentaje (Fant et al., 2019), todo esto se encuentra en la en la teoría de "Critical Mass", es decir, debe existir una masa relevante de miembros de un mismo grupo, en este caso miembros femeninos, para que de esta forma se logre una influencia real (Grey, 2006). Kanter (1977) indica en su estudio (representación en puestos políticos) que la relevancia debe ser mayor a 15%, para de esta forma tener una influencia suficiente y no ser sólo considerado como un símbolo, otras investigaciones indican la existencia de mínimo 3 miembros en los directorios, con lo que se evitar aislamiento (Konrad et al., 2008 y Apestequia et al., 2012)

En este ensayo, considera que un 20% del poder de decisión otorga influencia en la toma de decisiones. La base para utilizar el porcentaje es extraída de la teoría "Critical Mass" por el siguiente análisis: los directorios con 7 a 9 miembros son los más frecuentes en Chile (87%), significa que una mujer dentro de 7 directores posee el 14% de toma de decisión, con 8 es un 13% y con 9 un 11%. En todos los casos, es menor al 20% señalado, situación que solo se modifica al integrar a una segunda mujer al directorio, situación que se muestra de manera más relevante a partir de 2021, donde el número de directorios con dos mujeres es 10, y se duplica su proporción de poder pasando a un 22%, 25% y 29%, con la misma cantidad total de directores antes explicada.

Ahora bien, al observar la capacidad de influencia de la mujer dentro de los directorios, indica que la presencia de una mujer indica que se cumple con una norma y no un verdadero compromiso con la diversidad, ello porque el poder relativo que tiene esa mujer en el conjunto total de directores es muy escaso. Si sumamos las dos primeras columnas de la tabla 1, ninguna y una mujer presente en el Directorio, es un 77% de las empresas de la muestra el año 2021, por lo que no logra tener una política de diversidad real con presencia de mujeres. Aunque es mejor que la situación de 2020 que es 85%, 2016 con un 97%, 2015 con un 99% y 2010 que muestra un 99%. (Ver figura 2) que muestra que en términos relativos la brecha se ha ido acortando.

**Figura 2**  
**Evolución de la relevancia de la influencia de la mujer en los directorios.**



Nota. Datos obtenidos de la CMF (2021).



En el caso de ser un miembro puede ser sólo un símbolo o miembro familiar de los dueños principales o representante del grupo mayoritario, lo que implica una manera de conservar el poder y cultura dentro de la entidad. Por otra parte, existe un importante cambio que sufren las cifras a partir de 2021, lo que representa una mejoría respecto a la incorporación femenina. Dicho comportamiento responde a la fuerza de la normativa que surge durante el 2021 del sector público que fija cuotas de 40% en género, instalando un cambio que puede resultar significativo al momento de integrar a mujeres a los directorios de empresas.

## CONSIDERACIONES FINALES

Los estudios principalmente mencionan el número de mujeres dentro de directorios o bien en cargos de alta gerencia a nivel público y privado, lo que es una primera aproximación al tema. Este ensayo, busca abordar el tema de la presencia de las mujeres mediante una exposición de la situación en Chile durante los últimos 10 años, concentrándonos en los años 2010, 2015-2016 y 2020-2021, dado los cambios legislativos.

Respecto de las normas de *"Comply or Explain"*, como es el caso de la NGC 385, no ha significado un cambio cultural o un aporte real a las organizaciones y a sus reportes, ya que solamente, en el caso de miembros femeninos, son integradas por una necesidad de cumplimiento normativo y no por un convencimiento de la capacidad y aporte a la organización, como indica Moraga y Rossi, 2019 las empresas *"mantienen un bajo grado de adopción de prácticas relacionadas con buen gobierno corporativo"*, lo que coincide con este trabajo.

