

LEY DE CUOTAS DE GÉNERO
EN DIRECTORIOS.
EL MECANISMO ELEGIDO
POR EL CONGRESO CHILENO
PARA HACER FRENTE
A LA BRECHA DE GÉNERO
EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

GENDER QUOTAS IN BOARDS
OF DIRECTORS:
THE MECHANISM CHOSEN
BY THE CHILEAN CONGRESS
TO ADDRESS THE GENDER GAP
IN CORPORATE BOARDS

*Macarena López U.**

RESUMEN: A pesar de los esfuerzos realizados por muchas compañías y sistemas jurídicos, las mujeres se mantienen subrepresentadas en los directorios de empresas a lo largo de todo el mundo. En este contexto, las cuotas de género han surgido como un mecanismo de inclusión de mujeres en esos espacios de liderazgo. Este estudio analiza la brecha de género en directorios de empresas y a las cuotas de género como un sistema que pretende reducir esa brecha. Luego, se analiza la Ley n.º 21757 recientemente publicada, que establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y especiales. El análisis se enfoca en los aspectos más relevantes del proceso legislativo seguido ante el Congreso Nacional, incluyendo los cambios introducidos durante la tramitación del proyecto tanto a instancias de los parlamen-

* Abogada. Diplomada en Derecho del Trabajo y Seguridad de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Magister en Derecho Northwestern University, Chicago, IL. Doctoranda en Derecho UDD. Profesora Facultad de Derecho Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo electrónico: macarena.lopez@udd.cl

tarios como de la sociedad civil. Finalmente, se exponen los objetivos de la norma, mecanismos y etapas de implementación transitoria.

PALABRAS CLAVE: directorios de empresas, mujeres, gobiernos corporativos, cuotas de género.

ABSTRACT: Despite significant efforts by companies and legal systems worldwide, women continue to be underrepresented on corporate boards. In response, gender quotas have emerged as a mechanism to promote the inclusion of women in these leadership roles. This study contextualizes the persistent gender gap on company boards and presents gender quotas as a policy tool designed to address this disparity. It will then examine the recently enacted Act 21.757, which introduces measures to increase female representation on the boards of listed companies. The analysis will outline the key stages of the legislative process undertaken in the National Congress, highlighting the most important amendments made during the bill's passage-many of which resulted from the input of both Congress members and civil society actors. Finally, the study will provide a detailed examination of the law itself, exploring its goals, enforcement mechanisms and phases.

KEYWORDS: corporate boards, women, corporate governance, gender quotas.

INTRODUCCIÓN

La baja representación de mujeres en directorios es un tema de interés tanto en Chile como en otras legislaciones, lo que ha significado la proliferación de respuestas jurídicas ante un problema que encuentra su origen en una situación práctica. Chile, siguiendo el modelo de otros sistemas jurídicos, ha adoptado una nueva normativa que impone una cuota mínima de representación de ambos géneros en los directorios de sociedades anónimas abiertas y especiales reguladas. Lo anterior se suma a la Ley n.º 21356 del año 2021, que, con ciertas diferencias, dispone una cuota de género en directorios de empresas públicas.

En primer lugar, este estudio presenta información relativa a la brecha de género en directorios de empresas, presentando a la cuota como un sistema usado por diversos países para reducir esa brecha. En segundo lugar, se analiza el estudio de la Ley n.º 21757 publicada en el mes de agosto de 2025, la que establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y especiales. Para ello, se presentan los aspectos más relevantes del proceso legislativo seguido ante el Congreso Nacio-

nal con foco en los temas que generaron mayor debate durante ese proceso y en los cambios más significativos introducidos tanto por los parlamentarios como por diversos actores de la sociedad civil durante la tramitación de la ley. Luego se analiza la norma, explorando la forma en que el sistema legal chileno optó por implementar una cuota de género en los directorios de ciertas empresas. Para concluir, se presentan algunas discusiones que pretenden ilustrar el debate académico relativo a la implementación de la Ley n.º 21757¹.

I. CONTEXTO

La subrepresentación de mujeres en los directorios de empresas es un hecho. En el año 2021 las mujeres representaban el 25 % de los miembros de directorios de las empresas que transan en bolsa a escala global². En los directorios de las empresas más grandes de los Estados miembros de la Unión Europea, solo un tercio de sus miembros son mujeres³, mientras que en Estados Unidos la cifra alcanza el 27 %. En Latinoamérica, la tasa de participación es de 10,4 %⁴. En Chile la situación es similar, donde solo el 22,1 % de los miembros de directorios de sociedades anónimas abiertas son mujeres⁵, existiendo una clara prevalencia de directores hombres chilenos entre cincuenta y un y setenta años⁶⁷.

