

GRUPO BID



# Chile

## Liderazgo Femenino

### En el Sector Privado

A white silhouette icon of a woman, representing female leadership.

Informe mejores prácticas y experiencia global para el aumento de mujeres en posiciones de liderazgo en el sector privado en Chile



El presente documento ha sido escrito por La Dra. Patricia Gabaldón, profesora en IE Business School, Madrid, donde imparte clases de economía y análisis económico de países. La Dra. Gabaldón obtuvo un doctorado en economía de la Universidad de Alcalá, España y ha sido investigador visitante en la Universidad de Harvard.

Experta en el papel de la mujer en el mundo corporativo, la Dra. Gabaldon conoce de cerca diversas experiencias europeas de promoción de liderazgo femenino, tales como la noruega, la alemana y española. Recientemente ha investigado el efecto de los medios de comunicación sobre el nombramiento de consejeras o las diversas estrategias de Gobiernos y empresas para promocionar el rol de la mujer en el mundo corporativo, o el impacto de los ciclos económicos en las cuotas de género en consejos de administración y puestos de alta dirección. La Dra. Gabaldon ha presentado resultados de sus investigaciones en numerosas conferencias internacionales y publicado en las principales revistas académicas como *Corporate Governance*, *Journal of Business Ethics*, *Gender in Management* o *Service Industrial Journal*.

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) y puede reproducirse para cualquier fin no comercial en su forma original o cualquier forma derivada, siempre que se le atribuya el reconocimiento respectivo al BID y que las obras derivadas tengan una licencia en los mismos términos que la obra original.

El BID no es responsable de los errores contenidos en obras derivadas y no garantiza que el uso de esta obra para otros fines no infringirá los derechos de terceros. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI. El uso del nombre del BID para cualquier fin que no sea para la atribución y el uso del logotipo del BID, estará sujeto a un acuerdo de licencia por separado y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO.

Notar que el enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

**[www.iadb.org](http://www.iadb.org)**

# ÍNDICE

<b>1. Introducción.</b> _____	4
<b>2. Beneficios de la diversidad de género en las empresas y en sus posiciones de liderazgo.</b> _____	6
<b>3. Experiencias en promoción del liderazgo femenino en otros países</b>	8
Noruega _____	9
España _____	10
Inglaterra - Reino Unido _____	10
Australia _____	12
¿Cuándo ofrecen las cuotas el mejor resultado aumentando la presencia femenina en posiciones de alta responsabilidad empresarial? _____	13
<b>4. Situación del liderazgo femenino empresarial en América Latina y el Caribe (ALC) y Chile.</b> _____	14
<b>5. Políticas públicas para la promoción del liderazgo femenino en Chile.</b> _____	17
<b>6. Análisis de entrevistas a actores relevantes en el contexto chileno.</b> _____	20
<b>7. Mapeo y evaluación de iniciativas de apoyo al liderazgo femenino existentes en Chile</b> _____	24
Programas de formación para directoras o potenciales directoras _____	24
Programas de <i>networking</i> _____	24
Programas de visibilización _____	26
<b>8. Conclusiones y recomendaciones</b> _____	28
Gobierno e instituciones públicas _____	28
Mujeres en posiciones de liderazgo _____	28
Empresas y empresarios _____	29
<b>9. Propuesta: Refuerzo de oferta de mujeres (seleccionadas) y de demanda de empresas (voluntaria)</b> _____	31

# 1. Introducción

**El presente informe tiene por objetivo conocer la situación del liderazgo femenino en Chile en la actualidad y proponer alternativas para incrementar la participación de las mujeres en el liderazgo del sector privado del país.** A partir del análisis del contexto chileno, datos existentes sobre participación de mujeres en posiciones de liderazgo en los segmentos claves del sector privado e identificación de actores relevantes, se proponen recomendaciones para el diseño de una iniciativa de promoción y aumento de la presencia de mujeres en cargos gerenciales y directorios en Chile. Se ha recopilado información secundaria y de entrevistas con los agentes relevantes -empresarios, ejecutivos de multinacionales, miembros del gobierno, cooperativas, organismos de apoyo al liderazgo femenino, empresas de selección de directores y académicos- con el fin de conocer la situación actual de las mujeres en las cúpulas corporativas y directorios, así como las acciones y políticas públicas que las acompañan, para recomendar programas de promoción del liderazgo femenino que se ajusten a la realidad del país.

*La diversidad de género en cargos directivos de las empresas se ha convertido en un desafío para las compañías, los gobiernos y, en último término, para la sociedad en general (ILO, 2015).*

Esta preocupación se ha trasladado a las empresas, multinacionales y gobiernos (Noruega, Alemania, Francia, etc.) convirtiéndose en un tema que ha dejado de ser exclusivamente un imperativo moral para convertirse en uno de tipo económico. Diversas investigaciones señalan que las juntas directivas compuestas por ambos sexos, y con más diversidad entre sus miembros son más competitivas al generar mayores beneficios en las empresas, mejor (Bernardi et al, 2002<sup>ii</sup>) y mayor identificación con sus clientes (Wright et al., 1995<sup>iii</sup>; Richard, 2000<sup>iv</sup>; Dwyer et al, 2003<sup>v</sup>), entre otros beneficios.

**Chile presenta aun una presencia reducida de mujeres dentro de los puestos de mayor responsabilidad de sus empresas, pero con un fuerte dinamismo en los últimos años.** La promoción del liderazgo femenino en las empresas del país podría ayudar a conseguir un mayor provecho del talento de las mujeres, además de generar más innovación y productividad dentro

de los equipos, por la vía de la retención y mantención del talento de sus trabajadores, ya sean hombres o mujeres (Deloitte, 2015). El país está avanzando en esta línea, como demuestra la velocidad de la incorporación de mujeres a las juntas directivas de las empresas cotizadas en los últimos años, pero aún queda un camino importante que recorrer.

**Por el lado de la presencia de liderazgo femenino en las empresas chilenas, aún parece necesaria la entrada progresiva de mujeres preparadas para asumir cargos de alta responsabilidad y poder ampliar el marco de selección de futuras directoras.** En esta línea, ya existen organismos e instituciones de apoyo al liderazgo femenino, ya sea desde aspectos formativos, como desde la creación de visibilidad y network de las potenciales candidatas.

Por el lado de las empresas, si bien existe conciencia sobre los beneficios de la diversidad de género en los resultados empresariales, ésta no se ha implementado de manera global. Los empresarios se inclinan hacia la opción de la incorporación voluntaria y progresiva de mujeres en directorios, aunque no tienen definido como instrumentalizarlo en el futuro. Los procesos de selección de nuevos directores son una de las claves del para la incorporación de diversidad de género y son aún poco estructurados, lo que podría perjudicar a las mujeres, al ser perfiles menos habituales en entre los candidatos propuestos.

Una posible solución sería reforzar al tiempo tanto desde la oferta como desde la demanda de mujeres en posiciones de liderazgo o directorios. Con la finalidad de apoyar a las empresas en la incorporación de diversidad de género en los directorios, y teniendo en cuenta las bajas pero dinámicas cifras de presencia de mujeres en posiciones de liderazgo en Chile en la actualidad, parece más adecuado reforzar la oferta de mujeres que se encuentren preparadas para asumir cargos directivos, y al mismo tiempo reforzar la demanda de mujeres ejecutivas y en directorios por parte de las empresas. Esto se podría hacer aprovechando el paraguas institucional que ofrece el compromiso del Gobierno, apoyando de manera personalizada y comprometiendo a las empresas a incorporar a mujeres en sus directorios y altos cargos gerenciales.



## 2. Beneficios de la diversidad de género en las empresas y en sus posiciones de liderazgo

La diversidad de género genera beneficios a las empresas. Las empresas pueden tener motivos éticos o de justicia social para la promoción de la diversidad de género (“the right thing to do”), es decir, si las mujeres son la mitad de la población y tienen los mismos méritos que sus pares masculinos, deberían tener acceso a la mitad del poder (Dahlerup, 2006<sup>vi</sup>). Sin embargo, las empresas pueden conseguir beneficios más amplios en la incorporación de la diversidad de género en sus corporaciones. Por un lado, el beneficio procede de la maximización en la utilización del talento y capital humano de las mujeres (Tatli et al., 2012<sup>vii</sup>), que genera ganancias en la productividad a escala de empresa y de país. Y por otro, las empresas que apuestan por aprovechar los beneficios de la diversidad generan mayor satisfacción y retención entre sus empleados, lo que en el medio plazo redundará en el beneficio de la empresa y su productividad (Ali et al, 2010<sup>viii</sup>).

*A escala más global, estudios sobre los efectos de la diversidad de género en los directorios de las compañías, principalmente enfocados en Estados Unidos y Europa, han encontrado efectos positivos en la rentabilidad financiera de las empresas (Campbell y Mínguez-Vera, 2008<sup>ix</sup>; Miller y Triana, 2009<sup>x</sup>).*

Estudios de Catalyst (2007<sup>xi</sup>) ponen de manifiesto mayores retornos financieros y sobreventas en las empresas del Fortune-500 con mujeres en sus directorios; otros como los informes de McKinsey (2013<sup>xii</sup>), Women Matters, muestran como las empresas con más mujeres en la alta dirección en Estados Unidos en el 2012, tuvieron un 47% más de retorno sobre los fondos propios (ROE). Credit Suisse (2014<sup>xiii</sup>), que indica que de las 3.000 mayores empresas a nivel global, con capitalización superior a los 10 millones de dólares, aquellas con al menos una mujer en el directorio superaron en 5% el rendimiento medio. Aunque estos estudios no muestran causalidad, sino correlación, no parecen ser casos aislados, ya que todos apuntan en la misma dirección.

**La diversidad de género mejora la innovación, y la toma de decisiones en la empresa.** Las mujeres aportan experiencias diferenciales y puntos de vista alternativos en los directorios (Huse y Solberg, 2006<sup>xiv</sup>), lo que permite aumentar las posibilidades de innovar dentro de la empresa (Torchia et al, 2011<sup>xv</sup>; Deszo y Ross, 2012<sup>xvi</sup>) o de tomar mejores decisiones dentro del directorio (Nielsen y Huse, 2010<sup>xvii</sup>). Los equipos que presentan equilibrada diversidad de género también muestran mayores niveles de productividad e innovación (Ellison y Mullin, 2014<sup>xviii</sup>).

**La diversidad de género genera otros efectos positivos en las empresas.** Algunas empresas, como Sodexo, han hecho de la diversidad el estándar de la empresa, diferenciándose del resto de la industria y consiguiendo ventajas competitivas. La imagen global de las empresas mejora cuando la diversidad de género dentro de sus directorios es equilibrada (De Anca y Gabaldon, 2014<sup>xix</sup>). Además, las corporaciones que se involucran más en el entorno que las rodea, son mejor valoradas por sus clientes (Lückerath-Rovers, 2013<sup>xx</sup>), e incluso tienen una mayor actividad de responsabilidad social (Bear et al, 2010<sup>xxi</sup>).

**La incorporación de mujeres a las líneas de sucesión de las empresas tiene efectos multiplicadores sobre las siguientes generaciones de mujeres y las futuras nominaciones de directoras.** En el medio plazo, incorporar mujeres en puestos de alta dirección hará que las siguientes generaciones tengan más referentes dentro de ellas y lo planteen como una opción real de carrera profesional, especialmente si no ven diferencias salariales con sus pares masculinos (Blau y Kahn, 2000<sup>xxii</sup>).

**En los casos en los que la diversidad de género es un muy baja, los individuos que son diferentes suelen ser identificados con estereotipos y se les asumen comportamientos generalistas (Kanter, 1977<sup>xxiii</sup>) lo que afecta a su selección.** Ser diferentes al resto hace que estos individuos sean muy visibles y que se les atribuya una representación simbólica (token, en inglés). Algunos de los efectos más visibles del tokenismo en los directorios es que estas directoras tienden a comunicarse menos y con menor frecuencia (Yoder, 1991<sup>xxiv</sup>), al considerarse ellas mismas como individuos fuera del grupo (outsiders). A medida que aumenta la representación de género más allá de una representación simbólica, el comportamiento como minoría empieza a desaparecer y permite que los beneficios de la diversidad de género se mantengan en la empresa (Elstad y Ladegard, 2012<sup>xxv</sup>).



### 3. Experiencias en promoción del liderazgo femenino en otros países

**Muchos países se han interesado en la promoción de la igualdad de género y de la promoción del liderazgo femenino.** Noruega fue el primer país en introducir cuotas en los directorios, con efecto completo a partir de 2008. Después de Noruega, otros países han incorporado leyes de cuotas de género en los directorios de empresas privadas, como es el caso de España (2007), Francia (2010), Islandia (2010), Italia (2011), Holanda (2011), Bélgica (2011) y, recientemente, Alemania (2014). Otros países como Israel o India no han establecido cuotas en forma de porcentajes, sino que obligan a las empresas a tener al menos una mujer en su directorio. Sin embargo, cada uno de ellos ha implementado estas legislaciones de manera diferente tanto en términos de plazos, como de las empresas afectadas o las sanciones por no cumplimiento (ver anexo I para más detalle).

*Otros países han optado por promocionar la presencia de mujeres en los directorios y en la alta dirección de manera voluntaria.*

Tal es el caso de Reino Unido, Suecia o Australia, entre otros. En estos países, las iniciativas han ido de la mano de recomendaciones a las empresas acompañadas de objetivos de diversidad de género. Y de nuevo, cada uno de ellos lo han aplicado de manera diferencial dentro de su territorio (ver anexo I para más detalle).

**En la actualidad hay un debate abierto sobre cuál de estas aproximaciones políticas es la más acertada para la promoción de mujeres en la cúpula de las empresas.** Aunque no hay una respuesta unánime por parte de la investigación o los resultados de las empresas, parece que las cuotas de género consiguen su objetivo cuando hay señales de discriminación de género en el mercado laboral (Dahlerup,

2006<sup>xxvi</sup>). Esto implicaría situaciones en las que habría un número suficiente de mujeres preparadas para pasar a formar parte de los directorios pero en las que las empresas preferirían a candidatos masculinos por

motivos diversos. En este escenario, la imposición de la cuota genera un cambio estructural que rompe el “techo de cristal” y permite incorporar a mujeres en puestos de liderazgo.