Por otro lado, la diversidad, en sí misma, es un elemento que aporta a la competitividad de las empresas (Kochan et. al, 2003; Charlo y Núñez, 2011; Harjoto et al., 2015), demostrando que la incorporación de la mujer mejora la capacidad de ver más allá de las actividades convencionales. Por tal motivo, la incorporación de la mujer en puestos directivos debe ser más bien en busca de nuevos estilos de liderazgo, por la diversidad de ideas, y no por seguir una moda o una regulación, permitiendo que las empresas mejoren sus desempeños. Cuando no hay una convicción profunda, un cambio cultural que involucre a hombres y mujeres por igual en el desempeño de sus actividades, difícilmente una norma (sin dientes) o una moda podrá generar los efectos esperados, por lo que se hace necesario contar con una ley de cuotas (Krook y Mackay, 2011; Mackay et al., 2010; Lombardo E. y Verge, T., 2017), para no generar un *techo de cristal* encubierto por una norma. En este sentido, lo ocurrido en el sector público en el 2021, es lo que se esperaría para el sector privado chileno respecto de la fijación de una cuota.

Tal como se muestra en los tipos de comportamientos respecto del ingreso de mujeres en los directorios de las empresas IGPA chilenas, no es posible identificar un cambio real, ya que no es hasta que se aproxima una ley de cuotas, es cuando se generan los cambios. Por esta razón, en el futuro es probable que se investiguen los efectos en el tiempo y los resultados demuestren que el sólo hecho de incorporar mujeres en los directorios de empresas chilenas, no aporte a mejorar la calidad de la información o evitar EM, y algunos traten de volver atrás, es decir, a la prevalencia masculina en los directorios. Para evitar que existan investigaciones en una dirección errada y sólo economicista, a futuro se propone investigar los aportes reales de hombres y mujeres, comparándolos no sólo con la rentabilidad y calidad de la información financiera, sino que considerando de manera simultánea variables previamente analizadas, como son sus tipos de liderazgo, experiencia, formación profesional, grado de parentesco con los dueños de las empresas, entre otros. Dado que estos son elementos altamente relevantes en un mercado tan concentrado como el chileno.

## REFERENCIAS

- Adler, R. (2001). "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits." Pepperdine University. European Union: *Equal project on equal pay*. DOI: 10.1016/S1138-4891(10)70012-1
- Ali, M., Ng, Y. L & Kulik, C. T.(2014). "Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions." *Journal of Business Ethics*, 125(3), 497–512. DOI: 10.1007/s10551-013-1930-9
- Apesteagua, J., Azmat, G., Iriberry, N., 2012. The impact of gender composition on team performance and decision making: evidence from the field. *Manage. Sci.* 58 (1), 78–93. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1348>
- Astami, E. W., & Rusmin, R. (2020). Corporate Governance and Earnings Management: The Role of Board of Directors and Audit Committee in Financially Distressed Firms. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 3(1), 113-144.
- Avolio, B. E., & Di Laura, G. F. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista Cepal*.
- Carter, D. Simkins, B. & Simpson, G. (2003) Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33-53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Chorla, J. C. & Núñez, M. N. (2011). La eficiencia en el sector financiero en España: un enfoque de género. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 147-164. <http://hdl.handle.net/11441/16267>
- Cifuentes, P. & Weidenslaufer, C. (2020). Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas Experiencia europea y latinoamericana. *Asesoría Técnica Parlamentaria*, marzo 2020. (Boletín N° 11.771-03). N° SUP: 124147.
- CMF (2020). HANDBOOK DE GÉNERO Informe gestión de indicadores 2020. [https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articulos-40211\\_recurso\\_1.pdf](https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articulos-40211_recurso_1.pdf)
- CMF (2021) Información de fiscalizados: Directorios. <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyname-815.html>
- De Luis, P., Martínez, A., Pérez, M. & Vela, M. J. (2007). "La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 33-53. RePEc:idi:jiedee:v:13:y:2007:i:2:p:33-53
- Deloitte (2018) Women in the boardroom. A global perspective - 6th edition. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html> (marzo, 2020).
- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Duong, L., Evans, J., & Truong, T. P. (2020). Getting CFO on board—its impact on firm performance and earnings quality. *Accounting Research Journal*. . <https://doi.org/10.1108/ARJ-10-2018-0185>
- Eagly, A. & L. Carli (2007), "Women and the labyrinth of leadership", *Harvard Business Review* [en línea] [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item\\_detail.jhtml?id=R0709C](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0709C).
- Fan, Y., Jiang, Y., Zhang, X., & Zhou, Y. (2019). "Women on boards and bank earnings management: From zero to hero". *Journal of Banking & Finance*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105607>
- Grant Thornton, 2016. "Women in business Turning promise into practice" *Grant Thornton International Business Report 2016*. [https://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_turning\\_promise\\_into\\_practice.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf).
- Grassi, M. & Cifuentes, P. (2018) Agenda de género: Medidas anunciadas por el Gobierno. 01 de junio de 2018.
- Gull, A. A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018). "Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management". *The British Accounting Review*, 50(3), 255-274. DOI: 10.1016/j.bar.2017.09.001

- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). "Board Diversity and Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641–660. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA. DOI: 10.1007/978-1-4684-4754-5\_5
- Kaszniak, R., (1999). "On the association between voluntary disclosure and earnings management." *Journal of Accounting Research* 37, 57–81. DOI: 10.2307/2491396
- Klein A., (2002) "Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management". *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 33, No. 3, August 2002, 375-400. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(02\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(02)00059-9)
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K, Loenard, J., Levine, D and & Thomas, D. (2003). "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network". *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Konrad, A.M. , Kramer, V. , Erkut, S. ,2008. Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards. *Organ. Dyn.* 37 (2), 145–164.
- Krook, Mona L. & Fiona Mackay (2011), "Introduction: Gender, Politics and Institutions", en Mona L. Krook y Fiona Mackay (eds.), *Gender, Politics and Institutions: Towards a Feminist Institutionalism*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1-20. DOI: 10.1057/9780230303911\_1.
- Ley 21.356. Establece la representación de género en los Directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado, 24-06-2021.
- Lombardo, Emanuela, & Verge, Tània. (2017). Cuotas de género en política y economía. Regulación y configuración institucional en España. *Política y gobierno*, 24(2), 301-331. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-20372017000200301&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20372017000200301&lng=es&tlng=es).
- Mackay, Fiona, Meryl Kenny & Louise Chappell (2010), "New Institutionalism Through a Gender Lens: Towards a Feminist Institutionalism?", *International Political Science Review*, 31(5), 573-588. <https://doi.org/10.1177/0192512110388788>
- Moraga, H., & Rossi, M. (2019). "Gobierno corporativo y riesgo de quiebra en las empresas chilenas". *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 13(1), 112-125. DOI 10.3232/GCG.2019.V13.N1.06
- NCG 385, Norma de Caracter General 385 del 8 de Junio de 2015. Establece Normas para la difusión de información respecto de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas.
- OCDE (2004), "White Paper" sobre "Gobierno Corporativo en Latinoamérica"
- OCDE (2016) Igualdad de Género en la Alianza del Pacífico: Promover el Empoderamiento Económico de la Mujer, *Editions OCDE, Paris*. [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/igualdad-de-genero-en-la-alianza-del-pacifico\\_9789264263970-es#page19](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/igualdad-de-genero-en-la-alianza-del-pacifico_9789264263970-es#page19).
- Pavez, C. (2016) Norma 385, fortalece los gobiernos corporativos de sociedades anónimas abiertas. Superintendente de Valores y Seguros. Presentación Seminario Board-UAI. Santiago
- Perafán, H. (2018). "Diversidad de género y calidad de los ingresos de la Junta. Evidencia del mercado integrado latinoamericano (MILA)." *Contaduría Universidad de Antioquia*, 72, 151-163 Doi: <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a08>
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). "The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage." *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571–2582. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744335>
- Rose, C. (2007). "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence." *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x>

- Saona, P., Muro, L., & Alvarado, M. (2020). "How do the ownership structure and board of directors' features impact earnings management? The Spanish case." *Journal of International Financial Management & Accounting*, 31(1), 98-133. <https://doi.org/10.1111/jifm.12114>
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). "Women in management and firm financial performance: An exploratory study." *Journal of managerial issues*, 355-372. <http://www.jstor.org/stable/40604152>
- Zalata, A. M., Tauringana, V., & Tingbani, I. (2018). "Audit committee financial expertise, gender, and earnings management: Does gender of the financial expert matter?." *International review of financial analysis*, 55, 170-183. DOI: 10.1016/j.irfa.2017.11.002
- Zurdo, R. J. P., Centeno, M. C. G., Fernández, M. G., & Barberis, G. M. F. (2013). "Responsabilidad social corporativa y género en los consejos de administración de las cooperativas de crédito españolas". *Prisma Social: revista de investigación social*, (10), 332-360.



Esta obra está bajo una licencia de  
Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional