DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N° 21.757 "MÁS MUJERES EN DIRECTORIOS"

Tesina de Grado presentada por

ANDREA MARCELA POZO MOLINA

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Profesora MARIANA PALUDI, PhD

Octubre de 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N° 21.757 "MÁS MUJERES EN DIRECTORIOS"

Nombre del candidato(a): Andrea Marcela Pozo Molina

Carrera / Grado: MBA - Magister en Gestión Empresarial

Campus: Santiago Vitacura **;** **Departamento**: Ingenieria Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mariana Paludi, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 28-10-26 ; **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 28-10-26 ; **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: **“PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N° 21.757 MÁS MUJERES EN DIRECTORIOS”**

AUTORA: **ANDREA MARCELA POZO MOLINA**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

Profesor Guía: Mariana Paludi
Correferente Externo: Pamela Soto
Correferente Interno: Antonella Tempesta

Santiago, Octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: ANDREA MARCELA POZO MOLINA

Fecha: Octubre 2026

A mi Fran, la mejor compañera que el universo podía otorgarme.
Quien me impulsa a tomar desafíos como este Magister
y por quien espero aportar cada día a la construcción
de un mundo más justo y más feliz.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesina propone una Hoja de Ruta para apoyar la implementación de la Ley N° 21.757 en sociedades anónimas abiertas y especiales fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Examina las barreras de acceso de mujeres a los directorios y las decisiones que preparan su elección.

El estudio es cualitativo, exploratorio, descriptivo y aplicado. Considera 26 entrevistas semiestructuradas, realizadas entre marzo y junio de 2026 a personas seleccionadas por su experiencia e incidencia en el ecosistema empresarial chileno. El análisis temático se contrastó con literatura, antecedentes normativos y las experiencias de Noruega, Reino Unido y Francia.

Las entrevistas sitúan decisiones relevantes para la composición del directorio antes de la junta de accionistas. Las redes de confianza, la baja rotación y ciertos requisitos de experiencia pueden restringir las candidaturas. Las tensiones entre cuota y mérito requieren explicitar competencias y reconocer trayectorias equivalentes. Los casos internacionales muestran que el aumento de directoras puede coexistir con brechas en la dirección ejecutiva.

La corresponsabilidad es una condición de carrera. Exige compartir el trabajo doméstico y de cuidados, revisar las exigencias de disponibilidad y permitir que mujeres y hombres ejerzan el cuidado sin penalización profesional. Los hombres también deben involucrarse en la apertura de redes, el patrocinio y las decisiones de promoción y nominación.

La Hoja de Ruta propuesta distingue la madurez organizacional del cumplimiento legal y articula cuatro fases: instalación y diagnóstico; nominación y elección; institucionalización y talento; y revisión y aprendizaje. Se dirige a accionistas, controladores y quienes preparan candidaturas, con participación de la gerencia general, el área de personas y el ecosistema empresarial. Incorpora una ficha de diagnóstico, un protocolo de nominación diversa, una matriz de competencias, una pauta de buena explicación y un checklist ejecutivo, junto con algunos indicadores de seguimiento.

La propuesta vincula el cumplimiento regulatorio con procesos de nominación más abiertos y con una responsabilidad compartida por mujeres y hombres. Su adopción es voluntaria y aún no ha sido validada ni pilotada. El estudio no permite generalizar los hallazgos ni atribuir efectos financieros a una mayor presencia de mujeres.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 10
2. OBJETIVOS 11
3. ALCANCE DEL ESTUDIO 12
   3.1 Alcance temático 12
   3.2 Alcance organizacional 12
   3.3 Alcance geográfico y temporal 13
   3.4 Delimitaciones del estudio 13
4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO 15
   4.1 Estrategia de investigación 15
   4.2. Estrategia de análisis 19
   4.3 Uso de herramientas de inteligencia artificial generativa 19
5. ANTECEDENTES 22
   5.1 Marco normativo 22
      5.1.1 Origen e institucionalidad 22
      5.1.2 Ámbito de aplicación 22
      5.1.3 Progresión de la representación y deber de informar 23
      5.1.4 Gradualidad de cumplimiento 24
      5.1.5 Disposiciones e institucionalidad complementaria 25
   5.2 Gobierno corporativo 25
      5.2.1 Sociedades anónimas y órganos de gobierno 25
      5.2.2 Accionistas, junta y grupo controlador 26
      5.2.3 Orgánica y estatutos 27
      5.2.4 Diferencia entre directorio y administración ejecutiva 28
6. MARCO TEÓRICO 29
   6.1 Género y organización 30
      6.1.1 División sexual del trabajo 30
      6.1.2 Organización *generizada* y modelo del trabajador Ideal 31
   6.2 Trayectorias y acceso a posiciones de poder 32
      6.2.1 Brecha vertical, techo de cristal y trayectorias ejecutivas 32
      6.2.2 Estereotipos de liderazgo 33
      6.2.3 Redes, patrocinio y construcción del mérito 34
   6.3 Representación numérica y participación efectiva 35
      6.3.1 Tokenismo y masa crítica 35
      6.3.2 Concentración de cargos e influencia dentro del directorio 36
      6.3.3 Deliberación, valor empresarial y seguimiento 36

7. REVISIÓN INTERNACIONAL COMPARADA 38
7.1 La experiencia Noruega 38
7.1.1 Lecciones a considerar a partir de esta experiencia 40
7.2 La experiencia del Reino Unido 40
7.2.1 Lecciones a considerar a partir de esta experiencia 41
7.3 La experiencia de Francia 42
7.3.1 Lecciones a considerar a partir de esta experiencia 43
7.4 Síntesis comparada 43
8. HALLAZGOS 45
8.1 La ley como respuesta a una autorregulación insuficiente 45
8.2 Mérito, cuota y legitimidad 46
8.3 Propiedad y nominación 48
8.4 Talento y fuentes de búsqueda 49
8.5 *Pipeline*, cuidados y corresponsabilidad 51
8.6 Sesgos y privilegio 53
8.7 Explicación y seguimiento 54
8.8 Diversidad como valor corporativo y social 54
8.9 Otros temas emergentes 56
9. DISCUSIÓN SOBRE LOS HALLAZGOS 57
9.1 Incidencia de las condiciones de trabajo y cuidados 57
9.2 El camino a la nominación 57
9.3 Participación efectiva e influencia 58
9.4 Implicancias para la Hoja de Ruta 59
10. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 61
10.1 Destinatarios y condiciones de adopción 61
10.2 Escala de madurez y punto de partida 62
10.3 Fases de implementación y articulación de actores 65
10.3.1 Fase 0: Instalación y diagnóstico 65
10.3.2 Fase 1: Nominación y elección 66
10.3.3 Fase 2: Institucionalización y talento 67
10.3.4 Fase 3: Revisión y aprendizaje 67
10.3.5 Síntesis 68
10.4 Caja de herramientas para las decisiones críticas 69
10.4.1 Protocolo de nominación diversa 69
10.4.2 Matriz de competencias e idoneidad 70
10.4.3 Pauta de buena explicación 71
10.4.4 *Checklist* ejecutivo de la Hoja de Ruta 72

10.5 Seguimiento 73
10.6 Validación y posible pilotaje 74
11. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES 76
12. REFERENCIAS 79
13. ANEXOS 83
13.1 Anexo 1: Pauta de entrevistas 83
13.2 Anexo 2: Ficha ejecutiva diagnóstico de madurez 84
13.3 Anexo 3: Ficha de *checklist* ejecutivo de la Hoja de Ruta 85

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Etiquetas para análisis de entrevistas y justificación de selección.....17
Tabla 2: Dimensiones y temas utilizados para analizar las entrevistas 20
Tabla 3: Progresión de la representación y principales hitos de monitoreo 24
Tabla 4: Reglas generales sobre número, duración y reelección de directores.....28
Tabla 5: Síntesis de las experiencias internacionales revisadas 44
Tabla 6: Relación entre hallazgos y Hoja de Ruta 60
Tabla 7: Papel de los actores en la aplicación de la Hoja de Ruta 61
Tabla 8: Fase 0: Instalación y diagnóstico.....65
Tabla 9: Fase 1 Nominación con calidad.....66
Tabla 10: Fase 2 Institucionalización y talento 67
Tabla 11: Fase 3 Revisión y aprendizaje.....68
Tabla 12: Ejemplo abreviado de una matriz de competencias.....71
Tabla 13: Algunos indicadores mínimos de gestión propuestos 73

Figura 1: Ejes orientadores del marco teórico 29
Figura 2: Escala de madurez organizacional.....64
Figura 3: Síntesis de acciones principales por roles y fases de la Hoja de Ruta 69
Figura 4: Protocolo de nominación diversa.....70
Figura 5: Preguntas orientadoras para un estándar de buena explicación 72
Figura 6: Resumen gráfico de la Hoja de Ruta.....74

1. INTRODUCCIÓN

La Ley N° 21.757, en vigencia en Chile desde el 1 de enero de 2026, propone que las sociedades anónimas abiertas y especiales fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) reduzcan gradualmente la sobrerrepresentación de un mismo sexo en sus directorios. La norma establece porcentajes progresivos de representación sugerida, obligaciones de información y la posibilidad de aplicar temporalmente un régimen obligatorio si el avance general resulta insuficiente. Tiene como antecedente la Ley Nº 21.356 de 2021, que introdujo una regla de representación equilibrada en determinados directorios de empresas públicas y sociedades del Estado.

Sin embargo, la existencia de la norma no significa que cambien automáticamente los criterios de selección ni las prácticas con que se conforman los directorios. Su implementación exige revisar cómo se definen los perfiles, dónde se buscan candidaturas y qué experiencias se consideran pertinentes. Las sociedades enfrentan este desafío en un ámbito históricamente integrado principalmente por hombres, donde las redes de confianza, la baja rotación de los asientos y la visibilidad limitada de candidatas pueden dificultar la apertura de las búsquedas.

Explorar este problema es relevante para el cumplimiento de la ley y para la gestión de las empresas. La composición de un directorio se relaciona con las capacidades y perspectivas disponibles para supervisar la organización, examinar riesgos y participar en sus decisiones. Las experiencias de otros países permiten revisar distintas formas de promover una mayor participación de mujeres y las dificultades que permanecen en el acceso a cargos ejecutivos. Su pertinencia para Chile debe examinarse considerando las características de la ley y de los procesos de gobierno corporativo locales.

En este contexto, esta tesina busca comprender las barreras, resistencias y factores habilitantes que podrían incidir en la implementación de la Ley Nº 21.757. Para ello recoge, desde una perspectiva cualitativa, las experiencias y apreciaciones de 26 personas vinculadas a distintos ámbitos del ecosistema empresarial chileno. A partir de ese análisis propone una Hoja de Ruta práctica que pueda ser examinada y adaptada por las sociedades afectas, especialmente por accionistas, directorios y equipos que participan en la preparación de las elecciones. *Headhunters* o firmas de búsqueda, redes profesionales, academia, inversionistas, gremios y organismos públicos pueden contribuir desde sus respectivos ámbitos al desarrollo de talento, la ampliación de las búsquedas y el seguimiento de los avances.

2. OBJETIVOS

2.1. General:

Diseñar una Hoja de Ruta que oriente al ecosistema empresarial chileno en general y a las empresas afectas en particular en la implementación efectiva de la Ley N° 21.757.

2.2 Específicos:

i. Analizar las apreciaciones, percepciones y estrategias de figuras clave del ecosistema empresarial chileno frente a la nueva normativa.

ii. Revisar experiencias internacionales de implementación de mecanismos regulatorios para promover la participación de mujeres en directorios y examinar su pertinencia para el contexto chileno.

iii. Elaborar un plan de acción organizacional que operacionalice la Hoja de Ruta con fases, responsables, herramientas e indicadores de gestión.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las barreras, resistencias y factores habilitantes que inciden en la implementación efectiva de la Ley N° 21.757 sobre equidad de género en los directorios de empresas chilenas, y cómo puede estructurarse una Hoja de Ruta que combine cumplimiento regulatorio con nuevas prácticas organizacionales?

3. ALCANCE DEL ESTUDIO

La presente investigación posee un alcance descriptivo, exploratorio y aplicado. Examina las condiciones que podrían facilitar o dificultar la implementación de la Ley N° 21.757 en el contexto empresarial chileno y utiliza estos antecedentes para diseñar una Hoja de Ruta dirigida a las sociedades afectas a la normativa y a los actores que intervienen tanto en los procesos de desarrollo de talento y nominación como en quienes participan de la arquitectura, gestión y composición de los gobiernos corporativos.

Debido a la reciente entrada en vigencia de la ley, el estudio describe percepciones, tensiones y prácticas durante su etapa inicial. Sus resultados permiten anticipar riesgos y proponer herramientas de gestión, sin evaluar aún los efectos directos de la normativa sobre la composición de los directorios.

3.1 Alcance temático

El estudio examina la aplicabilidad y las primeras condiciones de implementación de la Ley N° 21.757 en las sociedades anónimas abiertas y especiales fiscalizadas por la CMF. El análisis considera el diseño gradual de la normativa, los porcentajes sugeridos de representación, las obligaciones de reporte, el mecanismo de “cumple o explica”, el monitoreo público y las condiciones bajo las cuales podría activarse temporalmente un régimen obligatorio.

La investigación analiza las barreras y los factores habilitantes que inciden en el acceso de las mujeres a los directorios. También aborda y desarrolla las prácticas organizacionales que pueden dar soporte y continuidad a la iniciativa.

Por su parte, la revisión de las experiencias de Noruega, Reino Unido y Francia se utilizan como antecedente comparado para identificar posibles aprendizajes, riesgos y elementos potencialmente aplicables al contexto chileno.

3.2 Alcance organizacional

El trabajo de campo consideró a 26 personas vinculadas con distintos ámbitos del ecosistema empresarial chileno seleccionadas de manera intencionada por su experiencia, incidencia y conocimiento de la materia. Para el análisis se consideraron las percepciones, experiencias y propuestas expresadas por estas personas respecto de la implementación de la Ley N° 21.757 en el contexto empresarial chileno. En este sentido, la investigación no evalúa individualmente el nivel de cumplimiento o madurez de las empresas y organizaciones con las que las

personas entrevistadas se encuentran vinculadas, sino que se analizan como perspectivas expertas y situadas dentro del ecosistema.

Si bien la Hoja de Ruta se visualizó en sus inicios enfocada principalmente a las sociedades directamente afectas a la ley y en específico a órganos como directorios, gerencias y gremios, la revisión de la literatura y la realización de las primeras entrevistas relevaron la necesidad de considerar nuevos *stakeholders* tales como accionistas, controladores, empresas de *headhunting* o búsqueda ejecutiva, inversionistas, redes profesionales, academia y organismos públicos. Esto ya que son precisamente estos actores quienes influyen en la disponibilidad de candidaturas, la calidad de los procesos de nominación, el seguimiento público y el monitoreo de los avances.

3.3 Alcance geográfico y temporal

La investigación se desarrolló en el contexto chileno y toma como referencia su marco societario, regulatorio y empresarial. El trabajo de campo se concentró en Santiago de Chile, donde se realizaron entrevistas presenciales y virtuales a actores vinculados con organizaciones de alcance nacional.

La revisión de literatura se realizó entre noviembre de 2025 y septiembre de 2026, mientras que el trabajo de campo se llevó a cabo entre marzo y junio de 2026, esto es, durante los primeros meses de vigencia de la Ley N° 21.757. Por esta razón, el estudio recoge expectativas, interpretaciones, resistencias y preparativos iniciales. Al cierre del estudio se habían publicado datos posteriores a las juntas de 2026 para las empresas Índice de Precios Selectivo de Acciones (IPSA), pero aún no se ha efectuado el primer cálculo sistémico previsto por la ley. El breve tiempo transcurrido limita la observación de cambios atribuibles a la normativa.

De esta forma, este marco temporal permite observar cómo el ecosistema interpreta la normativa al inicio de su aplicación y qué acciones considera necesarias para anticipar los siguientes tramos. La investigación podría funcionar, por tanto, como una línea base de análisis para ser contrastada posteriormente con la evolución de la composición de los directorios, las explicaciones publicadas y las prácticas organizacionales observadas.

3.4 Delimitaciones del estudio

La investigación no pretende medir estadísticamente el impacto de la Ley N° 21.757 ni establecer relaciones causales entre diversidad de género y desempeño

financiero. Tampoco busca representar la opinión de la totalidad del empresariado chileno. El estudio es cualitativo y la muestra es intencionada, por lo que los resultados corresponden a patrones, tensiones y propuestas identificadas entre actores seleccionados especialmente por su *expertise* e incidencia en el ecosistema empresarial.

En este sentido, el análisis no comprende una evaluación general de las políticas empresariales y prácticas corporativas de diversidad, equidad e inclusión. Se consideran únicamente cuando se relacionan con el acceso de las mujeres a cargos ejecutivos, los procesos de nominación, la sucesión, la corresponsabilidad o la participación en directorios.

Esta investigación tampoco desarrolla una revisión exhaustiva de las legislaciones sobre cuotas existentes fuera de Chile. Los casos de Noruega, Reino Unido y Francia fueron seleccionados por representar modelos con propuestas diferentes para un mismo objetivo y se utilizan con una finalidad comparativa. Su incorporación busca extraer aprendizajes para la realidad chilena y no realizar un análisis legislativo integral de cada país.

Esta Hoja de Ruta constituye una propuesta de incorporación de la perspectiva de género en la gestión del gobierno corporativo y su aplicación deberá adaptarse al tipo de sociedad, estructura de propiedad, tamaño, nivel de madurez, calendario de renovación y exposición pública de cada organización, y en este sentido, no reemplaza la revisión jurídica o análisis de *compliance* que cada empresa debe realizar para determinar sus obligaciones específicas.

Finalmente, cabe señalar que esta propuesta ha sido diseñada a partir de una investigación empírica desarrollada para optar por el Magister en Gestión de Empresarial, sin contar todavía con pilotaje ni validación externa. Una vez aprobada la tesina, se prevé compartir el documento con las personas entrevistadas y con otras organizaciones y actores relevantes del ecosistema para recoger sus observaciones y examinar alternativas de aplicación piloto.

4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, pertinente para comprender las perspectivas de los actores en su contexto (Vasilachis de Gialdino, 2006). En este caso, examina cómo personas vinculadas al ecosistema empresarial interpretan las barreras y condiciones para implementar la Ley Nº 21.757. Tiene además un carácter exploratorio, descriptivo y aplicado, que se fundamenta en los párrafos siguientes.

Se optó por una metodología cualitativa debido a que el objetivo del estudio no consiste en medir el impacto de la Ley N° 21.757 sobre indicadores específicos de desempeño organizacional, sino comprender las percepciones, experiencias y significados que distintos *stakeholders* atribuyen a su implementación en el contexto empresarial chileno.

El carácter exploratorio de la investigación se justifica por tratarse de una normativa recientemente promulgada, respecto de la cual aún existe escasa evidencia empírica sobre sus procesos de implementación. El estudio posee una orientación aplicada, ya que busca generar conocimiento útil para la elaboración de una propuesta práctica de Hoja de Ruta destinada a apoyar a las organizaciones en su implementación efectiva. Desde esta perspectiva, la investigación se orienta a comprender los factores que podrían facilitar o dificultar la incorporación de mujeres en los directorios, así como identificar prácticas, estrategias y condiciones organizacionales que favorezcan el cumplimiento de la normativa y la generación de valor para las empresas.

La investigación se desarrolló mediante un diseño cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas presenciales y virtuales a actores clave vinculados al ecosistema de gobierno corporativo chileno. El fenómeno de interés corresponde a la implementación de la Ley N° 21.757 y las condiciones que podrían favorecer o dificultar su adopción efectiva por parte de las organizaciones.

4.1 Estrategia de investigación

Se consideró la selección intencionada de una muestra compuesta por personas en lugares de toma de decisión y/o influencia en el ecosistema empresarial chileno. Este ejercicio se transformó en uno de los principales activos metodológicos del estudio, al lograrse la conformación de una muestra cualitativa de alto nivel, integrada por personas con experiencia directa en gobierno corporativo, dirección de empresas, regulación financiera, empresas públicas, redes de mujeres en alta dirección, gremios empresariales, consultoría estratégica, sostenibilidad,

headhunting, academia y sector público. La calidad de la muestra permitió recoger perspectivas provenientes de distintos lugares del ecosistema donde impacta la Ley N° 21.757: quienes legislan, quienes regulan, quienes participan en directorios, quienes influyen en la nominación, quienes forman candidatas, quienes lideran sectores empresariales y quienes observan, estudian y acompañan esta implementación.

El análisis consideró 26 personas entrevistadas, de las cuales 17 fueron mujeres y 9 fueron varones. 16 de las entrevistas se realizaron de manera presencial y 10 en modalidad virtual. Del total, 24 entrevistas se encuentran transcritas en su totalidad, 1 parcialmente transcrita y 1 sin transcripción, siendo estas últimas complementadas con notas de campo.