**Cuando el problema no viene originado exclusivamente desde la demanda de las empresas, sino que hay también que crear tanto conciencia social como un número suficiente de mujeres preparadas que se incorporen a estos puestos, las cuotas no son la mejor solución** (Seiertad y Opsahl, 2011). La imposición de cuotas podría generar problemas en la selección de los mejores candidatos, la acumulación de puestos por un grupo reducido de mujeres,

e incluso efectos sobre los resultados de las empresas. En estos casos, la alternativa más utilizada es la creación de objetivos más o menos voluntarios de diversidad de género a alcanzar por las empresas. Si bien esta medida necesita de más tiempo para aumentar el número de mujeres en

directorios que las cuotas, puede que tenga otros efectos beneficiosos. Por un lado, la diversidad conseguida se hace en base al mérito por lo que no afecta negativamente a las empresas, genera fuerte concienciación

en la sociedad, y parece tener efectos más profundos sobre la cultura empresarial de las corporaciones (Oswick y Noon, 2014.<sup>xxvii</sup>).

## Noruega:

**Noruega fue el primer país del mundo en imponer una cuota de género a los directorios de sus empresas.** Esta cuota se implantó de manera obligatoria a partir del 2008, después de un periodo voluntario de tres años del 2005 al 2008 para alcanzarla. La Ley (Norwegian Public Limited Liability Companies Act), impulsada por Ansgar Gabrielsen, Ministro de Comercio e Industria, implica que los directorios deben tener al menos un 40% del género menos representado entre sus miembros. La Ley impone sanciones a las empresas que no la cumplan, que pueden llegar a implicar la desaparición de la compañía. Al mismo tiempo que se lanzó la Ley, se crearon bases de datos con los perfiles de potenciales candidatas, así como programas de formación de futuras directoras (Programa Female Future).

El 40% indicado por la cuota se alcanzó en el periodo previsto sin efectos en las cuentas de resultados de las empresas afectadas. Los directorios noruegos presentan desde entonces una alta diversidad de género que se ha mantenido a lo largo del tiempo, incorporando también perfiles muy diversos entre las profesionales femeninas (Seierstad et al, 2015).

Sin embargo, hay ciertos efectos de la implantación de la cuota que no han sido tan exitosos. Por un lado, durante los primeros años tras la Ley, algunas mujeres acumularon un gran número de puestos en directorios, creándose la figura de la “consejera profesional” -fenómeno conocido como “golden skirt”- (Seierstad and Opsahl, 2011<sup>xxviii</sup>). Si bien con la entrada de nuevas mujeres esta concentración se ha reducido, este aspecto sigue siendo un tema controvertido. Por otro lado, aunque los directorios incluyen muchas más mujeres, la mayoría siguen estando liderados por hombres y la presencia de mujeres en puestos ejecutivos sigue siendo baja (Machold et al, 2013<sup>xxix</sup>). Otro punto en contra de las cuotas, es el hecho de que algunas empresas noruegas

hayan elegido estructuras organizacionales menores que no están sujetas a la cuota (Bøhren and Staubo, 2014<sup>xxx</sup>).

**Cuota de  
Género  
40%**



## España:

En 2007, dentro de una ley de Igualdad mucho más amplia, el Gobierno de España implanta una cuota -no obligatoria- de diversidad de género del 40% en los directorios de las empresas privadas. Esta cuota venía definida como una relación de 40/60 entre los dos géneros de los miembros de los directorios, que debería haberse hecho efectiva en 2015. Sin embargo, esta regulación se establece sin sanciones, con lo que no se llega a implantar realmente. En los ocho años posteriores a la creación de la legislación, el porcentaje de mujeres en directorios de empresas cotizadas en Bolsa (IBEX-35) pasó del 6,1% en 2007 al 16% en 2015 (Gabaldón, 2013).

En el año 2014, se reorienta el enfoque de la promoción del liderazgo femenino en las empresas reforzándolo con acuerdos voluntarios de las propias empresas acompañadas por el Gobierno, que además se compromete a ayudar en la formación y visibilización de las candidatas con más proyección dentro de estas empresas, a través del programa “Más Mujeres, Mejores Empresas”. Este proceso se refuerza en el 2015 con un Nuevo Código de Gobierno Corporativo que propone un objetivo del 30% a alcanzar en 2020, además del “comply or explain” “cumple o explica”- que ya estaba incluido en el anterior en lo relativo a la presencia de mujeres en los directorios.



## Inglaterra-Reino Unido

Inglaterra se ha caracterizado siempre por su aproximación liberal a la política, y desde esa manera se acercó a la promoción del liderazgo femenino (Sealy et al., 2008; Sealy y Vinnicombe, 2013). En el año 2011, se publicó el Lord Davis Report que sugería iniciar una aproximación voluntaria a la diversidad de género a las empresas inglesas. Esta recomendación se basó en el establecimiento de un objetivo del 25% de mujeres dentro de directorios de las empresas cotizadas en el FTSE-100 para 2015. Junto con el objetivo, el informe proponía a las empresas publicar sus propios objetivos, haciendo un esfuerzo de transparencia y apertura a la sociedad.

<sup>1</sup>- La política de “comply or explain” se basa en que cuando las indicaciones del Código de Gobierno Corporativo no se cumplen (comply), se deben explicar los motivos por los que no se ha cumplido (explain).

El Gobierno apoyó abiertamente las iniciativas alrededor del Lord Davis Report, llevando a cabo una gran cantidad de actividades de acompañamiento (convocando a líderes empresariales a reuniones de diversidad, creando visibilidad y listados de mujeres, acreditaciones para head-hunters comprometidos con la diversidad de género -Enhanced Code of Conduct para head hunters-) y empujando a las empresas a que los procesos de selección fueran transparentes y públicos, entre otros.

Cuando el Informe salió a la luz en 2011, estas empresas tenían un 12,5% de mujeres y el objetivo del 25% se alcanzó en julio de 2015. Sin embargo, el informe acababa con la siguiente frase: “El Gobierno se reservará el derecho de introducir medidas más obligatorias si la aproximación recomendada a las empresas no genera cambios significativos”<sup>2</sup>. La realidad es que actualmente no solo ha aumentado el número de mujeres en directorios sino que ya no existen empresas en el FTSE-100 sin mujeres, ya que la ausencia de las mismas se ha convertido en aspecto penalizador, y es la excepción, no la norma (Vinnicombe et al., 2014).

**Objetivo  
25%  
del género**



**Logrado  
AÑO 2015**

---

<sup>2</sup>-"Government must reserve the right to introduce more prescriptive alternatives if the recommended business-led approach does not achieve significant change"

## Australia

**Australia ha seguido una aproximación voluntaria para la promoción de la diversidad de género en las empresas.** En 2009, las empresas cotizadas en el ASX-200 tenían un 8,3% de mujeres, en 2012 era del 19% y en 2015 de 20,5%.

En 2010, la Comisaria Antidiscriminación, Elizabeth Broderick, lanzó la iniciativa Gender Equality Blueprint 2010, en la que se establecían medidas para la promoción del liderazgo femenino (Recomendación 7<sup>3</sup>), estableciendo un objetivo del 40% a conseguir en 5 años, que se convertiría en cuota si no se alcanzaba en los 5 años posteriores. Los principios del Código de Gobierno Corporativo australiano (ASX Corporate Governance Principles and Recommendations) establecen que las empresas que cotizan en el ASX deben establecer sus propias metas en diversidad de género, en directorios y alta gerencia, en sus informes de Gobierno Corporativo, deben reportar el progreso realizado y las políticas diseñadas, y deben definir procesos de selección de directores transparentes.

Al mismo tiempo, se pone en marcha el programa “Male Champions of Change”, donde los propios líderes empresariales se comprometen a abanderar el avance en la diversidad de género dentro de sus empresas y para el resto del país. En palabras de uno de los participantes en el programa: “No pensemos que no hay normas establecidas que les dan ventaja a los hombres. Los

hombres inventaron el sistema. Los hombres manejan en gran medida el sistema. Los hombres deben cambiar el sistema”<sup>4</sup>.



<sup>3</sup>-<https://www.humanrights.gov.au/our-work/sex-discrimination/publications/gender-equality-blueprint-2010#s3>

<sup>4</sup>-"Let's not pretend that there aren't already established norms that advantage men. Men invented the system. Men largely run the system. Men need to change the system".

*¿Cuándo ofrecen las cuotas el mejor resultado aumentando la presencia femenina en posiciones de alta responsabilidad empresarial? La creación de leyes de discriminación positiva obligatorias en función del género no es siempre la solución a la incorporación de las mujeres en los puestos de alta responsabilidad empresarial.*

Dependiendo de las instituciones dentro del país, de los grupos de cambio y de la situación previa de la igualdad de género en el mismo, incluso del entorno político económico, la propuesta deberá de ser diferente (Seierstad et al, 2015<sup>xxxi</sup>).

En los casos en los que la oferta de mujeres preparadas está más que probada, dada la incorporación de mujeres en el mercado laboral y con experiencia relevante, la alternativa de la imposición de cuotas de género es la única manera de romper la barrera estructural a la que se enfrentan las mujeres solo por su género.

Sin embargo, esta opción no está exenta de problemas, ya que puede generar efectos colaterales en las empresas en forma de no aceptación de la norma o acumulación de cargos por algunas mujeres. En los casos en los que la oferta de mujeres deba crecer al tiempo que lo hace la demanda de las empresas, un enfoque voluntario puede incorporar mujeres de manera más natural. En estos casos, la capacitación y la visibilidad de las mujeres deben ir acompañados de programas de incentivos a las empresas para la incorporación de diversidad de género. El principal problema de la voluntariedad es que la ausencia de sanciones puede hacer que el proceso de aumento de diversidad de género sea mucho más lento.

## Cuotas del género



**+** Aumentando la presencia femenina

## 4. Situación del liderazgo femenino empresarial en América Latina y el Caribe (ALC) y Chile

**La presencia de mujeres en posiciones de liderazgo en empresas es escasa en todo el mundo y Chile no es una excepción. Además de esta reducida representación, no ha habido grandes cambios en la incorporación de liderazgo femenino en las empresas de ALC.** En el 2015, los directorios de las 100 mayores empresas de la región ALC estaban compuestos por hombres en un 93,6%. En Europa, la presencia de mujeres en directorios se sitúa en torno al 20%; en Estados Unidos, alrededor del 19%, y en la región Asia Pacífico, del 9,4%. Pero en América Latina, esta cifra no ha variado en gran medida en los últimos años.

*En 2005, la presencia femenina en directorios de las 100 mayores empresas de la región estaba alrededor del 5,1% y evolucionó al 6,4% en 2015<sup>xxxii</sup>.*

El 53% de estas empresas tienen mujeres, la gran mayoría sólo tienen una sola mujer (43 de las 53), y sólo dos de ellas tienen tres mujeres o más, es decir, han alcanzado el nivel de “masa crítica”<sup>5</sup> de al menos tres mujeres en sus directorios. Ninguna empresa entre las 100 mayores de Latinoamérica supera el 30% de sus miembros mujeres. Colombia es el país con mayor número de mujeres en cargos en directorios, con un 13,4% (CWDI, 2015)<sup>xxxiii</sup>.

**Aunque la mayoría de las regulaciones se sitúan al nivel de los directorios, la presencia de mujeres en posiciones gerenciales dentro de las empresas también es reducida, y esto limita la construcción de una masa crítica de mujeres preparadas para asumir cargos en las juntas directivas.** A escala global, y

en Chile en concreto, la experiencia como gerente general o en posiciones de alta responsabilidad se plantean como requisito para incorporarse a directorios (Pesonen et al, 2009<sup>xxxiv</sup>). La menor presencia de mujeres en esas posiciones complica la selección de nuevos directores, y por tanto, los potenciales beneficios de la diversidad procedentes de la incorporación de mujeres a los directorios. La presencia de mujeres en puestos directivos en las empresas de Latino América es baja, y se concentran en las posiciones relacionadas con actividades asistenciales dentro de la empresa, como gerentes de recursos humanos, departamentos legales o de relaciones externas (Credit Suisse, 2014). En Chile, el 6% de los CEOs son mujeres, frente al 11,8% de las gerencias de servicios.

---

<sup>5</sup>-La teoría de la masa crítica (critical mass) establece que el impacto de las minorías en los grupos (mujeres u otros grupos basados en raza o religión, por ejemplo) será reducido en los directorios hasta que alcance un tamaño suficiente que les haga pasar de ser excepciones a ser grupos a considerar (Kanter, 1977). Estudios han establecido esta masa crítica en torno a tres o más participantes (Dahlerup, 1988; Torchia et al, 2011).

La tasa de participación<sup>6</sup> de la mujer en el mercado laboral chileno se ha incrementado un 12,8% en el transcurso de 24 años (1986-2010)<sup>xxxv</sup>. En 2010, la tasa de ocupación de las mujeres era del 37,8%<sup>7</sup>; mientras que la de los hombres era del 65,2%. En 1986, estas cifras eran del 24% y el 65,2% respectivamente. En el 2014, la tasa de ocupación de los hombres se ha reducido ligeramente, mientras que la de las mujeres llegó al 48% (INE, 2015)<sup>8</sup>.

A pesar de este crecimiento, la tasa de participación femenina en Chile es una de las más bajas de América Latina y el Caribe, un 53,8% en promedio en 2011, y de los países de la OCDE, con un 63% en 2011 (Encla, 2011<sup>xxxvi</sup>). El Foro Económico Mundial y la OCDE ya han alertado del riesgo que implica para la competitividad de Chile esta baja participación de la mujer en el mercado de trabajo. Angel Gurría, Secretario General de la OCDE, indicaba en 2011, la necesidad de incrementar la participación de la mujer en el mercado laboral como tercer aspecto relevante dentro de las políticas para el desarrollo de Chile: “Chile tiene mucho que ganar mejorando la participación de las mujeres en el mercado laboral. La tasa de actividad femenina sigue muy por debajo de la media de la OCDE: en 2009, sólo el 47% de mujeres en Chile tenían un empleo, frente al 62% en la zona OCDE<sup>xxxvii</sup>”.

