



Servicio  
Nacional  
de la Mujer

Gobierno de Chile

INFORME DE ESTUDIO

---

SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER

# MUJERES

EN PUESTOS DE  
RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

*Andrea Tokman para SERNAM, 2011*

## CONTENIDOS

- I. Introducción
- II. Presencia de mujeres en la alta dirección de empresas
- III. Comparación internacional
- IV. Beneficios de incorporarlas
- V. Razones para rezago
- VI. ¿Qué estamos haciendo y qué más podemos hacer?

## MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

### Introducción

La baja incorporación de la mujer chilena en el mercado laboral es un tema ampliamente debatido que ha llevado a importantes propuestas de políticas en áreas de educación y capacitación, cuidado de niños, igualdad de condiciones y salarios, etc. Un tema bastante menos discutido es la subrepresentación de mujeres en puestos de dirección y liderazgo. Según el Mapa de Género y Elite de PNUD, las mujeres ocupan una pequeña minoría en altos puestos de poder en el ámbito político, cultural y social, pero donde es más patente esta escasez es en el ámbito económico (cuadro 1).

**Cuadro 1. Representación mujeres en puestos de poder**

Tipo de poder	1995	2005	2009
Político	12%	19%	22%
Económico	3%	4%	5%
Simbólico	13%	16%	22%
Social			17%

Fuente: IDH, PNUD 2009.

La presencia de un "Techo de cristal" que impide a mujeres llegar a los puestos más

altos de las empresas, unida a brechas salariales que son mayores para mujeres más educadas y más susceptibles de alcanzar dichos puestos, enmarca esta preocupación desde el ámbito de las políticas públicas.

Más aun, la contundente evidencia internacional del impacto positivo de incluir mujeres en los directorios y alta gerencia, así como la complementariedad con los hombres, genera una urgencia por entender las razones para el anormal rezago que hay en Chile y por actuar pronto para solucionarlo.

El desconocimiento y desinterés por la escasa participación de mujeres en altos puestos de empresas, limita la posibilidad de que surjan políticas para mejorar esta condición y, con ello, privilegia el status quo. Status quo que desaprovecha talentos necesarios para mantenerse competitivos.

El objetivo de este trabajo es aportar información del estado de la participación laboral femenina en puestos de liderazgo, estudiar los beneficios de la incorporación de las mujeres en puestos ejecutivos y directorios, así como las razones posibles del rezago en su incorporación. El fin último es generar un cambio en la visión de los empresarios, las mujeres y las autoridades, que promueva su participación y embarque a Chile en un camino que en otras partes del mundo ya comenzó hace bastantes años y que puede convertirse en el próximo motor del crecimiento de nuestra sociedad.

En las páginas que siguen se estudia la participación de mujeres en puestos de responsabilidad en empresas transadas en bolsa y empresas del Estado de Chile. La información recogida corresponde a la disponible en las páginas web institucionales y memorias entre abril y junio de 2011<sup>1</sup>.

En las 122 empresas transadas en bolsa, se identifican 121 directorios y los puestos ejecutivos de 114 empresas. En total son 963 directores en 121 directorios y 922 ejecutivos en 114 empresas. El tamaño de los directorios varía entre 4 y 14 directores, mientras las altas planas directivas reportadas van desde 1 a 30 personas (Cuadro 1).

La primera sección elabora un diagnóstico del estado de incorporación de las mujeres en los cuerpos directivos y las altas planas gerenciales de las empresas<sup>2</sup>. Luego se compara con la situación en el resto del mundo y se presenta el razonamiento que explica esta baja participación de las mujeres. Se continúa presentando la evidencia empírica internacional del beneficio de su incorporación para las empresas y lo que otros países han hecho para aprovechar esos beneficios. Se concluye planteando lo que Chile ha hecho en esta materia y qué más podría hacer.

<sup>1</sup> No coincide necesariamente con la actual y en algunos casos puede representar la realidad de la empresa hasta hace dos años atrás (cuando la última memoria publicada es de 2009).

<sup>2</sup> La definición de la "alta gerencia" o puestos "ejecutivos" es la que las mismas empresas consideran relevante en sus informes a los inversionistas y por lo tanto puede variar mucho en tamaño (de 3 a 26), como también en el tipo de puestos reportados.

**Cuadro 2. Tamaño Directorios y Plana Ejecutiva (Nº personas)**

	IPSA	IGPA
<b>DIRECTORIOS</b>		
Tamaño Promedio	7,9	6,5
Rango	(6 - 13)	(4 - 14)
<b>Plana ejecutiva</b>		
Tamaño Promedio	10,9	6,7
Rango	(3 - 30)	(1 - 22)

## Presencia femenina en alta dirección de empresas chilenas

### DIRECTORIOS

Sólo 31 de los 155 directorios analizados<sup>3</sup>, tienen a lo menos una mujer. Ello representa un 20% del total y se conforma por 4 empresas IPSA, 15 empresas IGPA y 12 empresas del Estado. Dentro de cada tipo de empresa, las que tienen mujeres en sus directorios representan 10, 18 y 35%, del total de empresas respectivamente (gráfico 1).

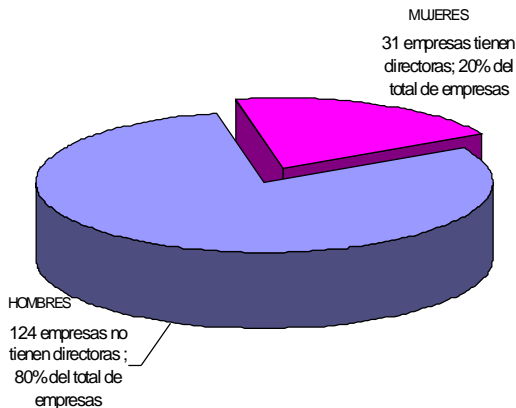
Entre las empresas IPSA, Banco Santander, Cencosud, Fallabella y Masisa son las únicas que tienen presencia femenina en sus directorios. Sólo Banco Santander tiene más de una directora. En promedio, dentro de estas cuatro empresas con directoras, las mujeres representan un 12%, lo que es menor al 17% de representación en las 15 empresas IGPA con presencia femenina y al 20% en las 12 empresas del Estado (gráficos 2 y 3)<sup>4</sup>.

Ningún directorio tiene paridad por sexo y el de más alta feminización es Axxion con 43%. No hay presidentas de directorio mujer.