La muestra se cerró cuando, a juicio de la investigadora, los perfiles incorporados cubrían de manera razonable a casi todos los tipos de actores considerados relevantes para la pregunta de estudio. Esta decisión responde a la diversidad de posiciones reunidas y no supone representatividad estadística. No se logró entrevistar al rol de accionista o controlador. En cuanto al análisis, se aplicaron los mismos criterios a testimonios mayoritarios, minoritarios y abiertamente contrarios a las expectativas o posiciones de la investigadora. Examinar estas discrepancias resultó especialmente útil para revisar supuestos propios y precisar las tensiones que la propuesta debía abordar.

Las personas entrevistadas se identifican en la Tabla 1 por la etiqueta utilizada respecto de su rol en el ecosistema. Las citas textuales utilizadas para analizar la pregunta de investigación se presentan en referencia a aquellas etiquetas y no se atribuyen individualmente. A todas las personas entrevistadas se les informó que sus dichos podrían incorporarse como citas vinculadas, en términos generales. El consentimiento de participación se encuentra respaldado por medios de comunicación electrónica y/o en las grabaciones de voz y video de las entrevistas. La decisión de no atribuir nominalmente las citas buscó facilitar que las personas entrevistadas expresaran opiniones, dudas y desacuerdos sin la presión de hacerlo públicamente a título personal. Debido a la visibilidad pública de algunas de estas trayectorias, este resguardo reduce, aunque no elimina, la posibilidad de identificación indirecta.

Tabla 1:
Etiqueta para análisis de entrevistas y justificación de selección

	Etiqueta	**Justificación de selección**
1	Directorio Red de mujeres	Experiencia en directorios de empresas públicas, alta dirección y procesos de incorporación de mujeres a espacios de decisión.
2	Sector público y regulación Academia	Mirada institucional sobre regulación financiera y rol de la CMF.
3	Academia	Mirada académica y técnica sobre gobierno corporativo.
4	Red de mujeres Alta dirección Directorio	Perspectiva desde redes empresariales de mujeres y desde el ejercicio de directora de empresas.
5	Red de mujeres Alta dirección	Visión desde redes de liderazgo femenino y articulación ecosistémica.
6	Red empresarial Directorio Alta dirección	Mirada desde la formación profesional del directorio y nuevas tendencias.
7	Alta Dirección	Perspectiva jurídica, ejecutiva y compliance.
8	Red de Mujeres Directorio	Articulación con empresas y redes de alta dirección.
9	Directorio Sector público y regulación	Experiencia desde directorios, alta dirección y política pública.
10	Consultoría	Mirada desde búsqueda ejecutiva y cultura organizacional.
11	Directorio	Experiencia desde directorios, innovación, inversión y empresas públicas.
12	Consultoría	Mirada desde dirección independiente y consultoría estratégica.
13	Directorio Academia Servicio público y regulación	Experiencia desde política pública de género, directorios de empresas públicas y gobierno corporativo.
14	Red empresarial Directorio	Perspectiva desde empresas familiares.
15	Consultoría Directorio	Mirada desde rol de director y ecosistema de innovación

	Etiqueta	Justificación de selección
16	Alta Dirección Directorio Sector público y regulación	Visión desde grupo empresarial y política pública.
17	Academia Consultoría	Mirada técnica desde consultoría y academia.
18	Sector público y regulación	Experiencia política pública y articulación público privada.
19	Directorio	Experiencia en directorio y alta dirección en empresa IPSA.
20	Consultoría	Mirada desde ESG y transformación cultural en organizaciones.
21	Alta Dirección	Perspectiva desde consultoría Big Four, alta dirección y gobierno corporativo.
22	Academia	Perspectiva académica sobre, trayectoria laboral femenina y sistema de cuidados.
23	Sector público y regulación Alta dirección	Experiencia desde alta dirección pública y perspectiva de género en el Estado.
24	Directorio Academia	Mirada desde academia, innovación y política pública.
25	Directorio Sector público y regulación Academia	Mirada jurídica, política y de gobierno corporativo.
26	Red empresarial Alta dirección	Perspectiva gremial y de ética empresarial.

Fuente: elaboración propia

La pauta de entrevistas, incluida en el anexo 1, se organizó en bloques sobre la valoración de la ley, las barreras de acceso a los directorios, los factores que podrían favorecer una mayor participación de mujeres y las condiciones para implementar la norma. Las preguntas se adaptaron a la experiencia de cada participante. Estos bloques ayudaron a ordenar los testimonios para el análisis posterior, junto con los temas que surgieron durante las conversaciones.

4.2. Estrategia de análisis

Una vez realizadas las entrevistas, se elaboró la matriz de análisis presentada en la Tabla 2, tomando como referencia las preguntas guía, los antecedentes y el marco teórico. Esta matriz se utilizó para revisar de manera sistemática las transcripciones y notas de campo, ordenar la información por dimensiones y temas, y examinar tanto la presencia de cada asunto como las distintas posiciones expresadas por las personas entrevistadas. La revisión permitió incorporar temas que no habían sido previstos en la pauta. Por ello, la matriz reúne asuntos vinculados con las preguntas iniciales y otros que adquirieron relevancia al analizar los testimonios.

4.3 Uso de herramientas de inteligencia artificial generativa

En esta investigación se utilizaron de manera recurrente herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo en distintas etapas de trabajo:

- ChatGPT Plus, GPT 5-6 Sol y 6-Sol-Máximo
- Claude, Sonet 5-Medio
- Notebook LM
- Kimi, Instant High y K3 Swart

Estas herramientas sirvieron para orientar la búsqueda y organización de bibliografía, discutir enfoques teóricos, revisar la estructura de los capítulos y explorar alternativas para el análisis y la Hoja de Ruta. También se emplearon para la transcripción de las entrevistas, la organización preliminar de sus contenidos y la revisión de la matriz de categorías. Dado el alcance de la investigación y su desarrollo individual, este uso fue relevante para considerar perspectivas distintas y someter a revisión sucesivas versiones de la propuesta.

La autora definió la pregunta de investigación, la muestra, la pauta de entrevistas y los criterios de análisis, realizó el trabajo de campo, decidió la interpretación y diseñó la propuesta de forma íntegra. Las respuestas de estas herramientas se examinaron como sugerencias provisionales. Para evaluar su pertinencia, los datos y referencias sugeridos se contrastaron con las fuentes consultadas, y las propuestas de codificación e interpretación se revisaron frente a los registros y notas de campo, incluidos los testimonios contrarios a los supuestos iniciales. Las sugerencias sin respaldo suficiente o que no reflejaban esos testimonios fueron reformuladas o descartadas. La selección de argumentos, la escritura final y la responsabilidad por el contenido de la tesina corresponden a la autora.

Tabla 2

Dimensiones y temas utilizados para analizar las entrevistas

Dimensión	Tema de análisis	Qué se examinó en los testimonios
Sentido y legitimidad de la ley	Brecha y regulación	Razones para intervenir mediante una ley y reparos frente a esa intervención.
	Cuota y mérito	Argumentos favorables, ambivalentes y críticos sobre la cuota, la idoneidad y la legitimidad de las directoras.
Poder y acceso al directorio	Propiedad y nominación	Quiénes influyen en los cupos, perfiles y candidaturas antes de la elección en la junta.
	Redes de búsqueda	Cómo circulan las recomendaciones y qué candidatas pueden quedar fuera de las redes habituales.
	Criterios de experiencia	Qué requisitos se consideran pertinentes y si se reconocen otras formas de acreditar las competencias.
Trayectorias y condiciones de trabajo	Trayectoria ejecutiva	Acceso a cargos con responsabilidad sobre resultados, proyectos visibles y experiencias valoradas para llegar a un directorio.
	Cuidados y disponibilidad	Incidencia de los cuidados y de las exigencias de tiempo en la carrera, incluidos los distintos énfasis sobre decisiones personales.
	Patrocinio y visibilidad	Acceso a redes, respaldo de personas influyentes y oportunidades de exposición profesional.
Prácticas de selección y decisión	Sesgos de evaluación	Supuestos sobre autoridad, maternidad, disponibilidad o capacidad al evaluar trayectorias.
	Inercia de prácticas	Repetición de perfiles, búsquedas o formas de decidir que no se someten a revisión.
	Objeciones al cambio	Tensiones expresadas frente a la renovación de asientos, los acuerdos de propiedad o la modificación de criterios.

Dimensión	Tema de análisis	Qué se examinó en los testimonios
Implementación y resultados esperados	Calidad de la explicación	Expectativas y reparos sobre las razones que una empresa publique cuando no alcance la proporción recomendada.
	Seguimiento y responsabilidades	Actores, información e indicadores propuestos para observar avances y sostener decisiones.
	Valor empresarial	Aportes esperados en deliberación, talento, reputación, innovación y gestión de riesgos, junto con sus límites.
	Participación e influencia	Expectativas sobre el ejercicio del cargo y la influencia de las directoras; los testimonios no constituyen observación directa de la deliberación.
Temas surgidos durante el trabajo de campo	Sucesión familiar	Relación entre propiedad familiar, apertura a integrantes externos y renovación del directorio.
	Acumulación de cargos	Diferencias señaladas al valorar la participación de hombres y mujeres en varios directorios.
	Nuevas competencias	Referencias a inteligencia artificial, tecnología, generaciones y capacidades futuras del directorio.

Fuente: elaboración propia

5. ANTECEDENTES

5.1 Marco normativo

5.1.1 Origen e institucionalidad

La Ley Nº 21.356, publicada en 2021, estableció que las personas de un mismo género no pueden exceder el 60 % de determinados directorios de empresas públicas y sociedades vinculadas a CORFO. Su aplicación se limita a las entidades y formas de designación indicadas en esa ley. Constituye el antecedente nacional más directo de una regla de representación equilibrada en directorios, aunque no comprende a todas las empresas del Estado ni a las sociedades privadas fiscalizadas por la CMF (Ley Nº 21.356, 2021).

La Ley Nº 21.757 fue publicada el 19 de agosto de 2025 y entró en vigencia el 1 de enero de 2026. Un aspecto relevante de la ley es la utilización de una fórmula aplicable a ambos sexos, fijando un límite para el grupo sobrerrepresentado. Su título de “Más Mujeres en Directorios” expresa el propósito de aumentar la participación de mujeres debido a la composición histórica de los directorios chilenos en que es el género femenino el subrepresentado. Su finalidad es aumentar la participación de mujeres en los directorios de sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales fiscalizadas por la CMF. Para ello modificó el artículo 31 de la Ley Nº 18.046 e incorporó los artículos 31 bis y 31 ter. Estas disposiciones regulan la composición sugerida de los directorios, el reporte posterior a cada elección, la evaluación periódica del avance y los efectos asociados al cumplimiento.

Por su parte, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) es un servicio público de carácter técnico que fiscaliza, entre otras entidades, a las sociedades anónimas abiertas y especiales sujetas a su supervisión. Sus atribuciones comprenden dictar normas, supervisar el cumplimiento de las disposiciones aplicables, divulgar información y ejercer potestades sancionatorias en los casos previstos por la ley (Ley Nº 21.000, 2017). La Ley Nº 21.757 le asigna funciones específicas de recepción y publicación de antecedentes y de evaluación periódica de la composición de los directorios (Ley Nº 21.757, 2025).

5.1.2 Ámbito de aplicación

La Ley Nº 21.757 abarca a las sociedades anónimas abiertas y a las sociedades anónimas especiales fiscalizadas por la CMF. En la nómina publicada por ese organismo al 25 de febrero de 2026 aparecen 401 registros, correspondientes a 395

roles únicos tributarios (RUT) distintos, ya que 6 entidades figuran en más de una categoría. Este universo es más amplio que el grupo de 30 empresas del IPSA que suele tener mayor notoriedad. Las sociedades anónimas cerradas y las sociedades por acciones quedan fuera de la aplicación directa de la ley (CMF, *s.f.*).

Como punto de partida para observar la aplicación de la ley, el Séptimo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile, publicado en marzo de 2026 con datos de 2025, analizó 479 entidades que reportaron información a la CMF bajo las Normas de Carácter General (NCG) N° 386 y N° 461 (CMF, 2021; Superintendencia de Valores y Seguros, 2015). Entre las 476 que sí informaron directorio, 157 entidades no tenían ninguna directora (33%). En conjunto, se registraron 3.245 cargos de directorio, de los cuales 553 estaban ocupados por mujeres (17%). (Ministerio de Hacienda, 2026).

Después de las juntas ordinarias de 2026, el Instituto de Directores de Chile examinó a las 30 empresas del IPSA. Identificó que las mujeres ocupaban 56 de sus 248 puestos titulares, equivalentes al 22,58%. El mismo Instituto había informado que en 2025 era del 21%, por lo que se observó un aumento de 1,58 puntos porcentuales en ese segmento. Esta cifra describe exclusivamente al IPSA, mientras el 17% anterior corresponde a otra muestra y período (Instituto de Directores de Chile, 2026).

5.1.3 Progresión de la representación y deber de informar

El artículo 31 fija como estándar permanente sugerido que las personas de un mismo sexo no excedan el 60% del directorio y su implementación se organiza en tres etapas. Entre 2026 y 2028, las personas de un mismo sexo pueden representar hasta el 80% del directorio. Entre 2029 y 2031, ese máximo debe disminuir a 70%. Desde 2032 comienza a regir el estándar permanente de 60%. Expresado desde la perspectiva del sexo subrepresentado, estas etapas equivalen a una presencia mínima general de 20%, 30% y 40%, respectivamente.

Las sociedades deben informar a la CMF la identificación y el sexo de quienes integran el directorio. Si una elección no alcanza la proporción recomendada, deben comunicar sus razones y fundamentos dentro de los cinco días hábiles siguientes. Esas explicaciones se incorporan en la memoria anual y en el sitio web de la sociedad, si dispone de uno. La CMF las publica sin pronunciarse sobre su mérito y mantiene disponible la información de las sociedades que sí alcanzan la proporción (Ley Nº 21.757, 2025).

La NCG Nº 555 precisa el envío de antecedentes posteriores a cada elección y el

reporte de vacancias y reemplazos. También incorpora las razones de incumplimiento en la información de las memorias. Este reporte asociado a la elección se suma a la divulgación anual sobre composición y prácticas de gobierno corporativo exigida por la NCG Nº 461 (CMF, 2021, 2025).

5.1.4 Gradualidad de cumplimiento

Durante su etapa inicial, la proporción tiene carácter sugerido, tal como se explicita en la tabla 3.

Tabla 3:
Progresión de la representación y principales hitos de monitoreo

Periodo	Representación mínima del sexo subrepresentado	Hito de seguimiento	Efecto jurídico principal
2026 a 2028	20%	Publicación preliminar de la CMF en julio de 2028	El porcentaje es sugerido. El cálculo de 2028 no produce efectos jurídicos.
2029 a 2031	30%	Primer cálculo formal de la CMF en julio de 2031	La CMF verifica que al menos el 70% de las sociedades cumpla el límite vigente y que menos del 5% tenga directorios de un solo sexo.
Desde 2032	40%	Aplicación del estándar permanente y cálculos posteriores cada cuatro años	Si el cálculo formal muestra incumplimiento sistémico, la CMF identifica las sociedades sujetas temporalmente al régimen obligatorio. En las evaluaciones posteriores, el primer umbral sistémico es de 80%.

Fuente: elaboración propia a partir de la Ley Nº 21.757 (2025)

El primer cálculo formal se efectuará en julio de 2031. La CMF verificará si al menos el 70% de las sociedades comprendidas por la ley respeta el límite entonces vigente, que permite hasta un 70% de integrantes de un mismo sexo en el directorio. También comprobará si menos del 5% de esas sociedades tiene directorios integrados por personas de un solo sexo. Ambas condiciones deben cumplirse para que la proporción siga siendo sugerida. En los cálculos posteriores, realizados cada cuatro años, el primer umbral aumentará al 80% de las sociedades respecto del límite vigente; el segundo se mantendrá en menos del 5%.

Si alguna de las dos condiciones no se cumple, la CMF dictará y publicará una resolución que identifique a las sociedades sujetas al régimen obligatorio. Las reglas comenzarán a regir el primer día del año calendario siguiente y se mantendrán

durante cuatro años. Si esto ocurre tras el cálculo de 2031, el período será 2032-2035. Por regla general, quedarán afectas las sociedades que, al momento del cálculo, excedan el máximo de integrantes de un mismo sexo. Si únicamente se incumple la condición relativa a los directorios integrados por un solo sexo, el régimen se aplicará solo a las sociedades que tengan esa composición (Ley Nº 21.757, 2025).

5.1.5 Disposiciones e institucionalidad complementaria

El artículo 31 ter incorpora un efecto asociado a las compras públicas. Para los fines previstos en el artículo 6 de la Ley Nº 19.886 y su reglamento, se considera que las sociedades que cumplen el porcentaje sugerido promueven la igualdad de género y los liderazgos de mujeres dentro de su estructura organizacional, conectando la composición del directorio con los criterios que pueden ser valorados en la contratación pública. La disposición no se aplica durante el período en que una sociedad haya quedado sometida al régimen obligatorio (Ley Nº 21.757, 2025).

La ley también creó el Comité Asesor para Alcanzar la Equidad en los Directorios de las Empresas. Su integración contempla representantes de los ministerios de Economía, Fomento y Turismo; Hacienda; de la Mujer y la Equidad de Género, además de la CMF, asociaciones gremiales y una representación proveniente del sector no gubernamental, académico o multilateral. En consecuencia con el objeto de la normativa, las personas de un mismo sexo no pueden exceder el 60 % de sus integrantes.

En el ámbito laboral, la Ley Nº 21.828, publicada en julio de 2026, exige informes anuales sobre equidad de género a las empresas con 200 o más trabajadores y a aquellas con 50 o más en determinados sectores. El informe aborda la participación de mujeres, su presencia en cargos de responsabilidad, medidas de conciliación y antecedentes sobre brechas salariales. Debe remitirse a la Dirección del Trabajo en marzo de cada año y publicarse en el sitio web de la empresa (Ley Nº 21.828, 2026).

5.2 Gobierno corporativo

5.2.1 Sociedades anónimas y órganos de gobierno

La Ley Nº 18.046 distingue entre sociedades anónimas abiertas, especiales y cerradas. Las abiertas inscriben sus acciones en el Registro de Valores y están sometidas a la fiscalización de la CMF. Las especiales se rigen por las disposiciones propias de la actividad que desarrollan y, supletoriamente, por las normas de las abiertas cuando son compatibles. Son cerradas las sociedades que no reúnen los

requisitos de las otras dos categorías (Ley Nº 18.046, 1981).

El gobierno corporativo comprende las relaciones y mecanismos mediante los cuales una empresa es dirigida y supervisada. En este sistema participan el directorio, la administración ejecutiva, los accionistas y otros actores vinculados con la actividad de la organización. Las reglas de gobierno distribuyen facultades, establecen procedimientos para adoptar decisiones y definen mecanismos de rendición de cuentas. Los Principios de Gobierno Corporativo del G20[1] y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sitúan en este ámbito los derechos de los accionistas, la divulgación de información, las responsabilidades del directorio y las condiciones para una supervisión efectiva (OCDE, 2023).

En las sociedades anónimas chilenas, la administración corresponde a un directorio elegido por la junta de accionistas. El directorio ejerce sus funciones colectivamente, representa judicial y extrajudicialmente a la sociedad y dispone de las facultades de administración que la ley o los estatutos no reservan a la junta. Sus integrantes tienen deberes de cuidado y responden en los casos previstos por la Ley Nº 18.046 (1981).

La Ley Nº 21.757 interviene en esta arquitectura al establecer una pauta para la composición del órgano colegiado. La implementación ocurre dentro de procedimientos societarios preexistentes, entre ellos la definición estatutaria del número de directores, la nominación de candidaturas, el ejercicio de los derechos de voto y la elección en junta de accionistas.

5.2.2 Accionistas, junta y grupo controlador

La propiedad de una sociedad anónima se encuentra dividida en acciones. Sus titulares poseen derechos económicos, como la participación en utilidades, y derechos políticos vinculados con las decisiones societarias. Entre estos últimos se encuentra el derecho a participar y votar en las juntas de accionistas. (Ley Nº 18.046, 1981).

La junta ordinaria elige al directorio cuando corresponde su renovación. En esa elección, cada accionista puede concentrar sus votos en una candidatura o distribuirlos entre varias; resultan elegidas las personas con mayor votación hasta completar los cargos disponibles (Ley Nº 18.046, 1981).

[1] El G20, o Grupo de los Veinte, es un foro internacional que reúne a las principales economías avanzadas y emergentes del mundo para debatir y coordinar políticas económicas. Sus participantes representan alrededor del 85 % del PIB mundial y dos tercios de la población mundial. Disponible en: www.g20.org/about-g20/

Un grupo controlador que reúna suficientes votos puede influir en la elección de la mayoría del directorio. La nominación de candidaturas y los acuerdos entre accionistas suelen prepararse antes de la junta, donde se formaliza la elección. Una vez elegidos, todos los directores deben cumplir sus deberes con la sociedad y el conjunto de sus accionistas, con independencia de quiénes apoyaron su candidatura (Ley Nº 18.046, 1981).

