

# MUJERES EN LOS DIRECTORIOS DE EMPRESAS

## WOMEN IN THE BUSINESS DIRECTORIES

*Matias Pascuali\**

Resumen: Este artículo tiene por finalidad analizar la diversidad de género al interior de los directorios de empresas cotizadas, su necesidad y la forma en que se pueden establecer políticas que lo promuevan al interior de estas compañías. Luego haremos un estudio comparado de la situación de las mujeres en los directorios en distintos países y analizando dichas situaciones.

PALABRAS CLAVE: Gobiernos corporativos - Directorio - Mujeres - Cuotas de género - Comply or explain.

ABSTRACT: This article aims to analyse gender diversity within the directories of listed companies, their need and the way in which policies should be established, in a way that promote those measures within these companies. Then we will make a comparative study of the situation of women in the directories in different countries and analysing these situations.

KEYWORDS: Corporate governments - Directories - Women - Gender quotas - Comply or explain.

### INTRODUCCIÓN

Clara Abott fue la primera directora de una empresa en Estados Unidos, fue nombrada directora de la empresa Abott Laboratories el año 1900, de la cual su marido Wallace Abott era el fundador y accionista mayoritario<sup>1</sup>.

---

\* Profesor investigador de la Facultad desde 2018. Licenciado en ciencias jurídicas, Universidad Adolfo Ibáñez. LLM in International Trade and Commercial Law, Oxford Brookes University y Master in Arts in Taxation, King's College University of London. Correo electrónico: mpascuali@udd.cl

<sup>1</sup> LARKER & TAYAN (2013), p. 2.

Lettie Pate Whitehead fue una de las primeras directoras de una gran compañía (*Fortune* 250) ella fue nombrada directora de Coca Cola Company en 1934<sup>2</sup>.

Estos dos casos son hitos en la historia de las mujeres como directoras de empresas en Estado Unidos.

Hoy existe un interés generalizado en aumentar la representación de las mujeres en los directorios de empresas que transan en bolsa, sin embargo, en el ámbito mundial, en 2017 cerca de un tercio (31,5%) de las empresas contenidas en el índice MSCI ACWI<sup>3</sup> tenían al menos una mujer en su directorio, esto representó un aumento respecto de la cifra del año 2016 donde estas empresas llegaban a un 27,4%.

En Estados Unidos a 2018, de todos los directores de empresas dentro del listado de las cien empresas más grandes de la revista *Fortune*, un 25,7% eran mujeres<sup>4</sup>.

La situación pareciera ser un poco distinta al revisar los datos de directoras en las cien más grandes empresas del FTSE de Londres, donde si tomamos las cifras gruesas un 32,1% de los directores son mujeres, sin embargo, si vemos los números un poco más en profundidad apreciamos que la situación es muy distinta si analizamos los números desde la perspectiva de tipos de directores, así si vemos los porcentajes de participación femenina en los directorios, diferenciándolos entre en *executive* y *non executive directors*<sup>5</sup>, en este último grupo vemos que apenas un 10,9% de los *executive directors* son mujeres.

Los defensores de la diversidad de género señalan los muchos beneficios potenciales del aumento de la representación femenina, el equilibrio de género puede mejorar la independencia del directorio al alentar debate saludable entre diversas perspectivas y reducción de las similitudes sociales entre homogéneos grupos que pueden conducir al pensamiento grupal y prematuro consenso.

---

<sup>2</sup> LARKER & TAYAN (2013), p. 2.

<sup>3</sup> MSCI es una firma de investigación de mercados independiente que desarrolla índices globales de los mercados financieros; el índice MSCI ACWI contiene información de mercados financieros y empresas que transan en bolsa en veintitrés países desarrollados y veinticuatro países en vías de desarrollo. Con datos sobre 2,852 empresas, este índice cubre aproximadamente un 85% del mercado global accionario.

<sup>4</sup> 2020 Women on Boards Gender Diversity Index. Disponible en [www.2020wob.com/companies/2020-gender-diversity-index#targetText=Half%20of%20R3000%20Have%20One,%25%20from%2022%25%20in%202017](http://www.2020wob.com/companies/2020-gender-diversity-index#targetText=Half%20of%20R3000%20Have%20One,%25%20from%2022%25%20in%202017).