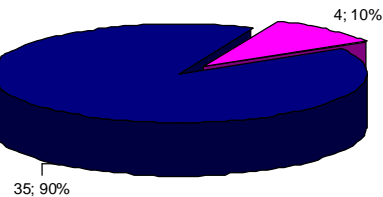
Gráfico 1. Directorios con mujeres

### Directorios: 20% tiene mujeres (Empresas)

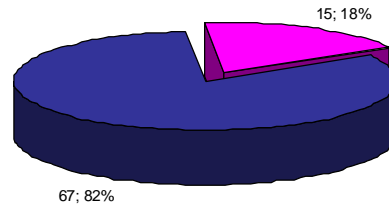
IPSA+IGPA+EMP. ESTADO



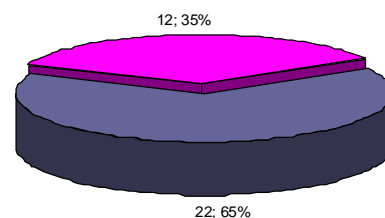
### IPSA 10%



### IGPA 18%



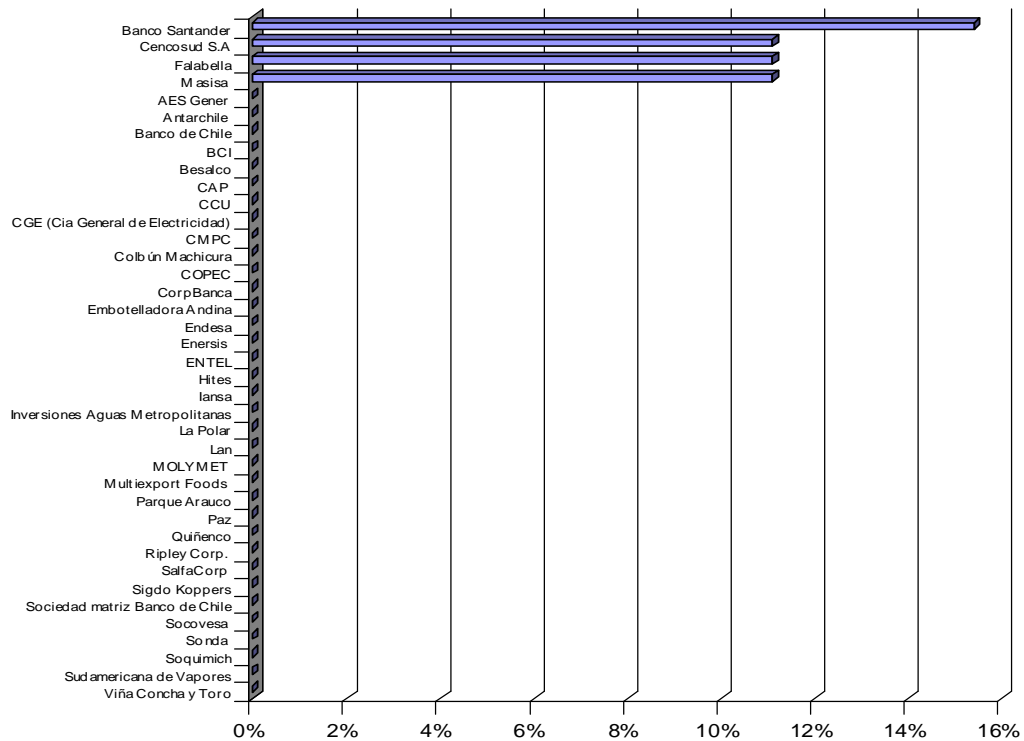
### Emp. Estado 35%



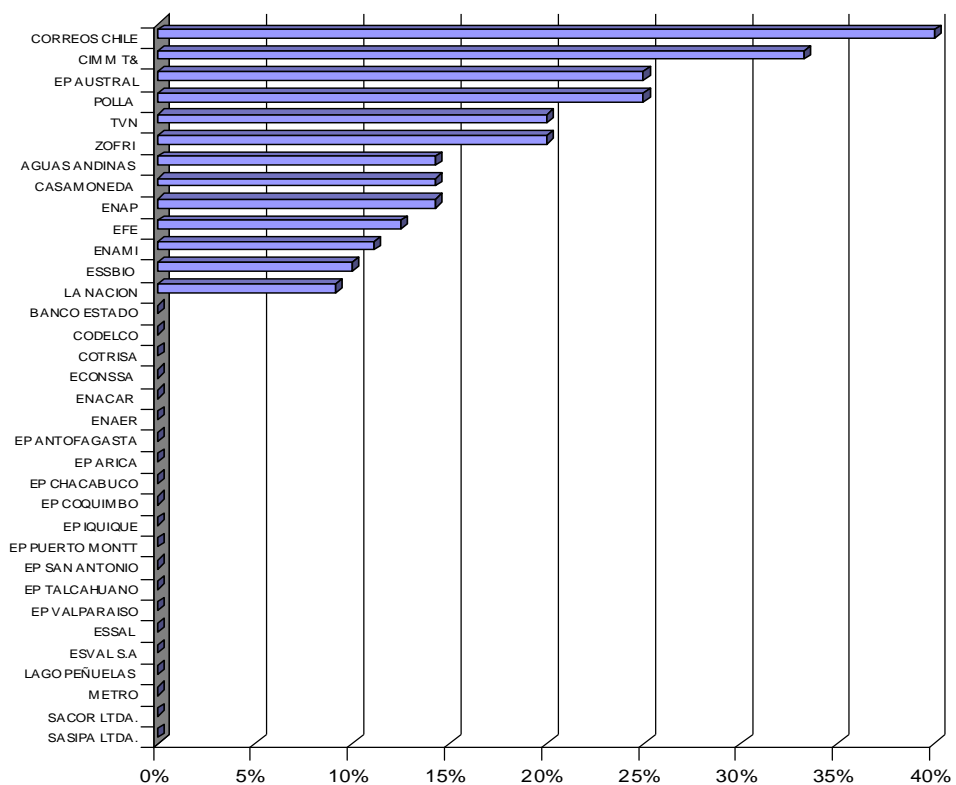
<sup>3</sup> Empresas IPSA, IGPA y del Estado.

<sup>4</sup> Las empresas IGPA se presentan en Anexo1.

**Gráfico 2. Tasa de Feminización de Directorios en Empresas IPSA**  
(Porcentaje de mujeres directoras)



**Gráfico 3. Tasa de Feminización de Directorios en Empresas del Estado**  
(Porcentaje de mujeres directoras)

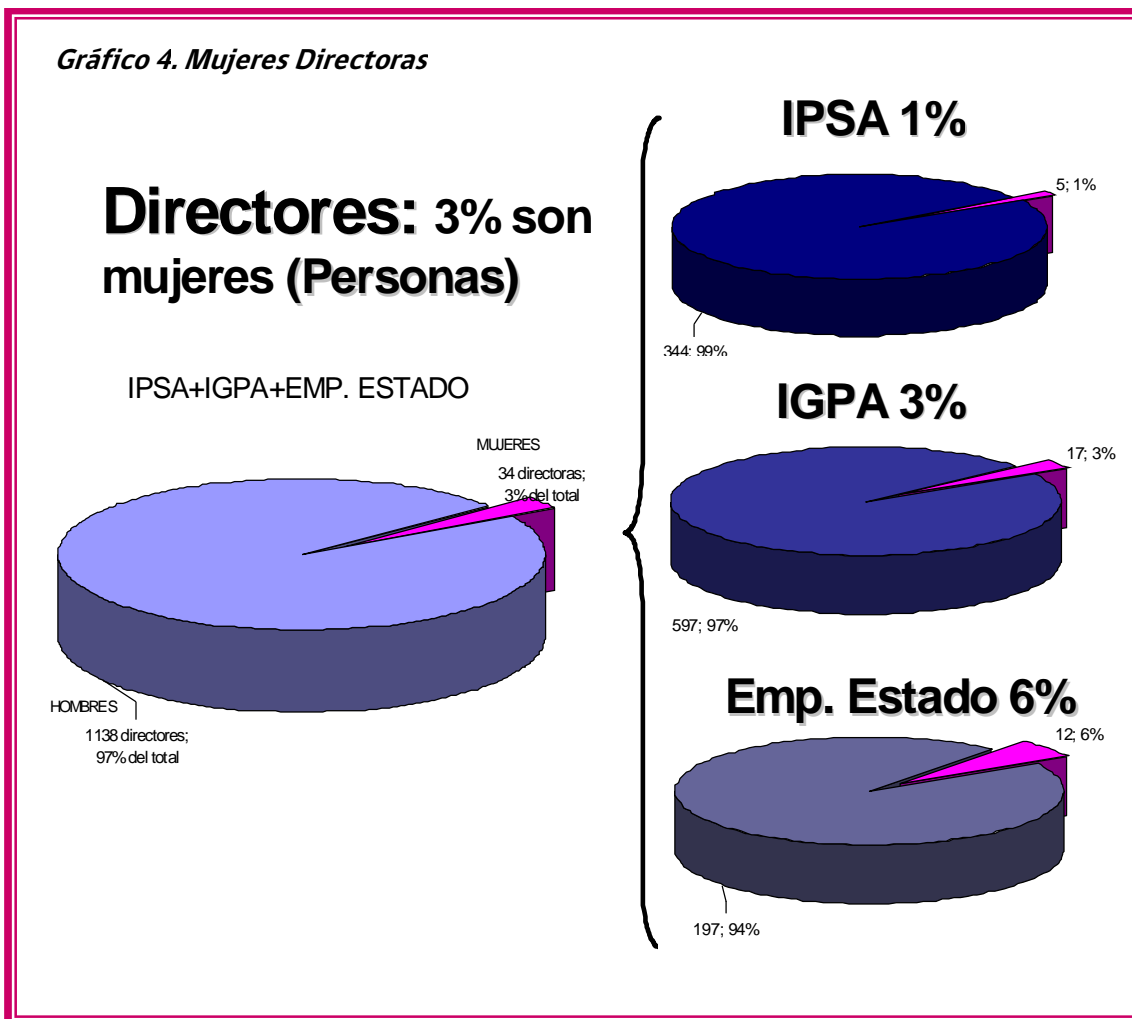


Los 31 directorios con presencia femenina tienen en total 34 directoras, lo que representa un 3% de los casi 1200 cargos de directores analizados. A su vez, estos se descomponen en 5 directoras de empresas IPSA, 17 en empresas IGPA, y 12 en empresas del Estado, representando 1, 3 y 6% del total de directores en cada tipo de empresa respectivamente (gráfico 4).

Como es de esperar, la mayoría de las directoras son Chilenas y la mitad de las directoras de empresas transadas en

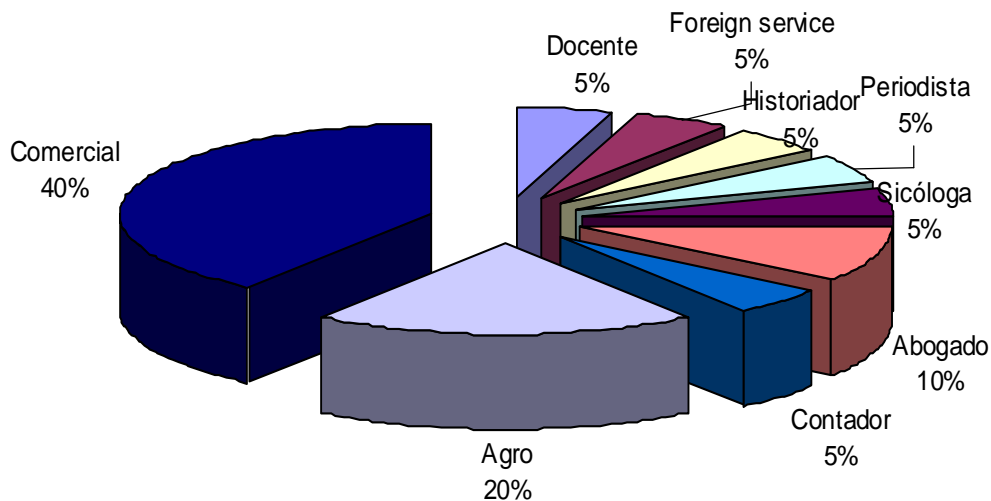
bolsa provienen de familias de empresarios<sup>5</sup>. Un 43% es directora de empresas controladas por su familia. Sólo una directora de empresa IPSA es también directora de empresas del Estado (Cristina Bitar).

En cuanto a las profesiones, si bien hay bastante varianza, cuando se consideran los títulos de pre y post grado, hay un alto porcentaje que tiene estudios de carácter comercial (gráfico 5).



<sup>5</sup> El listado de directoras se encuentra en Anexo2.