Si bien la cantidad de mujeres en directorios en el ámbito global ha aumentado en los últimos años⁸, está lejos del objetivo del cuarenta por ciento planteado por la Comisión Europea⁹. En este sentido, se estima que el objetivo de erradicar la subrepresentación de mujeres en los directorios podría demorar algunas décadas¹⁰. En respuesta a lo anterior, han surgido medidas de diversa intensidad para incentivar la presencia de mujeres en directorios, siendo una de ellas la cuota de género, pudiendo ser obligatoria o recomendada. El primer país en im-

¹ Este artículo usa la concepción binaria de género, asociada al sexo biológico hombre o mujer. Lo anterior, debido a que el debate jurídico en Chile se ha enfocado en la presencia de mujeres en directorios, no existiendo aún un análisis profundo respecto de las identidades de género.

² DENIS (2022) p. 6.

³ COMISIÓN EUROPEA (2022) pp. 1-2.

⁴ DELOITTE (2022) pp. 19-28.

⁵ MINISTERIO DE HACIENDA *et al.* (2025) pp. 24-25.

⁶ ARENAS, SANTANDER y CAMPOS (2019) p. 46.

⁷ Lo anterior también ocurre en los cargos de gerencia de primera línea, donde el 25,6 % son mujeres: MINISTERIO DE HACIENDA *et al.* (2025) pp. 24-25. La fuente utilizada emana de la información reportada por las entidades emisoras de valores a la CMF, en el marco de las Normas de Carácter General n.º 386 y 461.

⁸ KORENKIEWICZ & MAENNIG (2023) p. 842; DENIS (2022) p. 6.

⁹ COMISIÓN EUROPEA (2022) p. 2.

¹⁰ DELOITTE (2022) p. 6.

plementar una cuota obligatoria de género fue Noruega en el año 2008, donde todas las empresas que transan en bolsa deben cumplir una cuota de género de al menos un 40 %, sancionándose el incumplimiento con la disolución de la sociedad¹¹. A partir de entonces, algunos países han imitado la medida, optando por diversas alternativas de regulación. Así, a Noruega le siguieron Francia e Italia con una cuota de un cuarenta por ciento, Países Bajos, Portugal, Bélgica, Alemania y Austria con una cuota de alrededor de un treinta por ciento, y Grecia con una cuota de un veinticinco por ciento¹². Si bien las alternativas de sanción ante el incumplimiento del mandato legal difieren entre los países, la mayoría ha optado por la nulidad de la elección del directorio que no cumple con el porcentaje requerido por la cuota¹³. Algunos países como India han optado por exigir que el directorio cuente con al menos una mujer¹⁴.

La subrepresentación de mujeres en los directorios puede analizarse a través de dos líneas argumentativas¹⁵. La primera aborda el tema desde la perspectiva del gobierno corporativo, buscando determinar si la presencia de mujeres en directorios tiene una relación directa con el rendimiento y valor de la compañía¹⁶. La segunda perspectiva estudia el tema desde la noción de los derechos, esto es, si la mujer merece ser incluida en ese escenario de poder y liderazgo¹⁷. Si bien ambas perspectivas parecen complementarias, cada una pone el acento en diferentes argumentos.

Cabe hacer algunas precisiones respecto del primer argumento. La relación entre la diversidad de género en directorios y el rendimiento de la compañía ha sido estudiada, pero no existe consenso en los resultados¹⁸. Algunos estudios arrojan que la presencia de mujeres en directorios tiene un impacto directo en el valor de la empresa¹⁹, y que los directorios diversos tienen mejores prácticas y rendimiento. Lo anterior incluye mejor asistencia a sesiones de directorio, mayor participación en la toma de decisiones, alineamiento con los intereses de los accionistas²⁰, y mejor control a los miembros de la gerencia²¹. Algunos autores

¹¹ ADAMS & FERREIRA (2009).

¹² DENIS (2022) pp. 12-13.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ D'HOOP-AZAR *et al.* (2017).

¹⁵ CARTER, SIMKINS & SIMPSON (2010) p. 397.

¹⁶ PASCUALI (2020) pp. 191-193.

¹⁷ CARTER, SIMKINS & SIMPSON (2010) p. 397.

¹⁸ MILLER & TRIANA (2019) pp. 755-757; MÁRQUEZ, GONZÁLEZ, DUQUE (2022) p. 792; NIELSEN (2010) p. 136; REGUERA *et al.* (2011) p. 199; CARTER *et al.* (2010) p. 399; LIU WIE & XIE (2014) p. 170, entre otros.

¹⁹ CARTER *et al.* (2003) p. 21.

²⁰ ADAMS & FERREIRA (2009) pp. 296-307.

²¹ LIU, WIE & XIE (2014) p. 170; OECD (2020) pp. 5-6.

han señalado que la diversidad de género en directorios mejora la reputación de la empresa²². Sin embargo, otros estudios han arrojado que no se puede comprobar la relación directa entre la inclusión de mujeres en directorios y el aumento del valor de mercado de la compañía, y que, incluso, podría generar efectos negativos como un control excesivo o aumentar los conflictos entre miembros del directorio²³.