<sup>5</sup> Non executive directors (NED) o directores independientes, son aquellos directores que proporcionan una supervisión independiente, sin participar en la dirección ejecutiva de la empresa, estos se contraponen a los Executive directors que son aquellos directores que participan en la dirección ejecutiva de la empresa, toman las decisiones importantes.

Las mujeres pueden tener ideas diferentes en el comportamiento del cliente, particularmente en industrias donde las mujeres son los principales agentes de compras.

También pueden evaluar la información y considerar el riesgo y la recompensa de manera diferente que los hombres, por lo tanto, mejorando la toma de decisiones. Además, pueden exhibir niveles más altos de confiabilidad y cooperación, mejorando así la dinámica del directorio.

Finalmente, desde el punto de vista de las políticas públicas, la diversidad de género es un valor social importante y uno eso es consistente con la igualdad.

Las mujeres llevan décadas en la fuerza laboral trabajando a tiempo completo, en 2013 más de la mitad de los egresados de universidades europeas eran mujeres, sin embargo, estas raramente llegan a altas posiciones como ejecutivas de primera plana o directoras de grandes empresas.

Todo esto nos lleva a hacernos dos preguntas, en primer lugar, ¿es necesario generar políticas que promuevan una mayor participación de las mujeres en los directorios? Y de ser así, ¿qué tipo de políticas son convenientes en esta área?

Acá un tema previo es determinar si la diversidad, en este caso de género, debe existir al interior de los directorios por una elemento necesario en sí mismo o la diversidad, de género en este caso es un medio de aumentar el valor para el accionista o para la empresa.

## ¿SON NECESARIAS LAS POLÍTICAS DE GÉNERO AL INTERIOR DEL DIRECTORIO?

Este tema nos lleva directamente a la gran pregunta sobre el interés que debe existir al tomar una decisión al interior de la empresa, en este caso la decisión es, ¿debemos promover la diversidad de género como un fin en sí mismo?, al seleccionar al directorio o, ¿debemos elegirlo en base a criterios puramente técnicos teniendo en vistas la diversidad de género?

En este punto puede haber dos puntos de vista, el primero es que la diversidad de género tiene un valor en sí misma, en cualquier ámbito, incluido en el corporativo, por otro lado, podemos sostener que la diversidad de género tiene un valor asociado al aumento de valor de la compañía.

Si sostenemos la primera postura significa que las empresas (y más específicamente los accionistas) deben, al momento de designar a los directores, tener una consideración más allá del beneficio o interés social de la empresa, deben ser, por decirlo de alguna forma, un interés general de la sociedad de incorporar grupos que usualmente se ven subrepresentados.

La causa social por diversidad de género al interior de los directorios está enraizada en un tema más amplio, que es el de la igualdad de género, los que sostienen esta igualdad de género en la empresa como un fin *per se*, lo hacen basándose en justificaciones morales o sociales<sup>6</sup>, su caso se encuentra basado en la premisa de que esta diversidad es “lo correcto”<sup>7</sup>, sin embargo estas justificaciones más que lograr simpatía por parte de los tomadores de decisiones en las empresa los han alienado, poniéndolos en veredas opuestas respecto de este tema.

Existen diversos argumentos que promueven una participación de las mujeres en los directorios o la diversidad de género como un valor en sí mismo, estos señalan entre otros, que la diversidad de género puede mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones en comparación con directorios más homogéneos o que las directoras pueden agregar nuevas perspectivas a las discusiones en los directorios o tener un mejor desempeño.

Por otro lado, los que piensan que la igualdad de género tiene un valor, pero asociado al éxito de la compañía pueden también tener diversos puntos de vista, por una parte, aquellos que piensan que el solo hecho de incorporar mujeres al directorio trae aparejado un éxito o un beneficio a la compañía, y aquellos que piensa que esto no es automático y que solo debe tenerse en consideración el éxito o beneficio de la compañía y la diversidad de género es un agregado.

A esta postura se le puede denominar como una postura instrumental a los intereses de la compañía, esta postura ha significado un giro desde las justificaciones sociales o morales para la diversidad a una postura instrumental a un fin, que es el beneficio empresarial.