**Gráfico 5. Directoras IPSA+IGPA: Variedad de profesiones, con predominio comercial**

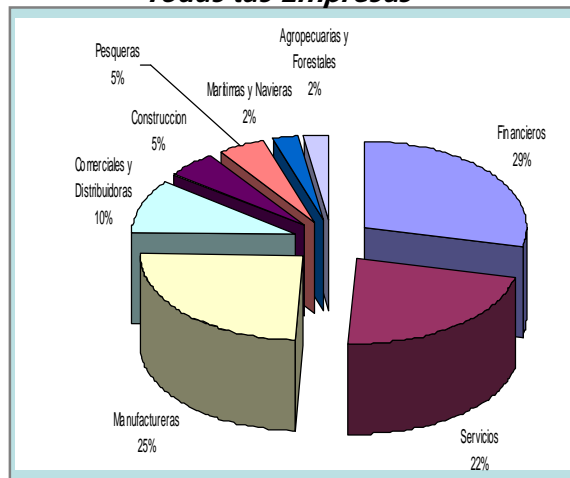


**Gráfico 6. Composición Sectorial: IPSA+IGPA**

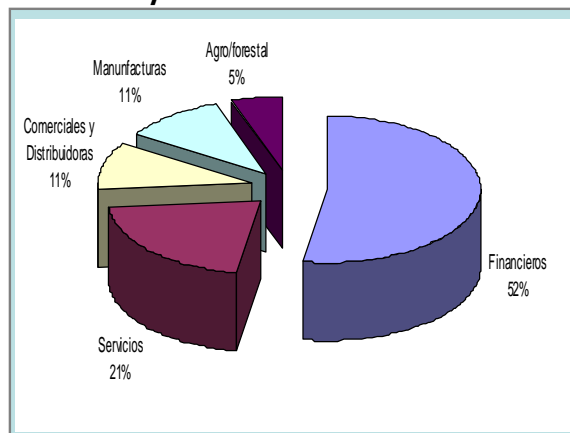
La composición sectorial de las empresas donde las mujeres han logrado entrar en los directorios está sesgada hacia empresas del sector financiero. Este sector abarca a más de la mitad de las empresas con mujeres directoras. Ello contrasta con el 29% que representan de la muestra completa (gráfico 6).

Sin embargo, esta no es una sorpresa. Hay estudios previos que consignan la alta participación de mujeres en este sector. En él, la alta participación relativa de las mujeres (46%) si bien no alcanza a ser paritaria, supera significativamente la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo (36%). Sin embargo, aun en este sector, la incidencia de las mujeres en directorios es baja (no supera al 11% en ningún tipo de institución).

**Todas las Empresas**



**Empresas con Directoras**





## ALTA GERENCIA

La participación de mujeres en altos cargos gerenciales es algo mejor que en los directorios. Cerca de la mitad de las empresas reportan tener a lo menos una mujer en su plana de ejecutivos principales: 46% de las empresas IPSA, 40% de las empresas IGPA y 38% de las empresas del Estado (gráficos 8 y 9).

Del total de 1134 cargos analizados, 90 son ocupados por mujeres. Ello representa un 8% del total de cargos, los que se descomponen en 5% de los cargos en empresas IPSA, 10% en empresas IGPA y 9% en empresas estatales.

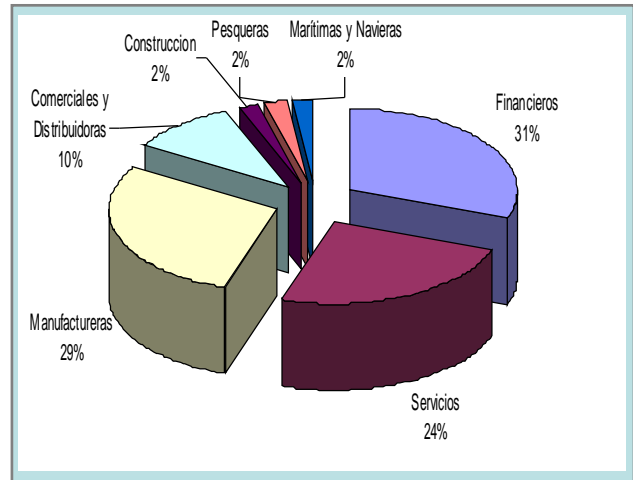
Entre aquellas empresas que tienen mujeres en la alta gerencia, la participación promedio es del 17%, siendo mayor para empresas IGPA y del Estado que para empresas IPSA.

Sólo dos empresas tiene gerentes general mujer: Sociedad de inversiones Campos Chilenos y Compañía Chilena de fósforos. Ello representa un 4% de las empresas con mujeres ejecutivas. Esto es la mitad de lo observado para el promedio de países estudiados por Grant Thornton en 2011 y muy por debajo de la práctica en países asiáticos donde hay una alta proporción de mujeres en la gerencia general (Tailandia 30%, China 19%, Taiwán 18%, Vietnam 16%).

A diferencia de las empresas con mujeres en el directorio, las empresas que incorporan a

mujeres en la alta gerencia no están concentradas en un sector específico y se distribuyen en todos los sectores de acuerdo a la muestra general (gráfico 7).

**Gráfico 7. Sector de Empresas con Mujeres en Alta Gerencia: IPSA+IGPA**



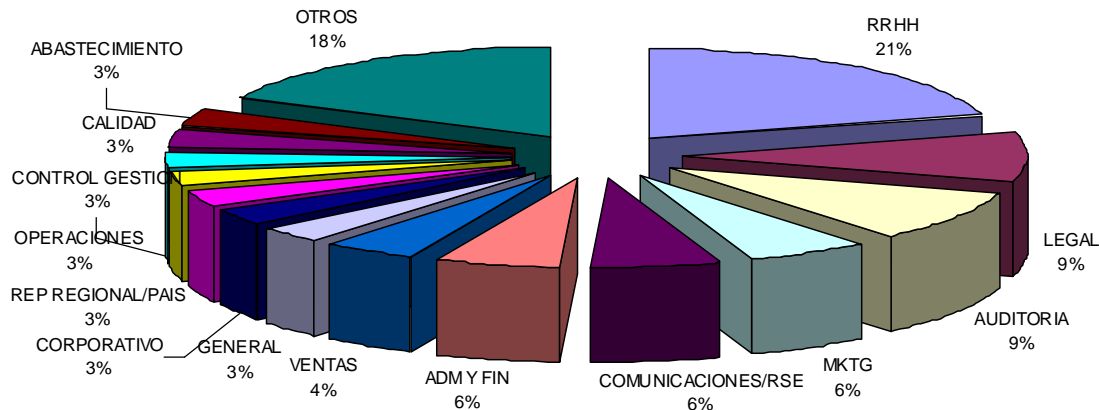
**Cuadro 2. Mujeres en Directorios y Alta Gerencia**

	Total Puestos	Mujeres	% del total de puestos	% del total de empresas
<b>Empresas IPSA (N=39)</b>				
Directores	349	5	1%	10% (4 de 39 empresas)
Ejecutivos	415	21	5%	46% (18 de 38 empresas)
<b>Empresas IGPA (N=82)</b>				
Directores	614	17	3%	18% (15 de 82 empresas)
Ejecutivos	507	49	10%	41% (31 de 76 empresas)
<b>Empresas Del Estado (N=34)</b>				
Directores	209	12	6%	35% (12 de 34 empresas)
Ejecutivos	214	20	9%	38% (13 de 34 empresas)

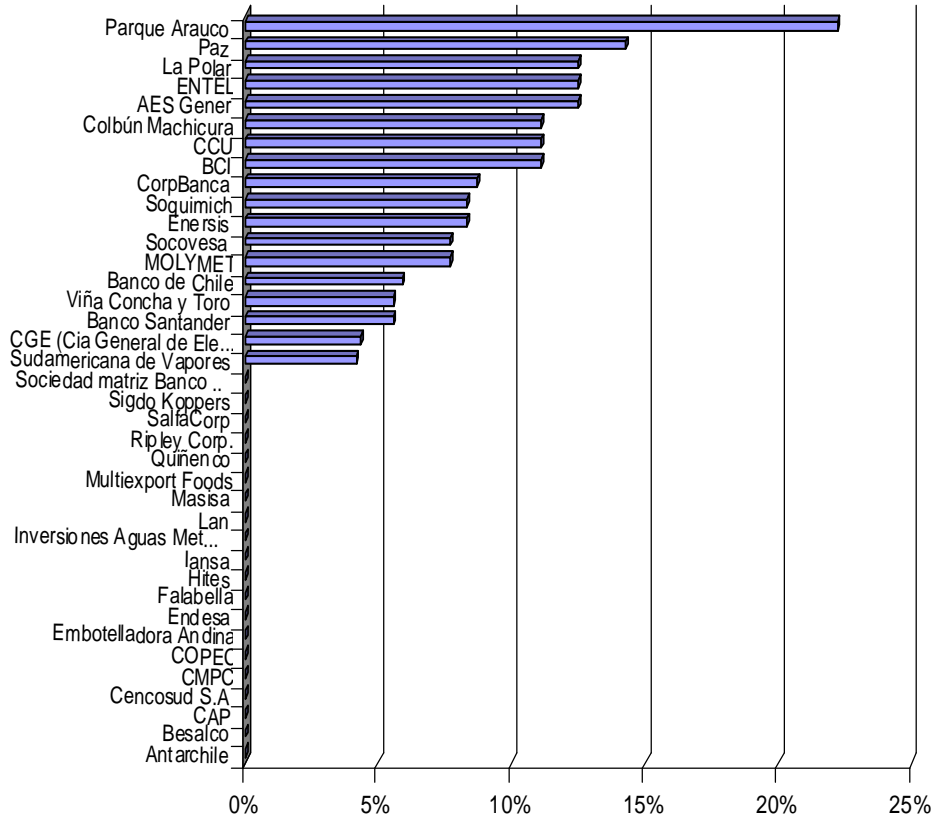
Sí existe una segmentación de género por el tipo de cargo gerencial ostentado, principalmente en las áreas de recursos humanos, legales, marketing y comunicaciones (gráfico 8). Esta concentración se ha confirmado en otros estudios nacionales e internacionales, y se tiende a asociar a ciertas habilidades y características supuestamente distintivas del liderazgo femenino (Seminarium Penrhyn Internacional (2009), PNUD (2009), Dezsö y Gaddis (2008) y Mc Kinsey (2008)).