Con lo anterior no se pretende desvirtuar el valor que significa la presencia de mujeres en directorios, pero sí se evidencia la falta de consenso en los resultados de estudios que buscan determinar el beneficio directo que ello reporta para la compañía. Esa dificultad puede deberse a desafíos metodológicos, a la formas de medición, al concepto de diversidad empleado, al tiempo medición utilizado en los estudios²⁴, o al limitado impacto que generan las mujeres en la toma de decisiones en los directorios²⁵.

Por lo señalado en los párrafos anteriores parece necesario ahondar en el segundo argumento, que tiene relación con el valor que significa para la mujer poder ser parte de espacios de toma de decisiones, como son los directorios. Esta perspectiva se relaciona, a su vez, con el derecho al acceso de la mujer a esos espacios en igualdad de condiciones. En este sentido, el art. 19 n.º 1 de la *Constitución* dispone que las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos, lo que también alude a la garantía de igualdad²⁶.

Los argumentos relativos al valor que representa para la empresa contar con mujeres en los procesos de toma de decisiones, y el valor que representa para la mujer ser parte de dichos procesos, fueron presentados durante el proceso legislativo de la recientemente publicada Ley n.º 21757, generando discusiones parlamentarias y acuerdos que derivaron en la actual redacción de la ley.

II. LA LEY N.º 21757.

PROCESO LEGISLATIVO Y DISEÑO DE LA LEY

II.1 Proceso legislativo

El proyecto de ley contenido en el *Boletín* n.º 15516-34, que dio origen a la Ley n.º 21757, no fue el primero que intentó establecer cuotas en los directorios de

²² BEAR *et al.* (2010).

²³ ADAMS & FERREIRA (2009) pp. 305-308.

²⁴ ADAMS *et al.* (2015) p. 78.

²⁵ COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO (2022) p. 4.

²⁶ FIGUEROA (2015) p. 4.

sociedades anónimas²⁷, sí ha sido el único que ha prosperado en el Congreso convirtiéndose en ley. Entre los fundamentos del proyecto de ley señalados en el mensaje presentado por el Ejecutivo el 28 de noviembre de 2022, destacan la necesidad de una mayor participación de mujeres en directorios de empresas para avanzar a una mayor igualdad, la tendencia de empresas con mujeres en directorios de obtener un mejor desempeño financiero y organizacional, además de beneficios en todos los niveles de la empresa²⁸.

Si bien el proyecto tuvo buena acogida por diferentes sectores políticos y la industria, algunos temas generaron discusión. Entre ellos, en el informe de la Comisión de la Mujer y Equidad de Género de la Cámara de Diputadas y Diputados quedó constancia de la intervención de miembros de la Cámara y de la sociedad civil, entre ellos la SOFOFA y el Instituto de Directores de Chile, que hablaron sobre la relevancia de la gradualidad del proceso de implementación de la medida, la relevancia del mérito de quienes integran el directorio, y los beneficios que genera para la empresa la inclusión de mujeres en sus directorios²⁹. En la Comisión de Economía, Fomento y Desarrollo de la misma Cámara participaron entidades como la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), donde se puntualizó la posible afectación al derecho de los accionistas a elegir a sus directores, la necesidad de incentivar la participación laboral de las mujeres en lugar de afectar al directorio, la falta de valorización de las trayectorias laborales diversas que afectan la posibilidad de mujeres de acceder a cargos directivos, y la necesidad de implementar cuotas transitorias que busquen finalizar a medida que se cumpla con el objetivo planteado por la ley³⁰. En el segundo trámite constitucional seguido ante la Cámara del Senado actuando como cámara revisora, las discusiones fueron similares, abordando tanto el diagnóstico de la subrepresentación de mujeres en directorios como los objetivos del proyecto y los riesgos o dificultades que implica la imposición de cuotas en los directorios de empresas³¹.

Como en la mayoría de los procesos legislativos, el proyecto de ley sufrió grandes modificaciones a medida que avanzó en los diferentes trámites consti-

²⁷ De acuerdo con un estudio realizado por la Biblioteca del Congreso Nacional, antes del *Boletín* 15516-34, hubo intentos de imponer cuotas de género en los directorios de empresas privadas. En primer lugar, el *Boletín* 10473-05 de 22 de diciembre de 2015, que modifica el art. 31 de la Ley n.º 18046 sobre Sociedades Anónimas, para incorporar criterios de paridad de género en los directorios de dichas sociedades, y el *Boletín* 11731-03 de 10 de mayo de 2018, que modifica la Ley n.º 18046 sobre Sociedades Anónimas, para establecer una cuota de género en los directorios de las sociedades anónimas, BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL (2025) pp. 1-31.

²⁸ Mensaje 214-370 (2022) pp. 7-9.