5.2.3 Orgánica y estatutos

Los estatutos fijan un número invariable de directores y establecen la duración del período en el que ejercerán funciones. La ley exige un mínimo de tres integrantes en las sociedades anónimas cerradas y de cinco en las abiertas. Cuando una sociedad anónima abierta debe designar al menos un director independiente y constituir el comité de directores regulado en el artículo 50 bis, el mínimo aumenta a siete[2]. También los estatutos pueden establecer un número superior, siempre que respeten las disposiciones legales y sectoriales aplicables (Ley Nº 18.046, 1981).

Cada período puede extenderse hasta un máximo de tres años y en el caso de que los estatutos no lo especifiquen, la renovación debe realizarse anualmente. Al finalizar el período se renueva la totalidad del directorio, aunque la ley permite que sus integrantes sean reelegidos indefinidamente. La renovación total obliga a someter nuevamente todos los cargos a elección y admite que las mismas personas continúen si obtienen los votos necesarios.

[2] Las sociedades anónimas abiertas deben designar al menos un director independiente y constituir un comité de directores cuando cumplan simultáneamente dos condiciones: (i) tener un patrimonio bursátil igual o superior a 1.500.000 UF y (ii) que al menos el 12,5 % de las acciones emitidas con derecho a voto esté en manos de accionistas que, individualmente, controlen o posean menos del 10 % de esas acciones. Si ambas condiciones se alcanzan durante un año, la obligación comienza a regir al año siguiente. Del mismo modo, si el patrimonio bursátil o el porcentaje de propiedad minoritaria cae por debajo de esos umbrales, la sociedad deja de estar obligada a mantener el director independiente y el comité a partir del año siguiente. Las sociedades que no alcanzan los requisitos pueden adoptar voluntariamente este sistema, pero deben cumplir íntegramente las reglas del artículo 50 bis. (Ley Nº 18.046, 1981, art. 50 bis).

Tabla 4:
Reglas generales sobre número, duración y reelección de directores

Tipo de sociedad	Número mínimo o regla general	Duración de cada periodo	Reelección y observaciones
Sociedad anónima cerrada	Mínimo de 3 directores	La fijada en los estatutos, con un máximo de 3 años. Si nada se señala, 1 año.	Reelección indefinida. No está comprendida directamente en la Ley Nº 21.757.
Sociedad anónima abierta	Mínimo de 5 directores. El mínimo aumenta a 7 cuando se aplica el artículo 50 bis.	La fijada en los estatutos, con un máximo de 3 años. Si nada se señala, 1 año.	Reelección indefinida. Está comprendida en la Ley Nº 21.757.
Sociedad anónima especial	Se aplican supletoriamente las reglas de las sociedades abiertas, salvo norma sectorial diferente.	Regla general de hasta 3 años, salvo disposición especial aplicable a la entidad.	Debe revisarse la legislación sectorial y el estatuto. La Ley Nº 21.757 se aplica cuando la sociedad especial es fiscalizada por la CMF.

Fuente: elaboración propia a partir de los artículos 31, 50 bis y 129 de la Ley Nº 18.046 (1981).

5.2.4 Diferencia entre directorio y administración ejecutiva

El directorio y la administración ejecutiva ocupan posiciones distintas dentro de la sociedad. El primero es el órgano colegiado encargado de la administración superior y de las decisiones que la ley o los estatutos no reservan a la junta de accionistas; mientras que las gerencias generales son designadas por el directorio y ejercen las atribuciones que éste les confiere para conducir la operación. En las sociedades anónimas abiertas, el cargo de gerente es incompatible con el de director (Ley Nº 18.046, 1981. Art. 49).

Esta distribución de funciones permite distinguir entre la administración superior de la sociedad y su gestión ejecutiva cotidiana. El directorio define las orientaciones estratégicas, controla la marcha de la sociedad y supervisa la actuación de la gerencia, sin perjuicio de que legalmente le corresponde la administración de la empresa. La gerencia general y los equipos ejecutivos desarrollan la operación habitual, preparan la información necesaria para la toma de decisiones y ejecutan los acuerdos del directorio. La relación entre ambos niveles es permanente, aunque sus formas de designación, atribuciones y responsabilidades jurídicas son diferentes (Ley Nº 18.046, 1981. Arts. 40 y 49; OCDE, 2023).

6. MARCO TEÓRICO

Este apartado reúne las perspectivas que permiten comprender la subrepresentación de las mujeres en los directorios y las condiciones que pueden favorecer una participación efectiva. Para ello, examina cómo las relaciones de género influyen en la distribución del trabajo y los cuidados, en las trayectorias profesionales y en los criterios utilizados para acceder a posiciones de decisión. Los antecedentes normativos y de gobierno corporativo se abordaron en el apartado anterior.

El marco teórico se organiza en tres secciones, representados en la figura 1. La capa exterior reúne los elementos que estructuran la desigualdad de género en el trabajo y las organizaciones, mediante la división sexual del trabajo, la organización generizada y el modelo del trabajador ideal. La capa intermedia se concentra en las trayectorias profesionales y los mecanismos de acceso a los directorios, como los estereotipos de liderazgo, las redes, el patrocinio y los criterios de mérito. La capa interior examina la relación entre presencia numérica y participación efectiva, a partir de los conceptos de tokenismo, masa crítica y deliberación. La disposición de las capas permite analizar la influencia de las mujeres en los directorios considerando también las condiciones que inciden en sus oportunidades y en su nominación.

Figura 1

Ejes orientadores del marco teórico



Fuente: elaboración propia

6.1 Género y organización

El género puede entenderse como una relación social que atribuye significados, expectativas y posiciones diferenciadas a mujeres y hombres. Estas atribuciones no se limitan a las identidades individuales, sino que se incorporan en la distribución del trabajo, las jerarquías, los procedimientos y los criterios mediante los cuales se evalúa a las personas dentro de las organizaciones (Espinosa, 2021). Por esta razón, el análisis de los directorios requiere observar la interacción entre la vida familiar, las trayectorias profesionales y las prácticas organizacionales, considerando que la distribución desigual del trabajo remunerado y no remunerado condiciona las oportunidades laborales de mujeres y hombres (OCDE, 2021).

De Beauvoir (1949) cuestionó que la posición social de las mujeres estuviera determinada por el nacimiento. Butler (1990) complejizó esta perspectiva al analizar cómo las normas de género adquieren apariencia de estabilidad mediante su reiteración en las prácticas sociales. Para este estudio, esa mirada permite preguntarse por qué ciertas formas de autoridad, disponibilidad y trayectoria llegan a considerarse “naturales” para integrar un directorio.

Las perspectivas feministas ofrecen distintas maneras de examinar este problema. El feminismo liberal pone atención en las barreras que restringen el acceso de las mujeres a oportunidades y posiciones de autoridad, y en la necesidad de revisar reglas y procedimientos de selección (Tong, 2009). El feminismo radical dirige la mirada hacia las relaciones de poder que pueden mantenerse incluso cuando las reglas formales cambian.

Desde esta perspectiva, criterios aparentemente neutrales, como la disponibilidad permanente o una trayectoria sin interrupciones, pueden reflejar experiencias construidas desde posiciones masculinas (MacKinnon, 1989). Ambas miradas ayudan a examinar quiénes pueden llegar a ser consideradas para un directorio y bajo qué condiciones participan una vez que ingresan. También es necesario reconocer que las mujeres no comparten una trayectoria única, dado que el género se relaciona con otras condiciones sociales que pueden producir experiencias distintas de desigualdad (Crenshaw, 1989).

6.1.1 División sexual del trabajo

La división sexual del trabajo ha asociado históricamente a los varones con el papel de proveedores, el empleo remunerado, la autoridad y el espacio público. A las mujeres se les ha asignado la responsabilidad principal por el trabajo doméstico, la crianza y los cuidados, actividades vinculadas al espacio privado. Esta distribución

suele presentarse como una diferencia natural, aunque responde a arreglos sociales que otorgan distinto valor, reconocimiento y poder a cada esfera (Okin, 1989).

El trabajo del proveedor se traduce habitualmente en ingresos, continuidad laboral y visibilidad pública, mientras una parte sustantiva del trabajo doméstico y de cuidados permanece sin remuneración y recibe menor reconocimiento social. En Chile, la desigual distribución de estas responsabilidades continúa condicionando la participación laboral y las trayectorias profesionales de las mujeres (OCDE, 2021).

La separación entre ambos espacios nunca ha sido completa. La disponibilidad de quienes participan en el mercado laboral depende de que otras personas realicen las tareas necesarias para sostener la vida cotidiana. Cuando esas responsabilidades recaen principalmente en las mujeres, sus carreras enfrentan mayores interrupciones, jornadas fragmentadas y restricciones para asumir traslados, reuniones fuera de horario o funciones de elevada disponibilidad. A su vez, la expectativa masculina de provisión puede desalentar a los varones de ejercer corresponsabilidad y reforzar modelos de éxito profesional basados en una dedicación casi exclusiva al trabajo remunerado (Oueda et al, 2021)

En los niveles superiores de decisión, estas diferencias se acumulan. Las nominaciones a directorios suelen valorar trayectorias prolongadas, experiencia en cargos ejecutivos y acceso a redes de confianza. Tales atributos se construyen durante años y resultan más accesibles para quienes han podido delegar el trabajo doméstico y de cuidados. La brecha observada al final de la carrera tiene, por consiguiente, raíces en la distribución cotidiana del tiempo, en las oportunidades tempranas y en la valoración desigual de los espacios público y privado (REDMAD, 2016).

6.1.2 Organización *generizada* y modelo del trabajador Ideal

Acker (1990) plantea que las organizaciones no son estructuras neutrales a las que se incorporan mujeres y hombres. El género se encuentra presente en la división de tareas, la construcción de jerarquías, las interacciones y los símbolos que asocian ciertas funciones con cualidades masculinas o femeninas. También opera en la imagen del trabajador abstracto que puede dedicar su tiempo y energía al empleo sin que sus responsabilidades corporales, familiares o de cuidado interfieran en su desempeño.

Ese modelo de trabajador ideal suele parecer universal, pero presupone una persona liberada de las obligaciones cotidianas que sostienen su disponibilidad. En

la práctica, se aproxima a la trayectoria tradicional de un varón proveedor respaldado por otra persona que asume el trabajo doméstico. Las jornadas extensas, la conectividad permanente y la valoración de carreras sin interrupciones pueden excluir de manera indirecta a quienes tienen responsabilidades de cuidado. La desigualdad se produce, entonces, a través de reglas habituales de organización y no únicamente por decisiones abiertamente discriminatorias.

La exigencia de disponibilidad también influye en las oportunidades que construyen una carrera directiva. Asumir proyectos de alta exposición, viajar o participar en espacios informales de relación resulta más sencillo para quienes pueden delegar gran parte de los cuidados. Si la maternidad, la paternidad o el cuidado de familiares se interpretan como menor compromiso, personas con las competencias requeridas pueden quedar fuera de experiencias que más adelante se exigirán para ascender. Por ello, la corresponsabilidad requiere revisar horarios, asignación de proyectos y criterios de promoción, además de permitir que mujeres y hombres ejerzan sus responsabilidades de cuidado sin una penalización profesional (Acker, 1990; OCDE, 2021).

Los directorios han sido espacios predominantemente masculinos por su composición histórica y por las redes y formas de confianza que han influido en las nominaciones (REDMAD, 2016). Examinar las masculinidades permite reconocer que los hombres también participan en relaciones de género y que muchos ocupan posiciones desde las cuales pueden modificar estas prácticas. Su contribución puede expresarse en la apertura de redes, el patrocinio de trayectorias, la revisión de criterios de selección y una distribución más corresponsable de los cuidados. Flecha et al. (2013) distinguen, en este sentido, entre declarar adhesión a la igualdad y actuar frente a prácticas que reproducen la dominación.

6.2 Trayectorias y acceso a posiciones de poder

La subrepresentación de las mujeres en los directorios se forma a lo largo de la trayectoria profesional. Algunas barreras se hacen visibles cuando se abre un cargo directivo; otras actúan antes, en las oportunidades de promoción, la asignación de proyectos relevantes, el acceso a patrocinadores y la integración a redes de confianza.

6.2.1 Brecha vertical, techo de cristal y trayectorias ejecutivas

La brecha de participación femenina no consiste únicamente en una menor presencia de mujeres en los directorios. También presenta una dimensión vertical en la cual la representación tiende a disminuir a medida que aumentan la jerarquía,

la autoridad y la incidencia del cargo. Por ello, la participación en el empleo o en los niveles profesionales no se traduce automáticamente en una presencia equivalente en las gerencias de primera línea, las gerencias generales, los directorios o sus presidencias.

El “techo de cristal” describe barreras difíciles de observar que limitan el ascenso de las mujeres hacia las posiciones superiores, aun cuando hayan alcanzado niveles elevados de formación y experiencia. Para que el concepto sea analíticamente útil, la desigualdad debe intensificarse en los niveles altos, superar las diferencias explicables por otras características y acumularse a lo largo de la carrera (Cotter et al., 2001). La metáfora destaca que una organización puede exhibir reglas formales de igualdad y mantener obstáculos que se vuelven más fuertes a medida que aumenta el poder del cargo.

El concepto de *pipeline ejecutivo* o trayectoria de desarrollo ejecutivo se refiere al proceso mediante el cual las personas adquieren, a lo largo de su trayectoria profesional, las experiencias, responsabilidades, redes y oportunidades necesarias para acceder a cargos de alta dirección y, posteriormente, ser consideradas para integrar directorios (REDMAD, 2016). En las nominaciones suelen valorarse la experiencia en cargos con responsabilidad sobre resultados, la exposición ante la alta dirección y la participación en decisiones estratégicas. Si las mujeres acceden menos a esas oportunidades, también disminuye su visibilidad cuando se produce una vacante. Un número reducido de candidatas con determinadas experiencias ejecutivas puede ser, a su vez, resultado de prácticas de promoción, evaluación y retención que requieren revisión (OIT, 2019).

Las interrupciones asociadas a maternidad y cuidados, la menor asignación de funciones con impacto en resultados y la falta de patrocinio pueden acumular efectos durante años. Esta perspectiva invita a distinguir entre las competencias necesarias para integrar un directorio y las trayectorias generalmente tradicionales que se utilizan para acreditarlas.

6.2.2 Estereotipos de liderazgo

Los estereotipos de género atribuyen a los hombres rasgos vinculados con la decisión, la competencia, la firmeza y la autonomía, mientras asocian a las mujeres con la empatía, la cooperación y el cuidado. Schein (1973) identificó tempranamente una fuerte correspondencia entre la imagen del gerente y los atributos considerados masculinos. Estudios posteriores mostraron la persistencia internacional de esa asociación, expresada en la fórmula según la cual pensar en un directivo conduce con mayor facilidad a pensar en un hombre (Schein, 2001).

La teoría de la congruencia de rol explica que el prejuicio hacia las mujeres líderes surge cuando se percibe una falta de correspondencia entre el rol femenino y el rol de liderazgo. Una mujer puede ser evaluada como insuficientemente firme si actúa de acuerdo con las expectativas de feminidad, y como poco agradable o impropia si adopta conductas consideradas firmes y directivas. Este doble estándar afecta tanto la percepción de su potencial como la evaluación de su desempeño (Eagly y Karau, 2002).

En la selección de integrantes de un directorio, estos estereotipos pueden aparecer en expresiones aparentemente descriptivas, como la necesidad de un perfil con peso, autoridad o ajuste cultural. Su carácter ambiguo permite aplicar exigencias distintas según el sexo de la persona evaluada. También puede concentrar a las mujeres en ámbitos asociados con personas, sostenibilidad o asuntos sociales, limitando su acceso a responsabilidades financieras, estratégicas y operacionales que suelen recibir mayor valoración en las nominaciones.

6.2.3 Redes, patrocinio y construcción del mérito

Las redes profesionales distribuyen información, reputación y oportunidades. En contextos de incertidumbre, quienes nominan pueden recurrir a personas conocidas o recomendadas por contactos de confianza. La homofilia describe la tendencia a relacionarse con quienes comparten características, experiencias o posiciones sociales. Cuando los espacios de poder han estado integrados principalmente por hombres, esa tendencia favorece la reproducción de redes masculinas y reduce la visibilidad de candidatas externas al círculo habitual (Ibarra, 1992).

Si bien la confianza es relevante para un cargo de alta responsabilidad, su construcción no ocurre en condiciones iguales. Reuniones informales, comunidades profesionales, vínculos educacionales y relaciones desarrolladas a lo largo de carreras ejecutivas ofrecen oportunidades desiguales de reconocimiento. Las denominadas “redes de antiguos conocidos” pueden mantener su influencia sin que exista una decisión consciente de excluir. La selección se cierra de hecho cuando la búsqueda comienza y termina dentro del mismo entorno social (REDMAD, 2016).

Ampliar las redes profesionales puede hacer visibles trayectorias que no circulan por los canales habituales de nominación. Los gremios, las redes de mujeres y las comunidades académicas y de egresadas pueden facilitar el *networking* o encuentros entre profesionales con distintas experiencias y quienes participan en la búsqueda de directoras. Esa conexión adquiere mayor efecto cuando una persona con influencia respalda una candidatura, presenta sus competencias ante quienes deciden o facilita el acceso a responsabilidades de mayor visibilidad. El *sponsorship*

o patrocinio permite así que el reconocimiento del talento circule más allá de las redes de confianza ya establecidas (Ibarra, 1992; McKinsey & Company, 2025).

El mérito también debe entenderse como una construcción organizacional. Las competencias no se valoran en abstracto, sino mediante señales, experiencias y credenciales que una comunidad profesional reconoce como legítimas (Espinosa, 2021). La experiencia como gerente general, la pertenencia a determinados sectores o el ejercicio previo de cargos de director pueden operar como criterios razonables de selección y, al mismo tiempo, favorecer a quienes históricamente han tenido mayor acceso a esas oportunidades, redes y posiciones de visibilidad (REDMAD, 2016; Terjesen et al., 2009). Examinar el mérito supone hacer explícita la relación entre cada requisito y las funciones del cargo, además de identificar experiencias alternativas que permitan demostrar competencias equivalentes.

6.3 Representación numérica y participación efectiva

La incorporación de más mujeres a los directorios modifica su composición, pero sus efectos también dependen de quiénes acceden a los cargos y de las condiciones en que participan. El número de directoras permite observar un avance relevante; para comprender su alcance es necesario examinar las nominaciones, la distribución de responsabilidades y la deliberación dentro del órgano.

6.3.1 Tokenismo y masa crítica

Kanter (1977) analizó la situación de quienes constituyen una minoría muy reducida dentro de un grupo. Su alta visibilidad puede someterlos a mayor escrutinio, convertirlos en representantes simbólicos de su categoría y reforzar estereotipos. En un directorio, una única mujer puede enfrentar expectativas contradictorias. Se espera que aporte una perspectiva diferente, pero esa misma diferencia puede reducir su pertenencia al grupo o hacer que sus intervenciones sean interpretadas como intereses particulares.

La idea de masa crítica sostiene que el aumento de la presencia de un grupo minoritario puede modificar las dinámicas de interacción e influencia y disminuir el aislamiento. Dahlerup (1988) advirtió, sin embargo, que la influencia no depende de un porcentaje automático. Las reglas institucionales, las alianzas, la posición de sus integrantes y la cultura del grupo condicionan el paso desde una presencia simbólica hacia una participación efectiva.

Torchia et al. (2011), a partir del análisis de 317 empresas noruegas, encontraron una asociación entre la presencia de al menos tres directoras y mayores niveles de

innovación empresarial. Esta relación estaba mediada por la participación del directorio en tareas estratégicas, lo que sugiere que el efecto no depende solamente de alcanzar una determinada representación numérica, sino también de las condiciones que permiten a las directoras intervenir en las decisiones del órgano

6.3.2 Concentración de cargos e influencia dentro del directorio

La literatura ha utilizado la expresión *golden skirts,* o faldas doradas, para describir la concentración de varios cargos de directora en un número reducido de mujeres altamente visibles y vinculadas a las redes corporativas. El concepto permite advertir que un aumento de la representación numérica puede coexistir con una apertura limitada de los procesos de nominación. Cuando las búsquedas recurren reiteradamente a las mismas candidatas, se amplía la presencia femenina sin que necesariamente se diversifiquen las trayectorias, sectores o redes representadas (Seierstad y Opsahl, 2011).

El fenómeno debe interpretarse con cautela. La acumulación de cargos no es exclusiva de las mujeres y también forma parte de las redes de directorios interconectados que históricamente han concentrado el poder empresarial entre los hombres (Cárdenas, 2016). Por ello, su análisis no debería cuestionar de manera diferenciada la idoneidad de las directoras, sino examinar la amplitud de las fuentes de búsqueda, la renovación de los órganos y la concentración de influencia tanto en mujeres como en hombres.

La participación efectiva comprende, además, las responsabilidades que asume cada integrante. El acceso a comités, la información oportuna, la posibilidad de expresar desacuerdos y la consideración que reciben las intervenciones permiten observar cómo se distribuye la influencia dentro del directorio (Terjesen et al., 2009). Estas dimensiones permiten evaluar si la incorporación altera la deliberación o se limita a cumplir una expectativa externa.