*“Esta exaltación de la diferencia ha contribuido a la tipificación de cargos y posiciones como femeninos y masculinos, tanto en el núcleo operativo de las empresas como en sus líneas gerenciales. A las ejecutivas se les atribuyen habilidades interpersonales como la empatía y la capacidad de gestionar equipos de trabajo, habilidades que se simbolizan como “blandas” o “limpias”, y que se consideran afines a determinadas posiciones”. IDH, PNUD (2009).*

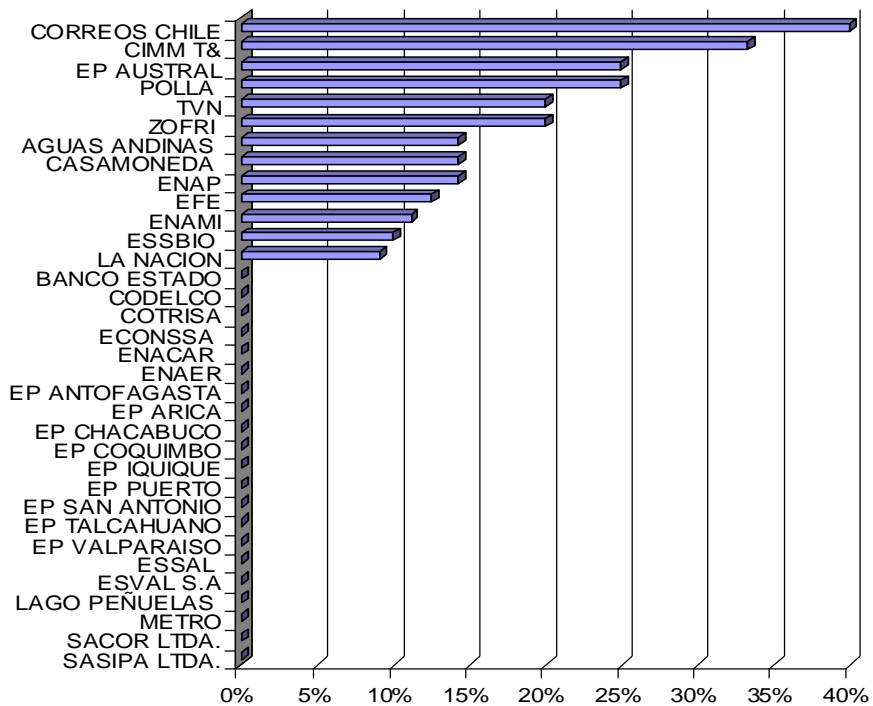
**Gráfico 8. Distribución de los Puestos Gerenciales Femenino Según Área (Empresas IPSA+IGPA)**



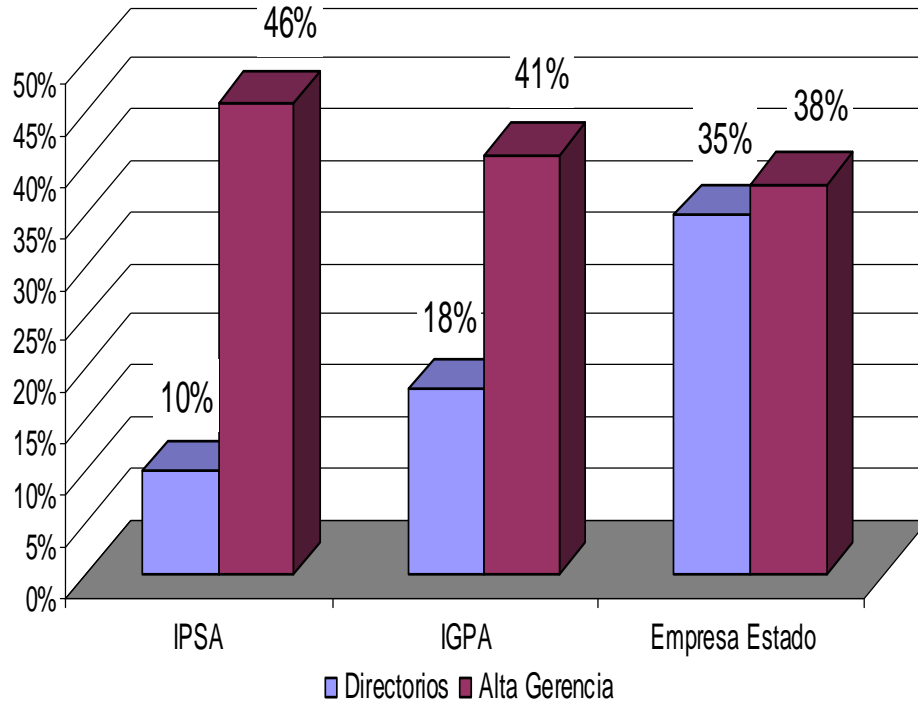
**Gráfico 8. Tasa de Feminización en la Alta Gerencia de Empresas IPSA**  
(Porcentaje de mujeres en la alta gerencia)



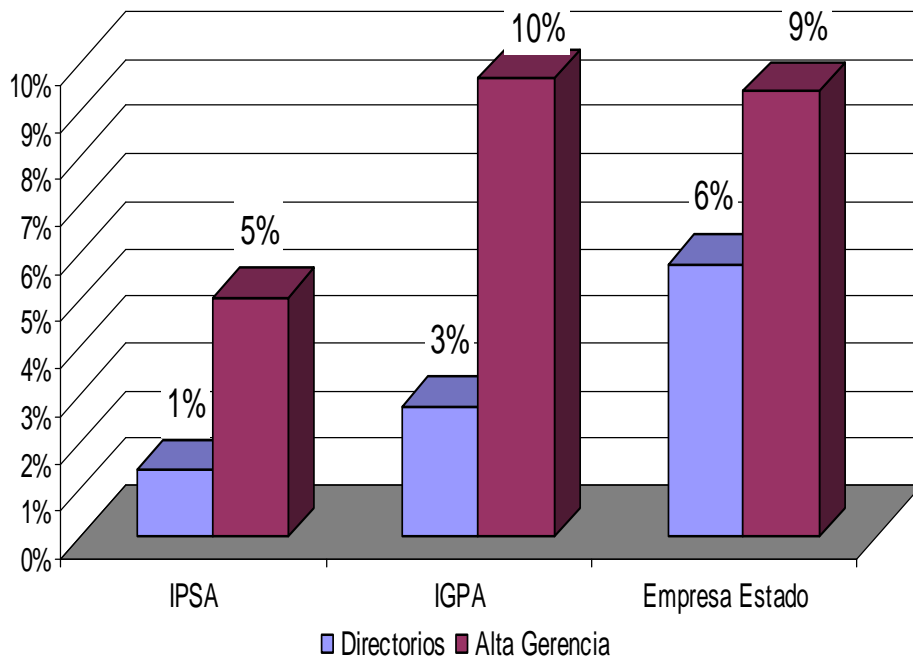
**Gráfico 9. Tasa de Feminización de Alta Gerencia en Empresas del Estado**  
(Porcentaje de mujeres en la alta gerencia)



**Gráfico 10. Empresas con mujeres en puestos de responsabilidad**  
**Porcentaje de empresas con a lo menos una mujer**



**Porcentaje de puestos ocupados por mujeres**



## Comparación Datos Internacionales

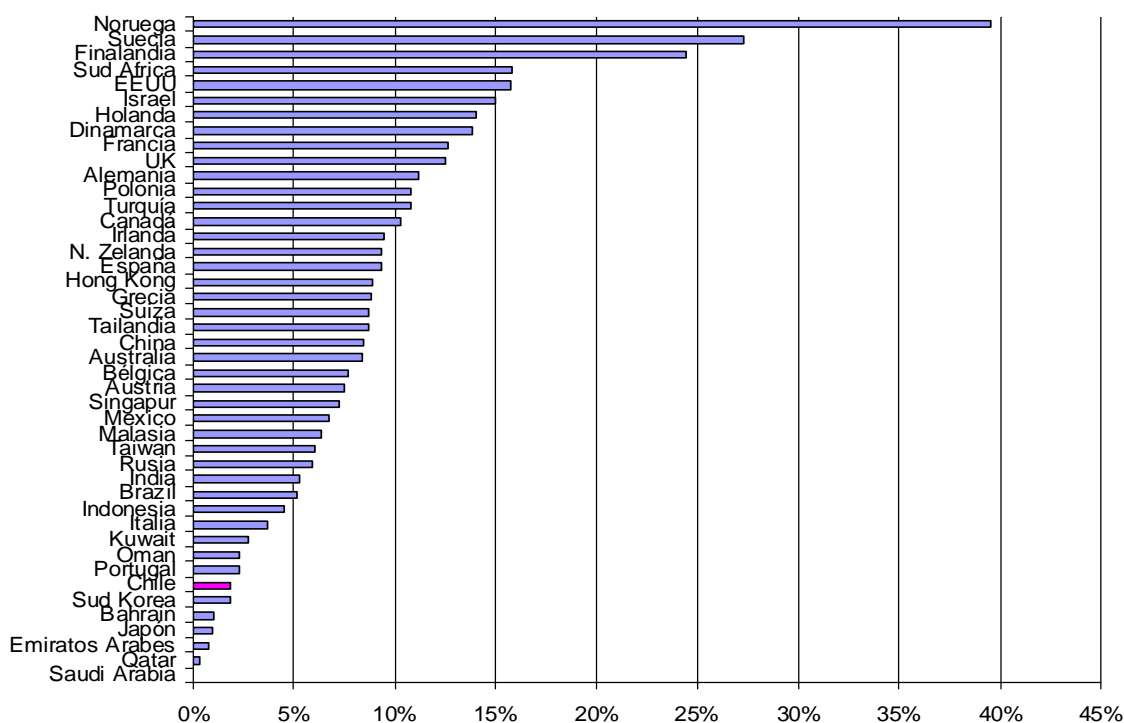
En términos internacionales las bajas tasas de feminización de directorios se vuelve aún más impresionante. La representación de mujeres en directorios de empresas grandes en el resto del mundo es más de diez veces mayor que la de nuestro país. Chile ocupa el puesto 38 de 42 rankeados según la cantidad de mujeres en directorios, con Noruega, Suecia y Finlandia llevando la delantera con 20% de los directorios ocupados por mujeres.