Estas posturas señalan que directorios diversos en lo relativo al género traen beneficios a la compañía, para estos autores este tema no es un tema de igualdad, sino que es un tema de mejorar el gobierno corporativo de la empresa por medio de la diversidad<sup>8</sup>.

En el caso de aquellos que intentan justificar la necesidad de una diversidad de género al interior del directorio señalando que una mayor diversidad se encuentra directamente relacionado con un mayor valor para la empresa, se encuentran con el problema de que esto no ha sido probado empíricamente, es más, los estudios que se han hecho señalan que no existe una correlación entre la composición del directorio en cuanto a género o raza y los resultados de la empresa<sup>9</sup>.

Por este motivo justificar la necesidad de diversidad de género en el beneficio económico de la empresa es discutible, por este motivo creemos que la justificación debe venir dada por otros motivos, tales como el valor re-

---

<sup>6</sup> NILI (2019), pp. 145, 159.

<sup>7</sup> FAIRFAX (2011), pp. 854, 857.

<sup>8</sup> Nili (2019), pp. 145, 160.

<sup>9</sup> FANTO, SOLAN & DARLEY (2011), pp. 901, 918.

putacional o el enriquecimiento de las discusiones al interior del directorio, temas que indirectamente deben traer un beneficio económico a la empresa.

Esta discusión está muy ligada a la gran discusión en materia de interés social, donde a lo largo de la historia han existido diversas posturas, desde en un principio la teoría del *Shareholder supremacy* en que se entendía que la compañía era de sus accionistas y, por lo tanto, el único interés aceptable era la maximización del retorno económico de los dueños en el más corto plazo, desde esta mirada, las políticas de género son absolutamente incompatibles con el interés social.

A esta postura se le rebatió con la teoría del *stakeholder primacy*, esta teoría señala básicamente que la empresa es un actor dentro de la sociedad, que tiene una estructura institucional a la cual el Estado otorga la posibilidad de actuar en el mundo jurídico y como institución está formada no solo por sus accionistas, sino que por todo aquel que tiene interés en ella y, por lo tanto, los intereses de todos sus integrantes están en un mismo nivel y deben tomarse en cuenta al tomar las decisiones al interior de la empresa, esta postura es absolutamente concordante con las medidas de igualdad de género al interior de la empresa, ya que la sociedad es un interesado o *stakeholder* y es del interés de la sociedad en su conjunto que si existen grupos subrepresentados en la sociedad esta se corrija.

No obstante, hoy el *stakeholder primacy* va un poco en retirada, en la actualidad el consenso ha llegado de la mano de la *Enlightened shareholder value theory*, esta teoría vuelve un poco a los inicios en que el interés de la sociedad es finalmente la maximización de recursos, sin embargo, con un matiz, esta teoría señala que esto solo se logra si dicha maximización de recurso se da por medio del respeto a los intereses de los interesados y de la sociedad toda, por lo tanto, si aplicamos esta teoría al tema de la equidad de género al interior de los directorios debemos decir que las medidas tendientes a promoverlo son totalmente aceptables e, incluso, deseables, pero no por un valor intrínseco de la igualdad, sino que como una forma en virtud de la cual se logra el objetivo final, que es la maximización del valor de la empresa.

Por lo tanto, de ser así estas medidas son necesarias siempre y cuando traigan como consecuencia un beneficio empresarial en el largo plazo.

## ¿CÓMO SE ENFRENTA EL TEMA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO AL INTERIOR DE LOS DIRECTORIOS?

Suponiendo que la diversidad de género es necesaria o es una finalidad querida por traer aparejado el beneficio a la empresa. ¿Cómo se debe enfrentar este tema?

Existen tres formas:

- 1) Estableciendo cuotas de género legales o *hard law*.
- 2) Estableciendo recomendaciones, *soft law* o normas *comply or explain*.
- 3) Dejando la decisión a las propias empresas.

### *Cuotas de género legales*

Cuotas de género son un mecanismo de acción positiva, en virtud del cual se establece un mínimo de participación de un género en determinado asunto, estas cuotas de género se establecen de manera imperativa a través de leyes, y su incumplimiento puede traer aparejado distintos tipos de sanciones.