6.3.3 Deliberación, valor empresarial y seguimiento

La teoría de la agencia sitúa al directorio en la supervisión de la administración y en la relación con quienes aportan el capital (Jensen y Meckling, 1976). La perspectiva de los grupos de interés amplía la atención hacia las personas y entidades afectadas por las decisiones de la empresa (Freeman, 1984). Ambas ayudan a comprender por qué la composición del directorio importa para su capacidad de supervisar, considerar riesgos y responder ante un entorno diverso, siempre que sus integrantes puedan contribuir efectivamente a esas tareas.

El denominado *business case* o caso de negocios reúne los argumentos que relacionan la equidad de género con posibles beneficios para la empresa, como acceder a una base más amplia de talento, comprender a clientes diversos y examinar las decisiones desde distintas experiencias. También se ha planteado que la diversidad puede ayudar a reducir el pensamiento grupal, entendido como la tendencia a limitar el examen crítico de alternativas para preservar el acuerdo dentro de un grupo (Janis, 1972). Este aporte depende de que quienes integran el directorio reciban información, puedan disentir y encuentren apertura a sus argumentos (Forbes y Milliken, 1999; OCDE, 2023).

Otros estudios invitan a mirar con prudencia estas evidencias sobre resultados empresariales. La OIT (2019) recoge experiencias de empresas que asocian sus iniciativas de diversidad con mejoras organizacionales, mientras Post y Byron (2015) muestran que la relación entre presencia de mujeres y desempeño financiero varía según el contexto institucional y las condiciones de gobierno corporativo. Una asociación estadística, por sí sola, no permite atribuir un resultado económico a la composición del directorio. El argumento estratégico puede acompañar la búsqueda de mayor igualdad, considerando tanto las oportunidades que abre una composición más diversa como las condiciones necesarias para que sus integrantes influyan.

Esta discusión también se relaciona con marcos de seguimiento más amplios. La Agenda 2020-2030 sobre los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) se refiere en su ODS 5 a la igualdad de género y vincula el reconocimiento de los cuidados con la participación efectiva de las mujeres en posiciones de liderazgo (Naciones Unidas, 2015).

En el ámbito empresarial, los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, conocidos como criterios ESG por sus siglas en inglés, permiten observar la igualdad en las trayectorias laborales y en la composición y rendición de cuentas de los órganos directivos (OCDE, 2023). Las prácticas descritas en la literatura incluyen ampliar las fuentes de búsqueda, hacer explícitos los criterios de nominación, patrocinar trayectorias, promover la corresponsabilidad y seguir la participación de las directoras en posiciones de influencia (OIT, 2019; REDMAD, 2016). Su aplicación requiere considerar las barreras concretas que cada medida busca abordar.

7. REVISIÓN INTERNACIONAL COMPARADA

La revisión internacional permite comparar los instrumentos que han ampliado la presencia de mujeres en los directorios y qué dificultades permanecen una vez alcanzado el aumento numérico. Este análisis resulta especialmente pertinente para Chile porque la Ley Nº 21.757 combina metas graduales, obligaciones de información y una eventual aplicación obligatoria si el avance del sistema resulta insuficiente.

La selección de Noruega, Reino Unido y Francia responde a que representan tres trayectorias regulatorias distintas y cuentan con un período de observación suficiente. Noruega fue el primer país en aplicar una cuota legal exigible del 40% en empresas de capital abierto. Reino Unido siguió un camino voluntario, apoyado en metas públicas, reportes anuales y presión de inversionistas y otros actores del mercado. Francia adoptó una cuota legal gradual y, tras constatar que el avance en los directorios no se trasladaba con igual intensidad a la alta administración, amplió su regulación hacia cargos ejecutivos. En conjunto, los tres casos permiten comparar obligatoriedad, incentivos reputacionales y extensión del alcance regulatorio.

Las diferencias institucionales impiden trasladar mecánicamente una solución a Chile. Por esa razón, la comparación se organiza con una pauta común para los tres países. En cada caso se examinan el diseño y alcance de la medida, su implementación y resultados, y los aprendizajes posibles para la realidad chilena. El foco se mantiene en los asuntos que luego sustentan la propuesta de esta tesina, entre ellos la calidad del monitoreo, la apertura de los procesos de nominación, la concentración de cargos en pocas directoras y la relación entre composición del directorio y *pipeline* ejecutivo.

7.1 La experiencia Noruega

Fue el primer país en establecer una cuota obligatoria de género para los directorios corporativos. La medida surgió en un Estado de bienestar con políticas avanzadas de igualdad, alta participación laboral femenina, licencias parentales amplias y una cultura política en la que la representación equilibrada ya contaba con legitimidad. Sin embargo, estos avances no se habían trasladado al poder económico. En 2003, cuando se aprobó la reforma, las mujeres ocupaban alrededor del 7% de los puestos en los directorios de las sociedades comprendidas por la futura cuota (Teigen, 2012).

La norma exigió, con ajustes según el tamaño del órgano, que cada sexo alcance

al menos un 40% de los puestos. Su aplicación plena comenzó en 2008, después de un período de transición. La elección de las entidades afectas concentró la intervención en sociedades sometidas a mayores exigencias de interés público y transparencia, denominadas ASA, sin extender la cuota a la generalidad de las sociedades privadas (Teigen, 2012, 2022).

El cumplimiento quedó integrado al régimen societario ordinario. Las empresas debían informar la composición de sus directorios al registro correspondiente y corregir cualquier incumplimiento. La consecuencia última prevista por la legislación era la disolución judicial de la sociedad, precedida por requerimientos y oportunidades de regularización. Este diseño otorgó credibilidad a la obligación, aunque la corrección anticipada de las empresas evitó que la sanción extrema se convirtiera en la forma habitual de cumplimiento (Teigen, 2012).

La implementación produjo un cambio rápido. En julio de 2008, el 95 % de las ASA cumplía la exigencia y, en enero de 2009, las mujeres ocupaban el 40,2% de sus puestos de directorio (Statistics Norway, 2009; Teigen, 2012). La proporción se mantuvo por encima del umbral durante los años siguientes y alcanzó un 44% en la medición publicada en 2026 (Statistics Norway, 2026). La experiencia noruega muestra, por tanto, que una cuota clara, verificable y acompañada por una consecuencia societaria efectiva puede modificar la composición del directorio en un plazo breve.

La reforma también obligó a ampliar las búsquedas fuera de las redes de nominación habituales. Ese proceso hizo visible un universo de profesionales cuya experiencia no había sido considerada bajo criterios tradicionales de selección. Al mismo tiempo, durante los primeros años se observó una concentración de puestos en un grupo reducido de directoras con alta presencia en las redes corporativas.

Los efectos fuera del órgano regulado fueron más limitados. Bertrand et al. (2019) encontraron que las mujeres incorporadas después de la reforma presentaban mejores calificaciones observables que sus antecesoras y que disminuyó la brecha de ingresos dentro de los directorios. Sin embargo, no hallaron un efecto robusto sobre el conjunto más amplio de mujeres empleadas en las empresas afectas. La cuota alteró de manera directa el acceso al directorio, pero no generó por sí sola una expansión equivalente de mujeres en gerencias generales ni en otras posiciones ejecutivas.

7.1.1 Lecciones a considerar a partir de esta experiencia

El principal aprendizaje de la experiencia noruega se relaciona con la precisión de la regla y la capacidad de verificarla. Una meta cuantitativa produce mejores incentivos cuando la autoridad dispone de datos oportunos por empresa y existe una consecuencia conocida frente al incumplimiento. Para Chile, también es relevante distinguir entre cumplimiento y amplitud real del acceso. El seguimiento de empresas sin mujeres o “empresas cero”, número de directoras distintas, acumulación de cargos y participación en comités o presidencias permite identificar avances formales que todavía descansan en un grupo reducido.

La falta de un efecto automático de mayor presencia de mujeres en la alta administración confirma la necesidad de observar separadamente el directorio y el *pipeline* ejecutivo. La experiencia noruega respalda la profesionalización de las búsquedas y la ampliación de las fuentes de talento, pero muestra que esas medidas requieren acompañarse de información sobre sucesión, cargos con responsabilidad sobre resultados y acceso de mujeres a la primera línea gerencial.

7.2 La experiencia del Reino Unido

A comienzos de la década de 2010, la participación femenina en los directorios del Reino Unido seguía siendo reducida. En 2011, las mujeres ocupaban alrededor del 12,5% de los puestos en el índice bursátil de referencia de la Bolsa de Valores de Londres o FTSE 100, y 21 de esas empresas no contaban con ninguna directora. Este rezago dio origen al Davies Review, que estableció metas públicas y seguimiento periódico sin recurrir inicialmente a una cuota legal obligatoria (Women on Boards Davies Review, 2015).

Reino Unido desarrolló una estrategia voluntaria y liderada por el sector empresarial. El Davies Review fijó en 2011 la meta de alcanzar al menos un 25% de mujeres en los directorios del FTSE 100 para 2015. El Hampton-Alexander Review amplió posteriormente el ámbito al FTSE 350 y a posiciones de liderazgo ejecutivo. Desde 2022, el FTSE Women Leaders Review elevó el objetivo al 40% de mujeres en directorios y equipos de liderazgo al término de 2025, e incorporó a 50 grandes empresas privadas (FTSE Women Leaders Review, 2025).

El carácter voluntario no significó ausencia de voluntad para el cumplimiento. Los resultados se publican cada año, lo que permite comparar empresas y sectores, reconocer avances e identificar rezagos. La intervención se apoyó además en la participación de inversionistas, asociaciones empresariales y firmas de *headhunting* o búsqueda ejecutiva. En paralelo, la Financial Conduct Authority estableció para

las sociedades cotizadas obligaciones de divulgación bajo un esquema de *comply or explain*, es decir, “cumple o explica”. Entre sus referencias se encuentran un 40% de mujeres en el directorio y la presencia de al menos una mujer en un cargo superior del órgano, junto con reportes sobre la composición del directorio y la administración ejecutiva (Financial Conduct Authority, 2022).

El modelo británico utilizó metas sucesivas y reportes comparables para sostener la presión reputacional. La publicidad de los datos permitió que accionistas e inversionistas institucionales incorporaran la diversidad a sus evaluaciones de gobierno corporativo. También asignó un papel explícito a las firmas de *headhunting*, llamadas a ampliar sus redes y a presentar candidaturas diversas. Este conjunto de actores redujo la dependencia de una sanción legal directa, aunque su eficacia descansa en la visibilidad de los resultados y en la disposición del mercado a exigir explicaciones fundadas.

En 2024, las mujeres ocupaban el 44,7% de los puestos en los directorios del FTSE 100 y el 43,4% en el FTSE 350. El 73,4% de los directorios del FTSE 350 había alcanzado o superado el objetivo de 40%. Sin embargo, la diferencia con la línea ejecutiva seguía existiendo. Las mujeres representaban el 35,3% del liderazgo ejecutivo del FTSE 350 y el 36,6% en el FTSE 100, mientras sólo 19 empresas del FTSE 350 tenían una mujer como CEO (FTSE Women Leaders Review, 2025). Los avances se concentraron con mayor facilidad en cargos directivos que en posiciones desde las cuales se conduce la operación.

Los resultados también muestran una brecha de cobertura. En las 50 mayores empresas privadas incluidas en la revisión, la presencia de mujeres en directorios llegó al 30,5 % en 2024, por debajo de las compañías cotizadas. La comparación interna confirma que la presión reputacional funciona con más fuerza cuando existe seguimiento regular, exposición pública y atención de los inversionistas.

7.2.1 Lecciones a considerar a partir de esta experiencia

La experiencia británica resulta útil para la etapa gradual de la Ley Nº 21.757, aunque ambos modelos tienen diferencias. En Chile, la obligación legal contempla una posible transición hacia un régimen obligatorio, mientras el enfoque británico se ha construido principalmente sobre metas voluntarias y sobre la divulgación de cumplimiento. La primera lección se encuentra entonces en la calidad del seguimiento. Una explicación adquiere valor cuando informa qué acciones realizó la empresa, puede contrastarse con datos comunes y queda expuesta al examen de accionistas, inversionistas y otros interesados. Reino Unido, a diferencia de Chile, cuenta con un estándar de explicación que permite monitorear su

cumplimiento.

El segundo aprendizaje es la necesidad de vincular el proceso de nominación con el ecosistema de gobierno corporativo. Comités de nominaciones, *headhunters* e inversionistas pueden ampliar o restringir el universo de candidaturas. El rezago de mujeres en posiciones de CEO, finanzas y otras funciones ejecutivas con responsabilidad sobre resultados también justifica que el monitoreo distinga puestos de directorio, cargos superiores y *pipeline* de sucesión.

7.3 La experiencia de Francia

Se adopta en 2011 la Ley Nº 2011-103, conocida como Ley Copé-Zimmermann. La norma estableció una representación mínima de 40% para cada sexo en los consejos de administración y de vigilancia de sociedades cotizadas y de determinadas grandes empresas no cotizadas. Su diseño original incluyó un umbral intermedio de 20% y reglas especiales para los órganos pequeños, de modo que la diferencia entre integrantes de cada sexo no excediera de dos cuando el consejo tuviera hasta ocho miembros. (Loi N° 2011-103, 2011)

La ley incorporó consecuencias directamente vinculadas al gobierno societario. Las nominaciones que infringieran la composición exigida y no corrigieran la irregularidad podían ser declaradas nulas. También se contempló la suspensión de las remuneraciones de los integrantes del consejo mientras persistiera el incumplimiento. (Loi N° 2011-103, 2011)

Efectivamente, la presencia de mujeres en los consejos de las grandes empresas francesas aumentó considerablemente. En el CAC 40 pasó de cerca del 10% en 2009 al 44,6% en 2020, y en el SBF 120 ese mismo año alcanzó el 45,2%[3]. Sin embargo, el Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes advertía en 2021 que los resultados eran más modestos fuera de las grandes sociedades cotizadas y recomendaba reforzar el seguimiento (Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 2021)

Este rezago en los cargos ejecutivos impulsó la aprobación de la Ley Rixain en 2021. La norma exigió a las empresas que emplean al menos a 1.000 personas durante tres ejercicios consecutivos a publicar cada año la representación de mujeres y hombres en cargos ejecutivos e instancias de decisión. Desde marzo de

[3] El *Cotation Assistée en Continu* o CAC 40 y *Société des Bourses Françaises* o SBF 120 son índices bursátiles de la Bolsa de París. CAC 40 reúne 40 acciones de grandes empresas cotizadas y SBF 120 incluye estas 40 acciones y suma otras 80. Es decir, las empresas del CAC 40 ya están comprendidas en el SBF 120. (Euronext, 2025)

2026, cada sexo debe representar al menos el 30% de cada grupo aumentando a 40% en marzo de 2029, contemplando medidas correctivas y una eventual sanción económica ante incumplimientos persistentes. (Loi n° 2021-1774, 2021)

El barómetro del Institut Français des Administrateurs y Ethics & Boards, publicado en febrero de 2025, ofrece una medición posterior a su aprobación y anterior a su primer umbral obligatorio. Se informa que las mujeres ocupaban el 47,7% de los puestos de directorio del CAC 40 y el 46,6% en los del SBF 120. Mientras que en las posiciones ejecutivas, las proporciones eran del 28,2% y el 27,6%, respectivamente. Como se observa, la distancia entre ambos niveles seguía siendo apreciable. (Institut Français des Administrateurs y Ethics & Boards, 2025).

7.3.1 Lecciones a considerar a partir de esta experiencia

Francia aporta una referencia para el uso de metas graduales con un horizonte obligatorio conocido. La gradualidad facilita que las empresas anticipen vacantes y revisen sus procesos de nominación, mientras las consecuencias societarias evitan que el ajuste se postergue. También muestra que el seguimiento debe abarcar a las empresas menos expuestas públicamente, donde el cumplimiento puede avanzar con mayor lentitud.

La ampliación hacia la línea ejecutiva es especialmente relevante para la propuesta de esta tesina. Permite conectar la composición del directorio con los indicadores sobre cuadros dirigentes, comités ejecutivos y funciones con responsabilidad sobre resultados. En el caso chileno, esa conexión puede apoyarse también en las obligaciones de información laboral y de equidad de género que establece la Ley N° 21.828, sin confundir el objeto de esa normativa con el régimen específico aplicable a los directorios.

7.4 Síntesis comparada

Los tres países alcanzaron aumentos relevantes de mujeres en directorios, aunque por vías diferentes. Noruega y Francia utilizaron obligaciones legales con consecuencias definidas. Reino Unido combinó metas voluntarias, publicación periódica e influencia de los actores del mercado. La comparación muestra que el tipo de regla importa, pero su aplicación depende también de la calidad de los datos, de la exposición pública de los resultados y de la forma en que se organizan las nominaciones.

Tabla 5:
Síntesis de las experiencias internacionales revisadas

País	Mecanismo principal	Seguimiento y consecuencia	Resultado observado	Lecciones a considerar
Noruega	Cuota legal de 40% en sociedades ASA.	Registro societario y eventual disolución judicial.	Cumplimiento rápido y sostenido; efecto limitado sobre la línea ejecutiva.	Regla verificable; observar concentración de cargos y pipeline.
Reino Unido	Metas voluntarias progresivas y divulgación regulatoria.	Reportes anuales, comparación pública y presión de inversionistas.	Más de 40% en directorios; menor avance en liderazgo ejecutivo.	Definir información comparable y exigir explicaciones fundadas.
Francia	Cuota legal gradual de 20–40% y extensión a cargos directivos.	Nulidad, suspensión de pagos y medidas correctivas.	Más de 46% en grandes directorios; rezago en comités ejecutivos.	Planificar renovaciones y conectar directorio con cargos de sucesión.

Fuente: elaboración propia

De la comparación surgen cuatro criterios que orientan el capítulo siguiente. Primero, el porcentaje global debe acompañarse de indicadores que permitan identificar empresas sin mujeres, concentración de asientos, acceso a presidencias y participación en comités relevantes. Segundo, la explicación del incumplimiento sólo aporta información cuando describe la búsqueda realizada, los criterios aplicados y las medidas previstas. Tercero, la apertura de los procesos de nominación requiere que comités, accionistas y *headhunters* revisen sus redes y sus definiciones de experiencia pertinente. Finalmente, la composición del directorio debe analizarse junto con la presencia de mujeres en cargos con responsabilidad sobre resultados.

Estas conclusiones preliminares ofrecen antecedentes comparados para la propuesta aplicada a Chile. La evidencia comparada aconseja combinar seguimiento público, procesos de nominación trazables y una mirada de mediano plazo sobre el *pipeline*. También invita a evaluar los resultados con prudencia, porque una mayor participación femenina constituye un avance verificable en representación y gobierno corporativo, pero sus efectos organizacionales dependen de cómo se distribuye la influencia dentro del directorio y de las oportunidades que existen para cada trayectoria ejecutiva.

8. HALLAZGOS

Los hallazgos del trabajo de campo y su respectivo análisis dialogan con los antecedentes, el marco teórico y la revisión comparada. La matriz de análisis presentada en el apartado metodológico permitió organizar los hallazgos principales. Cada hallazgo se presenta como una pieza de diagnóstico que luego será traducida en criterios de diseño para la Hoja de Ruta.

8.1 La ley como respuesta a una autorregulación insuficiente

Las entrevistas muestran un reconocimiento amplio de la baja presencia de mujeres en los directorios, aunque difieren en la forma de enfrentarla. Algunas personas consideran que la persistencia de la brecha justifica una intervención legal, dado que los cambios voluntarios no han sido suficientes. Otras comparten la preocupación por la representación, pero advierten que la regulación puede afectar decisiones de los accionistas o producir consecuencias no previstas, como desinterés o resistencia. La justificación desde la equidad aparece en todas las entrevistas y se expresa mediante distintos lenguajes: igualdad de oportunidades, corrección de brechas históricas, representatividad, justicia, calidad de decisiones y legitimidad empresarial.

Esta amplia presencia permite afirmar que si bien el instrumento legal genera distintos grados de adhesión, incomodidad o resistencia según la posición del actor frente a la autonomía empresarial, la propiedad y el rol del Estado, la subrepresentación de mujeres en directorios es reconocida como un problema persistente desde distintos lugares del ecosistema.

Sobre la existencia de la brecha, una voz la interpreta como un caso donde *“el mercado solo no ha logrado resolver”* la diversidad de composición. Desde redes de mujeres se plantea que, cuando la autorregulación no ocurre, el Estado tiene un rol correctivo orientado al bien común; y una persona en el rol de dirección de empresas conecta la ley con brechas de participación femenina en espacios de toma de decisiones en general y cómo ello genera efectos sociales y económicos. La diferencia aparece en el grado de intervención aceptable: algunos testimonios valoran la ley como acelerador necesario, mientras otros preferirían que el cambio se produjera por convicción empresarial antes que por exigencia normativa.