²⁹ Informe de la Comisión de la Mujer y Equidad de Género de la Cámara (2023) pp. 12-48.

³⁰ Informe de la Comisión de Economía, Fomento y Desarrollo de la Cámara (2023) pp. 4-26.

³¹ Informe Comisión de la Mujer y Equidad de Género del Senado (2025) pp. 1-27.

tucionales. El proyecto inicial presentado por el Ejecutivo planteaba una cuota de mujeres de carácter mixta, empezando con una cuota sugerida donde regía el sistema *comply or explain*. Ese sistema tendría vigencia durante los primeros seis años desde la publicación de la ley. Durante esos seis años se iría aumentando el porcentaje mínimo de mujeres en directorios donde hasta el tercer año aplicaría una cuota sugerida de veinte por ciento, luego desde el tercer al sexto año se aplicaría una cuota sugerida de cuarenta por ciento, y luego aplicaría la cuota obligatoria del cuarenta por ciento³². Desde sus inicios se entregaba la fiscalización del cumplimiento de la norma a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), lo que realizaría dentro de las atribuciones entregadas a esa institución en virtud de la Ley n.º 21000.

En la Cámara de Diputadas y Diputados, el proyecto sufrió fuertes modificaciones. En primer lugar, ya no habla de cuota de mujeres, sino de una cuota máxima de representación de personas de un mismo sexo, lo que pretende velar no solo por la inclusión de mujeres en directorios, sino la presencia de ambos sexos. En segundo lugar, si bien el proyecto mantiene una gradualidad en la implementación, dispone tres fases: durante los primeros tres años de vigencia de la ley se exige a las empresas un porcentaje máximo de ochenta por ciento de representación de personas del mismo sexo, luego un setenta por ciento para los siguientes tres años de vigencia, y un sesenta por ciento a partir del sexto año de vigencia. Es decir, se agrega una escala más en la gradualidad. En tercer lugar, el proyecto introduce un papel activo a CMF, otorgándole la responsabilidad de informar, cada cuatro años, si se dan ciertos estándares de cumplimiento de la ley. En definitiva, la CMF informará si las empresas obligadas por la ley han sido diligentes en cumplir con la inclusión de ambos sexos en sus directorios, estableciendo consecuencias jurídicas ante el incumplimiento. Así, la cuota podrá ser sugerida o, bien, obligatoria, dependiendo del resultado del informe entregado cada cuatro años por parte de la CMF. En este sentido, si las empresas obligadas cumplen con los indicadores de diversidad de género en sus directorios, la cuota seguirá siendo sugerida. Sin embargo, si las empresas no cumplen de acuerdo con los parámetros legales, la cuota será obligatoria para aquellas empresas incumplidoras.

Si bien la norma mantuvo los aspectos fundamentales en su paso por el Senado, se introdujeron algunas modificaciones. De acuerdo con lo señalado por el Ejecutivo en sus exposiciones ante el Congreso, el proyecto tiene ciertas ideas fundamentales: propone el establecimiento de una cuota sugerida como regla general sujeta a un mecanismo de evaluación periódica; pretende incorporar un modelo de cuota requerida de manera excepcional, acotada y como

³² Mensaje 214-370 (2022) pp. 12-15.

consecuencia de dicha evaluación; se otorga mayores facultades de fiscalización a la CMF, se explicitaron efectos ante el incumplimiento de la cuota en materia de contratación con el Estado, y se ordena la creación de un comité asesor para alcanzar la equidad en los directorios de empresas.

El proyecto no fue a comisión mixta, por lo que la tramitación terminó una vez informado el proyecto por la Comisión de la Mujer y Equidad de Género del Senado.

II.2 Diseño elegido por el Congreso Nacional para implementar la cuota de género en directorios

La Ley n.º 21757 se inserta al art. 31 de la Ley n.º 18046 sobre Sociedades Anónimas, incorporándose así en el título IV de la misma ley, relativo a la administración de la sociedad. El art. 31 citado se refiere a la elección, renovación e integración del directorio por parte de la junta de accionistas, señalando que es el directorio quien administra la sociedad anónima, el que es elegido por la junta de accionistas. El inciso segundo del art. 31 deja a la libertad de los accionistas determinar el número de directores que integrarán el directorio, debiendo señalar el número en los estatutos, y señala que el directorio debe renovarse de forma total al final de su periodo, con un máximo de duración de tres años, pudiendo sus miembros ser elegidos de forma indefinida. El inciso tercero de la norma dispone el mínimo de directores que debe componer el directorio de la sociedad anónima, siendo el de la sociedad anónima abierta un mínimo de cinco miembros.