El típico caso de cuotas de género son las parlamentarias o electorales, estas cuotas establecen por regla general mínimos de candidatos por género a cargos de elección popular.

Estas cuotas parlamentarias difieren de las cuotas a las cuales nos referimos en este trabajo, que son las cuotas legales de género al interior de los directorios.

Una gran diferencia es que las cuotas parlamentarias se refieren a cuotas de postulación o cuotas de candidaturas, no aseguran un resultado final, sin embargo, las cuotas de género en los directorios se refieren al resultado final a porcentajes de resultado, esto se complica, ya que acá estamos hablando de instituciones privadas y donde, además, los directores representan y son elegidos por accionistas, esto dificulta la aplicación de estas cuotas, además de imponer una carga a los privados que al menos es discutible su procedencia.

### *Recomendaciones o normas "cumplir o explicar"* (comply or explain)

Es un recurso muy utilizado en materia de gobiernos corporativos, en virtud de esta técnica se establece, mediante normas o instrumentos no vinculantes, ciertas recomendaciones tendientes a establecer conductas que regulan temas al interior de las empresas, estas conductas tienden, por regla general, a establecer situaciones de protección o de entrega de información, respecto de temas queridos por la autoridad.

Cuando estas recomendaciones se dictan bajo la modalidad *comply or explain*, la empresa puede cumplir o no cumplir las recomendaciones, pero si no las cumplen deben explicar los motivos por los cuales no se cumplen.

El propósito de "cumplir o explicar" es dejar que el mercado decida si un conjunto de estándares es apropiado para compañías individuales. Dado que una empresa puede desviarse del estándar, este enfoque rechaza la opi-

nión de que una norma es aplicable a todos los actores o como se denomina en inglés *one size fits all*, pero debido al requisito de revelar explicaciones a los inversores del mercado, anticipa que, si, por ejemplo, los inversores no aceptan las explicaciones de una empresa ellos venderán sus acciones o si los consumidores no están de acuerdo dejarán de comprar, creando así una “sanción de mercado”, acá la sanción ya no es una imposición legal, sino que es un tema reputacional, Este concepto se introdujo por primera vez después de las recomendaciones del Informe Cadbury de 1992<sup>10</sup> sobre gobiernos corporativos en el Reino Unido.

Estas normas no son obligatorias, sino recomendaciones, por este motivo se consideran normas de *Soft Law*.

### *Autorregulación*

Muchos piensan que como estos son temas entre privados, a pesar de que la diversidad de género pueda ser algo querido o beneficioso, no deberían existir normas que lo impongan, sino que debe ser el mercado que se autorregule, y si lo que se busca es el beneficio de la empresa, esto se logrará justamente mediante la diversidad de género, esto se dará naturalmente por el mercado, sin intervención de la autoridad.

Este enfoque creemos que puede ser insuficiente, ya que el tema de las empresas enlistadas, si bien es un tema entre privados, existe también un tema de fe pública, pues su capital se transa en el mercado financiero y, en general, los titulares de acciones son muchas personas (sobre todo si consideramos los inversionistas institucionales) es un tema que debe tener algún tipo de regulación.

### ¿QUÉ SE BUSCA CON LAS CUOTAS DE GÉNERO?

Esta pregunta es sumamente válida, el hecho de promover la participación de mujeres en el directorio debe tener una razón que lo justifique, las respuestas pueden ser disímiles.

Si por un lado la respuesta es que se busca que las mujeres estén ahí, ya que se debe corregir una injusticia histórica y además abrirle paso para que entren a un mundo al cual siempre le fue muy difícil entrar, entonces estas medidas van en el sentido correcto, sin embargo, creemos que esa no debe ser la justificación de que estén en los directorios.

---

<sup>10</sup> <http://cadbury.cjbs.archios.info/report>

Creemos que deben estar en los directorios y que debieran ser parte en la toma de decisiones al interior de las empresas, y eso creemos no se logra con cuotas, sino que mediante el ingreso de las más preparadas, y para eso creemos que el sistema de cuotas no es suficiente, esto se logra con medidas integrales de educación y acceso a la información, esto se consigue no a través de medidas cuantitativas de género, sino que a través de medidas cualitativas de género.