## Participación Laboral Aumento en un 12,8%



“pero la tasa de participación femenina en Chile es una de las más bajas de la región”



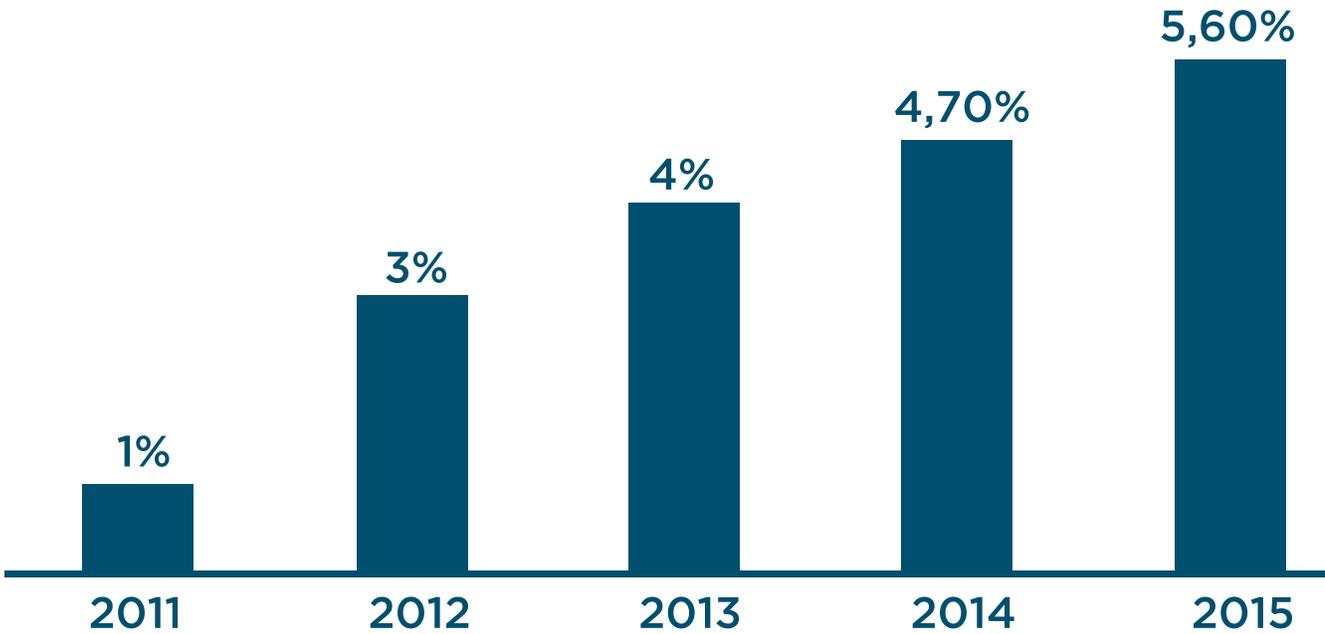
<sup>6</sup>-Expresada por el número de personas en la Fuerza de Trabajo (Ocupados más Desocupados) sobre la Población en Edad de Trabajar (mayores de 15 años)

<sup>7</sup>-Expresada como un porcentaje del total de Ocupados sobre la Población en Edad de Trabajar (15 años y más).

<sup>8</sup>-Instituto Nacional de Estadística de Chile

Aunque la presencia de mujeres en directorios en Chile ha crecido un punto porcentual anualmente desde 2011, alcanzando el 5,6% en el 2015, aún tiene un largo camino que recorrer. En julio de 2015, de los 331 directores de las empresas IPSA<sup>9</sup>, solo un 5,6% eran mujeres (19). De las 40 empresas del IPSA, 13 tenían algunas directoras y la presencia media de mujeres en estas empresas es de 1,5. Esto se traduce en que 8 empresas tienen una sola directora, 4 empresas tienen 2 y solo una tiene 3 (con un 30% de representación femenina).

Gráfico 1. Porcentaje de mujeres en directorios IPSA (2011-2015).  
Fuente: Sernam-Comunidad Mujer y elaboración propia.



<sup>9</sup>-El IPSA (Índice de Precio Selectivo de Acciones) es el principal índice bursátil de Chile, elaborado por la Bolsa de Comercio de Santiago. Corresponde al indicador de rentabilidad de las 40 acciones con mayor presencia bursátil.

## 5. Políticas públicas para la promoción del liderazgo femenino en Chile

Desde los años 90, el Gobierno chileno ha hecho importantes avances en la incorporación de la igualdad de género dentro de las políticas del país. La Ley N° 20.348 que resguarda el derecho a la igualdad de remuneraciones fue publicada el 19 de junio de 2009, con el objetivo de promover el principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que desempeñan un mismo trabajo<sup>xxxviii</sup>.

Aun tras la creación de esta Ley, un análisis de las diferencias salariales por género realizado por la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile en mayo de 2015<sup>xxxix</sup> revela que en 2012 el ingreso promedio mensual de las mujeres asalariadas fue de un 19,31% menor al ingreso promedio mensual de los hombres, cifra que podría llegar a alcanzar el 30% en los puestos de trabajo que implicaban mayor responsabilidad.

*Además, en los puestos de mayor remuneración la presencia de mujeres es menor, siendo un 5,4% de las mujeres trabajadoras, frente al 10,3% de los hombres.*

El Gobierno chileno ya ha puesto de manifiesto que la promoción de la diversidad de género es uno de sus objetivos, como lo demuestra la creación del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y el punto 11 del Primer Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015-2018 (transversalidad de diversidad de género). El Ministerio de Economía aprueba en Marzo de 2015 el Primer Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015-2018, consistente en 17 medidas concretas para el desarrollo y fomento de actividades de responsabilidad social dentro de las empresas chilenas. La iniciativa número 11 se destina a la “Incorporación de manera transversal de la dimensión de género e implementación de recomendaciones de igualdad de género de la OCDE”<sup>xl</sup>.



Se están tramitando medidas de igualdad de género para los **Directorios de las Empresas del Sistema de Empresas Públicas (SEP<sup>10</sup>)** -Proyecto de ley presentado en enero del 2015; Boletín 9858-03- y **cooperativas**. En las empresas del SEP, se busca un mecanismo que permita incentivar una mayor presencia de las mujeres en las 22 empresas públicas del Sistema, estableciendo un objetivo del 40% de mujeres en sus directorios. La participación de mujeres en los directorios del SEP, pasó de un 5,3% en 2013 a un 29% en 2015. En las cooperativas, el objetivo es asegurar la representatividad de sus socias y socios. Para ello, y siempre que la presencia de candidatos y candidatas lo permita, la propuesta de modificación de la Ley de Cooperativas<sup>11</sup> establece que el porcentaje que represente cada género entre los asociados deberá verse reflejado proporcionalmente en el Consejo de Administración.

**La provisión de marcos regulatorios que reflejen la flexibilidad horaria, las licencias por paternidad y maternidad, los servicios de cuidados de menores y ancianos, así como la igualdad de salarios entre hombres y mujeres no son exclusivos de las políticas de promoción de liderazgo femenino, pero ayudan a muchas mujeres a llegar más lejos en sus carreras profesionales previas.**

Además de la experiencia profesional, el acceso a redes y la visibilidad, es importante que las mujeres - y los hombres- puedan desarrollar sus carreras profesionales, compatibilizándolo con su vida personal y familiar, y que no se convierta en una barrera para ascender dentro de sus empresas. Estas políticas están en su mayoría ya definidas e implantadas por el Gobierno chileno, tales como los descansos de maternidad y paternidad (Título II del Código del Trabajo), los subsidios correspondientes (Decreto Ley Núm. 44 de 24 de julio de 1978, Art. 8) o la creación del

sistema intersectorial de protección social y de protección integral a la infancia “Chile crece contigo” (Ley 20.379)<sup>12</sup>. Si bien en la mayoría de los casos son las mujeres las que las utilizan, pudiendo generar sesgos en la selección, y aunque podrían intentar ampliarse de manera equitativa a hombres y mujeres, estas políticas han ayudado a la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo.

Recientemente, se han puesto en marcha los **Nuevos Estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas**, aprobados el 8 de junio de 2015 por la Superintendencia de Valores y Seguros. Esta Superintendencia aprobó la Norma 385 que “establece normas para la difusión de información respecto de las prácticas de gobierno corporativo adaptados por las sociedades anónimas abiertas” (deroga Norma 341 de 2012). Esta nueva Norma

---

<sup>10</sup>- El Sistema de Empresas Públicas (SEP) tiene un Comité Técnico Asesor encargado de la designación de los Directores de las 22 empresas que conforman el Sistema. Para más información, visitar [www.sepchile.cl](http://www.sepchile.cl).

<sup>11</sup>- Esta Ley fue aprobada por el Congreso en agosto 2015 y actualmente está en espera de promulgación.

<sup>12</sup>- La Ley 20.379 crea el Sistema Intersectorial de Protección Social e institucionaliza Chile Crece Contigo, transformándose así en una política pública estable y que le da continuidad a todo lo avanzado. Esta Ley establece garantías de acceso a ayudas técnicas, salas cuna, jardines infantiles. Si bien esta legislación no empuja directamente el liderazgo femenino, ayuda a la incorporación de las mujeres en el mercado laboral, así como a la reducción de la pobreza y su transferencia intergeneracional.

actúa sobre la responsabilidad social y las medidas de desarrollo sostenible de las empresas y propone difundir las variables de diversidad de género, nacionalidad, rango de edad y antigüedad en sus gerencias y directorios<sup>13</sup>.

*La Superintendencia de Pensiones tiene su propio registro de candidatos a directores independientes de las Administradoras de Fondos de Pensiones, en el que ya participan algunas mujeres<sup>xli</sup>.*

Las competencias técnicas necesarias para poder formar parte de este registro son estar en posesión de un título universitario y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años o ejercer o haber ejercido el cargo de Director, Gerente General o Ejecutivo principal de una sociedad anónima abierta en Chile o entidad similar en el extranjero, y tener experiencia laboral como tal de al menos 5 años. De los 240 directores registrados en julio 2015, 24 eran mujeres (10%).

Finalmente, existen sinergias entre el Gobierno y otros organismos en la concienciación y sensibilización sobre la importancia de la diversidad de género en la cúpula de las empresas, como las

colaboraciones con la **Red Pacto Global Chile-UN Global Compact y otras iniciativas privadas que ponen de manifiesto la importancia de la igualdad de género en las empresas chilenas a escala global**. Si bien estas iniciativas no están destinadas exclusivamente al liderazgo femenino por ahora, ayudan en gran medida a la concienciación, visibilidad y la creación de igualdad de oportunidades de las mujeres en el mercado laboral. La Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) creó en el 2015 la Comisión de Mujer, Emprendimiento y Trabajo cuyo fin es aumentar la inserción de la mujer al mundo laboral y al emprendimiento, con todos los beneficios que ello trae a la productividad y competitividad de las empresas y los países<sup>xlii</sup>. **SOFOFA Responsabilidad Social -SRS-**, como parte de la actividad de SOFOFA (Federación Gremial, sin fines de lucro, que reúne a empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno<sup>14</sup>) ha destacado la importancia de la diversidad de todo tipo, incluida la de género para las empresas del gremio, estableciéndolo dentro de las directrices de la “Guía Básica para Integrar la Responsabilidad Social de la Empresa”<sup>xliii</sup> y firmando un acuerdo de colaboración con Sernam para promover la inserción laboral de la mujer en puestos de trabajo.

---

<sup>13</sup>- Las principales informaciones a ser reportadas por las empresas, que afectan a la diversidad de género en esta norma son: Diversidad en el directorio (Número de representantes por género; se deberá especificar el número de directores de sexo femenino y el número de directores de sexo masculino); Diversidad en plana ejecutiva (Número de representantes por género; se deberá especificar el número de gerentes de sexo femenino y el número de gerentes de sexo masculino); Diversidad en la organización (Número de representantes por género; se deberá especificar el número total de trabajadores de sexo femenino y el de sexo masculino) y brecha salarial por género (se deberá señalar la proporción que representa el sueldo bruto base promedio, por tipo de cargo, responsabilidad y función desempeñada, de los ejecutivos y trabajadores del género femenino respecto del masculino).

<sup>14</sup>- <http://web.sofofa.cl/corporativa/quienes-somos/%C2%BFque-es-sofofa/>

## 6. Análisis de entrevistas a actores relevantes en el contexto chileno.

En junio de 2015, se realizaron 30 entrevistas a agentes relevantes del entorno empresarial chileno implicados de alguna manera en la promoción del liderazgo femenino en Chile (miembros del Gobierno e instituciones reguladoras, representantes del sector empresarial y asociaciones gremiales, head-hunters, organizaciones de apoyo al liderazgo femenino o agencias de desarrollo o multilaterales y algunas de las actuales directoras o mujeres profesionales de alto nivel con experiencia en directorios o con capacidad para ser parte de ellos en el futuro). Si bien la lista de entrevistados no es exhaustiva y no ha incluido a todos los involucrados en el liderazgo femenino chileno, intenta conseguir tener una visión global de la misma desde la perspectiva de cada uno de ellos (ver anexo V para más detalles)

**El Gobierno y los agentes gubernamentales son conscientes de la necesidad de incluir diversidad de género en el liderazgo empresarial y también de la necesidad de un “business case de la diversidad”** para convencer a las empresas de los beneficios que esto conlleva, especialmente en los puestos de alta responsabilidad, así como de las **barreras socio-culturales, a pesar de la alta formación**, a las que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional y de su papel en la reducción de las mismas.

**Por ello, aumentar la diversidad de género se entiende como parte de la responsabilidad pública de las empresas del Estado –de capital público- y el resto de las instituciones gubernamentales, y viene avalado por el liderazgo desde dentro del propio Gobierno.** En esta línea, se han incorporado iniciativas voluntarias y de profesionalización dentro de los directorios, así como la referencia a la diversidad de género dentro de los Nuevos Estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas.