La Ley n.º 21757 incorpora tres incisos al art. 31 de la Ley n.º 18046 a continuación del anterior inciso tercero ya expuesto, y luego agrega los arts. 31 bis y 31 ter. En términos generales, la norma incorpora un requisito adicional en la composición del directorio, esto es, una cuota máxima de representación de cada sexo en el directorio.

a) Cuota sugerida (art. 31 inciso cuarto, quinto y 6 sexto nuevo)

La Ley n.º 21757 empieza limitando el ámbito de aplicación de la norma, señalando que afectará a las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales fiscalizadas por la CMF. Luego dispone:

“en dichas empresas [...], las personas de un mismo sexo no podrán exceder el sesenta por ciento del total de los miembros de los directorios”,

señalando, además, que los estatutos de la empresa deben definir la forma en que lograrán esa proporción al momento de la elección del directorio. Sin embargo, en el inciso siguiente, la ley dispone que “lo señalado en el inciso anterior

es una proporción de representación sugerida”, y agrega que eso será sin perjuicio de lo señalado en el art. 31 bis siguiente, que se refiere a los casos en que la cuota se transforma en obligatoria.

El inciso quinto nuevo incorpora un sistema de *comply or explain*. La ley obliga a las empresas que no cumplan con la cuota sugerida a reportar a la CMF las razones y fundamentos del incumplimiento, para que tanto la CMF como la empresa expongan dichas razones a disposición del público en sus sitios web institucionales. Si bien la misma ley señala que la CMF no se pronunciará sobre los motivos reportados por las empresas incumplidoras, se espera que el mercado (consumidores, entidades financieras, público en general) tenga la información disponible respecto del estado de cumplimiento de la diversidad de género en los directorios por parte de una empresa en particular.

La CMF publicará en su sitio web un listado de las empresas que sí cumplan con la cuota sugerida, indicando la evolución de las cifras en la materia. Para ello tomará en consideración no solo la información otorgada a propósito de la Ley n.º 21757, sino, también, las normas de carácter general emitidas por la CMF y otras políticas o procedimientos diseñados para guiar la elección de directores, u otra información que la misma CMF considere pertinente.

b) Informe emitido por la CMF y la transformación
de cuota sugerida a una cuota obligatoria
(art. 31 bis nuevo)

Si bien el artículo anterior (31 nuevo) introduce un sistema de cuota sugerida, el art. 31 bis nuevo dispone los casos en que la cuota se transforma en obligatoria, señalando, además, las reglas, procedimientos y ámbito de aplicación.

En este sentido, se le entrega una importante atribución a la CMF, quien cada cuatro años³³ deberá determinar si se cumplen ciertas condiciones, que, de no verificarse, la cuota se transforma en obligatoria, pero solo respecto de aquellas empresas que no hayan cumplido con el máximo porcentaje de representación establecido por el art. 31 nuevo. Los indicadores que la CMF evaluará son los siguientes:

- i) que un ochenta por ciento o más del total de sociedades anónimas sujetas a la Ley n.º 21757 cumplan con el porcentaje máximo señalado sobre la representación de personas de un mismo sexo en sus directorios y
- ii) que menos de un cinco por ciento del total de las sociedades anónimas sujetas a la norma cuenten con directorios integrados en su totalidad por personas de un mismo sexo.

³³ El cálculo se realizará durante los primeros diez días del mes de julio de cada año, con la información disponible hasta el último día hábil del mes anterior.

Ahora bien, de acuerdo con el artículo 31 bis inciso cuarto, si solo se verifica el incumplimiento de la condición señalada en el número (ii), solo las sociedades que cuenten con directores de un solo sexo, quedarán regidas por la cuota obligatoria. Sin embargo, aquellas empresas que cumplan con el porcentaje mínimo requerido durante un periodo de cuatro años, no están obligadas a cumplirlo en el periodo posterior.

En consecuencia, el espíritu de la ley apunta a que si el mercado en general cumple con la inclusión de mujeres en sus directorios, la cuota se mantiene como recomendada. Sin embargo, si de acuerdo con los indicadores informados por la CMF, el mercado no cumple con los estándares del art. 31 nuevo, entonces la cuota pasa a ser obligatoria para aquellas empresas que no hayan incorporado la cuota sugerida al momento de la realización del informe³⁴.

La ley dispone algunas reglas adicionales aplicables en caso de haber mutado de una cuota sugerida a obligatoria. En primer lugar, señala que, si la elección del directorio o su renovación no cumple con la cuota requerida, entonces deberá repetirse hasta cumplir con ella. De no repetirse, la CMF ejercerá la facultad del numeral 4 del inciso segundo del art. 58, pudiendo convocar a una junta de accionistas dentro de treinta días para efectuar la repetición de la elección. La ley dispone que, ante un incumplimiento de lo anterior, se aplicará lo dispuesto en los arts. 36 y 37 de la Ley n.º 21000, pudiendo así la CMF sancionar a las empresas incumplidoras.

c) Efectos de la ley en materia de contratación con el Estado (art. 31 ter nuevo)

De acuerdo con el inciso noveno del art. 6.º de la Ley n.º 19886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, los organismos públicos podrán definir criterios complementarios a la evaluación técnica y económica a empresas que, entre otras cosas, promuevan la igualdad de género o liderazgos de mujeres dentro de su estructura organizacional. Pues bien, de acuerdo con la Ley n.º 21757, se entenderá que las empresas que cumplan con el porcentaje requerido de ambos sexos en sus directorios, promueven la igualdad de género y liderazgos de mujeres en su estructura interna. Por el contrario, se entenderá que no cumplen con ello aquellas empresas que hayan sido individualizadas en el listado emitido por la CMF señalado en la sección anterior.