El gran argumento en contra de las cuotas de género viene dado por el hecho de que al hablar de directorios nos estamos refiriendo al ámbito privado, y al estar dentro del ámbito privado nos regimos por principios distintos al ámbito público, acá lo relevante debiera ser el interés de la empresa como un todo, y no intereses de grupos particulares.

Además, el hecho de establecer cuotas estas imponen una carga al privado que iría más allá de lo que le corresponde.

Otro problema que ha surgido con el establecimiento de cuotas o el forzar el nombramiento de directoras es el hecho de que al elegir un director debiese elegirse al más capacitado para el cargo.

Puede pasar que se designen personas en los directorios para llenar cupos, esto provocaría una especie de división en categorías de directores, aquellos que están por sus méritos y aquellos que están por sus características.

Esto ya estaría pasando, por ejemplo en el Reino Unido se ha señalado que las firmas del FTSE 100 estarían nombrando directoras para llenar cupos, pero que estas no estarían siendo tomadas en cuenta en decisiones estratégicas y que, incluso, no estarían siendo consideradas dentro de la carrera por promociones dentro de las empresas<sup>11</sup>.

## SITUACIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS DE EMPRESA A NIVEL COMPARADO

### 1) *Canadá*

No existen cuotas legales de participación de mujeres en directorios, sin embargo, en el ámbito estatal, en el Estado de Quebec se estableció una cuota de un 50% de mujeres en los directorios de empresas estatales.

Sin embargo, en 2018 se hizo una reforma a la legislación corporativa canadiense, la Bill C-25<sup>12</sup> modificó Ley de Sociedades Comerciales, la Ley

<sup>11</sup> [www.theguardian.com/business/2019/jul/11/uk-firms-accused-hiring-female-directors-for-symbolic-value](http://www.theguardian.com/business/2019/jul/11/uk-firms-accused-hiring-female-directors-for-symbolic-value)

<sup>12</sup> Bill C-25. Disponible en [www.parl.ca/DocumentViewer/en/42-1/bill/C-25/royal-assent](http://www.parl.ca/DocumentViewer/en/42-1/bill/C-25/royal-assent)

de Cooperativas de Canadá, la Ley de Sociedades sin Fines de Lucro y la Ley de Competencia.

Esta reforma no creó cuotas ni estableció normas sobre diversidad de género, sin embargo, se ha dicho que puede ser un catalizador para el tema de la diversidad de género en Canadá, ya que introduce modificación en las obligaciones de *disclosure* en las empresas cotizadas relativas al tema de la diversidad de género en los directorios de empresas cotizadas y también en los cargos de alta administración<sup>13</sup> así vemos que, si bien esta legislación no impone cuotas u obligaciones, sino que impone una regla de *Comply or Explain*, bajo este sistema estas empresas deberán informar temas tales como grupos representados en el directorio o políticas relativas a mantener una diversidad entre los miembros, de no tener dichas políticas la empresa deberá explicar el porqué.

El porcentaje de mujeres en los directorios a 2017 era de un 17,7 %.

## 2) Estados Unidos

No existen normas federales que establezcan cuotas de mujeres en directorios, sin embargo, existen normas en algunos Estados relativas a este tema así, por ejemplo, en California, en 2018, la Senate Bill 826, denominada *Women on Boards* fue aprobada, dicha norma establece la obligación para las sociedades anónimas abiertas establecidas o que tengan a sus principales ejecutivos domiciliados en California deben tener al menos una directora en su directorio, esta norma entrará en vigencia el 31 de diciembre de 2019. A partir de 2022 en el caso de sociedades anónimas que tengan cinco directores el mínimo de mujeres será de dos y si la compañía tiene seis o más directores el número mínimo de mujeres será de tres.

Además, existen algunas recomendaciones dictadas por las legislaturas estatales de otros Estados, como mencionamos antes, estas son un tipo de *soft law*<sup>14</sup>.

## 3) Unión Europea

El tema de la diversidad de género en los directorios ha estado en la agenda política de la Comisión Europea desde 2010 cuando se lanzó la *Strategy for equality between women and men*<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> [www.lawsonlundell.com/the-business-law-blog/bill-c-25-a-catalyst-for-corporate-diversity-in-canada](http://www.lawsonlundell.com/the-business-law-blog/bill-c-25-a-catalyst-for-corporate-diversity-in-canada)

<sup>14</sup> Massachusetts, Illinois y Pennsylvania.