**Las directoras (y potenciales directoras) chilenas consideran que ofrecen a los directorios características diferenciales con respecto a los directores.** Las mujeres se consideran sensibles y responsables para con las necesidades de la empresa y la sociedad que las rodea, así como globales, integrales en su aproximación a los problemas, conservadoras al momento de tomar riesgos y motivadas al trabajo en equipo.

**La conciliación laboral y las licencias laborales por tenencia de hijos** (postnatal), incluso la flexibilidad si solo se aplica a las mujeres, se consideran armas de doble filo, ya que favorecen la incorporación de la mujer con hijos al mercado laboral, pero pueden generar desventajas con respecto a los hombres, al implicar salidas del mercado laboral durante periodos largos.

**No hay muchas figuras de referencia para las nuevas directoras.** El *role model* de las actuales directoras no se encuentra siempre en el entorno laboral y en ocasiones se localiza en el entorno personal, entre familiares como madres y abuelas (trabajadoras), que son citadas como ejemplo a seguir.

**Las redes de contactos de las mujeres en puestos de alta responsabilidad suelen ser mixtas, incluyen tanto hombres como mujeres, aunque la presencia femenina aún es baja.** Las mujeres más jóvenes han creado sus propias redes, en ocasiones formadas sólo por mujeres. Esto presenta ventajas e inconvenientes. Por un lado, las relaciones interpersonales y de apoyo entre estas mujeres es más sencilla, pero por otro lado, al no estar incorporadas plenamente en las redes de mayor poder (las masculinas), se sigue considerando a estas mujeres como fuera del grupo (“clubs de Lulú”, en la jerga chilena). Los círculos de contactos con mayor poder siguen estando masculinizados (“clubs de Tobi”) y por tanto, aún son difíciles de acceder por parte de las mujeres. Muchas de estas mujeres han participado de actividades de formación específicas para ser parte de directorios, pero no parece que la formación sea sustituto de los principales factores para ser parte de un directorio en Chile: la confianza personal y/o la experiencia previa en directorios.

**Los procesos de *mentoring/sponsoring* que han ayudado a la promoción de algunas de las directoras actuales han sido de tipo informal, y normalmente han estado liderados por hombres.** La presencia del *sponsor* -informal- es mucho más frecuente que los procesos formales de *mentoring* o *sponsoring* estructurados desde dentro de la propia empresa.

## Redes de contacto



“Relaciones interpersonales y de apoyo entre estas mujeres”

Entre empresarios, directores y representantes de gremios empresariales, se considera que la incorporación de mujeres a la actividad empresarial y a las cúpulas directivas generaría un aumento de la competitividad y a la ventaja competitiva de las empresas. En muchos casos, la presión de la competencia internacional o las prácticas de las multinacionales en diversidad de género, hacen que las empresas chilenas sean más abiertas y conscientes de la importancia de la diversidad para el negocio.

Los empresarios consideran que actualmente existe un reducido número de mujeres que puedan ser buenas candidatas para entrar en los directorios, lo que complica la selección de mujeres para estos puestos. Consideran las cuotas en los directorios como una obligación innecesaria que podría restar meritocracia al proceso de selección de buenos candidatos para los directorios. Algunos lo ven como una “ofensa” al talento de las mujeres y otros, como un riesgo para el sistema empresarial, ya que al considerar que hay pocas candidatas se puede centrar el poder en unas pocas. La alternativa más propuesta es la “autorregulación” que al mismo tiempo desarrolle una masa crítica de mujeres que pudieran entrar en los directorios mientras se genera más demanda por parte de las empresas.

Entre las soluciones que se plantean desde esta auto-regulación están: ofrecer más flexibilidad para conciliar vida personal y laboral, aumentar la transparencia en el proceso de selección de candidatos para directorios, intentando evitar estereotipos, o incorporar procesos de ayuda como *mentoring*, *coaching*, premios, programas de talento interno, entre otros. Aunque algunas de estas iniciativas ya existen, aún muchos de estos programas están en estado incipiente de desarrollo.

## Auto regulación



**+ Flexibilidad**  
Vida personal  
vs vida laboral



**+ Transparencia**  
En el proceso  
de selección

La impresión que comparten los *head-hunters* es que hay un reducido número de mujeres que cumplan los requisitos para ser parte de las ternas de candidatos a directorios. Desde esta perspectiva, los motivos principales son la falta (o reducida) experiencia de las mujeres en posiciones de liderazgo empresarial relevante para ser considerado candidato -que no sustituye la formación-, la reducida visibilidad de las mujeres como parte de redes de contactos influyentes -normalmente de hombres-, y seguir teniendo procesos de selección poco definidos a priori, lo que penalizaría a perfiles “nuevos” como los femeninos.

En Chile, en la actualidad, hay varios organismos que advocan por la mayor presencia de mujeres en el mercado laboral, y más en concreto, por aumentar su presencia en los puestos de máxima responsabilidad empresarial. A pesar de su inherente interés por la promoción del liderazgo femenino en las empresas, algunas de estas organizaciones son conscientes del riesgo que implicaría la imposición de cuotas partiendo de una cifra baja de mujeres en directorios (selección sin meritocracia o acumulación de directorios).



## 7. Mapeo de iniciativas de apoyo al liderazgo femenino existentes en Chile

Además de las iniciativas por parte del Gobierno, Chile ya dispone de programas e iniciativas de apoyo al liderazgo femenino desde diferentes frentes (ver tablas I y II del anexo).

### Programas de formación para directoras o potenciales directoras

Desde la perspectiva de las propias mujeres y su preparación para ser parte de los directorios, hay diversos programas formativos entre los que destaca el BOW (Board of Women), el Diplomado en Gobierno Corporativo de la Universidad Católica de Chile y el Diploma GRC de la Universidad de Chile y Comunidad Mujer.

El programa de formación y entrenamiento para mujeres en directorios BOW, está organizado por BOARD (Institute for Corporate Governance and Strategy) y Mujeres Empresarias, organización que apoya la gestión empresarial de la mujer empresarias, profesionales y emprendedoras en Chile. Este programa, de tres meses de duración y dirigido a potenciales mujeres candidatas a ser directoras, busca formar directoras de organizaciones que sean capaces de liderar una empresa integrando el emprendimiento y manejar compañías complejas en temas como estrategia, marketing y recursos humanos, entre otros.

Otro de los programas formativos para candidatas a directorios es el **Diplomado en Gobierno Corporativo ofrecido por la Universidad Católica de Chile**. Este diplomado no se dirige exclusivamente a mujeres, sino que es una formación mixta, de un día a la semana desde Julio hasta Octubre (122h). Alternativamente existe el **Diploma GRC (Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento) desarrollado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad de Chile en alianza con Comunidad Mujer**<sup>15</sup>, en el que se ofrece formación sobre gobierno corporativo para potenciales directores (hombres y mujeres). La formación se ofrece en forma de Diploma

(78h) o Curso (36h). Las mujeres disponen de un 15% de descuento financiado por Comunidad Mujer.

**Estos programas de formación buscan complementar la formación y experiencia de las potenciales candidatas a directorios**, aunque en principio no son considerados por el entorno empresarial como sustitutos de la experiencia en directorios, una de las principales barreras para las mujeres candidatas. Para poder superar la barrera de la falta de experiencia en directorios, sería interesante poder complementar esta formación con experiencia de algún tipo en directorios.

<sup>15</sup>- <http://www.comunidadmujer.cl/empresas/curso-gobierno-corporativo>

## Programas de networking

### Hay Mujeres

Nace como una plataforma de visibilidad de mujeres expertas, pero ha desarrollado de manera paralela una importante actividad de *networking* buscando la integración de las mujeres dentro de las redes masculinas. Como parte de esta actividad ha lanzado recientemente el programa Embajadores, donde de una manera similar al *Male Champions of Change* australiano, hombres líderes se comprometen a la promoción del liderazgo femenino.

### Mujeres Empresarias

Aúna en su red más de 3.000 socias líderes (emprendedoras, empresarias y ejecutivas) y tiene por objetivo la inclusión de sus miembros en el mundo económico y de los negocios. Además de organizar eventos de conexión, organizan formación, crean otras redes y buscan difusión de sus participantes en los medios.

### Women Corporate Directors

Es una red internacional que recientemente ha creado su capítulo en Chile. Esta red tiene un fuerte componente internacional y está presente en 54 países y 6 continentes. La composición internacional de esta red, compuesta por más de 3.500 miembros directores que sirven en más de 7.000 directorios alrededor del mundo, permite el acceso a contactos, redes y head-hunters de fuera del país, además de ofrecer redes de contactos femeninos -y role models- muy diversos.

### Mujeres en Alta Dirección

Es una red apoyada por **Mujeres Empresarias**, compuesta por mujeres profesionales, empresarias y ejecutivas, con una trayectoria relevante en cargos gerenciales y comprometidas con la incorporación del talento femenino a la alta dirección. Esta iniciativa tiene por objetivo la creación de redes entre mujeres pero también es una plataforma para otras actividades como el registro de candidatas a directorios o acciones de formación.

### Comunidad Mujer

Pone en contacto a mujeres con otros profesionales, ya sea mediante sus programas de mentoría (con mentores hombres y mujeres de reconocido prestigio) o partir de sus actividades formativas.

### Makers

Es por ahora una red informal, organizada desde PriceWaterhouseCoopers, que busca poner en contacto a mujeres con carreras profesionales prometedoras en el entorno chileno y ayudarlas en su camino a la alta gerencia y eventualmente, los directorios. Makers organiza eventos informales donde las participantes se conocen y aprenden de sus experiencias y conocimientos mutuos.

**La incorporación de estas mujeres a las redes de influencia es esencial para que puedan entrar en los círculos de confianza y de posterior selección.** Esta barrera

se puede superar a través de procesos de *mentoring* o *sponsoring* cruzado, liderado por hombres, como veremos en los siguientes programas. De esta manera, el contacto directo entre las dos partes

implicadas genera un conocimiento entre ambos, que hace que puedan entrar en redes y círculos de confianza en los que antes no podían, al tiempo que se reducen los efectos de los estereotipos.

## Programas de visibilización

Instituciones como UN-CEDAW en 1979<sup>xliv</sup> ya mencionaron la importancia de los medios de comunicación y su efecto reforzando estereotipos. Los medios de comunicación actúan como referentes en la creación de estereotipos y se hacen eco de los mismos en la sociedad (De Anca y Gabaldón, 2014). Krefting (2002<sup>xlv</sup>) analizó la imagen de las mujeres ejecutivas en el Wall Street Journal, encontrando que normalmente las mujeres se asocian a estereotipos relacionados con el techo de cristal, vestido o familia en lugar de enfocarse en sus méritos profesionales. Es por esto que es especialmente importante que los medios de comunicación den a conocer a las mujeres al tiempo que transmiten imágenes que permitan atraer a potenciales nuevas candidatas.

**Dado el número reducido de mujeres en posiciones de liderazgo empresarial, la visibilidad de estas mujeres en el mundo corporativo es limitada.**

Por otro lado, los perfiles de estas directoras son pocos y por tanto, tienen un bajo efecto multiplicador sobre las siguientes

generaciones. Ampliar la visibilidad de las mujeres líderes pasa por el aumento del número de candidatas donde poder elegir y su compromiso con la comunicación. De esta manera, se conseguirían más ejemplos que seguir por parte de las nuevas generaciones, y una mayor visibilización del liderazgo diverso e inclusivo en las empresas.

## Mujeres Empresarias

además de su función de crear redes, genera visibilidad de algunas de estas mujeres destacadas con la entrega de premios 100 Mujeres Líderes, Mujer Joven Emprendedora y Mujer Ejecutiva, y con la certificación WEConnect<sup>16</sup>, para empresas lideradas por mujeres.



<sup>16</sup>- Mujeres Empresarias representa en Chile a WEConnect International, organización enfocada en fortalecer empresas de propiedad de mujeres, con la finalidad de superar sus obstáculos de acceso a cadenas internacionales, conectarse con multinacionales que compren sus productos y tener éxito en los mercados globales por medio de una certificación que determina que estas empresas son de propiedad de mujeres.

<sup>17</sup>- <http://globalboardreadywomen.com>

## Hay Mujeres

La plataforma de mujeres profesionales y líderes **Hay Mujeres**<sup>17</sup>, ayuda a que los medios de comunicación puedan hacerse eco del liderazgo femenino en el país. Hay Mujeres nace como una “corporación sin fines de lucro que promueve la visibilización de las mujeres como expertas por medio de su presencia equitativa en debates públicos y programas en medios y, en general, su protagonismo en el desarrollo del país”. Hay Mujeres además de ser una plataforma, organiza eventos de *networking* y recientemente ha lanzado el programa Embajadores 2015, donde representantes masculinos de la industria chilena se posicionan a favor de la igualdad de género.

## Comunidad Mujer

A través de la realización de actividades formativas, de investigación y de comunicación realiza también una importante tarea de visibilización de mujeres en posiciones de liderazgo.

*El resto de organizaciones relacionadas con las mujeres directivas y/o directoras buscan de alguna manera la visibilización de sus participantes y sus logros, aunque no se trate de su objetivo prioritario.*

<sup>17</sup>- <http://globalboardreadywomen.com>

# 8. Conclusiones y recomendaciones

## Gobierno e instituciones públicas

**Existe un fuerte compromiso gubernamental con la promoción de la diversidad de género. El Gobierno chileno se ha mostrado abiertamente** comprometido con la diversidad de género. El Ministerio de Economía ha sido impulsor de medidas que ponen de manifiesto la importancia de la diversidad de género para aumentar la competitividad del país. Esto se ha visto reflejado en el lanzamiento del Primer Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015-2018, donde la transversalidad de diversidad de género tiene un lugar destacado, la Nueva Norma de Gobierno Corporativo o el apoyo al aumento de directoras en empresas públicas y cooperativas.

## Mujeres en posiciones de liderazgo

**Baja presencia femenina en posiciones de liderazgo empresarial.** La presencia de mujeres en los puestos de alta gerencia y directorios en Chile aún es reducida aunque ha crecido en los últimos años. Dado el reciente fuerte ritmo de crecimiento económico del país y de sus empresas, la diversidad de género y sus potenciales beneficios sobre los resultados de las empresas no se han tenido tanto en cuenta. La entrada de multinacionales y la competencia internacional han colocado dentro de la agenda política y empresarial la diversidad de género.