Esta modificación incorporada por el Senado pretende dar un efecto práctico a la implementación de las cuotas, generando reglas sobre un criterio adicional para otorgar puntaje en las compras públicas.

³⁴ Como medida de publicidad, la CMF publicará los resultados del cálculo realizado en su sitio web institucional, indicando, además, las empresas que se verán afectadas por la cuota obligatoria.

d) Implementación progresiva
(artículo primero transitorio)

La Ley n.º 21757 dispone un sistema de cuota gradual. En este sentido, la ley propone una entrada en vigencia en tres etapas. La primera etapa empieza con la entrada en vigencia de la ley (el 1 de enero de 2026), y dura hasta el 31 de diciembre del tercer año desde la entrada en vigencia. En esta etapa, el porcentaje máximo de representación de personas de un mismo sexo no podrá ser mayor a un ochenta por ciento. La segunda etapa tendrá vigencia desde el inicio del cuarto año de vigencia de la ley hasta el término del sexto año. En esta etapa, el porcentaje máximo de representación de personas del mismo sexo no podrá ser mayor a un setenta por ciento. La tercera y última etapa se inicia al comenzar el séptimo año de vigencia de la ley, momento en el que las empresas deberán cumplir con el máximo de sesenta por ciento de personas del mismo sexo en sus directorios.

Si bien el primer cálculo realizado por la CMF respecto del nivel de cumplimiento de la norma por parte de las empresas se realizará por primera vez el sexto año desde la entrada en vigencia de la ley, en el mes de julio del tercer año desde la entrada en vigencia (esto es, julio de 2028), la CMF publicará resultados preliminares. Este resultado preliminar no producirá los efectos de transición a una cuota obligatoria, sino que busca analizar el nivel de cumplimiento del mercado.

e) Creación del comité asesor para alcanzar la equidad
en los directorios de las empresas
(artículo segundo transitorio)

Por último, y como otra modificación relevante incorporada por el Senado en el proceso de formación de la norma, la Ley n.º 21757 ordena la creación de un comité asesor para alcanzar la equidad en los directorios de las empresas (en adelante el Comité), cuya función es asesorar a los ministerios de Economía, Fomento y Turismo, de Hacienda y de la Mujer y Equidad de Género en la implementación de esta ley, y en la coordinación de esfuerzos públicos y privados para aumentar la participación de mujeres en directorios de las sociedades aludidas por la ley.

El Comité estará integrado por un representante de los ministerios de Economía, Fomento y Turismo, de Hacienda, y de la Mujer y Equidad de Género, un representante de la CMF, dos representantes de asociaciones gremiales que agrupen a las sociedades incluidas en esta ley, y un representante del sector no gubernamental, sin fines de lucro, académico u organizaciones multilaterales que busquen promover la igualdad de derechos entre hombres y mujeres o la profesionalización de los directorios. Su integración cumplirá con un máximo

de sesenta por ciento de representación de personas del mismo sexo, prestará sus servicios *ad honorem*, y podrá pedir opinión a otras instituciones en materia de su competencia. Deberá celebrar al menos dos sesiones ordinarias al año, pudiendo celebrar sesiones extraordinarias, y deberá evaluar el funcionamiento de los registros de integrantes de directorios y su aporte al fomento y difusión de la participación de mujeres en directorios de las empresas reguladas por esta ley.

Dentro de los seis meses desde la entrada en vigencia de la Ley n.º 21757, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo dictará un reglamento con las normas para asegurar su adecuado funcionamiento, designar sus miembros y el procedimiento de evaluación señalado en el párrafo anterior.

DISCUSIONES FINALES Y CONCLUSIONES

Parece natural que luego de la publicación de una norma como esta, surjan opiniones a favor y en contra de la ley. Más allá de la eficacia que presentan las cuotas en aumentar la cantidad de mujeres en directorios a corto plazo, lo cierto es que toda cuota genera algún grado de incomodidad tanto para quienes se benefician de la cuota como para quienes son perjudicados como para aquellos que deben ponerla en práctica de la manera menos invasiva posible para todos los involucrados. Durante el proceso legislativo dichas incomodidades o desafíos quedaron de manifiesto a través de las diversas intervenciones en realizadas por actores políticos y de la sociedad civil el Congreso.