Corporate Women Directors International, en tanto, reporta

que sólo 11.2% de los directorios de las 200 empresas más grandes del mundo –según el índice Fortune– son mujeres. Los países donde están más representadas son Estados Unidos (17,2%), seguido de Inglaterra (13,9%) y Holanda (12,2%). En el otro extremo se encuentra Japón, con apenas un 1,3%.

La inexistencia de mujeres presidentes de directorios no es exclusiva de nuestro país, sin embargo hay muchos países que tienen presidentas. Turquía con 11% de las empresas con presidentas mujer lidera el ranking, seguida de Polonia. Dentro de los países con mujeres presidentas de directorio se encuentran dos países latinos: Brasil y México.

**Gráfico 11. Porcentaje de Mujeres en Directorios de Empresas Grandes**

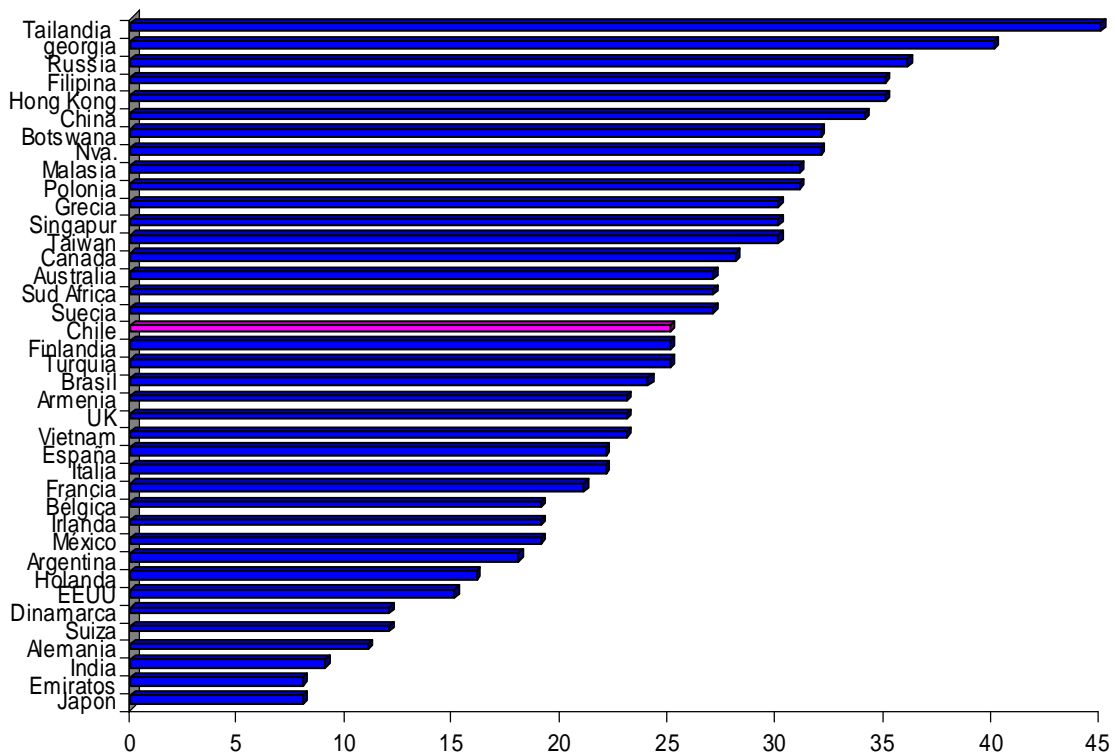


Fuente: GovernanceMetrics Internacional (2010).

La situación comparativa a nivel de alta gerencia es mucho mejor. De acuerdo a estimaciones de Grant Thornton, el 25% de puestos chilenos ocupados por mujeres está sobre la media de 20% y sitúa a Chile en los niveles de países como Suecia y Finlandia. En los extremos de participación femenina en puestos ejecutivos altos se tiene a Tailandia (45%), Georgia (40%), Rusia (36%), Hong Kong y Filipinas (ambos con 35%). Mientras que los países con las menores tasas son Japón, Emiratos Arabes e India (todas con menos del 10%) (Gráfico 12).

Sorprende la baja proporción de mujeres gerentes generales en Chile en comparación con el promedio mundial y especialmente en comparación con los países asiáticos. Globalmente, 8% de las empresas con mujeres en sus posiciones más altas tienen gerentes generales mujeres, lo que duplica el 4% de los datos Chilenos. En Asia en tanto, Tailandia lidera el ranking con 30% de las empresas con CEO femenino, seguido por China, Taiwán y Vietnam, todos sobre 15%.

**Gráfico 12. Proporción Mujeres en Alta Gerencia (porcentaje de puestos ocupados por mujeres)**



Fuente: Internacional Business Report, Grant Thornton, 2011.

## **B**eneficios de Incorporación de Mujeres

¿Por qué importa la participación de las mujeres en estos puestos de liderazgo? Es claro que juega un rol en la generación de mayor equidad de género y en la reducción de discriminación potencialmente mayor a más educación. Además, interesa por sus efectos en los niveles de ingresos de las familias y en la pobreza de los hogares monoparentales, principalmente liderados por mujeres. Más aún, interesa porque el no incorporar mujeres en los altos puestos de las empresas desaprovechan una gran cantidad de talento que requieren las empresas para mantenerse competitivas en el mundo global.

Este último elemento es el que interesa resaltar en esta sección al mostrar, a través de una revisión de la literatura empírica internacional y estimaciones con datos chilenos, que la incorporación de mujeres trae beneficios a las empresas. En consecuencia, la situación rezagada de su incorporación implica desaprovechar una oportunidad que otros países están buscando potenciar.

La evidencia empírica internacional corrobora la existencia de beneficios para las empresas que incorporan mujeres en sus altas planas. Los resultados varían según cómo se mide éxito de la empresa y el tipo de posiciones de liderazgo que se consideran. También hay diferencias según

el tipo de empresas estudiadas. Sin embargo, las conclusiones son decisivas al apuntar a un beneficio para las empresas tanto en resultados financieros (ROE, ROIC, etc), como en resiliencia en el ciclo y en la incorporación de otras mujeres en puestos de responsabilidad.

Por ejemplo, Adler (2001), encuentra una fuerte correlación positiva entre la presencia de mujeres en puestos directivos y su *performance*, usando datos de 20 años de empresas Fortune 500. Con los mismos datos, siguiendo por 4 años a 350 firmas del índice Fortune500, Catalyst (2004) estima que las empresas con más mujeres en los directorios tenían retornos 53% mayores que aquellas sin mujeres directoras. Otro estudio de 89 empresas que se cotizan en bolsa en Europa reporta que aquellas con mayor cantidad de mujeres en los puestos directivos y en los directorios tuvieron, en promedio, más de un 10% más de retorno que el resto de las compañías.

Además, hay evidencia de un efecto discontinuo. Catalyst (2004) encuentra que el impacto positivo en el desempeño de empresas ocurre luego de tener a lo menos 3 mujeres en su directorio (gráfico 13). El mismo tipo de resultados, positivos y discontinuos, es el que encuentra McKinsey (2007), usando estimadores propios de éxito (que consideran criterios de excelencia organizacional como liderazgo, dirección, transparencia, coordinación y control, innovación, orientación, capacidad, motivación, ambiente de trabajo y valores).

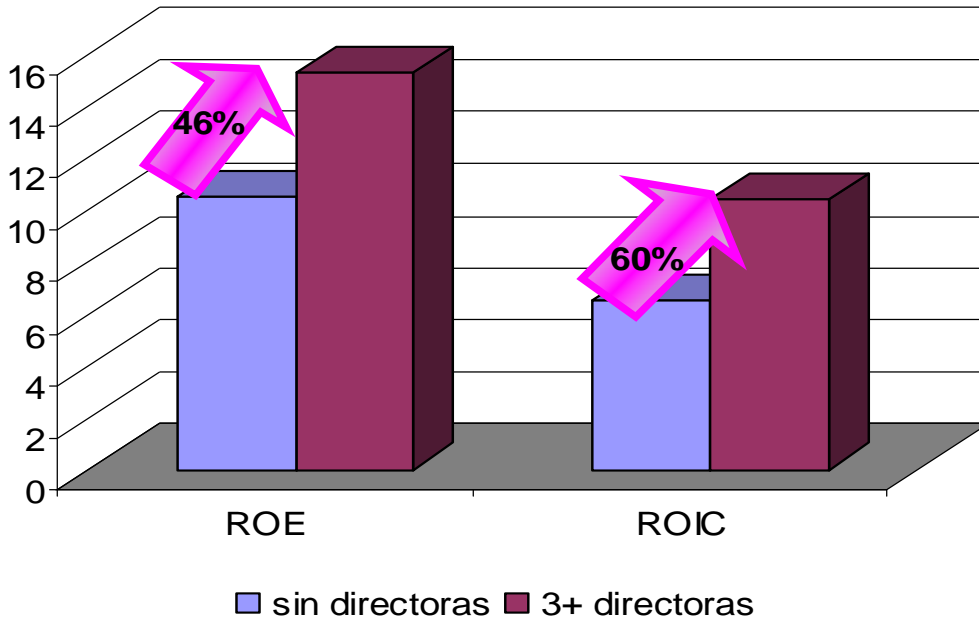
La discontinuidad en el impacto se produciría luego de incorporar a la tercera mujer en el directorio o en la plana ejecutiva. En Chile, sólo una de las empresas estudiadas tenía más de dos mujeres en su directorio en el momento de este estudio, por lo que, aun en empresas que han incorporado mujeres, no se estaría consiguiendo todos los beneficios de ello al hacerlo a tan baja escala. En todo caso, los resultados financieros en empresas IPSA e IGPA con mujeres en los directorios son mejores, con Margen Ebitda, ROE y ROA entre 29 y 44% mayores que en las empresas sin directoras (gráfico 14).