**Necesidad de aumentar de manera progresiva el número de potenciales candidatas a directorios** La reducida presencia de mujeres en directorios se ve acompañada de baja presencia de las mismas en posiciones de alta gerencia. La limitada experiencia en posiciones de alta responsabilidad empresarial o en directorios hace que el grupo de potenciales candidatas a directorios sea pequeño. Algunas empresas ya incluyen activamente

a mujeres dentro de sus directorios con intención de incorporar mayor diversidad de género. Estas empresas son conscientes de su papel ejemplificador dentro del tejido empresarial chileno y cumplen una triple función: ampliar el número de mujeres con experiencia en directorios, visibilizar la presencia y actividad de estas mujeres y servir de ejemplo a otras en procesos de transparencia y profesionalización en la selección de candidatos a directorios.

*Las mujeres disponen de menos experiencia que los hombres en puestos de alta gerencia o en directorios. Sin embargo, no parece que la formación especializada en este ámbito se considere un sustituto del mismo.*

En ese aspecto, la posibilidad de que las mujeres pudieran tener acceso a otras experiencias de liderazgo equivalentes podría ayudar a que éstas se puedan considerar como relevantes en los procesos de selección (experiencias de trabajo en

el extranjero, de filantropía, en directorios no remunerados, etc.) o incluso se podría incorporar la participación en directorios como parte de los procesos de formación. Para que esta experiencia formativa tenga valor dentro del mundo empresarial, lo ideal es que esté integrada en procesos de promoción dentro de las propias empresas.

**Existen ya organismos e instituciones de apoyo al liderazgo femenino.** Otra barrera a la que se enfrentan las mujeres es la falta de visibilidad y no pertenecer a las redes de contactos relevantes para ser seleccionadas. El *networking*, la visibilidad en forma de bases de datos o los procesos de *mentoring* o *sponsoring* son claves para conseguir que las mujeres sean consideradas para poder ser parte de un directorio. Muchas de estas actividades son ya llevadas a cabo por organismos e instituciones como Comunidad Mujer, Mujeres Empresarias o Hay Mujeres. Sin embargo, para que estas actividades tengan un impacto mayor directo sobre los directorios, deberían estar organizadas desde las propias empresas con el apoyo de estos organismos.

**Según las opiniones de los agentes entrevistados, el limitado acceso a las redes de influencia es uno de las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres potenciales candidatas a directorios.** Organizaciones como Women Corporate Directors, la Red Mujeres Mujeres Empresarias o Mujeres en Alta Dirección buscan crear estas redes entre las mujeres líderes - directoras, en alta dirección o gerentes-. El potencial problema de estas redes que se limiten a incorporar mujeres, ya que al ser aun pocas dentro del panorama de liderazgo empresarial chileno, generarían un impacto limitado

en las carreras profesionales ya que no les permitiría integrarse totalmente en las redes de poder, mayoritariamente masculinas.

## Empresas y empresarios

**Potencial reacción negativa a la incorporación obligatoria de mujeres en directorios.** La creación de legislación que obligue a la incorporación de mujeres en directorios se ve como una potencial amenaza tanto para las empresas como para las propias mujeres. La tradición liberal de Chile en política económica parece indicar que el escenario puede aceptar mejor propuestas de objetivos voluntarios de incorporación de diversidad de género.

La creación de una ley de cuotas de obligado cumplimiento dado también el reducido nivel de mujeres en posiciones de liderazgo y de igualdad de género a escala global en el país, podría generar distorsiones en forma de acumulación de puestos o de rechazo a la política sin crear cambios en la cultura empresarial, ni en el resto de la empresas. Sin embargo, una aproximación a la diversidad de género desde una perspectiva más voluntaria podría generar cambios en la cultura empresarial de las empresas, con efectos más estables y sostenibles en el tiempo. El óptimo es que esta diversidad pudiera ser creada de manera inclusiva, contando con los actuales líderes -masculinos- empresariales.

**Existe conciencia e interés empresarial sobre los beneficios de la diversidad de género** incluso algunos dirigentes empresariales se han posicionado en esta línea, como los participantes en el programa Embajadores 2015 de Hay Mujeres. Las

iniciativas de la SOFOFA -con la referencia la diversidad de género en la Guía de Básica para integrar la Responsabilidad Social en la empresa- o la CPC en la promoción de la incorporación de talento femenino a las empresas ponen también de manifiesto este interés. Estas asociaciones gremiales y empresas no solo pueden ser ejemplo para otras empresas o sectores, sino que adecuadamente apoyados por el Gobierno podrían aumentar por sí mismas la presencia de liderazgo femenino empresarial. El compromiso de los líderes masculinos con la diversidad de género sería esencial para abrir las puertas a las mujeres líderes y crear un liderazgo inclusivo.

**La transparencia en los procesos de selección de directores es limitada.**

La profesionalización de los procesos de selección de directores, así como la transparencia de los mismos podría hacer que candidatos con perfiles menos habituales a los actuales entraran en los

directorios. La concienciación en forma de sellos, certificaciones o acuerdos, tanto de las empresas como de los propios head-hunters encargados de la selección ayudaría en asegurar la incorporación de candidatas mujeres en los directorios. En esa línea, sería también recomendable anunciar los puestos en los directorios, así como implantar criterios de transparencia activa en la selección.

*En muchos casos, son empresas de head-hunting las encargadas de seleccionar la terna de candidatos que pueden pasar a formar parte del directorio.*

Estas empresas intentan disponer de toda la información posible para poder tener acceso a los mejores candidatos. Sin embargo, en ocasiones, la información sobre las mujeres no está disponible en los canales habituales que manejan. En esa línea, sería importante poder generar información, ya sea en forma de compromiso con los medios de comunicación o de listas de potenciales candidatas. Ya existe el listado de la Superintendencia de Pensiones, la base de datos de mujeres profesionales de Hay Mujeres y la de Mujeres en Alta Dirección. Aunque no hay un registro único y cada una de estas plataformas ofrece información diferente.

## 9. Propuesta: Refuerzo de oferta (seleccionadas) y de demanda de empresas (voluntaria)

*El escenario chileno se caracteriza por una baja presencia de mujeres en posiciones de liderazgo y directorios, un incipiente pero dinámico interés por parte del sector empresarial y un fuerte apoyo gubernamental.*

Esto implica que la propuesta debería hacer crecer el número de potenciales candidatas, al tiempo que refuerza el interés de las empresas. El Gobierno chileno podría ser el catalizador de la actividad entre estas dos partes.

El programa “Más Mujeres, Mejores Empresas” desarrollado en España desde el año 2014 se adecua en gran medida a las necesidades del entorno empresarial chileno (ver anexo VI para más detalles). Sin embargo en el caso chileno, y dada la importancia y el apoyo desde el Ministerio de Economía, el propio título del programa podría relacionarse con la mejora de la productividad a nivel país, o el crecimiento en el medio plazo del mismo, relacionando la diversidad con el desarrollo (Diversidad + Desarrollo; Diversidad para el Desarrollo...).

**Esta propuesta buscaría reforzar el compromiso empresarial con la diversidad de género en la cúpula de las empresas al tiempo que se aumenta el número de candidatas a directorios o altas gerencias.** Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las mujeres líderes es que su formación y experiencia para ser parte de los directorios se ha realizado sin el compromiso explícito por parte de las empresas de las que forman parte. De alguna manera, las mujeres disponen de toda la formación formal pero no del apoyo empresarial.

**Los nuevos Estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas**, aprobados el 8 de junio de 2015 por la Superintendencia de Valores y Seguros, ya incorporan medidas para promocionar la inclusión de diversidad de género y la transparencia en los directorios.

Las principales líneas de acción recomendadas son las siguientes:

### 1.- Alianza Público - Privada

**El Gobierno podría ser el agente catalizador entre empresas y mujeres candidatas y ayudaría en la formación de mujeres al mismo tiempo que buscaría el compromiso de manera individualizada de las empresas, incluso de los propios líderes masculinos del sector privado.** La creación de objetivos de incorporación de diversidad de género, en un número determinado de años (entre 2 y 4 años) y la capacitación de mujeres para ocupar puestos de liderazgo ayudarían a aumentar las cifras de mujeres en posiciones de liderazgo empresarial.

Redacción y firma de acuerdos entre empresas y Gobierno, que especifiquen objetivos de diversidad de género, horizontes temporales y programas para alcanzar el objetivo, así como el compromiso global de la empresa con la promoción de la diversidad de género. Los acuerdos serían voluntarios y personalizados, con el fin de incorporar diversidad de género de manera estable y sostenible.

Disponibilidad de asistencia por parte del Gobierno en asesoramiento en cuestiones de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. El Gobierno podría poner a disposición de las empresas medios (web, correo electrónico y teléfono) para el acompañamiento de la empresa en la resolución de consultas puntuales como en el acompañamiento en el proceso de diseño e implantación de una medida relacionada con la igualdad de género.

Establecimiento de acuerdos, y/o sellos de promoción de diversidad de género con empresas de selección de directivos (*head-hunters*) para la promoción de presencia femenina.

## 2.- Apoyo a mujeres líderes en formación y visibilidad.

Formación a las potenciales candidatas, ofrecida por entidades de educación superior de reconocido prestigio. Esta formación estaría orientada a habilidades de liderazgo necesarias para ser parte de un directorio.

Compromiso por parte de las mujeres candidatas. Las futuras candidatas se comprometerían en mejorar sus habilidades para la alta dirección y ser role-models para las futuras generaciones de mujeres candidatas.

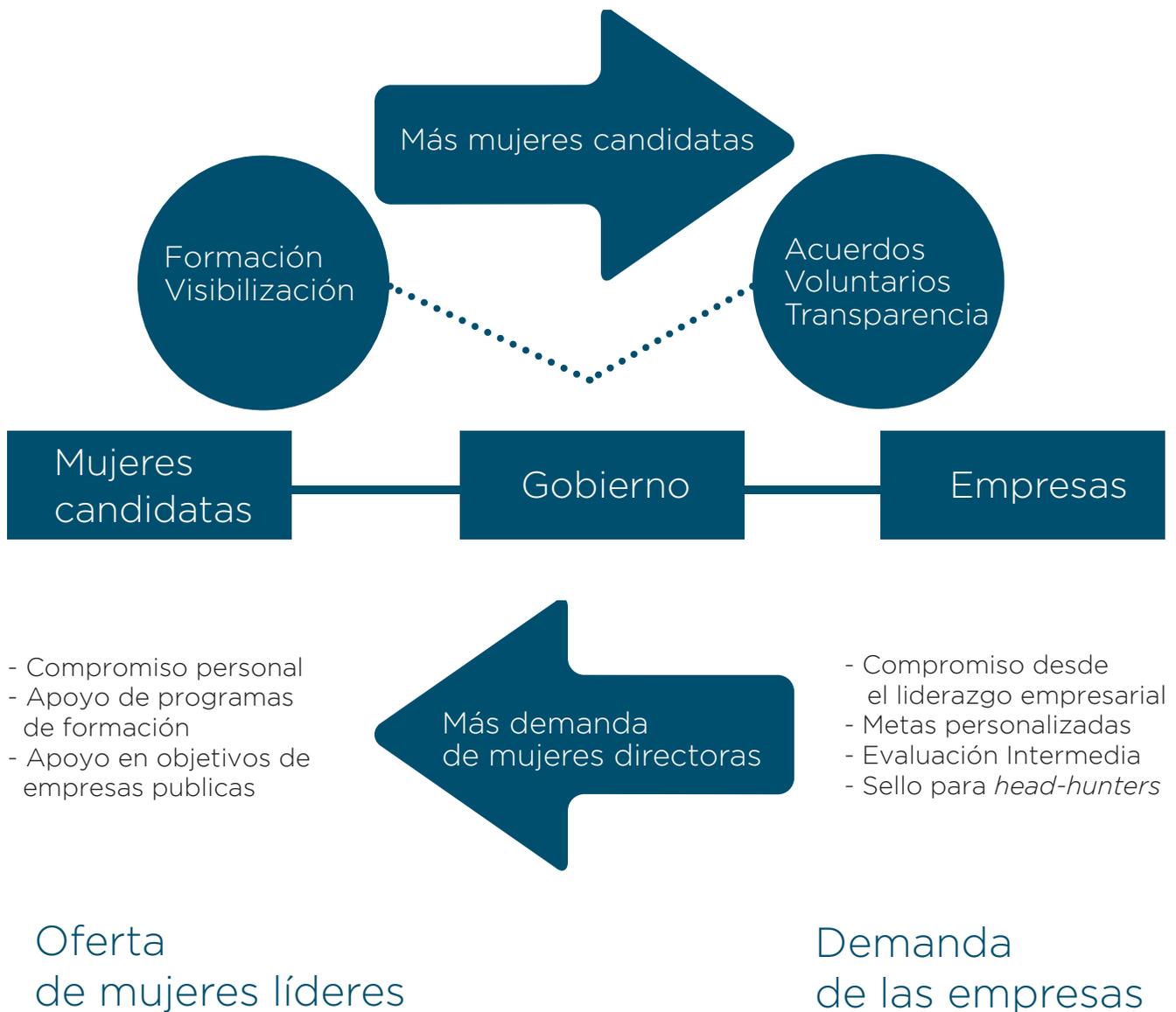
Definición de perfiles de candidatas a realizar el programa. Las candidatas deberían contar con apoyo de la empresa y la implicación de la misma en el proyecto, y así asegurar su compromiso con el liderazgo diverso e inclusivo.

Creación de base de datos de mujeres candidatas. Se podría crear sobre la base de las ya existentes, similar al Board Ready Women creado por la Comisión Europea.

Los compromisos firmados por el Gobierno establecerían objetivos de diversidad de género y de liderazgo femenino personalizados y decididos por cada empresa, independientemente del nivel de partida de cada una. De esta manera, el proceso de aumento de diversidad de género se decidiría adecuándolo a la realidad de cada empresa así como los procesos internos para conseguirlo. En esta línea, las empresas que firmaran convenios con el Gobierno, se comprometerían a promocionar a un número determinado de mujeres y a apoyarlas de manera personalizada en su carrera hacia la alta dirección o los directorios.

El establecimiento de estrategias de apoyo tanto a la oferta de mujeres para directorios como a la demanda por parte de las empresa, de manera personalizada, debería permitir conseguir un aumento inclusivo de la diversidad de género en las empresas, reforzando el business case de la diversidad de género, disponiendo de un número mayor de empresas que incorporen talento femenino de manera exitosa.

## Aumento INCLUSIVO de la diversidad de género Reforzar el *business case*



## Referencias:

- i. International Labor Organization (ILO): 2015, Women in Business and Management Gaining Momentum
- ii. Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 609–616.
- iii. Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.
- iv. Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- v. Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- vi. Dahlerup, D. (2006). *Women, quotas and politics*. London and New York: Routledge.
- vii. Tatli, A., Vassilopoulou, J. & Özbilgin, M. (2012). An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: the relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. *International Business Review*, 22(3): 539–553.
- viii. Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. (2010). The impact of gender diversity on turnover: the moderating effect of human resource policies and practices. In 2010 Academy of Management Annual Meeting Proceedings. Academy of Management
- ix. Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.
- x. Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.
- xi. <http://catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>
- xii. [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter)
- xiii. <https://www.credit-suisse.com/us/en/news-and-expertise/investing/articles/news-and-expertise/2014/09/en/womens-impact-on-corporate-performance-letting-the-data-speak.html>
- xiv. Huse, M. & Solberg, A.G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: how Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2): 113–130.
- xv. Torchia, M. T., Calabro, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317
- xvi. Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

- <sup>xvii</sup>. Nielsen, S & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136–148.
- <sup>xviii</sup>. Ellison, S. F., & Mullin, W. P. (2014). Diversity, social goods provision, and performance in the firm. *Journal of Economics & Management Strategy*, 23(2), 465-481. Disponible en: <http://economics.mit.edu/files/8851>
- <sup>xix</sup>. De Anca, C. & Gabaldon, P. (2014) Female directors and the media: stereotypes of board members. *Gender in Management: An International Journal* 2014 29:6 , 334-351
- <sup>xx</sup>. Lückerrath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509.
- <sup>xxi</sup>. Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- <sup>xxii</sup>. Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2000). Gender differences in pay (No. w7732). National bureau of economic research.
- <sup>xxiii</sup>. Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books, New York.
- <sup>xxiv</sup>. Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178-192.
- <sup>xxv</sup>. Elstad, B., & Ladegard, G. (2012). Women on corporate boards: key influencers or tokens?. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 595-615.
- <sup>xxvi</sup>. Dahlerup, D. (2006). *Women, quotas and politics*. London and New York: Routledge.
- <sup>xxvii</sup>. Oswick, C. & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1): 23–39.
- <sup>xxviii</sup>. Seierstad, C. & Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1):44–54.
- <sup>xxix</sup>. Machold, S., Huse, M., Hansen, K., & Brogi, M. (Eds.). (2013). *Getting women on to corporate boards –A snowball starting in Norway*. Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar.
- <sup>xxx</sup>. Bøhren, Ø., & Staubo, S. (2015). Mandatory gender balance and board independence. *European Financial Management*
- <sup>xxxi</sup>. Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2015). Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes. *Journal of Business Ethics*, 1-27.
- <sup>xxxii</sup>. 2015 CWDI Report on Women Directors of 100 Largest Latin American Companies. <http://www.globewomen.org/CWDI/2015LatAmreportKeyFindings.html>
- <sup>xxxiii</sup>. Idem

<sup>xxxiv</sup>. Pesonen, S., Tienari, J., & Vanhala, S. (2009). The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 327-345.

<sup>xxxv</sup>. Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo – Reporte del Instituto Nacional de Estadística de Chile [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/genero/pdf/participacion\\_laboral\\_femenina\\_2015.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/genero/pdf/participacion_laboral_femenina_2015.pdf)

<sup>xxxvi</sup>. <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101449.html>

<sup>xxxvii</sup>. OCDE, 2011. <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101449.html>

<sup>xxxviii</sup>. La desigualdad salarial entre hombres y mujeres: alcances y limitaciones de la Ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género. Mayo 2015. Publicación del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile. Disponible en: [http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-105461\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-105461_recurso_1.pdf)

<sup>xxxix</sup>. [http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-105461\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-105461_recurso_1.pdf)

<sup>xl</sup>. <http://consejors.economia.cl/noticias/aprueban-plan-de-accion-de-responsabilidad-social-2015-2018/>

<sup>xli</sup>. <http://www.safp.cl/apps/adminrd/lisRegDirectores.php>

<sup>xlii</sup>. <http://www.cpc.cl/comienzan-a-operar-nuevas-comisiones-de-la-cpc-productividad-y-mujer/?lang=en>

<sup>xliii</sup>. [http://www.sofofa.cl/rse/guia\\_rs.pdf](http://www.sofofa.cl/rse/guia_rs.pdf)

<sup>xliv</sup>. United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women

<sup>xlv</sup>. Krefting, L. A. (2002) Re-presenting women executives: Valorization and devalorization in US business press, *Women in Management Review*, 173/4: 104–119.

Anexos



# Anexos

<b>I.</b>	Políticas de promoción de liderazgo femenino en países seleccionados _____	40
<b>II.</b>	Programas actuales de liderazgo femenino en Chile y algunas consideraciones _____	41
<b>III.</b>	Análisis de programas actuales de liderazgo femenino en Chile y propuestas de mejora. Estructurado por barreras e instrumentos _____	48
<b>IV.</b>	Iniciativas y programas de promoción de liderazgo femenino en Chile _____	52
	Comunidad Mujer _____	53
	Hay Mujeres _____	53
	Red Pacto Global Chile, UN Global Compact _____	54
	Mujeres Empresarias _____	54
	Mujeres en Alta Dirección _____	55
	Women Corporate Directors _____	56
	Makers _____	56
	Universidad Católica de Chile - Centro de Gobierno Corporativo _____	57
<b>V</b>	Estructura de diagnóstico de situación chilena frente al liderazgo femenino en las empresas y propuestas de cambio _____	58
<b>VI.</b>	Agentes entrevistados _____	59
<b>VII.</b>	Anexo: PROYECTO “MÁS MUJERES, MEJORES EMPRESAS”, España _____	60

## I. Políticas de promoción de liderazgo femenino en países seleccionados

País	Cuota / meta	Obligatoria/ Voluntaria	Se incluye la diversidad de género en el Reporte de Gob. Corporativo	% mujeres en directorios 2014 (2010) Fuente: Credit Suisse Report 2014 (27.000 empresas privadas)
Noruega	Cuota del 40% para empresas cotizadas.	Obligatoria para empresas cotizadas	Sí	39,7% (36,6%)
Francia	Cuota del 40% para empresas cotizadas o con más de 500 trabajadores (enero 2017).	<i>Comply or explain</i>	Sí	29,6% (16,1%)
Alemania	Cuota del 30% para los directorios de supervisión (no ejecutivos) para empresas en Bolsa (desde 2016). Las empresas de más de 250 trabajadores determinan sus propias metas.	<i>Comply or explain</i>	Sí	17,9% (10,1%)
España	Cuota no obligatoria: 40% empresas cotizadas (marzo 2015) No sanciones.	<i>Comply or explain</i> Voluntario	Sí	13,7% (10,5%)
Reino Unido	Meta: 25% al final de 2015 (conseguido ya)	<i>Comply or explain</i> Voluntario	Sí + Reporte sobre las diferencias salariales	17,9% (10,1%)
Australia	Las empresas con más de 100 trabajadores proponen sus propias metas y su progreso.	Comply or explain Voluntario	Sí	17,5% (10,8%)
Brasil	40% en empresas públicas	Voluntario (aún pendiente de aprobación)	No	6,5% (5,6%)
Colombia	30% en todos los organismos públicos	Obligatorio	No	11,2 %

## II. Programas actuales de liderazgo femenino en Chile y algunas consideraciones

Grupo	Descripción	Actividades	Web	Consideraciones
<b>Comunidad Mujer</b>	Organización independiente y transversal que promueve los derechos de las mujeres y aporta activamente a la generación de políticas públicas para una mayor igualdad, equidad y participación de la mujer en los ámbitos laboral y político.	Programa de mentoría uno a uno	<a href="http://www.comunidadmujer.cl/liderazgo/programa-mentores/">http://www.comunidadmujer.cl/liderazgo/programa-mentores/</a>	Ayudan a la superación de barreras psicosociales de las mujeres, además de conseguir contactos empresariales.
		Ciclo de Talleres de Liderazgo para mujeres / otros programas de formación para mujeres líderes	<a href="http://www.comunidadmujer.cl/liderazgo/ciclo-de-liderazgo/">http://www.comunidadmujer.cl/liderazgo/ciclo-de-liderazgo/</a>	Los programas de formación de mujeres intentan superar las barreras educativas para puestos de alta responsabilidad de las participantes.
		Diploma GRC (Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento)	<a href="http://www.comunidadmujer.cl/empresas/curso-gobierno-corporativo">http://www.comunidadmujer.cl/empresas/curso-gobierno-corporativo</a>	Desarrollado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad de Chile en alianza con Comunidad Mujer, en el que se ofrece formación para potenciales directores (hombres y mujeres). La formación se ofrece en forma de Diploma (78h) o Curso (36h) y las mujeres disponen de un 15% de descuento financiado por Comunidad Mujer.

Grupo	Descripción	Actividades	Web	Consideraciones
Hay Mujeres	Institución que promueve la visibilización de las mujeres como expertas por medio de su presencia equitativa en debates públicos y programas en medios de comunicación y, en general, su protagonismo en el desarrollo del país. Para ello, cuenta con el apoyo del gobierno de Noruega.	Apoyo a mujeres expertas con “media training” y capacitaciones y eventos y actividades que impulsan la inclusión y el protagonismo de la mujer en el debate público.	<a href="http://www.haymujeres.cl/tag/chile/">http://www.haymujeres.cl/tag/chile/</a>	Los Programas de visibilización de mujeres en puestos de liderazgo son esenciales para su reconocimiento como candidatas y expertas por parte de las empresas.
		Promoción de la conexión y una red de apoyo entre mujeres y entidades que las agrupan con organizaciones, tanto chilenas como extranjeras, interesadas en potenciar las capacidades de las mujeres y sus proyectos.	La creación y participación de las mujeres en las redes empresariales es esencial para su carrera profesional. Para evitar segmentaciones, las mujeres deberían integrarse en las redes actuales, consiguiendo redes mixtas de hombres y mujeres.	
		Programa Embajadores 2015	<a href="http://www.haymujeres.cl/embajadores-hay-mujeres-2015/">http://www.haymujeres.cl/embajadores-hay-mujeres-2015/</a>	La incorporación de hombres como líderes de la promoción de la igualdad de género en las posiciones de liderazgo es esencial para abrir las puertas a mujeres y servir de ejemplo a otros hombres

Grupo	Descripción	Actividades	Web	Consideraciones
<p><b>Red Pacto Global Chile, UN Global Compact</b></p>	<p>La Red del Pacto Global en Chile busca promover y difundir los Diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, con el objetivo de que las organizaciones que operan en Chile los integren en sus lineamientos estratégicos para generar valor a través de un genuino compromiso con la sostenibilidad.</p>	<p>Eventos informativos sobre los Principios para el Empoderamiento Económico de las Mujeres.</p>	<p>Red Pacto Global Chile, UN Global Compact</p>	<p>La comunicación y la visibilidad de la importancia de la igualdad de género ayuda a evitar el uso de estereotipos y a reafirmar los beneficios de la diversidad, especialmente si viene reforzado por UN.</p>

Grupo	Descripción	Actividades	Web	Consideraciones
<b>Mujeres Empresarias</b>	Mujeres empresarias es una red de mujeres líderes en Chile. Mujeres Empresarias apoya la gestión empresarial de la mujer, liderando a las empresarias, profesionales y emprendedoras a través de una gran e innovadora red de contactos que le permite su inclusión en el mundo económico y de los negocios.	Certificación WEConnect	<a href="http://me.cl/certificaciones/weconnect/">http://me.cl/certificaciones/weconnect/</a>	Las certificaciones ayudan a diferenciar y dar visibilidad a las empresas comprometidas con la igualdad de género, ofreciendo a estas empresas una ventaja competitiva sobre el resto de la industria.
		Foro Red Mujeres al Timón	<a href="http://me.cl/2013/12/02/mujeres-al-timon/">http://me.cl/2013/12/02/mujeres-al-timon/</a>	Analizar, exponer y visibilizar a las mujeres líderes es básico para la creación de redes, rol models y generar conciencia de cambio
		Premios: 100 Mujeres Líderes, Mujer Joven Emprendedora y Mujer Ejecutiva	<a href="http://me.cl/actividades/premios/">http://me.cl/actividades/premios/</a>	La visibilización de mujeres líderes ayuda a la reducción de los estereotipos y como multiplicador de ejemplos para las siguientes generaciones.
		Capacitación BOW	<a href="http://me.cl/actividades/bow/">http://me.cl/actividades/bow/</a>	La formación para ser parte de un directorio debe incorporar todas las habilidades blandas necesarias, pero también ofrecer contactos y experiencia como parte de un directorio.
		Actividades de <i>networking</i>	<a href="http://me.cl/events/">http://me.cl/events/</a>	Actividades de todo tipo con el fin de poner en contacto a mujeres entre ellas y con agentes clave del mundo empresarial

Grupo	Descripción	Actividades	Web	Consideraciones
<p><b>Universidad Católica de Chile - Centro de Gobierno Corporativo</b></p>	<p>La Universidad Católica de Chile ofrece el diplomado impartido por el Centro de Gobierno Corporativo, conformado por la Facultad Derecho y Escuela de Administración.</p>	<p>Formación en Gobierno Corporativo</p>	<p><a href="http://extensionderecho.uc.cl/Diplomados/diplomado-en-gobierno-corporativo">http://extensionderecho.uc.cl/Diplomados/diplomado-en-gobierno-corporativo</a></p>	<p>Diplomado en Gobierno Corporativo. Curso de formación que busca ofrecer a profesionales que sean accionistas, directores, gerentes o asesores de una empresa, una visión comprensiva, detallada y práctica del debido funcionamiento del gobierno corporativo, su regulación, las buenas prácticas y nuevas tendencias, mediante discusión y análisis y casos prácticos.</p> <p>El Diplomado ofrece la formación necesaria para ser parte de un directorio.</p> <p>Se trata de una actividad de formación que incluye tanto a hombres como a mujeres.</p>