Sin embargo, en Chile las cuotas ya son una realidad, por lo que durante los próximos meses las sociedades anónimas abiertas y especiales deberán implementarla de acuerdo con las reglas ya expuestas, y preparándose para las etapas progresivas que vendrán en el futuro. Resulta esperable que la Ley n.º 21757 genere debate tanto desde el punto de vista de las normas que regulan el gobierno corporativo como desde la perspectiva del aporte que puede significar la presencia de mujeres en el directorio para el mayor valor de la compañía y del negocio.

El proyecto de ley contenido en la Ley n.º 21757 sufrió grandes modificaciones durante su tramitación. En sus inicios se pensó como una norma simple, similar a la Ley n.º 21356³⁵, donde se establecía un mínimo de representación

³⁵ La Ley N.º 21356 del año 2021 dispone que los directorios de ciertas empresas públicas deben contar con al menos un 40 % de representación de ambos sexos. El ámbito de aplicación de la norma son (i) las empresas públicas creadas por ley, cuyos directores son designados por acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción o de alguno de aquellos comités a que se refiere el art. 7.º del Decreto con Fuerza de Ley n.º 211, de 1960, del Ministerio de Hacienda, al

de ambos sexos en los directorios de sociedades anónimas abiertas especiales, con pocos requisitos y particularidades adicionales. Sin embargo, al incorporar a diversos sectores políticos y actores de la sociedad civil, la ley se fue complejizando. Se empezó con cuotas obligatorias para terminar en un sistema de cuota recomendada o, bien, obligatoria, dependiendo de cómo se comporte el mercado con el objetivo de ley, lo que constituye uno de los cambios más relevantes del proyecto de ley durante el proceso de tramitación. La ley combina tanto la norma dura como el sistema del *comply or explain* y alude al mecanismo del *name and shame* para involucrar no solo a las empresas que deben cumplir, sino al mercado que debe juzgar.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, René; DE HAAN, Jakon; TERJESEN, Siri & VAN EES, Hans (2015): "Board diversity. Moving the Field Forward". *Corporate Governance: An International Review*, vol. 23, Issue 2: pp: 77-82. Disponible en <https://doi.org/10.1111/corg.12106> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- ADAMS, René & FERREIRA, Daniel (2009): "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance". *Journal of Financial Economics*, vol. 94, Issue 2: pp. 291-309. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- ARENAS, Felipe; SANTANDER, Valentín y CAMPOS, Roberto (2019): "La incidencia de la diversidad en el funcionamiento del consejo de administración en Chile, período 2015-2017". *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, vol. 14, n.º 2: pp. 34-49. Disponible en <https://doi.org/10.3232/GCG.2020.V14.N2.01> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- BEAR, Stephen; POST, Corinne; y NOUSHI, Rahman. (2010). "The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation". *Journal of Business Ethics* (2010) 97:207-221. Disponible en <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL (2025). "Proyectos de Ley sobre Mujeres y Género presentadas en el Congreso Nacional desde 1990 a la fecha". *Boletín Legislativo Mujeres y Género*. Disponible en https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29331/40/Proyectos_MujeresyG%C3%A9nero-OCTUBRE.pdf [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].

que dicho Consejo delegue expresamente esta función, y (ii) las sociedades en que el Estado tenga una participación superior al 50 % del capital a través de la Corporación de Fomento de la Producción, y cuyos directores son designados por esta última a través del Comité Sistema de Empresas Públicas SEP, al que el Consejo de la Corporación delega expresamente esa función.

- CARTER, David; SIMKINS, Betty y SIMPSON, Gary (2002): "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Performance". *Oklahoma State University Working Paper*. Disponible en <https://ssrn.com/abstract=304499> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- CARTER, David; SIMKINS, Betty y SIMPSON, Gary (2003): "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value". *The Financial Review*, 38(1), 33–53. *Oklahoma State University*. Disponible en <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- CARTER, David; D'SOUZA, Frank; SIMKINS, Betty; y SIMPSON, Gary. (2010). *The Gender and the Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance*. *Corporate Governance: An International Review*, 18, 396–414. Disponible en <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- COMISIÓN EUROPEA (2022): "Gender Balance on Corporate Boards. Driving Up Gender Equality and Breaking the Glass Ceiling". Disponible en [Gender_Balance_on_Corporate_Boards__2_.pdf.pdf](#) [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO (2022): *Handbook de Género. Informe gestión de Indicadores 2021*. Disponible en www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/w3-article-50244.html [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- DELOITTE (2022): *Women in the Boardroom: Progress at a Snail's Pace*. Seventh Edition. Disponible en www.valored.it/wp-content/uploads/2022/02/2022-Deloitte_women-in-the-boardroom-1feb2022.pdf [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- DENIS, Emeline (2022): "Enhancing Gender Diversity on Boards and in Senior Management of Listed Companies". *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 28. Disponible en <https://doi.org/10.1787/4f7ca695-en> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- D'HOOP-AZAR, Albertine; SANCHO, Eduardo; MARTENS, Katryna; PAPOLIS, Peter e INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC. (2017): "Gender Parity on Boards Around the World". *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Disponible en <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/05/gender-parity-on-boards-around-the-world/> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- DÍAZ DE VALDÉS, José Manuel (2019). *Igualdad constitucional y no discriminación* (Valencia, Tirant lo Blanch).
- FIGUEROA, Rodolfo (2015). "¿Son constitucionales las cuotas de género?". *Revista Chilena de Derecho*, vol. 42 n.º 1: pp. 189-214. Disponible en <https://doi.org/10.4067/S0718-34372015000100008> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- KORENKIEWICZ, Dorota & MAENNIG, Wolfgang (2023): "Impact of women in corporate Boards of directors on product quality". *Journal of Management and Governance*, vol. 28: pp. 841-874. Disponible en <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09677-6> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].