> *“En general, el mercado debería regular lo más posible a las empresas (...) cuando eso no ocurre, el Estado es el responsable de corregir eso en pos de proteger a las personas, a la sociedad, al bien común.”*
>
> [Red de mujeres]

> *“Cuando hablamos de temas de sostenibilidad en general, o en temas de diversidad, es algo que el mercado solo no ha logrado resolver.”*
>
> [Sector público y regulación]

Desde la mirada ejecutiva, se plantea un reparo respecto del alcance de la intervención:

> *“Y ojo que aquí hay otro punto que revisar, porque regular en exceso a sociedades abiertas puede tener efectos no deseados, como desincentivar la apertura al mercado de capitales o castigar a minoritarios por decisiones de mayoritarios”*
>
> [Alta Dirección]

Las posiciones difieren en la confianza depositada en la autorregulación y en la evaluación de los costos de intervenir. La primera voz subraya los límites de la autorregulación; la segunda advierte que una exigencia dirigida a la sociedad puede afectar también a accionistas minoritarios, aunque estos no definan las candidaturas. El reconocimiento de la desigualdad no se traduce, por tanto, en una adhesión uniforme al mecanismo elegido para abordarla.

8.2 Mérito, cuota y legitimidad

Esta dimensión de análisis se realizó en torno a tres posiciones. Primero, una posición pro cuota o pro acción afirmativa, presente en algunas voces de redes de mujeres y del sector público y regulación, que entienden la ley como mecanismo para abrir espacios cuando la autorregulación resulta insuficiente. Segundo, una posición ambivalente, expresada por una persona vinculada a una red empresarial, que reconoce el valor de más mujeres, pero teme que la cuota produzca estigma o sospecha sobre el mérito de quienes llegan. Tercero, una posición crítica, expresada por una persona vinculada a directorios, que advierte sobre la exclusión de candidatos varones y cuestiona la legitimidad de esa preferencia..

La tensión entre mérito y cuota aparece en casi todas las entrevistas, configurándose como uno de los nudos más relevantes del análisis. El mérito opera como una categoría disputada: algunos actores lo utilizan para advertir sobre riesgos de discriminación inversa, estigmatización o debilitamiento del gobierno corporativo; otros lo resignifican para mostrar que los criterios tradicionales de mérito han estado construidos sobre trayectorias, redes y oportunidades históricamente más disponibles para hombres. Esta tensión resulta especialmente importante porque incide directamente en la legitimidad de las mujeres que ingresen

a los directorios bajo el nuevo marco regulatorio.

El punto de encuentro es que prácticamente todos los actores declaran la necesidad de preservar idoneidad y capacidad. El contraste está en cómo se interpreta la cuota. Desde una red empresarial se reconoce el aporte del talento femenino, pero también se advierte que la ley puede generar "anticuerpos" y estigmatización. Desde la alta dirección y la academia se enfatiza que excluir a las mujeres de los espacios de decisión implica desperdiciar una proporción amplia del talento disponible. Aparece también la preocupación de que la norma pueda afectar a hombres igualmente competentes.

> *"Esto ha creado ciertos anticuerpos (...) de que ya nadie mira a los hombres, que esto va a favorecer a las mujeres y que no necesariamente son las más talentosas porque hay una ley."*
>
> [Red empresarial]

> *"Desde el punto de vista del talento, de la gestión de personas, es evidente que uno está cometiendo graves atrocidades respecto a contratar a las y los mejores si se está quedando solamente con hombres."*
>
> [Alta dirección]

La objeción a una eventual exclusión de candidatos varones aparece con claridad en una entrevista:

> *"Para resolver un problema que me parece bien resolverlo (...) estamos cometiendo una injusticia hoy día con los hombres jóvenes. Conozco casos de estupendos candidatos pero que en un punto les dijeron 'oye es que andan buscando mujeres', y ahí quedaron."*
>
> [Directorio]

Las entrevistas permiten observar que la discusión no se reduce a apoyar o rechazar la cuota. El punto crítico es cómo se define la idoneidad, qué experiencias se valoran y qué barreras han incidido en que algunas trayectorias femeninas aparezcan como menos "naturales" para llegar al directorio. En este sentido, el mérito no aparece sólo como resistencia, sino como campo de disputa. Para algunos actores protege la calidad del directorio; para otros, encubre desigualdades previas y para otros, debe redefinirse como idoneidad más amplia y verificable.

8.3 Propiedad y nominación

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación es que la composición del directorio se define antes de la elección formal. Las entrevistas ubican el poder de implementación en accionistas, grupos controladores, familias empresarias, inversionistas institucionales, *headhunters*, redes de confianza y asesores legales. La ley se expresa en el resultado visible del directorio, pero la decisión se prepara en conversaciones previas, acuerdos de propiedad, criterios de búsqueda y definición de candidaturas entre grupos cerrados y generalmente afines.

> *"El directorio finalmente es un grupo de personas que es nombrado por los accionistas (...) quienes deben tener la práctica para poder poner esto en juego son los accionistas."*
>
> [Directorio]

Otra persona entrevistada describe el peso de la confianza y de la representación de intereses del controlador:

> *"Las empresas en Chile todavía funcionan en torno a un grupo controlador, a los dueños (...) que buscan personas que yo quiero tener en mi directorio, que son de mi confianza, que representan mis intereses."*
>
> [Red de mujeres]

El punto de encuentro entre actores es claro: el directorio no se renueva sólo por voluntad interna del propio directorio. Una mirada vinculada a los gobiernos corporativos destaca que son los accionistas quienes nombran y, por tanto, quienes tienen la responsabilidad directa en la incorporación de mujeres.

> *"Aquí ha habido quizá poco entendimiento sobre la normativa. Porque no es la empresa la que tiene que cumplir la ley, me refiero a que no es la misma empresa la que puede hacerlo, sino sus accionistas"*
>
> [Alta dirección]

Desde una persona vinculada también a las empresas familiares, se añade una dimensión práctica. Cuando los cupos representan líneas familiares o acuerdos de propiedad, la pregunta por quién cede un asiento se vuelve decisiva. Desde redes empresariales y directoras se advierte, además, que la confianza y la representación de intereses del controlador operan como filtros relevantes.

> *"Como está planteada la normativa (...)por ejemplo cuando tienes una empresa con varios dueños, ¿quién es el que va a ceder su cupo a una*

mujer? ¿Y si en mi sucesión no hay mujeres?, ¿o sea no puedo dejarle la empresa a mis hijos?"

[Red empresarial]

El trabajo de campo muestra que las empresas familiares y los grupos controladores merecen un tratamiento específico. Y especialmente si consideramos la concentración de propiedad en los grandes grupos económicos en Latinoamérica en general y en Chile en particular. En estos espacios, la confianza, la trayectoria compartida, la representación de intereses familiares y la baja rotación de asientos pueden operar como barreras para abrir candidaturas. Al mismo tiempo, la presencia de mujeres familiares en algunos directorios no necesariamente equivale a procesos transparentes, profesionalizados o diversos en un sentido amplio. Esta distinción es relevante para evitar lecturas superficiales del cumplimiento.

8.4 Talento y fuentes de búsqueda

La afirmación de que "no hay mujeres" aparece en las entrevistas como uno de los discursos más relevantes a problematizar. El hallazgo central es que la escasez de talento femenino no puede analizarse únicamente como disponibilidad objetiva de candidatas; también debe observarse cómo se busca, dónde se busca, quién recomienda, qué trayectorias se consideran válidas y qué requisitos se transforman en filtros de exclusión. En varias entrevistas se plantea que las mujeres existen, se han formado, cuentan con experiencia y participan en redes, aunque muchas veces quedan fuera de los radares tradicionales.

Los criterios de búsqueda constituyen una dimensión decisiva y en la que hay muchos puntos de encuentro. Una voz de la alta dirección relata que controladores y *headhunters* suelen afirmar que no hay mujeres, pero cuestiona esa conclusión cuando el perfil exige haber sido gerente general, considerando que también hay baja presencia femenina en ese nivel.

"Si tú sigues buscando mujeres que hayan sido gerentes generales (...) claro que no vas a encontrar mujeres. Obvio, porque tampoco hay mujeres como gerentes generales."

[Red de mujeres]

Una persona entrevistada agrega que las mujeres suelen tener trayectorias no lineales y que los procesos basados en redes cerradas dejan fuera a quienes no pertenecen a esos circuitos.

> *“En la medida que los procesos de selección de directivos sigan en un ostracismo o en una cosa muy asociada a las redes, ¿qué ocurre con un montón de mujeres que no pertenecen a esos círculos?”*
>
> [Directorio]

Para otras personas, el problema aparece desde los requisitos mismos: años de experiencia en una industria, jornadas, lenguajes y supuestos de idoneidad pueden excluir antes de evaluar competencias reales.

> *“Si tú pides 15 años de experiencia en minería, disponibilidad para trabajar en faena 7x7, ahí tú ya perdiste el 90% de las mujeres (...) ¿cuál es la competencia más allá de si trabajó antes en minería o no? Lo que no se ha logrado entender es que hay que buscar idoneidad, no sólo la experiencia.”*
>
> [Consultoría]

Los testimonios muestran cómo un perfil puede restringir la búsqueda antes de evaluar a las personas. La experiencia como gerente general o en una industria específica puede ser pertinente para algunos cargos, pero su exigencia generalizada reduce el universo visible de candidatas. La dependencia de recomendaciones dentro de círculos conocidos produce un efecto similar.

Se cuestiona, además, el doble estándar con que se observa la acumulación de cargos de directorio: en los hombres se interpreta como señal de prestigio, experiencia y demanda profesional; en las mujeres, en cambio, puede aparecer como una ocupación excesiva de espacios que deberían “repartirse”.

> *“Nadie critica cuando un hombre participa en varios directorios, mientras que respecto de las mujeres pareciera esperarse que ocupen sólo un cupo para permitir que digamos que somos más mujeres”.*
>
> [Directorio]

Esta crítica matiza la preocupación por la concentración de asientos en pocas mujeres. El fenómeno invita a observar si se amplían las fuentes de búsqueda y la diversidad de trayectorias, aplicando el mismo examen a las redes de directoras y directores. La misma persona entrevistada agrega que la presencia de mujeres en directorios no debiera entenderse como un espacio concedido para distribuir simbólicamente, sino como una contribución sustantiva a la transformación de las compañías y a la generación de valor.

8.5 *Pipeline*, cuidados y corresponsabilidad

El *pipeline* o trayectoria ejecutiva aparece en todas las entrevistas y constituye una condición de sostenibilidad para la ley. La incorporación de mujeres en directorios depende en parte de la existencia de trayectorias previas en cargos de alta responsabilidad: gerencias generales, finanzas, operaciones, comercial, estrategia, comités ejecutivos y roles con exposición a decisiones críticas.

El trabajo de campo muestra que la brecha en directorios se produce mucho antes de la elección de un directorio. Emerge en las promociones, en la asignación de proyectos relevantes, en la exposición a redes de poder y en la disponibilidad que se espera de quienes aspiran a cargos de primera línea. El disenso o matiz está en cómo interpretar la brecha de trayectoria pues en algunas entrevistas surge como una barrera estructural de cuidados y disponibilidad y en otras, se explica como decisiones individuales, preferencias personales o distintas formas de entender el éxito profesional.

Los distintos actores coinciden en que la ley puede facilitar el acceso de las mujeres a los directorios, pero no asegura por sí sola la formación de una base amplia y sostenible de futuras candidatas. Una persona entrevistada vincula la baja presencia en posiciones de decisión con el sistema de cuidados, la penalización de la maternidad y la expectativa de disponibilidad total.

> *“El impedimento principal de que las mujeres estén en una posición de toma de decisión tiene que ver con el sistema de cuidados, con que se espera que la gerenta general esté disponible 24/7, 365 días del año. Y sobre todo en un momento de la vida en que generalmente las mujeres estamos criando”*
>
> [Academia]

> *“Cuando los niños son pequeños resulta difícil asumir ciertas responsabilidades, ciertas cargas horarias y los hombres por supuesto no sienten esa responsabilidad de la misma forma.”*
>
> [Red de mujeres]

La misma preocupación aparece cuando se advierte que muchas mujeres se forman como directoras, pero siguen sin acceder a roles ejecutivos. Desde la perspectiva de gobierno corporativo, esto vuelve insuficiente una estrategia que sólo busque candidatas para el directorio en el momento de la junta.

> *“Este tema no sólo pasa en los directorios, pasa en las gerencias*

> *generales y pasa en los comités ejecutivos de las empresas (...) ahí es un círculo vicioso, y vemos a muchas mujeres en recursos humanos, en asuntos corporativos, pero muy pocas en la gerencia comercial o en la de finanzas, ¿cómo nadie se pregunta por qué?"*
>
> [Alta dirección]

Estos testimonios apuntan a dos restricciones que se acumulan. Las responsabilidades de cuidado dificultan responder a determinadas exigencias de tiempo y movilidad. A la vez, las mujeres pueden quedar concentradas en funciones que reciben menor reconocimiento al preparar candidaturas para cargos de dirección. La posibilidad de asumir proyectos visibles y construir vínculos profesionales también depende del tiempo disponible fuera de las obligaciones del cargo.

La presencia de mujeres en alta dirección no puede depender sólo de que ellas se adapten a un modelo de liderazgo construido sobre disponibilidad y roles de género tradicionales. La corresponsabilidad aparece en este sentido como una condición de carrera, porque permite distribuir cuidados y responsabilidades, revisar horarios, abrir espacios estereotipados y legitimar trayectorias que no respondan a una idea de linealidad e hiperdisponibilidad.

Una experiencia distinta aparece en el relato de una persona que decidió dar prioridad a su actividad profesional y no asumir por sí sola las tareas domésticas. Al recordar un periodo de alta exigencia en su empresa, señaló:

> *"Yo no sé cocinar [...] En la pandemia por ejemplo, incluso estando en la casa, no lavé la ropa de nadie [...] porque yo estaba ocupada con mi trabajo, más encima en una empresa con todos los focos puestos en esa época"[…] Yo veía amigas y colegas reventadas, sobrepasadas, eso es algo que yo elegí no vivir y afortunadamente tengo un marido que lo entiende y apoya"*
>
> [Directorio]

La entrevistada también atribuye importancia a haber crecido en una familia que valoraba su desarrollo profesional y reconoce la culpa que suele acompañar estas decisiones. Su testimonio muestra que las decisiones personales y los acuerdos dentro del hogar pueden modificar una trayectoria, aunque el margen para tomarlas no es igual para todas las mujeres.

Esta barrera se relaciona con las redes examinadas en el hallazgo anterior. La posibilidad de asumir proyectos visibles y cultivar vínculos con quienes influyen en

las nominaciones también depende del tiempo disponible fuera de las obligaciones del cargo y capacidad de *networking*. Cuando la disponibilidad permanente se toma como señal de compromiso, las mujeres que ejercen la crianza pueden perder oportunidades de desarrollo y de *sponsorship* aun cuando cuenten con las competencias necesarias. Otras responsabilidades de cuidado pueden producir dificultades semejantes en distintas etapas de la trayectoria.

8.6 Sesgos y privilegio

Las entrevistas describen prácticas distintas que suelen reunirse bajo la expresión "barreras culturales". Algunas aluden a sesgos en los requisitos y en la evaluación de las candidaturas; otras, a resistencia frente a la redistribución de espacios de decisión; y otras muestran inercia en la forma habitual de trabajar.

> *"La cultura es simplemente aquello que las personas han percibido que en el pasado funcionó (...) si el entorno ve que las empresas que tienen directorios de puros hombres son las que funcionan, podría percibirse como que esa es la regla."*
>
> [Directorio]

También aparece la falta de prioridad en la agenda del directorio y la advertencia de presentar la incorporación de mujeres como una confrontación puede activar nuevas barreras:

> *"No está dentro de la conversación, no está en las prioridades, no está en los focos estratégicos, no está probablemente diagnosticado."*
>
> [Alta dirección]

> *"Cuando se empieza a ver esto como una amenaza, como hombres versus mujeres, es cuando se empiezan a generar estas barreras."*
>
> [Sector público y regulación]

La primera cita ayuda a comprender la continuidad de prácticas que se perciben como exitosas. La segunda muestra una forma de inercia observable: el tema no se diagnostica ni se lleva a una instancia de decisión. La tercera identifica una resistencia que surge cuando el cambio se interpreta como una amenaza. En la selección también intervienen expectativas sobre autoridad, maternidad y disponibilidad, que pueden exigir a las candidatas credenciales diferentes de las pedidas a sus pares. Estas formas de sesgo, resistencia e inercia involucran a quienes definen perfiles y ejercen influencia en las nominaciones.

8.7 Explicación y seguimiento

El modelo “cumple o explica” aparece como una pieza crítica del caso chileno. Las entrevistas reconocen que la gradualidad y el reporte pueden facilitar adaptación empresarial, pero advierten un riesgo relevante: la explicación puede transformarse en una comunicación formal, genérica o defensiva si no existen estándares de calidad, comparación pública y presión reputacional. Transparencia, reputación y métricas fueron temas reiterativos en las entrevistas, lo que confirma que la implementación de la ley dependerá tanto del contenido de la explicación como de la forma en que el ecosistema observe y valore esa información.

Como se revisó anteriormente, la CMF cumple una función de recepción, publicación y monitoreo, pero la ley no le entrega el rol de evaluar sustantivamente el mérito de cada explicación. Y diferentes actores concuerdan en que esa decisión abre un espacio para la exigencia reputacional.

> *“Basta con que diga ‘el directorio no encontró la candidata que esperaba. Saludos cordiales’. (...) Es el gran tema. Y no pasa nada.”*
>
> [Red de mujeres]

> *“En el fondo tienen que comunicar el hecho (...) En el fondo no hay ninguna evaluación (...) y ahí es lo reputacional lo importante.”*
>
> [Directorio]

> *“Debiese esperarse que al menos se hiciera el esfuerzo de que esas explicaciones fueran plausibles, que los inversionistas quisieran conocerlas, que las redes especializadas o la sociedad civil sí pudiesen calificarlas de alguna manera.”*
>
> [Academia]

El contraste aparece en las expectativas. Mientras algunos actores confían en que la visibilidad pública será suficiente para mover a las empresas, otros temen que la explicación se normalice como trámite sin consecuencias reales. En este sentido, el dilema no está entre “más regulación” y “menos regulación”, sino entre distintas formas de presión como la sanción, la reputación, la información pública, los rankings, los observatorios, los inversionistas y los estándares de buena explicación.

8.8 Diversidad como valor corporativo y social

Las entrevistas legitiman la diversidad por varias vías: ética, representación,

reputación, innovación, ESG y gestión de riesgos; pero también muestran la necesidad de medir efectos, evitar instrumentalización y conectar la diversidad con roles de poder real. Este hallazgo permite vincular la ley con un proceso más amplio de modernización del gobierno corporativo chileno.

En los testimonios, la diversidad se asocia en general con mejores deliberaciones, prevención de pensamiento grupal, lectura más amplia de riesgos, comprensión de clientes y comunidades, reputación, atracción de talento y capacidad de anticipar cambios tecnológicos y sociales.

> *"Esto tiene que ver porque nos hace mejores (...) avanzamos en mejores estándares de gobierno corporativo y en mejorar las estructuras corporativas globales."*
>
> [Consultoría]

> *"Un directorio es alguien que mira hacia arriba y mira desde la sostenibilidad (...) la permanencia en el tiempo requiere mirar amenazas y oportunidades más allá de tu entorno."*
>
> [Alta dirección]

Se enfatiza que un directorio orientado a la permanencia de la organización en el tiempo requiere mirar amenazas y oportunidades más allá de su entorno inmediato. Desde la academia y directorios se vincula la diversidad con sostenibilidad, ESG, reputación e inversión. El contraste está en el lenguaje de legitimación. Algunas voces priorizan justicia y representación, otras prefieren argumentos de valor económico, gestión de riesgos y sostenibilidad.

> *"La diversidad tiene un retorno positivo (...) si quiero tener el mejor talento, tengo que mirar en un abanico más amplio."*
>
> [Red de Mujeres]

Estas citas expresan expectativas sobre la calidad del gobierno corporativo y la capacidad de entender y atender un entorno más amplio. En el hallazgo inicial, una voz de redes de mujeres justificó la intervención del Estado por razones de bien común, mientras aquí predominan argumentos de calidad de decisiones y talento. Este contraste revela diferentes formas de sostener la misma demanda de apertura. Los testimonios recogen valoraciones y expectativas de las personas entrevistadas; por sí solos no demuestran que aumentar el número de directoras produzca un resultado financiero determinado. Para evaluar el aporte de las directoras al gobierno corporativo, es necesario observar cómo participan en las deliberaciones y si sus intervenciones influyen en las decisiones del directorio.

8.9 Otros temas emergentes

La categoría de temas emergentes reunió asuntos distintos que no habían sido previstos con el mismo detalle en la matriz inicial. En una de las entrevistas se señaló que, por ejemplo, en las empresas familiares, la incorporación de directoras se cruza con la sucesión y con la decisión de abrir el directorio a personas externas:

> *"Hay familias empresarias que ni siquiera están en la etapa de salir a buscar directores afuera"*
>
> [Red empresarial]

La persona entrevistada también distinguió entre empresas que han avanzado en la profesionalización de su gobierno y otras que aún conforman sus directorios principalmente con familiares. Su testimonio muestra que la apertura de un cupo puede depender de los acuerdos de propiedad y de la etapa de desarrollo de la empresa.