El impacto en las empresas se atribuye a una forma distinta de hacer gestión de las mujeres que se complementa con la de los hombres. Por ejemplo, un estudio de las Universidades de Maryland y Columbia en 1.500 empresas top de EEUU, señala que cuando las mujeres tienen un mayor rol en la alta gerencia las compañías logran un mejor desempeño, pues es un liderazgo diferente basado en la comunicación oportuna y el trabajo en equipo. En la misma línea, Adams y Ferreira (2000) encuentran que la menor ausencia laboral de las mujeres mejora la asistencia de los hombres y que cuando los directorios tienen mujeres, es más probable que se responsabilice al CEO del mal desempeño bursátil de la compañía. En dichos casos, la rotación de CEO es más sensible a resultados financieros de la empresa. Por último, la diversidad de género tiene efectos positivos en empresas con poderes de accionistas débiles donde el aumento de monitoreo desde el directorio aporta valor.

Otra línea de investigación basada en diferentes estilos de gestión entre hombres y mujeres muestra cómo la capacidad de resiliencia ante shocks económicos externos mejora cuando las empresas forman equipos directivos con presencia femenina. Ferrary (2010) estudia 44 empresas grandes francesas después de la crisis del 2008 y encuentra que aquellas con mayor tasa de feminización, en particular en sus equipos directivos, tuvieron mayor resistencia a las turbulencias económicas. Lo que se explica por una actitud de mayor aversión al riesgo de las mujeres que "prefieren ganar menos que perder, planifican a largo plazo, tienen menos agresividad en la toma de decisiones", lo cual es recompensado por los mercados en períodos de crisis.

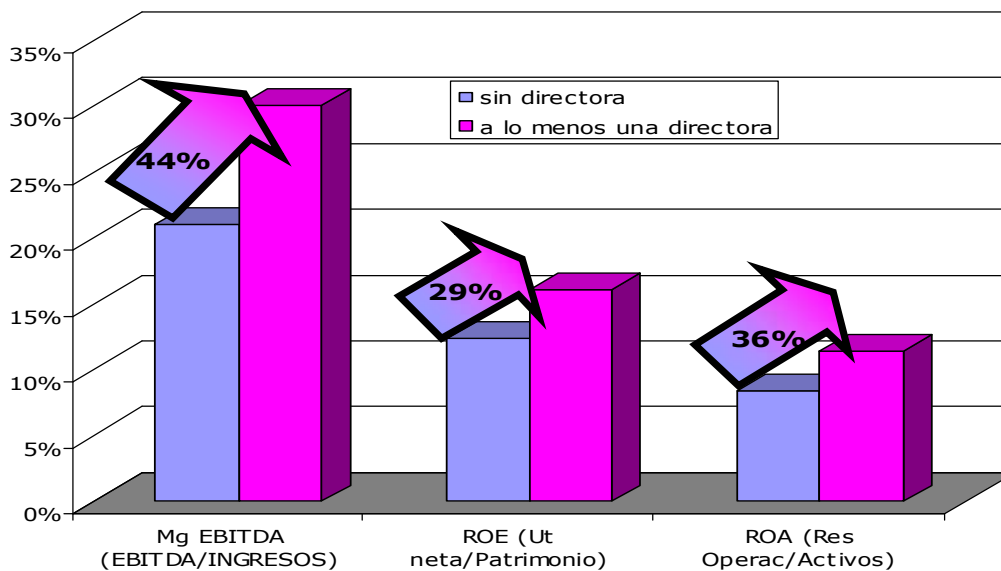


**Gráfico 13. Directorios con Presencia Femenina Generan Mayores Retornos Financieros: Evidencia Mundial**



Fuente: Catalyst, 2011.

**Gráfico 14. Directorios con Presencia Femenina Generan Mayores Retornos Financieros: Chile IPSA+IGPA**



## **R**azones para la Baja Participación Femenina en Puestos de Liderazgo

¿Por qué si hay beneficios de incorporar a las mujeres en puestos de dirección, hay tan pocas mujeres en ello?

Por un lado hay un cierto desinterés de las empresas por incorporar mujeres en puestos de liderazgo. Ello por desconocer o no creer que su incorporación traiga beneficios más allá que la incorporación de hombres. Esta es una visión ciega en género que no hace distinción entre hombres y mujeres, y que ignora la validez de los resultados empíricos de las complementariedades entre ellos abogando por altas planas balanceadas.

Adicionalmente, existe un sesgo anti contratación de mujeres por una percepción de menor productividad de las mujeres en las altas esferas corporativas. Percepción que puede ser real o basada en prejuicios de incapacidad de las mujeres de compatibilizar roles dentro del hogar con aquellos del trabajo. La percepción es que ellas privilegiarán la primera sacrificando la segunda en momentos clave. Además, se piensa que por una preparación relativa menor en temas de negocios, las mujeres no estarían a la altura de los hombres en los negocios. Existe también el riesgo de la mayor incertidumbre con respecto a la permanencia de las mujeres y los costos asociados a su contratación (pre-post natal, fuero, art. 203 de salas cunas, etc), que las

convierten en factores potencialmente menos beneficiosos para las empresas.

Los ejemplos anteriores se refieren a un sesgo negativo hacia la contratación de mujeres en puestos de alta responsabilidad. Parte del sesgo se basa en falsas percepciones que permanecen en el tiempo debido a la dificultad de probar las capacidades de las mujeres al ser negada o dificultada su entrada a las altas esferas corporativas.

En particular, las barreras de entrada se deben a que los requisitos para acceder a los directorios y puestos ejecutivos priorizan el haber ejercido previamente en puestos de dirección. Como las mujeres no han podido entrar a los puestos más altos de las compañías ni a los directorios, no logran romper la barrera de entrada y quedan confinadas a puestos de menor responsabilidad por temas históricos/culturales no necesariamente relacionados con sus propias capacidades.

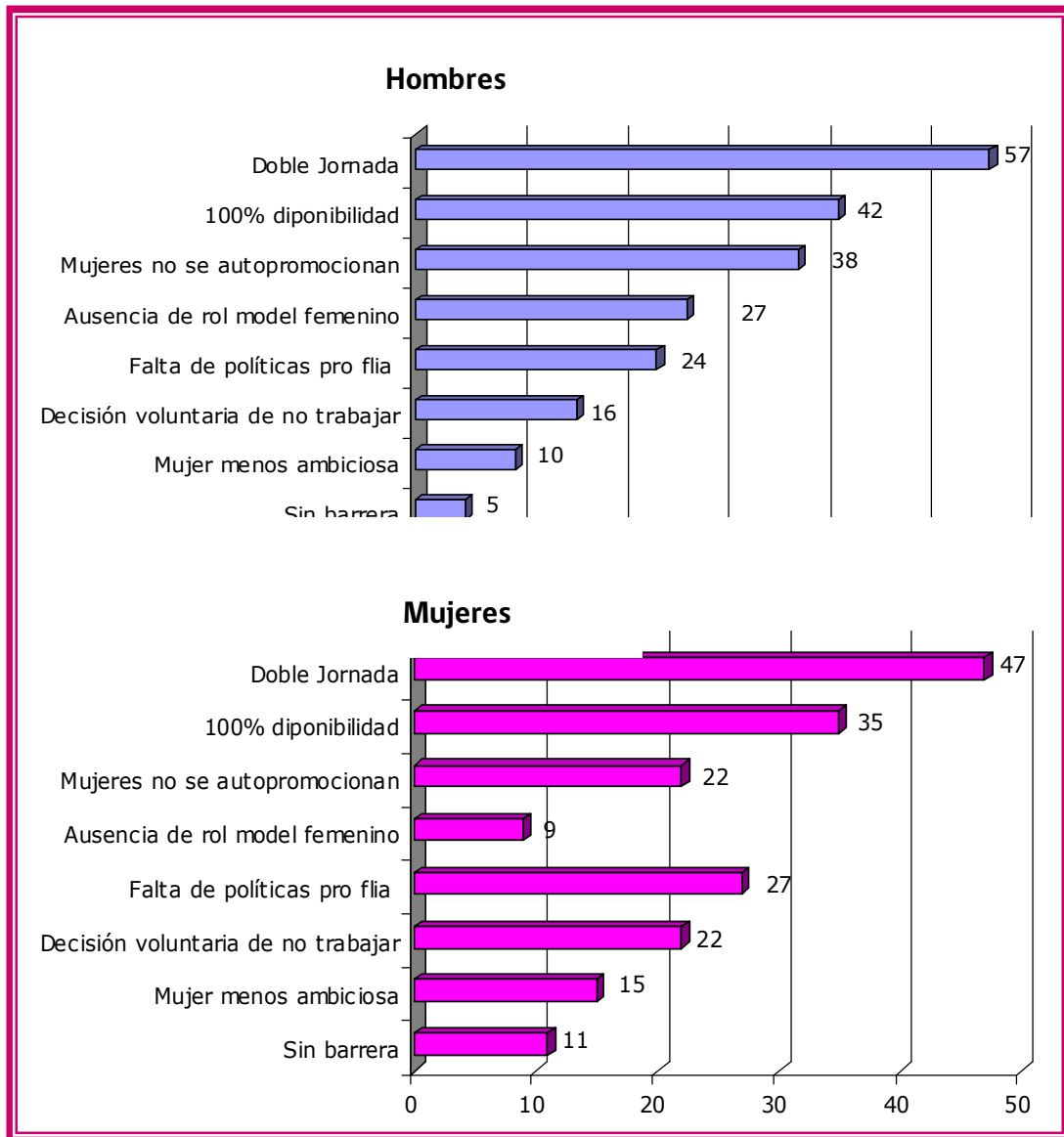
Por el lado de la oferta hay quienes plantean que la formación de las mujeres - o incluso su genética- las lleva a no cultivar actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad, lo que lleva a que no tengan acceso a esos puestos (Agut y Martín, 2007). Asimismo, se menciona la falta de mujeres con las credenciales requeridas como un tope para su reclutamiento. Sin embargo, la cantidad de mujeres y hombres graduados de ingeniería comercial mención administración es paritaria hace ya más de una década. También, se plantea el desinterés propio de la mujer al no querer

ascender por la incapacidad de compatibilizar el trabajo doméstico y la responsabilidad laboral.