<sup>15</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c58de824-e42a-48ce-8d36-a16f30ef701b/language-en>

Luego, en 2016, se dictó un nuevo documento, la *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*<sup>16</sup>, todo esto con la intención de dictar una directiva que establezca obligaciones específicas, sin embargo, aún no ha existido consenso dentro del parlamento europeo para transformar estas iniciativas en ley.

#### 4) Francia

Se ha dado una larga discusión, a principio de este siglo se intentó legislar el tema de las cuotas, sin embargo, dicha legislación fue declarada inconstitucional, por este motivo el año 2008 se modificó la Constitución, permitiendo la dictación de la denominada Ley Cope-Zimmermann el año 2011.

La actual norma francesa de 2017 establece una cuota de un 40% para ambos géneros, esta cuota aplica en los siguientes casos:

- Empresas que transan en bolsa.
- Algunas empresas privadas con ingresos o activos superiores a cincuenta millones de euros o más de quinientos trabajadores.
- Organizaciones gubernamentales.

El porcentaje de mujeres en directorios es de un 40%.

#### 5) Noruega

Fue el primer país en dictar una ley estableciendo cuotas obligatorias de género en los directorios de empresas enlistadas, esta norma fue introducida a la legislación noruega en 2005.

Con el establecimiento de estas cuotas obligatorias la representación femenina en los directorios pasó de un 11% en 2003 a un 42% en 2008<sup>17</sup> cifra que se mantiene en 2016<sup>18</sup>.

La norma noruega establece que en los directorios del equivalente a las sociedades anónimas abiertas ningún género puede tener una participación de menos de un 40%, sin embargo, y basados en el éxito de esta medida el gobierno está intentando llevar las cuotas más allá, por ejemplo en 2016 se aprobó una norma que las lleva no solo a los directores, sino que lo hace aplicable a los cargos de primera línea de administración de las empresas.

---

<sup>16</sup> [https://ec.europa.eu/anti-trafficking/eu-policy/strategic-engagement-gender-equality-2016-2019\\_en](https://ec.europa.eu/anti-trafficking/eu-policy/strategic-engagement-gender-equality-2016-2019_en)

<sup>17</sup> BOHREN & STAUBO (2015), pp. 3, 30.

<sup>18</sup> [www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar/03.16](http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar/03.16)

## 6) Reino Unido

No existen cuotas legales de género para los directorios. Esto no significa que el tema no sea relevante en el mundo corporativo británico.

El año 2011 el gobierno encargó a lord Davies un estudio independiente relativo, dicho informe denominado *Women on Boards*<sup>19</sup> hizo una serie de recomendaciones, pero entre las más relevantes señaló que debía apuntarse a tener al año 2015 un 25% de mujeres en los directorios.

Esta meta se cumplió y a 2015 se reportó que las mujeres ocupaban un 26,1% de las posiciones en directorios de empresas FTSE 100 y 19,6% en las empresas del FTSE 250. Además, en el FTSE 100 no existía ninguna empresa en que el directorio estuviera formado exclusivamente por hombres y en el FTSE 250 solo trece tenían directorios formados exclusivamente por hombres. Además, existe el *Corporate Governance Code*, que es una norma *comply or explain*, en dicho código se establece que las compañías deben reportar anualmente sus políticas de diversidad de género e incluir dichas políticas en las evaluaciones anuales de efectividad de los directorios.

## ANÁLISIS COMPARADO

Si analizamos las legislaciones incluidas en este trabajo vemos que existen algunas con cuotas y otras sin cuotas legales, sin embargo, en todas existen iniciativas para promover esta diversidad.

Analizando los números no nos permiten detectar diferencias reales entre aquellas legislaciones en que hay cuotas obligatorias o normas de *comply or explain*.

La pregunta que podemos hacernos es si estas cuotas obligatorias han tenido un efecto (positivo o negativo) en las empresas enlistadas o en el acceso de las mujeres a los directorios.