Grupo	Descripción	Actividades	Web	Consideraciones
<b>Mujeres en Alta Dirección</b>	Organización conformada por mujeres profesionales, empresarias y ejecutivas. Busca la incorporación y promoción del talento femenino en las empresas a través de visión más amplia, integradora y de excelencia a las organizaciones con y sin fines de lucro.	Actividades de <i>networking</i>	<a href="http://www.muje-resenaltadireccion.cl">http://www.muje-resenaltadireccion.cl</a>	Estas redes ponen de manifiesto la importancia de las redes en la carrera a los directorios.
<b>Women Corporate Directors</b>	Women Corporate Directors (WCD) es una red internacional de mujeres directoras de empresas con presencia en 54 países del mundo. La misión de WCD es fomentar una poderosa y confiable comunidad de mujeres directoras de empresas, fortalecidas por un enfoque en el desarrollo, la diversidad de pensamiento y experiencia, educación, nuevas oportunidades de cargos en directorios y mejores prácticas en gobierno corporativo.	Actividades de <i>networking</i>	<a href="http://www.womencorporatedirectors.com">http://www.womencorporatedirectors.com</a>	

Grupo	Descripción	Actividades	Web	Consideraciones
<b>Makers</b>	<p>Grupo (por ahora informal) compuesto por mujeres con perfil empresarial con trayectoria o prometedor. El grupo está apoyado por PWC. El objetivo del grupo es aumentar el <i>networking</i> de mujeres y mantenerlas informadas de temas actuales de relevancia para su carrera profesional.</p>	<p>Actividades de <i>networking</i></p>	<p>N.A.</p>	<p>Estas redes ponen de manifiesto la importancia de las redes en la carrera a los directorios.</p>

### III. Análisis de programas actuales de liderazgo femenino en Chile y propuestas de mejora. Estructurado por barreras e instrumentos.

A. Barreras individuales (falta de ...)	Instrumentos / Políticas	Programa	Propuesta/ Recomendación
<b>Experiencia en consejos /directora / CEO-gerente</b>	Programas de desarrollo de liderazgo femenino. Otras experiencias de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-BOW (BOARD &amp; Mujeres Empresarias)</li> <li>-Diplomado en Gobierno Corporativo (U. Católica Chile)</li> <li>-Diploma GRC (Comunidad Mujer y Univ. De Chile)</li> <li>-Women Corporate Directors</li> <li>-Otros programas de formación en Gobiernos Corporativos</li> <li>-Fomento de liderazgo femenino en empresas públicas / cooperativas</li> </ul>	<p>Posibilidad de incluir <b>experiencia en consejos</b> como parte de la formación</p> <p>Posibilidad de coordinación del Gobierno en la oferta de <b>formación</b> en Gobierno Corporativo por institución educativa de alto prestigio.</p>
<b>Network</b>	Fomentar la participación activa en redes ya existentes (previamente masculinas y femeninas) - fuera de las empresas Desarrollo de redes de apoyo dentro de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres en Alta Dirección</li> <li>-Women Corporate Directors</li> <li>-Makers</li> <li>-Mujeres Empresarias</li> </ul>	Posibilidad de incorporar a las mujeres en <b>redes mixtas</b> (hombres y mujeres) nacionales e internacionales
<b>Role models (adecuados) - Visibilidad</b>	Ampliar la visibilidad de mujeres en posiciones de liderazgo Búsqueda de rol models masculinos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Premios: 100 Mujeres Líderes, Mujer Joven Emprendedora y Mujer Ejecutiva (Mujeres Empresarias)</li> <li>-Actividad de visibilidad de Hay Mujeres en los medios de comunicación</li> <li>-Presencia de mujeres en el sector público (incluidas empresas del SEP) y político</li> <li>-Programa Embajadoras 2015 (Hay Mujeres)</li> </ul>	<p>Apoyo en <b>visibilidad de las mujeres líderes</b></p> <p>Compromiso de las actuales mujeres líderes por la visibilidad</p> <p>Unificar bases de datos de candidatas</p>

A. Barreras individuales (falta de ...)	Instrumentos / Políticas	Programa	Propuesta/ Recomendación
<b>Conflictos relacionados con conciliación personal y laboral</b>	Desarrollo de programas de flexibilidad laboral (teletrabajo) Bajas paternales, etc.* Políticas de conciliación* / política-cultura de corresponsabilidad	-Compromiso del Gobierno con el apoyo a la flexibilidad y conciliación, y la diversidad de genero -Programas de flexibilidad dentro de las empresas	Posibilidad de incorporar co-rresponsabilidad en las políticas de conciliación y flexibilidad
<b>Otras barreras personales</b>	Programas de autoconfianza e imagen personal, comunicación <i>Mentoring</i> <i>Sponsoring</i>	-Programa de mentoría de Comunidad Mujer -Ciclo de Liderazgo de Comunidad Mujer	Permiten la superación de barreras personales y proporcionan referentes y consejeros, así como el acceso a contactos dentro de redes

\* Los programas relacionados con la conciliación laboral y personal no son exclusivos para las mujeres en posiciones de liderazgo. El marco de estas políticas viene establecido por el Gobierno

B. Barreras corporativas	Instrumentos / Políticas	Programa / Política	Propuesta
<b>Sesgos en la selección</b>	Cuotas institucionales Objetivos de mujeres en consejos Códigos de gobierno corporativo	-Nuevo Código de Gobierno Corporativo	La nueva Norma de Gobierno Corporativo ya hace referencia a la diversidad de género. Dada la reciente aprobación de la misma, sería necesario que la Superintendencia de valores hiciera seguimiento de las explicaciones de las empresas en sus informes anuales de gobierno corporativo.
		-Programa de incorporación de mujeres en directorios del Sistema de Empresas Públicas	La incorporación de mujeres en los directorios de las empresas del SEP debería mantenerse en el para poder tener efectos sostenidos en la estrategia de las empresas públicas y privadas (más candidatas).
<b>Uso de estereotipos en la selección de candidatos</b>	Programas de visibilidad de mujeres en puestos de liderazgo listas de mujeres candidatas	-Base de datos de Hay Mujeres -Base de datos de Mujeres en Alta Dirección	Con el fin de que los nuevos directores no se elijan con perfiles preconcebidos, un compromiso con las empresas de selección de estos directores (head hunters) y un esfuerzo por la transparencia en el proceso de selección podrían ayudar a conseguir ternas más diversas de candidatos, que pudieran incluir a más mujeres.
	Transparencia en los procesos de selección / formalización		Unificación de bases de datos disponibles

B. Barreras corporativas	Instrumentos / Políticas	Programa / Política	Propuesta
<b>No reconocimiento del problema</b>	Auditorías en igualdad de género Programas de sensibilización	-Programa Embajadores 2015 de Hay Mujeres -Norma Género INN-NCh3262 -Programa de SOFOFA Responsabilidad Social -Programa CPC: Comisión de Mujer, Emprendimiento y Trabajo	Buscar el compromiso formal (y real) de las empresas  Visibilización de empresas y líderes comprometidos (Embajadores 2015)
<b>Falta de conocimiento en los beneficios de la diversidad de género</b>	Resfuerzo de los beneficios de la igualdad de género Sellos de igualdad (reconocimiento) Premios por buscar "outside the box"	-Red Pacto Global Chile, UN Global Compact -Certificación WEConnect	Visibilidad y reconocimiento por parte del Gobierno  Reconocimiento/sellos a head-hunters por diversidad de género

## IV. Iniciativas y programas de promoción de liderazgo femenino en Chile

### Comunidad Mujer

---

**Comunidad Mujer es una organización independiente que promueve los derechos de las mujeres. Comunidad Mujer participa activamente en la generación de políticas públicas para una mayor igualdad, equidad y participación de la mujer en los ámbitos laboral y político.**

#### **Programa de Mentoría uno a uno**

Programa de mentoría enfocado a la promoción del liderazgo personal, social, el desarrollo de carrera y el emprendimiento de mujeres. Este programa cuenta con mentores tanto hombres como mujeres. En sus 12 años de trayectoria han participado más de 480 mujeres.

#### **Ciclo de Liderazgo**

El objetivo de estos talleres es el desarrollo de competencias y habilidades específicas de liderazgo, negociación y comunicación efectiva, entre otras herramientas para la vida laboral y personal de las mujeres, así como la generación de redes y el fortalecimiento del empoderamiento femenino. En estos ciclos participan socias de Comunidad Mujer y otras ejecutivas de sus empresas colaboradoras.

#### **Diploma GRC (Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento)**

Este Diploma, desarrollado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad de Chile en alianza con Comunidad Mujer, ofrece formación en Gobierno Corporativo para potenciales directores (hombres y mujeres). La formación se ofrece en forma de Diploma (78h) o Curso (36h) y las mujeres disponen de un 15% de descuento financiado por Comunidad Mujer.

---

## Hay Mujeres

---

**Hay Mujeres que promueve la visibilización de mujeres expertas a través de promover su presencia equitativa en debates públicos y medios de comunicación, y en general, su protagonismo y visibilidad en Chile.**

Hay Mujeres dispone y busca desarrollar un repertorio de mujeres expertas en Chile y generar vínculos entre estas y los medios de comunicación, así como con otros espacios y entidades que generan debate y opinión.

El objetivo de Hay Mujeres es “aumentar las oportunidades profesionales, la participación y el reconocimiento de mujeres expertas mediante su mayor visibilidad en los medios de comunicación como instrumento de cambio hacia un Chile más inclusivo y diverso”. De esta manera, incrementa la presencia de mujeres expertas en el debate público y crea referentes para generaciones futuras. Para ello, lleva a cabo las siguientes actividades:

- Apoyo a mujeres expertas con “media training” y otras formaciones en comunicación.
  - Promoción de la conexión entre mujeres y entidades participantes en Hay Mujeres con organizaciones, chilenas y extranjeras, interesadas en potenciar las capacidades de las mujeres y sus proyectos.
  - Apoyo en el desarrollo de estudios y reportes sobre la condición de las mujeres como líderes de opinión y, otras áreas de desarrollo del país.
  - Organización de eventos y otras actividades que impulsen la inclusión y el protagonismo de la mujer en el debate público.
  - En Agosto de 2015, crea el programa Embajadores 2015, donde importantes líderes empresariales masculinos se pronuncian a favor de la promoción del liderazgo femenino
-

# Red Pacto Global Chile, UN Global Compact

---

**La Red del Pacto Global en Chile (UN Global Compact) busca promover y difundir los Diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, con el objetivo de que las organizaciones que operan en Chile los integren en sus lineamientos estratégicos para generar valor a través de un genuino compromiso con la sostenibilidad.**

Entre sus actividades incluyen eventos informativos sobre los Principios para el Empoderamiento Económico de las Mujeres.

---

## Mujeres Empresarias

---

**Mujeres empresarias es una red de mujeres empresarias, profesionales y emprendedoras fundada el año 2001. Mujeres Empresarias apoya la gestión empresarial de la mujer, creando una red de contactos muy activa que permite la inclusión de la mujer en el mundo económico y de los negocios chileno.**

**Actualmente, está integrada por más de 3.000 socias (emprendedoras, empresarias y ejecutivas).**

Certificación WEConnect: Mujeres Empresarias representa en Chile a WEConnect International, organización enfocada en fortalecer empresas propiedad de mujeres, con la finalidad de superar sus obstáculos de acceso a cadenas internacionales, conectarse con multinacionales que compren sus productos y tener éxito en los mercados globales por medio de una certificación que determina que estas empresas son de propiedad de mujeres. Mujeres Empresarias está a cargo del proceso de certificación en Chile.

Mujeres Empresarias además realiza eventos de *networking*, talleres, capacitaciones y premios para la promoción del liderazgo femenino:

### **Foro Mujeres al Timón**

Desde 2003, se realiza el Foro Mujeres al Timón en alianza con ICARE. Este seminario reúne a más de 1.000 mujeres al año para abordar los temas más relevantes de la agenda nacional chilena en lo que a mujer en el entorno empresarial y laboral se refiere.

Más detalle en : <http://me.cl/2013/12/02/mujeres-al-timon/>

### **Premios: 100 Mujeres Líderes, Mujer Joven Emprendedora y Mujer Ejecutiva**

En el 2002, en asociación con Economía y Negocios de El Mercurio, Mujeres Empresarias creó el premio 100 Mujeres Líderes, que destaca a mujeres en los ámbitos empresarial, profesional, académico y de servicio público.

Desde 2010, la Revista Capital y Mujeres Empresarias otorgan el premio “Ejecutiva del Año”. Las nominadas son mujeres profesionales (directoras, gerentes, subgerentes y socias de estudio de abogados) que destacan por su gestión, innovación y liderazgo en el sector público, privado, académico y fundaciones.

### **Capacitación BOW**

Programa de formación y entrenamiento para mujeres en directorios BOW, organizado por BOARD (Institute for Corporate Governance and Strategy) y Mujeres Empresarias. Este programa, de tres meses de duración busca formar directoras de organizaciones que sean capaces de liderar una empresa integrando el emprendimiento, y manejar compañías complejas en temas relevantes como estrategia, marketing, y recursos humanos, entre otros.