Por último, son las prácticas dentro de las empresas y de los procesos de reclutamiento los que presentan las mayores barreras a la incorporación de la mujer en puestos de responsabilidad.

Las empresas tienen una cultura de exigir 100% disponibilidad: “cualquier día/cualquier hora y en cualquier lugar”, lo que no es compatible con mujeres ejerciendo una doble jornada (trabajo + familia), con escasa colaboración externa ya sea familiar o de la comunidad (gráfico 15).

**Gráfico 15. Razones para baja incorporación de mujeres en alta administración de empresas**



## **P**olíticas para la Incorporación de la Mujer en Puestos de Responsabilidad

La amplia evidencia del aporte de la mujer al éxito empresarial debiera llevar naturalmente a los empresarios informados a buscar aumentar su tasa de feminización. Para ello lo primero que se necesita es informar a los empresarios lo que están perdiendo y este informe espera contribuir a ello delineando los beneficios encontrados en otros países y generando conciencia de la baja tasa de feminización vigente. La idea es que ellos mismo sean generadores del cambio una vez que reconozcan los beneficios que están dejando de explotar al ignorar un pool de talentos disponibles que se complementa con el masculino y que juntos logran importantes mejoras en la gestión de las empresas.

Una vez sembrada la semilla del cambio, hay múltiples avenidas complementarias entre sí que pueden explorarse para ir aumentando la participación de mujeres en puestos de liderazgo. Una de ellas es la que se hace cargo de la no incorporación debido a los modos en que se accede a los puestos de responsabilidad. Para eliminar las barreras a la entrada derivadas de las prácticas de reclutamiento se busca promover políticas que aumentan las oportunidades para que las mujeres ingresen a las empresas: entre ellas se puede nombrar aquellas de discriminación positiva en donde algunos puestos de trabajo exigen

la presentación de candidatos de ambos sexos. También hay prácticas que apoyan e incentivan la postulación de mujeres, por la vía de capacitación y *apadrinamiento* de posibles candidatas. La idea es romper el círculo vicioso que viene de razones históricas/culturales que no son justificables en el mundo moderno, permitiendo integrar candidatos de ambos sexos y promocionar/nominar a las personas idóneas sin importar sus sexo.

Lo anterior trata a hombres y mujeres como equivalentes y potencia la incorporación de mujeres al dar una oportunidad de ser consideradas en una decisión neutra al sexo. Algo distinto ocurre cuando hay un interés deliberado de incentivar equipos mixtos para aprovechar la complementariedad que ocurre al interior de ellos. En este caso las iniciativas tienden a implementar políticas que ayudan a que las mujeres se incorporen a los puestos ejecutivos mediante la incorporación de horarios flexibles, tiempos parciales, restricción de horarios para reuniones, capacitación especial para mujeres en la compatibilización de roles hogar/trabajo, entre otros.

Los países en tanto, no sólo reconocen el aporte en el éxito privado, sino también público como un nuevo motor de productividad país y herramienta de mayor igualdad entre sexos. Por ello introducen distintos tipos de políticas tendientes a aumentar la participación femenina en puestos de responsabilidad. Las más comunes son las que buscan reducir discriminaciones basadas en prejuicios y las

que permiten una mejor compatibilización de roles casa/trabajo. Sin embargo, estas no apuntan directamente a las mujeres ejecutivas, sino que a la participación laboral en general.

Las políticas menos comunes, pero más específicamente orientadas al incentivo de mujeres líderes, tienden a establecer “cuotas” en distintos ámbitos de dirección de las empresas y exigencias de reportar la proporción de mujeres empleadas en general y en puestos claves de las empresas.

En el marco del primer tipo de políticas, existe una tendencia en Europa a introducir legislación de porcentajes mínimos de mujeres en directorios de empresa. Estas leyes de cuotas han llevado a aumentos en su incorporación incluso antes que la ley comience a operar.

Un ejemplo pionero de estas leyes y con efecto anticipado es la ley Noruega que exigió que para el 2004 todas las firmas cotizadas en bolsa debían tener a lo menos 40% de representación femenina en sus directorios. El aumento en representación femenina en sus directorios fue dramático pasando de menos de 7% antes de 2003 a cerca de 40% antes de la vigencia de la ley (GovernanceMetrics International 2011).

Muchos de los otros países de la unión Europea han seguido el ejemplo Noruego y han fijado cuotas exigibles al 2015. En Francia por ejemplo, la ley busca llegar gradualmente a exigir un 40% de

participación femenina y ya ha logrado efectos importantes. Las empresas con a lo menos una mujer directora pasó de 65 a 79% entre 2009 y 2011, mientras que las empresas con 3 o más directoras pasó de 8 a 20%.

En España, al igual que en Francia, a pesar de la ya alta tasa de empresas que tienen a lo menos una mujer en su directorio de sobre 60%, la nueva exigencia al 2015, impuesta por la ley de 2007 sigue generando mejoras: Al 2011 casi tres cuartos de las empresas tienen a lo menos una directora.

En Holanda la exigencia introducida para el 2015 en la ley de 2009 es tener entre 30 y 70% de representación femenina en los directorios. El aumento entre 2009 y 2011 del total de mujeres en directorios fue de 12 a 14%.

Italia, uno de los países europeos con menor tasa de incorporación de mujeres en directorios, está hoy tramitando su propia ley de cuotas. Esta ya fue aprobada por la cámara baja del parlamento y se encuentra en trámite legislativo en la cámara alta. Las expectativas son que la introducción de la nueva ley logre revertir la tendencia decreciente observada en los últimos años en el número de empresas con a lo menos una mujer en su directorio.

En contraste con esta tendencia Europea de cuotas obligatorias, otros países esperan lograr gobiernos corporativos más balanceados mediante acciones voluntarias y de mayor transparencia en la información pública de las empresas. Un ejemplo poco

exitoso de esta vertiente es el de EEUU, donde la ley (SEC 2009) no logró los impactos deseados por ser muy genérica y de poco alcance. En ella se establece que en caso que un directorio considere la diversidad como un atributo al momento de seleccionar sus candidatos, entonces debe hacer público cómo medirá diversidad, cómo se conseguirá y cómo se medirá su impacto.

En Inglaterra y Australia la idea es que el público será el que exija finalmente que las empresas tengan directorios más balanceados. Para ello se ha sugerido imponer requisitos de publicación de datos de composición por género de su fuerza laboral para que el público pueda optar entre empresas de acuerdo a este concepto. Asimismo, en el reino Unido se propone que las empresas anuncien metas auto impuestas de diversidad en sus directorios.

## C onclusiones

Los datos son claros en mostrar que la tasa de participación de mujeres en puestos de responsabilidad empresarial es baja en términos absolutos y relativos. Esto es especialmente cierto en los Directorios de empresas IPSA. A pesar de ello, hay poca preocupación y debate local con respecto al tema.

La evidencia internacional es contundente en resaltar los beneficios de incorporar a más mujeres en estos puestos. Los países están trabajando activamente para lograrlo. Ellos reconocen un potencial de mejora de competitividad inexplorado que se hace cada vez más necesario frente a escasez de talentos masculinos. Chile está quedando fuera de esta nueva fuerza productiva y poniendo en riesgo su competitividad.

Nuestras leyes no incentivan la incorporación de mujeres en las plantas directivas o ejecutivas de las empresas. Hay políticas de apoyo para la inserción laboral a través de las leyes de protección a la maternidad y de no discriminación en sueldos<sup>6</sup>. También hay iniciativas que ayudan a la mujer en los procesos de

---

<sup>6</sup> Ley de Igualdad Salarial (2009) establece parámetros objetivos que justifican diferencias de salario entre hombres y mujeres que realizan igual labor como capacidad, calificación, idoneidad, responsabilidad y productividad, entre otros.

emprendimiento<sup>7</sup> y otras que capacitan para mejorar las posibilidades de contratación y promoción. Sin embargo, estas no son políticas focalizadas en puestos de liderazgo y apelan a la mujer en general.

La experiencia Europea con cuotas es interesante de monitorear pues sobresale dentro de las políticas recientes y hasta el momento pareciera que logra los impactos deseados. Es deseable seguir monitoreando el desarrollo de la implementación de esta política para descartar que se produzcan perjuicios en las empresas si la obligación de incorporar mujeres lleva a reclutar algunas que no están preparadas para ello. En este sentido, sería conveniente estudiar la existencia de mujeres capacitadas para absorber la mayor demanda que surgiría con la ley de cuotas y apoyarla con políticas complementarias que faciliten la compatibilización de la doble jornada laboral.

En todo caso, conseguir consensos en leyes de discriminación positiva no es algo sencillo de lograr, especialmente si son percibidas como un elemento que rigidiza al mercado laboral, por lo que es recomendable ir explorando otras avenidas a la vez.

Una de ellas es avanzar en los requerimientos de información pública sobre diversidad de género de las empresas.

---

<sup>7</sup> Programa Chile Emprendedoras, donde participa la Cámara de Comercio de Santiago; Endeavor, Mujeres Empresarias y el Centro de Estudios Empresariales de la Mujer de la Universidad del Desarrollo. Además, cuenta con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y del BID.

En general los legisladores están a favor de mayor transparencia de las empresas y, por lo tanto, sería fácil avanzar por este frente. Sin embargo, el impacto de ello dependerá de un público que entienda lo que lee y tenga algún grado de conciencia de su importancia, pues de lo contrario solamente constituye un costo adicional en la mantención del registro, sin alterar las decisiones de composición de las altas planas gerenciales.