- LIU, Yu; WEI, Zoubao & XIE, Feixue (2014): “Do women directors improve firm performance in China?”. *Journal of Corporate Finance*, vol. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- MÁRQUEZ, Valentina; GONZÁLEZ, Juan David; DUQUE, Eduardo (2022): “Board Gender Diversity and Firm Performance.: Evidence from Latin America”. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 12. Disponible en <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2017256> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- MILLER, Toyah & TRIANA, María del Carmen (2009): “Demographic diversity in the board room: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship”. *Journal of Management Studies*, vol. 46, Issue 5.
- MINISTERIO DE HACIENDA, MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO y FUNDACIÓN CHILE MUJERES (2025): *Sexto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2024*. Disponible en [SEXTO_REPORTE_INDICADORES_GENERO_2024_V7_PAGINA_SOLA.pdf](#) [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- NIELSEN, Sabina & HUSE, Morten (2010). “The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface”. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 18, Issue 2: pp. 136-148. Disponible en <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x> [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- OECD. (2020). “Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector. Report Prepared by the OECD for the G20 EMPOWER Alliance”. Disponible en www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/policies-and-practices-to-promote-women-in-leadership-roles-in-the-private-sector_27543052/60bb6113-en.pdf [fecha de consulta: 9 de enero de 2026].
- PASCUALI, Matías (2020): “Mujeres en los directorios de empresas”. *Actualidad Jurídica* (Universidad del Desarrollo), n.º 41: pp. 188-202.
- REGUERA, Nuria; LAFFARGA, Joaquina & FUENTES, Pilar (2011). “Gender Diversity on Boards of Directors and Business Success”. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 8, Issue 1.

Normas

Constitución Política de la República.

Decreto con Fuerza de Ley N° 211, que fija normas por que se regirá la corporación de fomento de la producción, Ministerio de Hacienda, 6 de abril de 1960.

Ley n.º 18046, sobre Sociedades Anónimas, 21 de octubre de 1981.

Ley n.º 19886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, 11 de julio de 2003.

Ley n.º 21356, que Establece la Representación de Género en los Directorios de las Empresas Públicas y Sociedades del Estado que Indica, 24 de junio de 2021.

Ley n.º 21757, que Establece un Mecanismo para Aumentar la Participación de Mujeres en los Directorios de las Sociedades Anónimas Abiertas y Sociedades Anónimas Especiales, 11 de octubre de 2025.

Norma de Carácter General 386, que modifica norma de carácter general número 30 de 1989 en los términos que indica, Superintendencia de Valores y Seguros, de 8 de junio de 2015.

Norma de Carácter General 461, que 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, de 12 de noviembre de 2021.

Otros documentos

Boletín 10473-05, que modifica el artículo 31 de la ley 18.046 sobre sociedades anónimas, para incorporar criterios de paridad de género en los directorios de dichas sociedades.

Boletín 11731-03, que modifica la ley 18.046 sobre sociedades anónimas, para establecer una cuota de género en los directorios de las sociedades anónimas.

Boletín 15516-14, que establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales.

Informe de la Comisión de la Mujer y Equidad de Género de la Cámara (2023), sobre el proyecto de ley que establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales, de 31 de mayo de 2023.

Informe de la Comisión de Economía, Fomento y Desarrollo de la Cámara (2023), sobre el proyecto de ley que establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales, de 17 de octubre de 2023.

Informe Comisión de la Mujer y Equidad de Género del Senado (2025), recaído en el proyecto de ley, en segundo trámite constitucional, iniciado en Mensaje de S.E. el Presidente de la República, que establece un mecanismo para aumentar la participación de las mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales, de 14 de mayo de 2025.

Mensaje 214-370 (2022) de S.E. el Presidente de la República con el que inicia un proyecto de ley para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales, de 25 de noviembre de 2022.