Así, si vemos jurisdicciones en que las cuotas de género son obligatorias vemos que sí existe un efecto de ingreso a los directorios, sin embargo, en países en que las cuotas no son obligatorias, pero que existen fuertes medidas de *soft law* y una gran fuerza del mercado reputacional, como en el Reino Unido vemos que también ha crecido esta participación.

Otra pregunta es si bien crece, ¿crece en calidad? Acá la respuesta es más compleja, ya vimos que se ha señalado que, por ejemplo, en Francia y el Reino Unido el crecimiento se da principalmente en *non executives directors*,

---

<sup>19</sup> [www.gov.uk/government/news/women-on-boards](http://www.gov.uk/government/news/women-on-boards)

esto nos muestra que este crecimiento es más numérico, pero no existe un crecimiento en el ámbito de la toma de decisiones, esto nos lleva a preguntarnos cuál es la finalidad de más mujeres en los directorios, que estas llenen un asiento o que participen con sus puntos de vista en la toma de decisiones, creemos que la respuesta es esta última, por lo que, si bien estas medidas ayudan creemos que la solución debiera ir por otro lado, buscando un crecimiento más cualitativo de las mujeres en los directorios.

## SITUACIÓN EN CHILE

No existen normas legales que establezcan cuotas, ni recomendaciones o normas *comply or explain* relativas a la diversidad de género en los directorios.

Sin embargo, es un tema que ha empezado a tener relevancia, de hecho este año el Ministerio de la Mujer creó un registro de mujeres para directorios<sup>20</sup>, este registro tiene como objetivos:

- Aumentar la participación de mujeres en posiciones de alta responsabilidad.
- Aumentar la participación laboral femenina y disminuir la brecha salarial por la vía de visibilizar mujeres capacitadas, con experiencia y disponibles.
- Avanzar de manera más rápida en equidad de género en las empresas al tener más mujeres en los directorios.

Respecto a los números, el estudio más serio es el que hace Comunidad Mujer denominado “Ránking de mujeres en la alta dirección”<sup>21</sup> el cual en su versión 2018 señala entre otras cifras que, por ejemplo, en las empresas IPSA de un universo de 327 directores titulares solo veintiuno son mujeres, es decir, un 6,4%, sin embargo, señala como casos destacados en este tema empresas como Colbún que tiene un 33,3% de mujeres en su directorio y Banco Santander y Ripley con un 22,2%.

## CONCLUSIONES

El tema de la diversidad de género al interior de las empresas es un tema complicado por dos razones: primero, estamos en la esfera de lo privado, de

---

<sup>20</sup> [www.minmujeryeg.gob.cl/registro\\_mujeres/](http://www.minmujeryeg.gob.cl/registro_mujeres/)

<sup>21</sup> [www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2019/01/Ranking-Mujeres-en-la-Alta-Direccio%CC%81n-2018.pdf](http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2019/01/Ranking-Mujeres-en-la-Alta-Direccio%CC%81n-2018.pdf)

la libertad de empresa, por lo que regular a través de la imposición de cuotas puede ser complicado, ya que no está claro cuál es el interés que se debe tener al incorporar a las mujeres a los directorios.

Luego, otro tema que preocupa es una vez que las mujeres entran al directorio, ¿qué papel desempeñan? Están ahí para llenar cupos o están en posiciones en las cuales son parte importante de la toma de decisiones, este último fin debiera ser lo más relevante en este tema, no un tema de cantidad, sino que un tema de calidad de la participación.

Creemos que la solución a este tema pasa por regulación blanda o *soft law* más que norma dura, y esto no es extraño o diferente a otros temas o regulaciones en temas de gobierno corporativo en el cual existen las recomendaciones o los *comply or explain*.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOHREN & STAUBO (2015): "Mandatory Gender Balance and Board Independence", in *European Financial Management* 3. 22.
- FAIRFAX, Lisa (2011): "Board Diversity Revisited: New Rationale, Same Ols Story?", in *89 NC Law Review*.
- FANTO James, Lawrence SOLAN & John DARLEY (2011): "Justifying Board Diversity" *89 North Carolina Law Review*.
- LARKER, David & Bryan TAYAN (2013): "Pioneering Women on Boards: Pathways of the First Female Directors", in *Stanford Closer Look Series* number 2 (September).
- NILI, Yaron (2019): "Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms", in *94 Indiana Law Journal*.