Otras dos entrevistas abordaron las capacidades que necesitan los directorios para enfrentar cambios en el entorno. Una persona, al referirse a la inteligencia artificial y la ciberseguridad, sostuvo:

> *"Necesitamos en este directorio gente joven que tenga un manejo tecnológico superior al nuestro, necesitamos gente de diferentes carreras"*
>
> [Directorio]

Otra persona relacionó la diversidad con la posibilidad de anticipar amenazas y oportunidades:

> *"Una mirada más diversa te permite anticiparte, tener una mejor disposición para la innovación"*
>
> [Consultoría]

Esta última voz advirtió también que los posibles beneficios deben medirse y que la costumbre puede pesar más que la información disponible al decidir la renovación de un directorio. Los testimonios amplían la pregunta por las competencias del órgano directivo, sin que permitan atribuir a una composición determinada resultados de innovación.

9. DISCUSIÓN SOBRE LOS HALLAZGOS

Los tres ejes que organizaron el marco teórico permiten examinar su relación con los hallazgos del trabajo de campo, dónde se matizan y qué aspectos permanecen abiertos. Esta discusión relaciona entonces las condiciones de trabajo y cuidados con la formación de trayectorias, los criterios de mérito con el poder de nominación y la representación numérica con las posibilidades de influencia. La revisión comparada aporta algunos elementos a precisar sobre el alcance de esas interpretaciones.

9.1 Incidencia de las condiciones de trabajo y cuidados en el acceso a oportunidades

En los hallazgos se vinculó la baja presencia de mujeres en posiciones de decisión con la expectativa de hiperdisponibilidad, y cómo ello se refleja en una escasa presencia no sólo en gerencias generales, sino también en otras de impacto sobre resultados como finanzas comercial u operaciones. La lectura conjunta de los testimonios permite ver que la experiencia exigida se construye bajo ciertas condiciones de tiempo y acceso a responsabilidades. Acker (1990) ayuda a interpretar la disponibilidad permanente como una exigencia que presupone que alguien más realiza los cuidados. La división sexual del trabajo examinada por Okin (1989) permite explicar por qué ese supuesto impacta de manera diferente a mujeres y hombres. Lo que más tarde aparece como falta de experiencia directiva puede reflejar, en parte, el desigual acceso a oportunidades de promoción y proyectos relevantes distribuidos a lo largo de su trayectoria profesional.

Los acuerdos de corresponsabilidad permiten examinar el margen de decisión personal en estas trayectorias. La posibilidad de negociar horarios, responsabilidades, proyectos visibles y oportunidades de promoción depende de las prácticas de la organización y de los acuerdos familiares, además de la propia capacidad para plantear esas necesidades. Por ello, reconocer la iniciativa de las mujeres requiere considerar qué condiciones permiten sostener sus decisiones. La participación de los hombres en los cuidados y la forma en que las empresas organizan y valoran el trabajo inciden en las trayectorias, y pareciera que más aun en las trayectorias que llegan a considerarse directivas.

9.2 El camino a la nominación

La aparente escasez debe examinarse a partir de las prácticas de búsqueda Exigir experiencia previa como gerente general reduce el universo de candidatas cuando pocas mujeres han accedido a ese cargo. Los años en una industria y ciertos

regímenes de disponibilidad también pueden operar como filtros antes de evaluar las competencias para el puesto. La noción de redes de Ibarra (1992) permite comprender cómo las recomendaciones hacen visibles algunas trayectorias y dejan otras fuera del conocimiento de quienes nominan. La construcción organizacional del mérito agrega que las credenciales reconocidas son resultado de oportunidades previas, además de atributos de cada persona. Esta lectura no implica descartar la experiencia como criterio ya que exige distinguir la idoneidad para el cargo de haber seguido exactamente la trayectoria habitual. Esa distinción obliga a justificar la función de cada requisito y a considerar otras formas de acreditar la competencia.

La figura de “los accionistas” vuelve más complejo el acceso. La junta realiza la elección, pero los testimonios sitúan la definición de perfiles y nombres en conversaciones previas, donde controladores, familias empresarias y redes cercanas pueden tener mayor influencia que un accionista minoritario. El feminismo liberal permite valorar la apertura formal que promueve la ley (Tong, 2009); MacKinnon (1989) lleva a examinar quién mantiene la capacidad de definir los criterios de acceso cuando esa regla cambia. Cuando un asiento representa acuerdos familiares o de propiedad, abrir candidaturas también puede alterar la distribución de influencia y las relaciones de confianza. Las objeciones sobre los efectos de la cuota en candidatos varones competentes deben interpretarse como posiciones sobre la distribución y legitimidad de los cargos, sin atribuir una motivación uniforme a quienes las expresan.

Las entrevistas también permiten distinguir posibles mecanismos en los procesos de nominación. Puede haber sesgos cuando un perfil privilegia determinadas trayectorias sin examinar experiencias equivalentes; inercia cuando se repiten búsquedas que se consideran exitosas; y fricciones cuando la renovación de un asiento modifica acuerdos de propiedad o espacios de influencia. La falta de prioridad en la agenda organizacional ayuda a comprender por qué algunos criterios siguen sin revisión. El estudio no permite determinar cuál de estos mecanismos intervino en cada nominación.

9.3 Participación efectiva e influencia

El distinto escrutinio sobre la acumulación de cargos en mujeres y hombres matiza la crítica a las *golden skirts* y hace pertinente examinar el fenómeno. Kanter (1977) permite interpretar ese escrutinio como un riesgo para quienes ocupan una posición minoritaria. También resulta relevante para interpretar los cuestionamientos sobre el mérito de las directoras incorporadas bajo la ley. Estos indicios podrían ser compatibles con un mayor examen de su legitimidad por sobre el que se ha realizado a los directores varones. Dahlerup (1988) ayuda a mantener abierta la

pregunta por las condiciones que permiten pasar de una presencia numérica a la influencia. Aquí el *tokenismo* orienta el análisis de un posible riesgo, pero su manifestación dentro de los directorios requiere otra evidencia que esta investigación no contempló directamente en su trabajo de campo.

Las experiencias de Noruega, Reino Unido y Francia muestran que el aumento de mujeres en los directorios debe examinarse junto con otros aspectos como sus oportunidades de acceso a la alta dirección y las condiciones en que participan en las decisiones. Noruega modificó rápidamente la composición de los órganos regulados, mientras sus efectos sobre las trayectorias laborales de un conjunto más amplio de mujeres fueron limitados (Bertrand et al., 2019). En Reino Unido, la publicación periódica hizo posible el seguimiento por inversionistas y firmas de búsqueda, aunque persistió la diferencia con el liderazgo ejecutivo (FTSE Women Leaders Review, 2025). Francia amplió su regulación hacia los cargos de alta dirección al constatar una brecha semejante. Los tres casos respaldan la lectura de los testimonios sobre el desarrollo de talento y las nominaciones previas a la junta.

La asociación entre diversidad, innovación, calidad de las decisiones y una comprensión más amplia de los grupos de interés expresan el caso de negocios para la diversidad descrito en el marco teórico. Ese argumento puede ser relevante para actores que hoy no sitúan la equidad entre sus prioridades estratégicas. La literatura permite precisar que el aporte de perspectivas diferentes requiere acceso a información, posibilidad de disentir y participación en las tareas estratégicas del directorio (Forbes & Milliken, 1999; Torchia et al., 2011). Post y Byron (2015) muestran, además, que la relación con el desempeño financiero varía según el contexto. Si bien esta investigación no revisa resultados de innovación o rentabilidad relativos a la equidad de género, los testimonios recogen expectativas sobre sus posibles beneficios. La pregunta por la influencia adquiere así importancia tanto para evaluar esos argumentos como para comprender el ejercicio efectivo de un cargo al que las mujeres han tenido menor acceso.

9.4 Implicancias para la Hoja de Ruta

En conjunto, las entrevistas sitúan las decisiones en actores distintos. Accionistas y controladores influyen directamente en la nominación y la elección; el directorio y la alta dirección pueden revisar sus criterios y oportunidades internas; *headhunters*, gremios, redes de mujeres y academia pueden ampliar información, vínculos y seguimiento. El éxito en la adopción de una hoja de ruta voluntaria dependerá en buena medida de la disposición de quienes tienen capacidad real para definir candidaturas.

La tabla siguiente reúne las decisiones que se desprendieron del análisis y discusión del trabajo de campo. Presenta una relación entre hallazgos y elementos considerados para el diseño y operacionalización de la Hoja de Ruta.

Tabla 6:
Relación entre hallazgos y Hoja de Ruta

Hallazgo	**Implicancia para el diseño de la Hoja de Ruta**
La ley como respuesta a una autorregulación insuficiente	Dialogar con quienes deciden sobre la brecha y sobre los efectos de la medida, considerando la posición de accionistas minoritarios.
Mérito, cuota y legitimidad	Explicitar competencias e idoneidad para cada cargo y revisar cómo se acreditan trayectorias equivalentes.
Accionistas, controladores, juntas y nominación	Involucrar a accionistas y controladores antes de la junta, cuando se definen perfiles, cupos y candidaturas.
Talento disponible y criterios que lo invisibilizan	Ampliar redes y fuentes de candidatas; examinar los requisitos utilizados por quienes nominan y por el *headhunting*.
Pipeline, cuidados y corresponsabilidad	Revisar con la alta dirección la asignación de cargos con responsabilidad sobre resultados, proyectos visibles, patrocinio y condiciones de disponibilidad.
Sesgos y privilegio	Distinguir las exigencias sesgadas, la resistencia a ceder espacios y la falta de prioridad, para abordarlas con quienes toman cada decisión.
Explicación y seguimiento	Documentar las búsquedas y las razones comunicadas; facilitar su lectura por accionistas, inversionistas, redes y academia.
Diversidad como valor corporativo y social	Observar la composición junto con la participación en comités, la deliberación y las trayectorias ejecutivas, sin atribuir efectos financieros automáticos.

Fuente: elaboración propia

10. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La Hoja de Ruta propone decisiones que pueden tomar las sociedades afectas a la Ley Nº 21.757 y las contribuciones de otros actores del ecosistema para facilitar su implementación. Parte de uno de los hallazgos más relevantes del trabajo de campo relacionada con las decisiones previas a la composición del directorio y que dependen de quién define los perfiles, dónde se buscan candidaturas, cómo se reconoce la experiencia y quién influye en la elección. La propuesta puede ser utilizada voluntariamente por otras empresas.

La propuesta distingue el punto de partida de cada organización y el trabajo que deberá desarrollar. La escala de madurez clasifica las capacidades existentes y luego las cuatro fases ordenan las decisiones y sus resultados verificables. Su duración depende del calendario de elección y de la situación inicial de la empresa y no se relaciona directamente con los tramos de la ley, los cuales constituyen hitos externos descritos en los antecedentes.

10.1 Destinatarios y condiciones de adopción

La Ruta se dirige principalmente a quienes tienen capacidad para preparar y decidir las candidaturas: accionistas, controladores, presidencia del directorio e instancia de nominaciones, cuando existe. La gerencia general y el área de personas intervienen en el desarrollo del talento y en las condiciones de carrera. Gremios, Redes de Mujeres, *headhunters*, academia e inversionistas pueden ampliar fuentes, compartir prácticas y observar resultados desde sus respectivos ámbitos. La participación de estos actores se plantea como apoyo voluntario relevante a las obligaciones vigentes.

Tabla 7:
Papel de los actores en la aplicación de la Hoja de Ruta

Actor	Decisión o contribución principal
Accionistas y controladores	Acordar la preparación de candidaturas, revisar opciones y ejercer el voto en la junta.
Presidencia, directorio e instancia de nominaciones	Definir necesidades del órgano, facilitar el diálogo previo y revisar la calidad del proceso, respetando las atribuciones de los accionistas.
Gerencia general y área de personas	Abrir oportunidades ejecutivas, patrocinar trayectorias y revisar disponibilidad y corresponsabilidad.
Especialistas de búsqueda	Ampliar fuentes y evaluar experiencias equivalentes mediante criterios acordados antes de examinar nombres.
Redes de mujeres	Hacer visibles trayectorias y conectar candidatas con personas que intervienen en la nominación.

Actor	Decisión o contribución principal
Gremios y redes empresariales	Convocar a quienes deciden, intercambiar prácticas y acercar información comparable.
Academia y comunidades de egresadas	Vincular talento femenino con empresas y redes de patrocinio, además de estudiar la evolución de la medida.
Inversionistas y accionistas minoritarios	Usar su capacidad de consulta, propuesta o voto según corresponda y examinar la información pública.

Fuente: elaboración propia

La ley establece obligaciones para las sociedades afectas; adoptar mecanismos de gestión para su implementación efectiva es voluntario. Esta Hoja de Ruta ofrece a los propietarios una forma de anticipar la elección, ampliar las alternativas disponibles y tomar decisiones basadas en evidencia. Estos elementos podrían facilitar una conversación de adopción, aunque la investigación no permite asegurar que resulten suficientes para vencer eventuales resistencias. Como se revisó en el hallazgo 8.3, si quienes controlan la nominación no participan, las redes, los gremios o una asesoría pueden ofrecer información y candidaturas, pero no sustituir su decisión.

10.2 Escala de madurez y punto de partida

La ficha inicial, disponible en el anexo 2, se completa en la fase 0. Recoge la composición del directorio, los cupos y fechas de renovación, el mapa de quienes influyen en las candidaturas y las prácticas actuales de búsqueda. Registra también la presencia de mujeres en cargos ejecutivos, su acceso a proyectos visibles y las exigencias de disponibilidad que puedan restringir trayectorias. En empresas familiares conviene considerar cómo se preparan las sucesiones y en qué circunstancias se evalúa incorporar personas externas, de acuerdo con lo revisado en el hallazgo 8.9.

La escala sitúa la capacidad de implementación de la sociedad se deriva de las entrevistas sobre nominación y redes informales (8.3 y 8.4), sesgos e inercia (8.6), desarrollo de talento (8.5) y seguimiento (8.7 y 8.8) y presenta cinco niveles, tal como se muestra en la figura 2:

- 0 Reactivo: no tiene responsable ni calendario de trabajo.
- 1 Gestión básica: cuenta con responsable, composición y calendario definidos.
- 2 Gestión ordenada: suma criterios y fuentes documentados antes de nominar.
- 3 Institucionalizado: seguimiento a nominación, talento y cuidados
- 4 Articulado: revisa elecciones y mantiene vínculos con redes externas.

El nivel de madurez no equivale al número de fase. La escala describe qué

capacidades tiene la empresa para implementar la ley, mientras las fases ordenan las decisiones que toma desde que adopta la Hoja de Ruta. El nivel tampoco constituye una calificación del cumplimiento legal. Una empresa puede respetar la proporción vigente y mantener una búsqueda informal. Otra puede contar con procedimientos avanzados y necesitar mejorar su composición. La ficha consigna el nivel alcanzado según los requisitos consecutivos y las brechas por ámbito.

Figura 2:
Escala de madurez organizacional



Fuente: elaboración propia

10.3 Fases de implementación y articulación de actores

Las fases organizan el trabajo en torno a las elecciones del directorio. Toda empresa que adopta la Hoja de Ruta debe registrar la situación inicial, aunque una que ya cuenta con procesos formales podrá completar rápidamente esa tarea. El desarrollo de talento y la corresponsabilidad comienzan a observarse desde el diagnóstico y pueden avanzar mientras se prepara la primera elección. Las condiciones indicadas al final de cada fase señalan evidencias mínimas para seguir trabajando y en este sentido no impiden realizar acciones en paralelo.

10.3.1 Fase 0: Instalación y diagnóstico

Esta fase responde al hallazgo sobre el poder de nominación (8.3) y a las barreras previas de carrera (8.5 y 8.6). La empresa identifica quién puede conducir el proceso y qué decisiones necesita preparar antes de su próxima búsqueda. La escala del apartado anterior resume su punto de partida.

Tabla 8:
Fase 0: Instalación y diagnóstico

Decisión y acción prioritaria	Responsable principal	Resultado verificable
Determinar aplicabilidad, composición actual, cupos y fecha de elección.	Asesoría legal y secretaría del directorio.	Línea base y calendario de decisiones.
Identificar al controlador, accionistas y demás personas que influyen en la nominación; asignar coordinación.	Presidencia del directorio y accionistas pertinentes.	Responsable designado y mapa de decisión.
Clasificar la madurez y revisar de forma inicial el talento ejecutivo femenino.	Gobierno corporativo, gerencia general y personas.	Ficha de nivel, brechas y prioridades.
Revisar quién accede a proyectos visibles, redes de decisión y patrocinio.	Gerencia general y Personas, con las jefaturas pertinentes.	Identificación de oportunidades de desarrollo y de los canales por los que se proponen candidaturas.
Identificar si horarios y criterios de disponibilidad dificultan la progresión.	Gerencia general y Personas, con las jefaturas pertinentes.	Barreras identificadas y medidas prioritarias para revisarlas, sin registrar antecedentes familiares individuales.

Fuente: elaboración propia

La persona designada por la empresa puede consultar a redes empresariales, redes de mujeres, gremios, academia y especialistas de *headhunting* para identificar fuentes de información y talento. Estos actores aportan contactos y antecedentes;

la coordinación interna decide cómo incorporarlos al diagnóstico y a la búsqueda posterior. La fase se completa cuando existe una línea base, una próxima fecha de decisión, responsables acordados y un mapa de quienes influyen en la nominación. Debe cerrarse antes de iniciar la búsqueda para esa elección; no se fija un número uniforme de días.

10.3.2 Fase 1: Nominación y elección

La composición del directorio se decide en la junta, pero las candidaturas se construyen con anterioridad. Esta fase busca que la definición de perfiles, la búsqueda y el diálogo con los accionistas sigan criterios explícitos. Documentar ese proceso permite examinar cómo se llegó a la elección y fundamentar, cuando corresponda, una explicación de incumplimiento. Esta fase responde a las tensiones entre mérito y cuota (8.2), a la invisibilidad de candidatas (8.4) y al riesgo de una explicación meramente formal (8.7). A la vez, pueden iniciarse oportunidades concretas de patrocinio y ajustes de disponibilidad identificados en la fase 0.

Tabla 9:
Fase 1 Nominación con calidad

Decisión y acción prioritaria	**Responsable principal**	**Resultado verificable**
Definir capacidades del directorio y un perfil que reconozca trayectorias equivalentes antes de evaluar nombres.	Directorio e instancia de nominaciones o preparación de candidaturas.	Matriz de competencias y perfil aprobados antes de la búsqueda.
Ampliar fuentes, preparar longlist o lista amplia y evaluar con criterios comunes.	Instancia de nominaciones y especialistas de búsqueda.	Fuentes, listas y descartes documentados con confidencialidad.
Iniciar el patrocinio de mujeres con trayectoria pertinente mediante acceso a proyectos estratégicos y presentación de sus competencias ante quienes participan en las decisiones.	Gerencia general, presidencia del directorio y otras personas con influencia efectiva, según corresponda.	Oportunidades asignadas y candidaturas consideradas en procesos de desarrollo o nominación.
Ajustar reuniones, instancias de relación y exigencias de disponibilidad que puedan excluir innecesariamente a personas con responsabilidades de cuidado.	Gerencia general, área de personas e instancia de nominaciones.	Ajustes aplicados y registro de las barreras que requieren cambios de mayor alcance.
Dialogar con accionistas antes de la junta y registrar el resultado; informar las razones y fundamentos cuando corresponda.	Accionistas y presidencia; la junta elige y la sociedad informa.	Antecedentes de la decisión, acta y reporte; explicación si procede.

Fuente: elaboración propia

Una elección realizada con perfil previo, búsqueda ampliada y decisión documentada permite revisar el proceso. El trabajo del área de personas y gestión de talento puede continuar sin esperar esa elección cuando los cargos ejecutivos y las oportunidades de desarrollo ya fueron identificados.

10.3.3 Fase 2: Institucionalización y talento

Las primeras elecciones ofrecen información sobre las prácticas que facilitaron el avance y las barreras que persisten. Esta fase convierte ese aprendizaje en procedimientos estables, respondiendo a los hallazgos sobre trayectorias ejecutivas, cuidados y corresponsabilidad (8.5), y sobre sesgos e inercia (8.6). Su propósito es ampliar las candidaturas disponibles para futuras renovaciones y dar seguimiento a las brechas entre una elección y otra.

Tabla 10:
Fase 2 Institucionalización y talento

Decisión y acción prioritaria	Responsable principal	Resultado verificable
Formalizar reglas de nominación con plazos, responsables y criterios de evaluación.	Directorio y quienes intervienen en la nominación.	Política o procedimiento aprobado y utilizado en una elección posterior.
Vincular la sucesión con experiencia en operaciones, finanzas, filiales y responsabilidades sobre resultados; activar patrocinio.	Gerencia general, personas y equipos ejecutivos.	Mapa de sucesión y oportunidades asignadas a candidatas internas.
Revisar horarios, viajes, licencias, flexibilidad y criterios de disponibilidad en la evaluación y promoción. Promover que hombres y mujeres utilicen las medidas de corresponsabilidad sin perjuicio para su carrera.	Gerencia general, área de personas y jefaturas.	Medidas aplicadas; seguimiento agregado de su utilización por sexo y de las oportunidades de promoción y acceso a proyectos.
Conectar a la empresa con redes de mujeres, gremios, academia y especialistas de búsqueda.	Coordinación empresarial y actores externos.	Alianzas realizadas, acuerdos formalizados, encuentros de patrocinio registrados.