Más detalle en : <http://me.cl/actividades/bow/>

---

## Mujeres en Alta Dirección

---

**Mujeres en Alta Dirección es una red apoyada por Mujeres Empresarias, compuesta por mujeres profesionales, empresarias y ejecutivas, con una trayectoria relevante en cargos gerenciales, comprometidas con la incorporación del talento femenino a la Alta Dirección. Esta iniciativa tiene por objetivo la creación de redes entre mujeres pero también es una plataforma para otras actividades como el registro de candidatas a directorios o formación.**

**Mujeres en Alta Dirección busca ser un puente entre las mujeres de la red y las organizaciones empresariales para aumentar el nivel de participación femenina en la alta dirección en las empresas de Chile**

Actividades específicas incluyen:

- Creación de un registro de potenciales directoras
  - Facilitar el acceso a la formación a mujeres en temas relacionados con directorios y liderazgo femenino
  - Creación de redes con consejeros que embajadores de la iniciativa Mujeres en Alta Dirección y que lleven el mensaje a sus respectivas organizaciones.
  - Búsqueda de apoyos en distintas organizaciones privadas y gubernamentales que nos ayuden a llevar a cabo las distintas iniciativas.
  - Establecimiento de vínculos con head hunters especializados en directorios, con el fin de promocionar el talento femenino.
-

## Women Corporate Directors

---

**Women Corporate Directors (WCD) funda su capítulo chileno en 2013. Esta red internacional de mujeres directoras tiene 54 otros capítulos en 6 continentes, contando con más de 3.500 miembros directores que sirven en más de 7.000 .500 directorios alrededor del mundo.**

**La misión de WCD es hacer crecer la comunidad internacional de mujeres directoras de empresas, así como promocionar la relación entre ellas y sus carreras profesionales. WCD busca poner en valor la diversidad de pensamiento, experiencia y educación en directorios, para promocionar mejores prácticas en gobiernos corporativos.**

WCD organiza encuentros para debatir entre sus participantes los temas de interés de los directorios, anticipando tendencias que puedan impactar en los negocios y, gracias al carácter internacional de la red, trasladar a las empresas participantes que operan en Chile las mejores prácticas.

WCD sirve de punto de referencia para localizar a mujeres líderes en cargos de directorios a nivel global, gracias a sus conexiones con empresas head hunters transnacionales, así como el desarrollo de asociaciones con importantes organizaciones como la International Finance Corporation (IFC), Comités de Nominación de Directorios de empresas líderes y el propio Comité Global de Nominaciones de WCD.

Esta red está apoyada por KPMG.

---

## Makers

---

**Grupo (por ahora informal) compuesto por mujeres con perfil empresarial con trayectoria o prometedor. El objetivo del grupo es aumentar el *networking* de mujeres y mantenerlas informadas de temas actuales de relevancia para su carrera profesional.**

**Este grupo está apoyado por PWC.**

Actividades: Desayunos de bienvenida, *networking*, comidas...

---

# Universidad Católica de Chile – Centro de Gobierno Corporativo

---

**Este diplomado impartido por el Centro de Gobierno Corporativo, conformado por la Facultad Derecho y Escuela de Administración, busca ofrecer a profesionales que sean accionistas, directores, gerentes o asesores de una empresa, una visión comprensiva, detallada y práctica del debido funcionamiento del gobierno corporativo, su regulación, las buenas prácticas que le son aplicables y las nuevas tendencias que existen al respecto, mediante la discusión y análisis de las materias más relevantes y su aplicación a casos prácticos.**

Actividades formativas alrededor del Gobierno Corporativo. Aspectos como los conflictos de interés, el uso de información privilegiada, los deberes de los directores y ejecutivos y los derechos de los accionistas, entre otros.

---

## V. Estructura de diagnóstico de situación chilena frente al liderazgo femenino en las empresas y propuestas de cambio

**Entorno**                      **Punto de diagnóstico**                      **Propuesta de cambio**

<b>Oferta de mujeres</b>	Baja presencia femenina en posiciones de liderazgo	Necesidad de más role models
	Necesidad de aumento progresivo de mujeres con experiencia relevante para ser directoras (y/o con experiencia en directorios)	Formación para directorios con compromiso empresarial Integración en redes mixtas de contactos
	Existen ya organismos e instituciones de apoyo al liderazgo femenino	Aumento de la Visibilidad de las mujeres Concienciación / sensibilización empresarial
<b>Demanda de las empresas</b>	Potencial reacción negativa a la incorporación obligatoria de mujeres en directorios	Acuerdos y metas voluntarias para cada empresa
	Existe conciencia sobre los beneficios de la diversidad de género	Visibilidad y compromiso de líderes empresariales Formación/ ayuda institucional
	Reducida transparencia en procesos de selección	Acuerdos/sellos a head-hunters

## VI. Agentes entrevistados

Nombre	Apellido	Institución	Cargo
Carolina	Agüero	CPC	Directora de Comunicaciones
Carlos	Alvarez	Sistema de Empresas Públicas	Presidente
Alejandra	Aranda	Humanitas Global Executive Reserch	Presidente/Miembro red WCD (Women Corporate Directors)
Kathleen	Barclay	Cámara Chileno Norteamérica de Comercio	Presidenta
Felipe	Celedon	Sociedad Nacional Minera (SONAMI)	Presidente
Margarita	Ducci	Pacto Global	Directora Ejecutiva
María	Fernández	Hay Mujeres	Investigadora y Líder de Plataforma Hay Mujeres
Siria	Jeldes	Coopeuch	Presidente
Marlene	Larson	Red Mujeres Alta dirección	Directora
Gloria	Maira	Sernam	Subdirectora
Cristina	Manterola	Egon Zender	Head Hunter
Teresa	Oliva	KPMG	Socia / Miembro red WCD
Ana María	Orellana	Corporación Interamericana de Inversiones	Oficial de Inversiones en Chile
María Soledad	Ovando	Banco Estado	Gerente pequeñas y medianas empresas
Carlos	Pavez	Superintendencia de Valores y Seguros	Superintendente de Regulación de Mercado de Valores
Anibal	Pinto	Universidad San Sebastián	Decano facultad economía y negocios
Olga	Pizarro	Universidad del Desarrollo	Directora de Postgrado
María Inés	Salamanca	ONU Mujeres	Representante
María Elena	Sanz	Grupo CAP	VP de Sustentabilidad
Yvonne	Schenke	Sociedad Nacional Minera	Presidente
Alejandra	Sepúlveda	Comunidad Mujer	Directora Ejecutiva
Veronica	Torres	Camara de Comercio de Santiago	Subgerente de Servicios Empresariales.
Katia	Trusich	Ministerio de Economía	Subsecretaria
Francisca	Valdés	Mujeres Empresarias	Directora Ejecutiva
Gonzalo	Valenzuela	Walmart	Gerente de Asuntos Corporativos
Patricio	Valenzuela	Superintendencia de Valores y Seguros	Intendente de Regulación de Mercado de Valores
María Eugenia	Wagner	Metlife	Directora de Asuntos Corporativos
Matias	Zegers	Gobiernos Corporativos UC	Director
María Angélica	Zulic	Laborum	Gerente General

## VII. Anexo: PROYECTO “MÁS MUJERES, MEJORES EMPRESAS”, España

Para incrementar en los próximos años la presencia y participación de mujeres en puestos de directivos, comités de dirección y consejos de administración, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ha puesto en marcha la iniciativa “Más mujeres, mejores empresas”. Una iniciativa integral y novedosa, que aúna voluntades, y se concreta en la firma de acuerdos de colaboración con importantes compañías para implantar en su organización diversas actuaciones para tratar de eliminar los obstáculos que todavía a día de hoy limitan la promoción profesional de las mujeres.

En este espacio se visibilizan las empresas que expresan su compromiso con la Igualdad de Oportunidades a través de actuaciones y prácticas de integración en los procesos de selección, formación, promoción y retribución con el objetivo principal de lograr una presencia equilibrada de mujeres en los puestos de responsabilidad de las empresas firmantes de este compromiso.

<http://www.igualdadenaempresa.es/redEmpresas/compromligualdad/home.htm>

Para ello el Ministerio suscribe con las empresas interesadas acuerdos de colaboración para tratar de, en los próximos cuatro años, incrementar la participación de las mujeres en puestos de alta responsabilidad.

Es una iniciativa novedosa, que aúna voluntades, y combina de forma flexible distintas actuaciones con la que se trata de eliminar los obstáculos que todavía a día de hoy limitan la promoción profesional de

las mujeres y que permite alcanzar avances concretos en los próximos años.

Las empresas en función del autodiagnóstico inicial previo en materia de representación de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad, fijan sus objetivos concretos a alcanzar en un periodo de cuatro años, así como las medidas que van a poner en marcha para conseguirlos.

En estos acuerdos las empresas se comprometen, entre otras medidas a:

\*Promover activamente que la igualdad, el mérito y la capacidad de las mujeres sean valorados adecuadamente en los procesos de formación interna, selección y promoción de personal.

\*Establecer medidas de organización y flexibilización del tiempo de trabajo que faciliten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y promuevan su utilización tanto por hombres como por mujeres.

\*Prestar especial atención para que en todos los procesos de formación interna, selección y promoción de personal, sin menoscabo de los principios de mérito y capacidad, exista una presencia más equilibrada de mujeres y hombres.

\*Avanzar hacia una participación más equilibrada cuando se produzca una vacante en un puesto predirectivo, directivo o en la renovación de un miembro del Comité de Dirección.

Además, las empresas presentarán a los dos y cuatro años de la entrada en vigor del presente acuerdo, un informe evaluando la progresión y analizando, en su caso, los desequilibrios y obstáculos que puedan persistir para, cuando sea necesario, poner en marcha nuevas medidas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Las medidas a las que se comprometen las empresas, son elegidas por ellas mismas en función de su situación específica de partida, y en cuya definición nosotras a veces el Gobierno colabora. Estas medidas pueden ser múltiples y variadas, a modo de ejemplo, algunas se refieren al establecimiento de procedimientos transparentes para la designación de vacantes; definición objetiva y sin sesgos de género de puestos de trabajo y vacantes; garantizar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los comités de selección; incluir siempre que sea posible en una terna final de personas candidatas, al menos un CV de una persona del sexo menos representado; garantizar que la igualdad de méritos y capacidad en los procesos de promoción y/o selección se favorecerá la elección de la persona del sexo menos representado; circular inicialmente los CV's sin datos que permitan identificar el sexo de la persona candidata; ampliar las fuentes de reclutamiento para facilitar candidaturas de los sexos menos representados en categorías y departamentos profesionales masculinizados o feminizados; realización de campañas de información, sensibilización y/o formación en materia de igualdad para toda la plantilla y especialmente para los puestos directivos, mandos intermedios

y personal de recursos humanos; facilitar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los procesos de formación interna de la empresa; facilitar a mujeres el acceso a formación en materia de liderazgo; facilitar la presencia de mujeres en las redes de comunicación de la empresa; promover medidas para favorecer la conciliación y la corresponsabilidad, para mujeres y hombres en igualdad de condiciones y favorecer nuevas formas de organización del trabajo y del tiempo de trabajo, etc.

Como contrapartida el Ministerio se compromete, entre otras, a facilitar la participación de las empresas firmantes en una formación especializada de alto nivel, que puede incluir programas de *coaching* y *mentoring*, a través por ejemplo del proyecto Promociona, cofinanciado con fondos del EEE, así como a asesorar a las empresas en cuestiones de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

## **PROYECTO PROMOCIONA (FORMACIÓN)**

En el marco del programa de "Igualdad y conciliación" ([www.eeagrants.spain.mssi.gob.es](http://www.eeagrants.spain.mssi.gob.es)) que, cofinanciado con fondos del Espacio Económico Europeo, promueve la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, se desarrolla el proyecto "Promociona" (<http://www.proyectopromociona.comh>). El objetivo de este proyecto es mejorar el acceso de las mujeres a los puestos directivos, Comités de Dirección y los Consejos de Administración de las empresas, y seguir así avanzando para crear un liderazgo compartido.

Este proyecto, gestionado por la CEOE, se realizará entre los años 2013 y 2015 y promoverá actuaciones destinadas a: sensibilizar a las empresas y organizaciones empresariales, formar a un número significativo de mujeres con talento ampliando sus capacidades y habilidades directivas para mejorar su acceso a puestos de mayor responsabilidad en sus empresas y crear un entorno que favorezca la ruptura del techo de cristal de las mujeres; todo ello impulsado desde el seno de las propias organizaciones empresariales, contribuyendo así al objetivo general de incrementar la presencia y participación de las mujeres en los puestos de alta responsabilidad.

Las candidatas a realizar el programa deben tener Titulación superior, experiencia laboral de 15 años, nivel de inglés B2 (Intermediate) y estar ocupando en la actualidad un puesto de responsabilidad. La candidata debe contar con el apoyo de la empresa y la implicación de la misma en el proyecto, devolviendo firmada la “Carta de compromiso de la organización” por Presidencia, CEO o un Alto Directivo perteneciente al Comité de Dirección de la compañía. Otros aspectos que puntúan: Otros idiomas, Número de personas a su cargo, Presupuesto que maneja, Responsabilidad sobre cuenta de resultados, Proyección profesional, Referencias y/o Discapacidad.

## **PROCESO DE ADMISIÓN**

¿Quién puede tomar la iniciativa para ser admitido en el programa?

**1 LA EMPRESA:** en este caso la empresa detectará las posibles candidatas con talento dentro de su organización y elegirá a la mujer que considere más adecuada para participar y que cumpla con los criterios

de admisión establecidos en el programa. Preferentemente la empresa enviará una sola candidata, admitiéndose hasta un máximo de tres, de las cuales el Comité de Admisiones seleccionará a la candidata más idónea. Una vez finalizado con éxito el proyecto, la empresa se compromete a promocionarla.

## **2 LA PROPIA MUJER DIRECTIVA**

**INTERESADA:** la iniciativa para participar en “Promociona” puede partir de la propia directiva interesada. En este caso, ésta tiene que contar con el apoyo de su empresa. Por ello, tendrá que presentar una Carta de su empresa que acredite dicho apoyo para participar así como la involucración de la Alta Dirección de la empresa en el Proyecto, pues recordamos que se pretende que los Altos Directivos de las empresas presentes en el Proyecto actúen como mentores de otras participantes que no sean la de su compañía. Entre los criterios de selección para el ingreso, destacan la experiencia profesional y habilidades directivas, la motivación, proyección y capacidad de liderazgo.

Fuente: [www.proyectopromociona.com/](http://www.proyectopromociona.com/)

El pasado año “Más Mujeres, Mejores Empresas” tuvo una gran acogida y 70 empresas suscribieron estos acuerdos (2014)



GRUPO BID