Así, la primera etapa es generar la información y hacerla pública para que las personas, empresas y autoridades, comiencen a tomarle valor al balance en las contrataciones empresariales. Con ello surgirá una preocupación por buscar modos de aprovechar las oportunidades de crecimiento y productividad que se generan. Este informe pretende aportar en esa dirección.



## R referencias

- Adams y Ferreira (2000) "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance".
- Bagati, D. and N. Carter (2010), "Leadership Gap in India Inc.: Myths and Realities" Women's Economic Opportunity Index, The Economist Intelligence Unit, June, 2010.
- Catalyst (2005), "Census of Women Board Directors of the Fortune 500", press release, 29 March 2006.
- Catalyst (2010), "More women in senior positions: Key to economic stability and growth," European Commission, January 2010
- Hausmann, R., L. Tyson and S. Zahidi (2010), "The 2010 Global Gender Gap Index", World Economic Forum.
- Hewlett, S. and R. Rashid (2010), "The Battle for Female Talent in Emerging Markets", Center for Work-life Policy.
- Joy, L., N. Carter, H. Wagner, and S. Narayanan (2007), "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Corporate Boards."
- McKinsey & Company (2007), "Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver", McKinsey and the Women's Forum for the Economy & Society.
- Shinotsuka, E., "Use women effectively as human resources in Japanese economy," Japan Economic Foundation, May/June 2010.
- Page, S. (2010) "Closing the Global Gender Gap Initiative conference", Kennedy School of Government, Harvard University, 17 October 2010.
- Pages C. and C. Piras (2010), "The Gender Dividend: Capitalizing on Women's Work, Inter-American Development Bank.
- PNUD (2010), Informe de Desarrollo Humano.
- Scott (2007), "The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies", Princeton University Press.
- U.S. Government Accountability Office Report to the Joint Economic Committee of Congress (2010), "Women in Management: Analysis of Female Managers' Representation, Characteristics, and Pay", 20 September 2010.

**Anexo 1. Listado de Empresas IPSA e IGPA con Presencia Femenina en Directorios**

	Nombre Empresa	Tamaño Directorio	Mujeres	Rep. Femenina
1	AXXION	7	3	43%
2	CHILECTRA	5	1	20%
3	SOC. DE INVERSIONES CAMPOS CHILENOS	5	1	20%
4	A.F.P. HABITAT	6	1	17%
5	A.F.P. PROVIDA	6	1	17%
6	DUNCAN FOX	7	1	14%
7	EMBOTELLADORAS COCA-COLA POLAR	7	1	14%
8	EMPRESA ELECTRICA DE MAGALLANES	7	1	14%
9	EMPRESAS TATTERSALL	7	1	14%
10	ENVASES DEL PACIFICO	7	1	14%
11	SOCIEDAD DE INVERSIONES ORO BLANCO	7	1	14%
12	E.CL	8	1	13%
13	BICECORP	9	1	11%
14	GRUPO SECURITY	9	1	11%
15	INSTITUTO DE DIAGNOSTICO	9	1	11%
16	A.F.P. CUPRUM	14	0	0%
17	AGENCIAS UNIVERSALES	8	0	0%
18	AGUAS ANDINAS , SERIE A	7	0	0%
19	ALMENDRAL	7	0	0%
20	AZUL AZUL - Larrain Vial	11	0	0%
21	BANMEDICA	9	0	0%
22	BANVIDA	7	0	0%
23	BLANCO Y NEGRO	10	0	0%
24	CEMENTO POLPAICO	7	0	0%
25	CEMENTOS BIO-BIO	7	0	0%
26	INTEROCEANICA	7	0	0%
27	CINTAC	8	0	0%
28	CLINICA LAS CONDES	8	0	0%
29	COCA-COLA EMBONOR SERIE "A"	8	0	0%
30	COMPA-IA PESQUERA CAMANCHACA	8	0	0%
31	COMPANIA AGROPECUARIA COPEVAL	7	0	0%

32	COMPANIA CHILENA DE FOSFOROS	7	0	0%
33	COMPANIA ELECTRO METALURGICA	7	0	0%
34	COMPANIA INDUSTRIAL EL VOLCAN	6	0	0%
35	COMPANIAS CIC	5	0	0%
36	COSTA VERDE AERONAUTICA	5	0	0%
37	CRISTALERIAS DE CHILE	9	0	0%
38	CRUZADOS D.P.	11	0	0%
39	CTI COMPANIA TECNO INDUSTRIAL	7	0	0%
40	CURAUMA	7	0	0%
41	EMBOTELLADORA ANDINA SERIE A	8	0	0%
42	EMPRESA ELECTRICA DE ANTOFAGASTA	5	0	0%
43	EMPRESA ELECTRICA PEHUENCHE	7	0	0%
44	EMPRESA ELECTRICA PILMAIQUEN	7	0	0%
45	EMPRESA PESQUERA EPERVA	7	0	0%
46	EMPRESAS NAVIERAS	7	0	0%
47	ENAEX	9	0	0%
48	ENJOY	8	0	0%
49	FARMACIAS AHUMADA	7	0	0%
50	FORESTAL CONSTR COMERC PACIFICO SUR	7	0	0%
51	FORUS	8	0	0%
52	GASCO	7	0	0%
53	HIPERMARC	4	0	0%
54	INDIVER	7	0	0%
55	INDUSTRIAS FORESTALES	7	0	0%
56	INFODEMA	5	0	0%
57	INVERCAP	9	0	0%
58	INVERSIONES TRICAHUE	7	0	0%
59	INVERTEC PESQUERA MAR DE CHILOE	7	0	0%
60	LABORATORIOS ANDROMACO	6	0	0%
61	MADECO	7	0	0%
62	MARITIMA DE INVERSIONES	7	0	0%
63	MINERA VALPARAISO	7	0	0%
64	PACIFICO V REGION	7	0	0%
65	PESQUERA ITATA S. A.	7	0	0%

66	PUERTO VENTANAS	7	0	0%
67	QUINTEC SOCIEDAD ANONIMA	7	0	0%
68	SCHWAGER ENERGY	7	0	0%
69	SOC QUIMICA MINERA DE CHILE SERIE A	9	0	0%
70	SOC. INVER. PAMPA CALICHERA SERIE A	7	0	0%
71	SOCIEDAD ANONIMA VINA SANTA RITA	10	0	0%
72	SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE, SERIE A	9	0	0%
73	SOCIEDAD PESQUERA COLOSO	8	0	0%
74	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE SERIE A	9	0	0%
75	SOPRAVAL S. A.	7	0	0%
76	SOQUIMICH COMERCIAL	7	0	0%
77	TELEFONICA CHILE SERIE A	7	0	0%
78	TRICOLOR	8	0	0%
79	VINA SAN PEDRO TARAPACA	8	0	0%
80	WALMART CHILE	9	0	0%
81	WATTS	9	0	0%
82	ZONA FRANCA DE IQUIQUE	8	0	0%

## Anexo 2. Directoras de Empresas IPSA e IGPA

Apellidos	Nombre	Profesión	Nacionalidad	Empresa Controlada por Flia	Proveniente de Familia de Empresarios
Barclay C.	Kathleen	B.S. Foreign Service	EEUU	no	
Bitar Maluk	María Cristina	Economista, MBA y Magister Adm	Chilena-Peruana	no	SI
Bobadilla Ferrer	Claudia	Abogado	Chilena	no	
Borchers Briceño	Ingrid Lorena	Veterinario e Ing. de Ejec. en Adm de Negocios		no	
Böttiger Müller	Andrea		Chilena	si	SI
Bull Zúñiga	Ana	Contador		no	
Castro F	Francisca	Ingeniero comercial	chilena	no	
Chadwick Claro	María Soledad	Licenciada en artes y Master en Gestión empresarial	chilena	si	SI
Heller Solari	Andrea	Técnico agrícola	Chilena	si	SI
Infante Barros	María Teresa	Economista y master	Chilena	no	
Karlezi Solari	María Cecilia	Empresaria	Chilena	si	SI
Lama Carmona	Macarena	Ingeniero Agrónomo	España	no	
Lecaros Menéndez	María José	Periodista y Doctora en Comunicación Pública	Chilena	si	SI
Mac Cord de Faria	Rosangela	Contador y Maestría en Administración	Brazil	no	
Mancilla Caro	Edilia	Profesora	Chilena	no	
Marchant	Teresita	Sicóloga y	Chilena	no	

Orrego		magíster en Dirección y Gestión Escolar			
Paulmann Koepfer	Heike	Ingeniero comercial	Chilena	si	SI
Ponce Pinochet	Francisca	Ingeniero comercial	Chilena	si	SI
Said Somavía	Isabel	Abogado	chilena	si	SI
Saíñz de Vicuña Bemberg	Ana	Economista agraria	Española	?	Si
Santa Cruz Sutil	Lucía	Historiadora	Chilena	no	
Solari Falabella	Liliana	Empresaria	Chilena	si	SI

### **Anexo 3. Directoras de Empresas del Estado**

	Empresa	Directora	Profesión
1	ESSAL	María Gracia Cariola Cubillos	Abogada
2	CASAMONEDA	Macarena Vargas L.	Abogado
3	EP AUSTRAL	Evelyn Fleming Opazo	Contador Auditor
4	CIMM T&	Beatriz Bonifetti Miranda	Ing Comercial
5	CORREOS	Susana Carey Claro	Ing Comercial
6	ECONSSA	Cristina Bitar Maluk	Ing Comercial
7	EFE	Anita Holuigue Barros	Ing Comercial
8	EP ARICA	Verónica Mendoza Condori	Ing Comercial
9	METRO	Verónica Edwards Guzmán	Ing Comercial
10	ESSBIO y ESVAL	Olivia Penelope Steedman	Ing. Civil
11	ESSBIO y ESVAL	Stacey Leanne Purcell	Lic. en Comercio
12	TVN	Marcia Scantlebury Elizalde	Periodismo y Comunicaciones