Fuente: elaboración propia

La fase avanza cuando existen reglas para otra nominación y al menos una revisión de las oportunidades ejecutivas, el patrocinio y las condiciones de disponibilidad. No exige que haya ocurrido ya una segunda elección.

10.3.4 Fase 3: Revisión y aprendizaje

La revisión posterior a la elección permite ajustar la Hoja de Ruta desde el primer ciclo. Su continuidad se comprueba al utilizar otra vez las reglas en una renovación posterior. Esta fase recoge los hallazgos sobre seguimiento (8.7), influencia efectiva (8.8) y competencias emergentes (8.9).

Tabla 11:
Fase 3 Revisión y aprendizaje

Decisión y acción prioritaria	Responsable principal	Resultado verificable
Revisar la nominación y en una renovación posterior, comprobar qué cambió en fuentes, perfiles y candidaturas.	Accionistas pertinentes, presidencia e instancia de nominaciones.	Balance de ambos procesos y ajustes incorporados.
Observar composición, participación en presidencias y comités, y evolución de mujeres en cargos ejecutivos.	Directorio, gerencia general y personas.	Síntesis anual de representación, posiciones de influencia y talento.
Examinar si las medidas de corresponsabilidad se utilizan y si quienes las usan mantienen acceso a proyectos y promociones.	Gerencia general y Personas.	Seguimiento agregado de datos y ajustes documentados, resguardando la privacidad de las personas.
Compartir información pública y resultados pertinentes y sostener vínculos con actores del mercado.	Directorio, sostenibilidad y relación con inversionistas.	Información pública pertinente y colaboraciones con resultados comparables.

Fuente: elaboración propia

Después de cada renovación se actualiza la ficha de madurez. La fase continúa mientras la empresa use la evidencia para ajustar otra búsqueda, fortalecer las trayectorias ejecutivas y revisar la participación efectiva de las directoras. La colaboración externa aporta información y conexiones, pero no sustituye la evaluación interna.

10.3.5 Síntesis

Las fases descritas articulan las decisiones de la propiedad y el directorio, el trabajo de la gerencia general y el área de personas, y los aportes de los actores del ecosistema. Quienes intervienen en la nominación y elección preparan las candidaturas y revisan el proceso; la gestión interna fortalece las trayectorias ejecutivas y las condiciones de acceso; y la colaboración externa amplía las fuentes de talento y la información disponible. La figura 3 sintetiza estas contribuciones en las cuatro fases y muestra cómo se complementan durante la preparación de una elección y el trabajo entre renovaciones.

Figura 3:
Síntesis de acciones principales por roles y fases de la Hoja de Ruta



Fuente: elaboración propia

10.4 Caja de herramientas para las decisiones críticas

La caja de herramientas reúne cuatro elementos prácticos directamente vinculados con los hallazgos. Es una selección acotada, ya que el pilotaje podrá precisar sus formatos y desarrollar otros apoyos para patrocinio, redes y corresponsabilidad. El checklist ejecutivo complementa el protocolo de nominación, la matriz de competencias y la pauta de buena explicación, y permite revisar la ejecución de la Hoja de Ruta en su conjunto.

10.4.1 Protocolo de nominación diversa

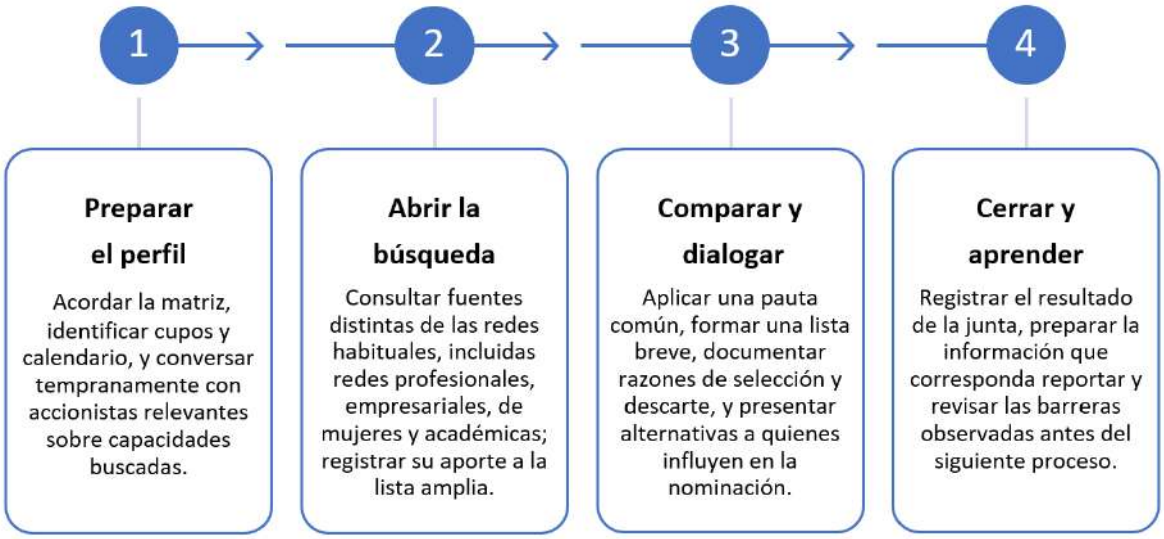
El protocolo responde al hallazgo de que el resultado se prepara antes de la junta (8.3) y al peso de las redes habituales en la identificación del talento (8.4). Puede conducirlo una instancia de nominaciones, la presidencia u otra coordinación definida por la sociedad. Ordena cuatro decisiones sin sustituir las atribuciones de accionistas y junta:

1) Definir las capacidades, los criterios de evaluación y su relación con la estrategia antes de examinar candidaturas.
2) Abrir fuentes de búsqueda y formar una lista amplia que permita comparar trayectorias pertinentes.

3) Evaluar con una pauta común y dejar constancia de los motivos por los que se propone o descarta cada candidatura.
4) Presentar alternativas a quienes proponen y votan, registrar la decisión y revisar el resultado después de la elección.

El perfil, las fuentes, las pautas y los antecedentes personales se guardan con acceso restringido. El reporte de resultados y una eventual explicación a la CMF utilizan información que respete la confidencialidad de las personas consideradas. Las redes de mujeres y las comunidades académicas pueden ampliar el acceso a candidatas; corresponde a quienes preparan la nominación evaluarlas con los mismos criterios.

Figura 4:
Protocolo de nominación diversa



Fuente: elaboración propia

10.4.2 Matriz de competencias e idoneidad

La matriz propuesta responde a las dudas sobre mérito (8.2), a los filtros de búsqueda (8.4) y a la necesidad de capacidades tecnológicas señalada en los temas emergentes (8.9). La presidencia o la instancia de nominaciones lidera su elaboración, acuerda las capacidades necesarias para el siguiente ciclo y explica qué experiencias pueden acreditarlas. Haber ocupado antes un directorio o una gerencia general puede ser pertinente, pero cada exigencia debe relacionarse con una función del cargo y permitir evaluar otras trayectorias capaces de demostrarla.

Tabla 12:
Ejemplo abreviado de una matriz de competencias

Capacidad buscada	Relación con los desafíos del directorio	Experiencias que podrían acreditarla
Gestión de riesgos tecnológicos	Supervisar riesgos asociados a datos, ciberseguridad y transformación digital.	Haber dirigido una transformación digital, supervisado esos riesgos o participado en su regulación con responsabilidad demostrable.
Conducción financiera y resultados	Evaluar inversiones, desempeño financiero y riesgos que inciden en la estrategia y sostenibilidad económica.	Haber dirigido finanzas o una unidad con responsabilidad por resultados, evaluado inversiones relevantes o supervisado decisiones financieras, con alcance y resultados acreditables.
Sostenibilidad y riesgos sociales	Anticipar riesgos ambientales, sociales y regulatorios que puedan afectar la continuidad del negocio y su relación con grupos de interés.	Haber liderado la gestión de estos riesgos en una empresa, organismo regulador o proyecto de gran escala, con responsabilidades y resultados verificables.

Fuente: elaboración propia

El ejemplo debe ajustarse a los desafíos de cada sociedad. Si la propiedad es familiar, la elaboración del perfil puede considerar las capacidades requeridas para una nueva etapa del negocio y la posibilidad de incorporar una persona externa; la matriz no determina por sí sola quién ocupará un cupo.

10.4.3 Pauta de buena explicación

Cuando la composición resultante supera el porcentaje máximo sugerido para personas de un mismo sexo, la sociedad debe informar las razones y fundamentos a la CMF, que publica esta información sin pronunciarse sobre su mérito (CMF, 2025; Ley Nº 21.757, 2025). La pauta propuesta responde al hallazgo 8.7 y ofrece una herramienta voluntaria para preparar una explicación sustentada en antecedentes del proceso y utilizarla en la revisión de la siguiente elección.

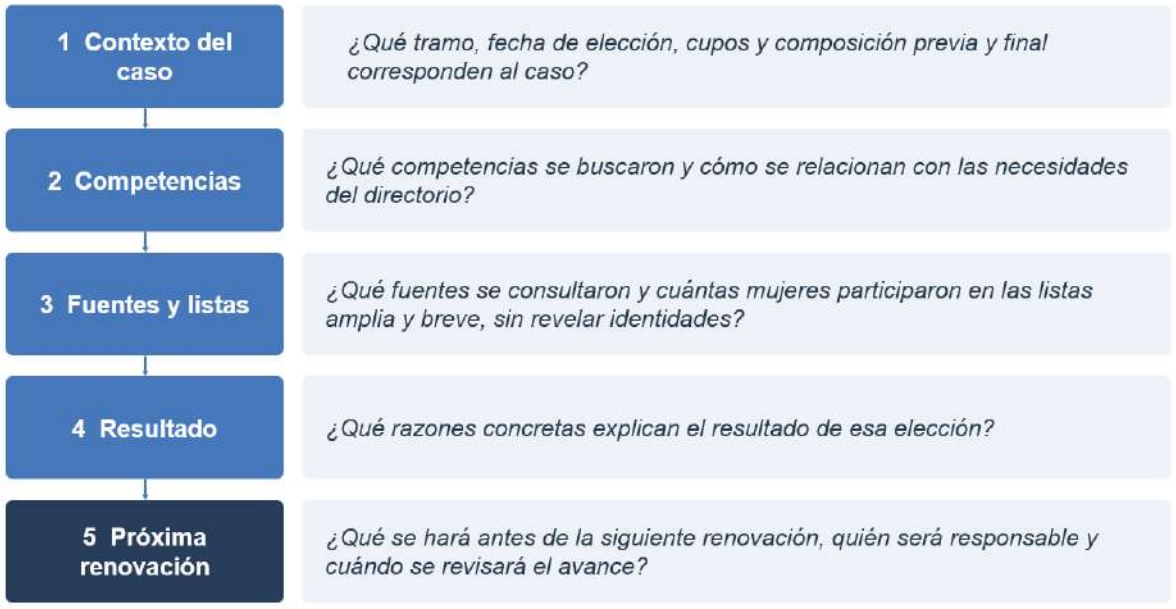
Una explicación general puede describir el resultado sin permitir comprender cómo se llegó a él. Por ejemplo, afirmar que no se encontraron candidatas idóneas deja abiertas preguntas sobre los requisitos utilizados, las fuentes consultadas y las alternativas consideradas. Precisar esos antecedentes permite reconocer dónde se produjeron las dificultades y qué aspectos pueden modificarse. También ofrece a accionistas e inversionistas información para examinar las decisiones y plantear consultas.

Para transformar la explicación en un insumo de gestión, la presidencia y quienes preparan las candidaturas deben revisar las razones declaradas junto con la

evidencia de la búsqueda, involucrando a los accionistas pertinentes cuando los ajustes dependan de sus decisiones. Cada dificultad identificada se vincula con una medida, un responsable, un plazo y una evidencia de ejecución. Así, una búsqueda limitada a contactos habituales puede conducir a consultar fuentes adicionales antes de preparar la siguiente lista de candidaturas. En la próxima renovación se podrá comparar qué cambió en el proceso y en la composición resultante. La utilidad de la pauta dependerá de que esta revisión promueva decisiones y seguimiento.

La figura 5 organiza las preguntas orientadoras y muestra su conexión con la revisión del siguiente ciclo de elección.

Figura 5:
Preguntas orientadoras para un estándar de buena explicación



La pauta también puede orientar a inversionistas, gremios, redes y academia al leer explicaciones públicas. Su aplicación externa debe limitarse a lo que la sociedad efectivamente publicó; no permite inferir motivos ni acceder a antecedentes reservados.

10.4.4 *Checklist* ejecutivo de la Hoja de Ruta

El *checklist* o lista de chequeo permite a accionistas, presidencias y directoras o directores que impulsan la Hoja de Ruta verificar las decisiones de cada fase y retomar los pendientes antes y después de la elección. Su formato, disponible en el anexo 13.3, organiza las verificaciones por fase y señala la evidencia mínima correspondiente. Cada casilla se marca cuando existe la evidencia indicada. Los

puntos aún no abordados se registran como pendientes y se justifica cuando alguno no corresponde a la situación de la empresa. La lista no constituye una puntuación de madurez ni reemplaza las tablas de fases.

10.5 Seguimiento

Las tablas de fases indican qué acciones deben producir evidencia. Un conjunto breve de indicadores permite comparar ciclos y decidir ajustes. Las metas de proceso siguientes son sugerencias iniciales de aplicación y deberán examinarse en un pilotaje; no añaden obligaciones legales ni prueban una relación causal entre diversidad y resultados de negocio.

Tabla 13:
Algunos indicadores mínimos de gestión propuestos

Indicador y cálculo	Meta propuesta	Frecuencia y responsable de revisión
Representación. Directoras / total de integrantes del directorio × 100.	Composición acorde con el máximo legal aplicable en la elección.	Después de cada elección; prepara secretaría y revisan presidencia y accionistas pertinentes.
Búsquedas con criterios previos. Procesos con matriz acordada antes de discutir nombres / total de procesos coordinados por la sociedad × 100.	100 % de las búsquedas coordinadas por la sociedad desde la primera aplicación.	Por proceso; prepara la instancia de nominaciones y revisa la presidencia.
Amplitud de fuentes. Procesos que consultan al menos una fuente fuera de los contactos habituales / total de procesos coordinados por la sociedad × 100.	100 % de las búsquedas coordinadas por la sociedad.	Por proceso; prepara la instancia de nominaciones con apoyo de especialistas de búsqueda.
Patrocinio verificable. Mujeres del grupo de sucesión con un proyecto estratégico o una presentación ante quienes deciden / total de mujeres de ese grupo × 100.	100 % del grupo acordado en la fase 2; si está vacío, revisar la razón antes de calcular.	Semestral; prepara personas y revisan gerencia general y directorio.

Fuente: elaboración propia

Los resultados numéricos requieren contexto. Junto a estos indicadores, la sociedad revisa anualmente la participación de directoras en presidencias y comités, la evolución de mujeres en cargos críticos y el uso agregado de medidas de corresponsabilidad por sexo. También observa si quienes utilizan estas medidas conservan acceso a proyectos y promociones. Una variación puede justificar una revisión de prácticas; por sí sola no demuestra qué la causó. Los datos de

candidaturas y cuidados se mantienen bajo reserva y se comunican de forma agregada.

10.6 Validación y posible pilotaje

La Hoja de Ruta se propone a partir de los hallazgos de esta investigación y aún no ha sido validada externamente ni aplicada en una elección real. Una vez aprobada la tesina, se prevé compartirla con las personas entrevistadas y con otros actores que intervienen en la preparación de candidaturas y en la gestión del talento.

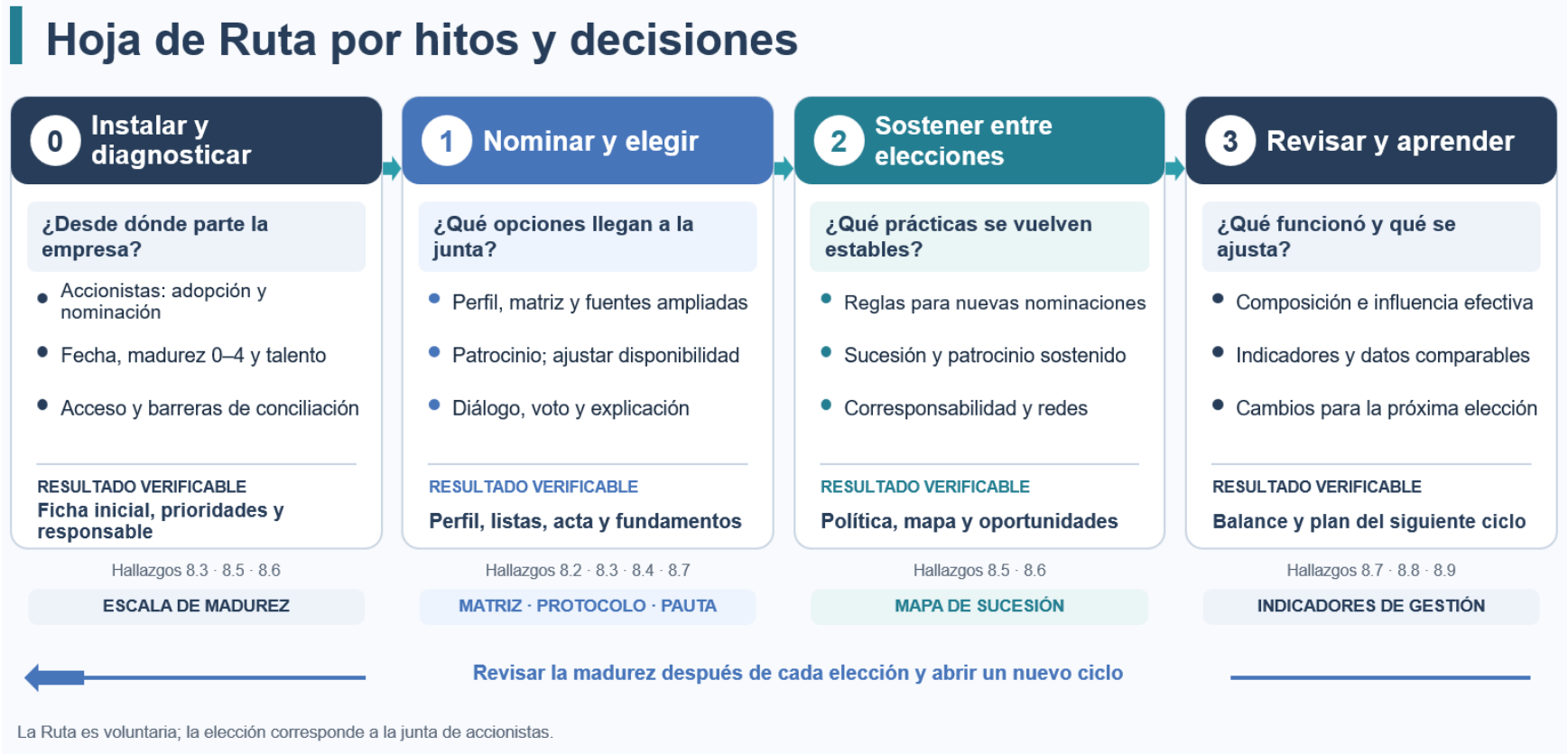
La revisión buscará comprobar si se distingue el nivel de madurez de las fases y del cumplimiento legal, si las responsabilidades corresponden a quienes pueden tomar las decisiones y si los instrumentos solicitan antecedentes disponibles. Podrán utilizarse casos o ejercicios de aplicación de la ficha inicial, la matriz, el protocolo, la pauta de explicación y el checklist ejecutivo. En la ficha se examinará si distintos usuarios asignan un nivel consistente cuando disponen de los mismos antecedentes. Las observaciones y desacuerdos se registrarán por componente para ajustar la propuesta antes de su aplicación empresarial.

El eventual pilotaje requerirá una sociedad que acepte participar, una próxima elección identificada, una coordinación interna y la participación de quienes influyen en la nominación. Su alcance y calendario se acordarán según la situación de la empresa y el acceso a los antecedentes necesarios. La fase 0 permitirá completar la línea base, situar la madurez y definir prioridades. En la fase 1 se registrará el uso de la matriz y del protocolo antes de evaluar nombres, las fuentes consultadas y los antecedentes de la decisión. La pauta de buena explicación se utilizará cuando corresponda y se retomará para preparar la siguiente búsqueda.

En paralelo se observarán las acciones de talento y corresponsabilidad identificadas desde el diagnóstico. La fase 2 permitirá examinar cómo se formalizan las reglas de nominación y se acuerdan oportunidades de sucesión y patrocinio. La revisión de la fase 3 podrá comenzar después de la primera elección, utilizando los indicadores del punto 10.5 y los registros del proceso para actualizar la ficha de madurez y acordar ajustes.

El pilotaje concluirá con un balance de la comprensión de los instrumentos, la viabilidad de obtener datos y coordinar actores, y su utilidad para acordar cambios verificables. Este balance permitirá revisar formatos, responsabilidades y metas de gestión. Comprobar la continuidad de las prácticas en una renovación posterior requerirá seguimiento adicional; las conclusiones del piloto se limitarán al caso y al período observado.

Figura 6:
Resumen gráfico de la Hoja de Ruta



Fuente. Elaboración propia

11. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

La pregunta que orientó esta tesina fue ¿cuáles son las barreras, resistencias y factores habilitantes que inciden en la implementación efectiva de la Ley Nº 21.757 sobre equidad de género en los directorios de empresas chilenas, y cómo puede estructurarse una Hoja de Ruta que combine cumplimiento regulatorio con nuevas prácticas organizacionales? El estudio permite concluir que la composición del directorio es el resultado visible de decisiones que se toman mucho antes de la junta de accionistas. La definición de perfiles, las redes que se consultan, las trayectorias que se reconocen y las oportunidades ejecutivas disponibles condicionan quién puede llegar a la elección. Desde esa constatación, el propósito de la investigación se concreta en una Hoja de Ruta que permite preparar, documentar y revisar esas decisiones.

Las entrevistas muestran un reconocimiento amplio de la baja presencia de mujeres en los directorios, aunque existen diferencias sobre la conveniencia de la cuota y sobre el papel que debe tener la regulación. Los testimonios aportan evidencia sobre la influencia que accionistas y controladores tienen en la nominación y sobre cómo las redes de confianza, la baja rotación y ciertos requisitos de experiencia pueden restringir la búsqueda antes de evaluar a las candidatas. Explicitar las competencias necesarias para cada directorio y reconocer distintas trayectorias capaces de acreditarlas permite tomar decisiones basadas en evidencia.

Otro conjunto de hallazgos sitúa la brecha en las trayectorias previas al directorio. El acceso a funciones con responsabilidad por resultados, proyectos visibles y redes de influencia contribuye a formar futuras candidatas. Las responsabilidades de cuidado y las expectativas de disponibilidad permanente también inciden en esas oportunidades. Por ello, la corresponsabilidad debe asumirse como una condición para el desarrollo de esas trayectorias. Esto exige que los hombres compartan el trabajo doméstico y de cuidados y que las empresas revisen horarios, exigencias de disponibilidad y criterios de promoción. Las medidas de corresponsabilidad deben poder ser utilizadas por mujeres y hombres sin que ello implique perder oportunidades de carrera.

El avance de la equidad también requiere la participación activa de los hombres en las decisiones organizacionales. Los hombres que ocupan posiciones de liderazgo tienen una responsabilidad en la apertura de redes, el patrocinio de trayectorias y la revisión de criterios de promoción y nominación. Su involucramiento debe expresarse en esas decisiones y sostenerse entre elecciones. La equidad de género es un asunto del gobierno de las empresas y su avance no puede quedar a cargo sólo de las mujeres o de las redes que ellas impulsan.

Desde estos hallazgos, la Hoja de Ruta propone reconocer el punto de partida de cada empresa y trabajar en cuatro fases: instalación y diagnóstico, nominación y elección, institucionalización y talento, y revisión y aprendizaje. La ficha de diagnóstico de madurez, la matriz de competencias, el protocolo de nominación y la pauta de explicación apoyan decisiones que el análisis identificó como críticas. Su aplicación es voluntaria y dependerá especialmente de la participación de quienes influyen en las candidaturas. Gremios, redes profesionales, firmas de búsqueda y academia pueden ampliar las fuentes de talento, facilitar encuentros y aportar información para seguir los avances; las decisiones de nominación y elección permanecen en los órganos de cada sociedad.

La mayor presencia de directoras es un resultado importante de observar, pero las entrevistas también invitan a examinar su participación efectiva. Las experiencias de Noruega, Reino Unido y Francia refuerzan la necesidad de mirar más allá de la composición: el avance en los directorios puede coexistir con brechas en la dirección ejecutiva y exige información comparable y seguimiento sostenido.

En cuanto a las implicancias de esta investigación y en relación con la importancia que adquirieron en los hallazgos la visibilidad del talento, las redes y el patrocinio, se abre también una posibilidad de acción para la Universidad Técnica Federico Santa María. Estas materias, junto con el seguimiento de la implementación de la ley, son pertinentes para un Departamento de Ingeniería Comercial y un programa de Magíster en Gestión Empresarial que forman personas llamadas a participar en la dirección de organizaciones. Desde ese espacio podría impulsarse una “Red de Mujeres MBA USM” que conecte a estudiantes y egresadas con ejecutivas, directoras, empresas y personas capaces de patrocinar su acceso a proyectos y redes decisión. La iniciativa podría convocar también a hombres del programa y del ámbito empresarial a participar en acciones de patrocinio y corresponsabilidad. Así mismo, una colaboración con el Observatorio de Género de la USM permitiría desarrollar una línea de administración y negocios sobre trayectorias hacia la alta dirección, convocar a actores del ecosistema y observar la evolución de la representación mediante información pública. La forma y factibilidad de estas iniciativas deberán conversarse con la propia universidad; se plantean aquí como una aplicación posible de lo aprendido en el estudio.

La contribución de la tesina tiene límites claros. Su diseño cualitativo permite comprender posiciones y proponer respuestas, pero no generalizar los hallazgos a todas las sociedades afectas ni atribuir a la ley los cambios observados durante sus primeros meses. En la misma línea, no permite atribuir a una determinada composición mejores resultados financieros. El trabajo de campo permitió contrastar perspectivas favorables y críticas a la ley en una muestra intencionada que reunió

a personas de alto nivel, mayoritariamente mujeres, y varias de ellas vinculadas a redes que promueven la equidad de género en la toma de decisiones. Estas características deben considerarse al interpretar los hallazgos, pues las perspectivas recogidas no representan al conjunto del empresariado. Tampoco se entrevistó a accionistas o controladores seleccionados específicamente en esa calidad, aunque el análisis identifica en ellos un poder decisivo de nominación.

Como continuidad del estudio, la socialización de la Hoja de Ruta con las personas entrevistadas y otros actores, seguida de un eventual piloto empresarial, permitiría probar la utilidad de los instrumentos y ajustar la propuesta, como se plantea en el punto 10.6.

La Ley Nº 21.757 abre una oportunidad para revisar quién participa en el gobierno de las empresas chilenas y cómo se llega a esos espacios. Aprovecharla exige decisiones de quienes tienen poder de nominación, continuidad en el desarrollo de talento, corresponsabilidad en los cuidados y colaboración entre empresas, regulador, redes, gremios y academia. La Hoja de Ruta propone una forma de organizar ese trabajo y de observar con evidencia empírica, elección tras elección, si la mayor presencia de mujeres se acompaña de procesos más abiertos y de una influencia real en la dirección de las organizaciones.

12. REFERENCIAS

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139–158.

Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies, 86*(1), 191–239.

Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.

Cárdenas, J. (2016). Enredando a las elites empresariales en América Latina: Análisis de redes de interlocking directorates y propiedad en México, Chile, Perú y Brasil. *América Latina Hoy, 73*, 15–44.

Comisión para el Mercado Financiero. (*s.f.*). *Nómina sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales: Ley 21.757 de Más Mujeres en Directorios.* [Nómina]. Recuperado el 12 de octubre de 2026.

Comisión para el Mercado Financiero. (2021). *Norma de Carácter General N.º 461: Modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores y modifica y deroga normas que indica*.

Comisión para el Mercado Financiero. (2025, 1 de diciembre). *Norma de Carácter General N.º 555: Establece mecanismo de envío de identificación y sexo de los directores de las sociedades anónimas abiertas y especiales*.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces, 80*(2), 655–681.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum, 1989*(1), 139–167.

Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: Women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies, 11*(4), 275–298.

De Beauvoir, S. (1949). *Le deuxième sexe*. Gallimard.

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.

Espinosa Infante, E. (Ed.). (2021). *Género y organizaciones: Visibilizando a las mujeres*. Universidad Autónoma Metropolitana.

Euronext. (2025). *CAC family: Index rule book* (Versión 25-03)

Financial Conduct Authority. (2022). *Diversity and inclusion on company boards and executive management*. Policy Statement PS22/3.

Flecha, R., Puigvert, L., y Ríos, O. (2013). The new alternative masculinities and the overcoming of gender violence. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences, 2*(1), 88–113.

Forbes, D. P., y Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review, 24*(3), 489–505.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

FTSE Women Leaders Review. (2025, febrero). *Achieving gender balance*.

G20 South Africa. (s. f.). About G20. Recuperado el 12 de octubre de 2026

Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes. (2021, 26 de enero). *10 ans de la loi Copé-Zimmermann 2011–2021: Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l'égalité professionnelle.*

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly, 37*(3), 422–447.

Institut Français des Administrateurs y Ethics & Boards. (2025). *Baromètre IFA – Ethics & Boards de la mixité des instances dirigeantes 2025*.

Instituto de Directores de Chile. (2026, 5 de mayo). *Participación femenina en directorios del IPSA alcanza 22,58% en 2026*.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Ley Nº 18.046. (1981, 22 de octubre). Ley sobre Sociedades Anónimas. *Diario Oficial de la República de Chile*.

Ley Nº 21.000. (2017, 23 de febrero). Crea la Comisión para el Mercado Financiero. *Diario Oficial de la República de Chile*.

Ley N.º 21.356. (2021, 3 de julio). Establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado que indica. *Diario Oficial de la República de Chile*.

Ley Nº 21.757. (2025, 19 de agosto). Establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales. *Diario Oficial de la República de Chile*.

Ley Nº 21.828. (2026, 23 de julio). Promueve la transparencia y la adopción de medidas para la inclusión laboral de las mujeres en las empresas que indica. *Diario Oficial de la República de Chile*.

Loi N° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. (2011). *Journal officiel de la République française*.

Loi N° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle. (2021). *Journal officiel de la République française*.

MacKinnon, C. A. (1989). *Toward a feminist theory of the state*. Harvard University Press.

McKinsey & Company, y LeanIn.Org. (2025). *Women in the workplace 2025*.

Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y Fundación ChileMujeres. (2026). *Séptimo reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2025*.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Resolución A/RES/70/1).

Observatorio de Género en Ciencia e Ingeniería. (2026, 21 de abril). *Línea 4: Salud, organización y cuidados*. Universidad Técnica Federico Santa María.

Okin, S. M. (1989). *Justice, gender, and the family*. Basic Books.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Igualdad de género en Chile: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing.

Oueda, S., Berdeja, I., Lupica, C., Barker, G., Lawrence, T., Hook, C. y Berg, A. (2021). *La igualdad necesita de todos: El rol de los hombres en la equidad, diversidad e inclusión*. BID Invest.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal, 58*(5), 1546–1571.

Salvaj, E. (2016). *Abriendo la caja negra: Factores que impactan en la travesía de las mujeres hacia la alta dirección*. Corporación Red Mujeres Alta Dirección.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*(2), 95–100.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57*(4), 675–688.

Seierstad, C., y Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management, 27*(1), 44–54.

Statistics Norway. (2009, 12 de junio). *Board and management in limited companies: 1 January 2009*.

Statistics Norway. (2026, 4 de febrero). *Board and management in limited companies*. Recuperado el 12 de octubre de 2026

Superintendencia de Valores y Seguros. (2015). *Norma de Carácter General N.º 386: Modifica Norma de Carácter General N.º 30 de 1989 en los términos que indica*.

Teigen, M. (2012). Gender quotas for corporate boards in Norway: Innovative gender equality policy. En C. Fagan, M. C. González Menéndez, y S. Gómez Ansón (Eds.), *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy* (pp. 70–90). Palgrave Macmillan.

Teigen, M. (2022). Gender quotas for corporate boards: A qualified success in changing male dominance in the boardroom. En C. de la Porte, G. B. Eydal, J. Kauko, D. Nohrstedt, P. ’t Hart, y B. S. Tranøy (Eds.), *Successful public policy in the Nordic countries: Cases, lessons, challenges* (pp. 133–152). Oxford University Press.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review, 17*(3), 320–337.

Tong, R. (2009). *Feminist thought: A more comprehensive introduction* (3.ª ed.). Westview Press.

Torchia, M., Calabrò, A., y Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics, 102*(2), 299–317.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 23–64). Gedisa.

Women on Boards Davies Review. (2015, octubre). *Improving the gender balance on British boards: Women on Boards Davies Review five year summary*.

13. ANEXOS

13.1 Anexo 1: Pauta de entrevistas

- Perspectiva general sobre la ley y el contexto

1) *¿Por qué cree que se generan leyes como ésta?*
2) *¿Cómo evalúa el potencial de transformación real que tiene la Ley N° 21.757? ¿Lo ve como un punto de inflexión o como un cambio gradual?*
3) *¿Qué implicancias culturales cree que tiene esta ley para la estructura tradicional de poder en las empresas chilenas?*

- Barreras y resistencias

4) *¿Qué barreras observa para que más mujeres accedan a los directorios? ¿Diría que son más visibles en el plano institucional, estructural o cultural?*
5) *¿Cómo operan los sesgos inconscientes en los procesos de selección o promoción a nivel de alta dirección?*
6) *¿Qué características tiene, a su juicio, el "modelo masculino de liderazgo"? ¿Sigue predominando en muchas organizaciones?*

- Factores habilitantes y buenas prácticas

7) *¿Conoce alguna iniciativa que haya facilitado efectivamente la inclusión de mujeres en directorios o altos cargos? ¿Qué fue clave para su éxito?*
8) *¿Cómo se podrían involucrar activamente los hombres en este proceso? ¿Qué rol podrían jugar las nuevas masculinidades dentro de las organizaciones?*
9) *¿Se ha abordado en su organización el privilegio masculino o la corresponsabilidad como parte de la estrategia de diversidad?*

- Cultura organizacional, sostenibilidad y criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)

10) *¿Qué tan vinculada está hoy la equidad de género con la estrategia ESG en las empresas? ¿Se conversa de manera estructural o sigue siendo un tema periférico?*
11) *¿Cree que el cumplimiento de la ley puede alinearse con una lógica de creación de valor, reputación y sostenibilidad empresarial?*

- Visión hacia el futuro

12) *Desde su experiencia, ¿qué componentes mínimos debería tener una hoja de ruta eficaz para implementar esta ley con impacto real?*
13) *¿Qué condiciones institucionales, políticas o simbólicas facilitarían una transformación cultural más profunda hacia la igualdad en la toma de decisiones?*

13.2 Anexo 2: Ficha ejecutiva de diagnóstico de madurez

1. Identificación y línea base

Sociedad / RUT		Fecha de corte	
Tipo y regla aplicable		Próxima elección / cupos	
Directorio actual	Total: ____ Mujeres: ____	Decisores de la nominación	
Responsable de la Ruta		Principal decisión pendiente:	

2. Cuatro requisitos consecutivos para asignar el nivel

Marque «Sí» solo si existe la evidencia indicada. La realización del diagnóstico no acredita por sí misma una práctica de la empresa.

N.º	Requisito	Respuesta	Evidencia existente
1	Responsable designado, composición conocida y calendario de decisiones acordado.	☐ Sí ☐ No ☐ Por verificar	
2	Necesidades, criterios y fuentes de búsqueda documentados antes de decidir nombres.	☐ Sí ☐ No ☐ Por verificar	
3	Nominación, talento, patrocinio y barreras de disponibilidad con responsables y seguimiento.	☐ Sí ☐ No ☐ Por verificar	
4	Resultados de elecciones revisados y vínculos de trabajo activos con redes externas.	☐ Sí ☐ No ☐ Por verificar	

0 Reactivo · 1 Gestión básica · 2 Gestión ordenada · 3 Institucionalizado · 4 Articulado

Nivel alcanzado: ____ Denominación: _____

El nivel es el número de requisitos consecutivos acreditados desde el primero (0 a 4). Una fortaleza posterior se registra, pero no compensa un requisito anterior pendiente.

3. Perfil de brechas por ámbito

Registre 0 si no hay evidencia, 1 si la práctica es parcial y 2 si está aplicada y puede verificarse. Estos valores no se suman para asignar el nivel.

Ámbito	0 / 1 / 2	Evidencia o brecha principal
Poder y coordinación de la nominación	____	
Criterios y búsqueda de candidaturas	____	
Redes y visibilidad de talento	____	
Patrocinio, cuidados y disponibilidad	____	
Seguimiento y articulación externa	____	

4. Prioridades acordadas

Acción inmediata	Responsable	Fecha de revisión

Uso: aplicar al inicio, después de cada elección y en la revisión anual. La clasificación describe capacidades de gestión; no determina el cumplimiento legal.

13.3 Anexo 3: Ficha de *checklist* ejecutivo de la Hoja de Ruta

Decisión por verificar	Evidencia mínima
FASE 0 · INSTALACIÓN Y DIAGNÓSTICO	
☐ Acordar entre accionistas y presidencia quién impulsa la Ruta y quién coordina la preparación de candidaturas.	Responsable designado y alcance de su encargo.
☐ Verificar si la sociedad está afecta a la ley, la regla aplicable, la composición actual, los cupos y la fecha de renovación.	Ficha legal, línea base y calendario de junta.
☐ Identificar quién influye en el perfil, las listas, la propuesta y el voto, incluidos controlador y accionistas pertinentes.	Mapa de decisión y personas a convocar.
☐ Aplicar la escala de madurez 0–4 y registrar brechas por ámbito, sin promediar situaciones distintas.	Ficha de nivel, brechas y prioridades.
☐ Revisar talento ejecutivo femenino y acceso a cargos críticos, proyectos visibles, redes de decisión y patrocinio.	Mapa inicial de trayectorias y oportunidades.
☐ Identificar horarios, viajes y criterios de disponibilidad que dificulten la conciliación, la corresponsabilidad o la progresión.	Barreras y medidas prioritarias con datos agregados.
FASE 1 · NOMINACIÓN Y ELECCIÓN	
☐ Acordar antes de discutir nombres las competencias requeridas, su relación con la estrategia y las experiencias equivalentes que pueden acreditarlas.	Matriz y perfil fechados antes de la búsqueda.
☐ Consultar fuentes fuera de los contactos habituales, incluidas redes de mujeres, academia, gremios y especialistas de búsqueda.	Fuentes consultadas y lista amplia.
☐ Evaluar las listas amplia y breve con criterios comunes y dejar constancia de los descartes bajo reserva.	Pauta, listas y motivos documentados con confidencialidad.
☐ Iniciar patrocinio mediante proyectos estratégicos y presentaciones de competencias ante quienes influyen en las decisiones.	Oportunidades asignadas y candidaturas consideradas.
☐ Ajustar reuniones, instancias de relación y exigencias de disponibilidad que excluyan innecesariamente a quienes cuidan.	Ajustes aplicados y barreras pendientes.
☐ Dialogar con quienes proponen y votan antes de la junta sobre perfil, alternativas y criterios de decisión.	Antecedentes presentados y diálogo registrado.
☐ Registrar la elección y, cuando corresponda, informar a la CMF razones y fundamentos específicos, junto con acciones para la próxima renovación.	Acta, composición resultante y explicación presentada.
FASE 2 · INSTITUCIONALIZACIÓN Y TALENTO	
☐ Formalizar responsables, plazos, criterios y fuentes para preparar otra nominación.	Política o procedimiento acordado.
☐ Vincular la sucesión ejecutiva con operaciones, finanzas, filiales y responsabilidades sobre resultados.	Mapa de sucesión actualizado y perfiles críticos.

☐ Sostener el patrocinio mediante proyectos visibles, presentaciones y acceso a redes de decisión.	Oportunidades asignadas y seguimiento de trayectorias.
☐ Revisar horarios, viajes, licencias y flexibilidad; promover el uso de medidas de corresponsabilidad por hombres y mujeres sin penalizar la carrera.	Medidas aplicadas y revisión agregada de uso y promociones.
☐ Mantener vínculos con redes, gremios, academia y especialistas que conecten talento con quienes nominan.	Encuentros y nuevas fuentes incorporadas a búsquedas.
FASE 3 · REVISIÓN Y APRENDIZAJE	
☐ Examinar la composición del directorio y la participación de directoras en presidencias, comités y decisiones.	Síntesis de representación e influencia efectiva.
☐ Comparar, cuando exista otra renovación, perfiles, fuentes, candidatas y resultados de ambos procesos.	Balance entre elecciones y ajustes documentados.
☐ Calcular los indicadores acordados con fórmula, meta, periodicidad y responsable, y revisar en contexto promociones y corresponsabilidad.	Tablero, datos agregados y decisiones de mejora.
☐ Actualizar la escala de madurez y acordar responsables y fecha para las acciones del siguiente ciclo.	Ficha actualizada y plan de mejora para la próxima junta.

Cada casilla se marca cuando existe la evidencia indicada. Si una acción corresponde a la fase que se está trabajando y aún no se ha realizado, se deja sin marcar para retomarla en la siguiente revisión.