



Regulador y Supervisor Financiero de Chile

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Catherine Tornel

Comisión para el Mercado Financiero

Participación en espacios de decisión: un debate transversal



La conversación sobre liderazgo femenino no se limita a los directorios. Atraviesa todos los niveles donde se toman **decisiones estratégicas**.

Los espacios de decisión son aquellos donde se **define el rumbo de las organizaciones**: directorios, comités, mesas técnicas y equipos estratégicos, tanto en el mercado como en el sector público.

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Diversidad en la toma de decisiones

- ✓ Mejores prácticas de gobernanza
- ✓ Mayor calidad deliberativa
- ✓ Decisiones más robustas y menos sesgadas
- ✓ Mejor gestión de riesgos en el sector financiero

¿Por qué este tema es estratégico para la CMF?

- ✓ Exigimos altos estándares de gobernanza al mercado.
- ✓ Supervisamos la calidad de los espacios de decisión en entidades reguladas.
- ✓ Participamos en la construcción normativa que incide en su composición.
- ✓ Nuestro propio quehacer institucional exige estándares de diversidad y calidad en la toma de decisiones.

Factores estructurales que inciden en las trayectorias hacia espacios de decisión

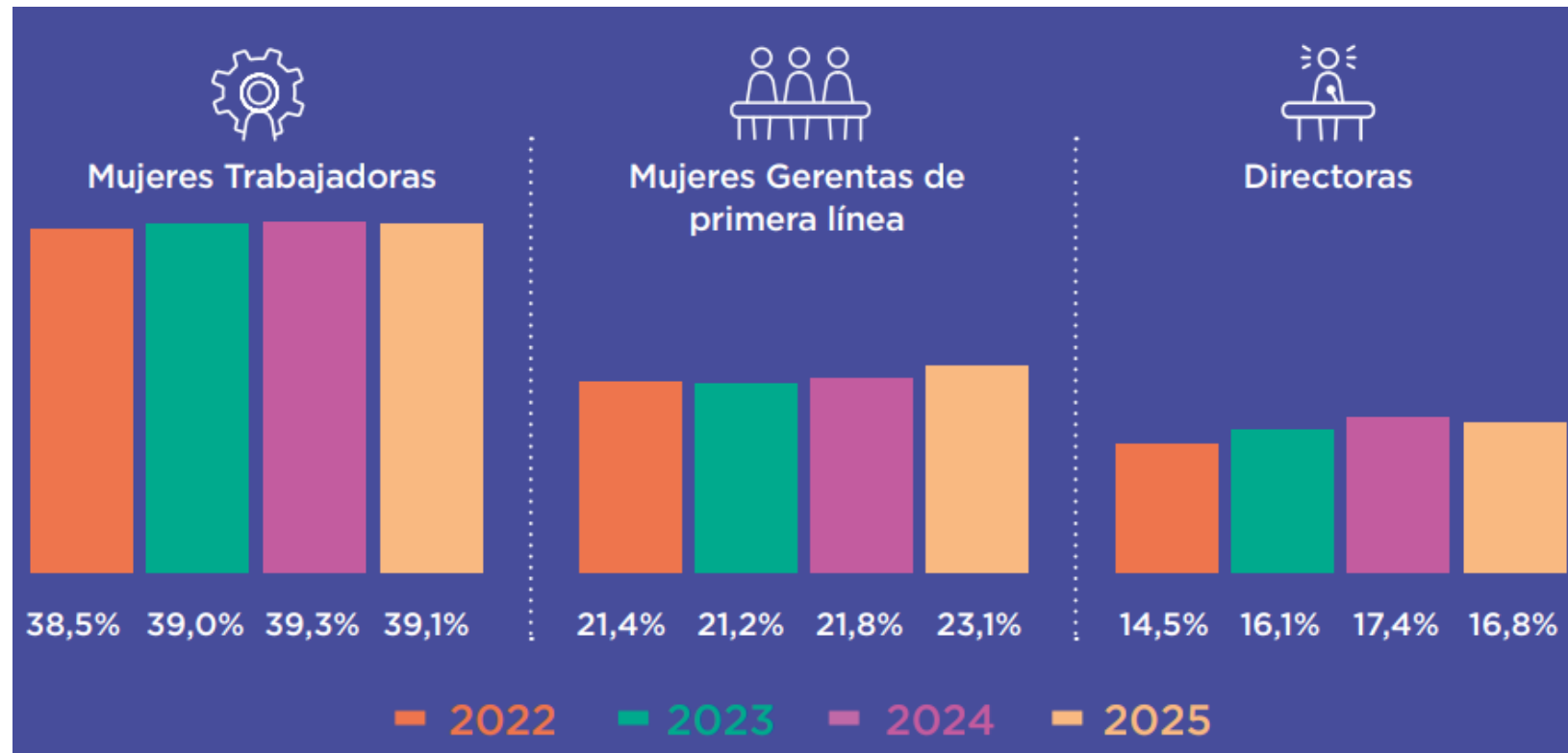
El acceso a espacios de decisión no depende únicamente del mérito o la formación, sino también de condiciones estructurales que favorezcan la permanencia y progresión en el ámbito laboral.

- ❖ Factores estructurales, como la distribución desigual del trabajo de cuidados, tienen gran incidencia. Las interrupciones de carrera por responsabilidades familiares siguen siendo significativamente más altas en mujeres.
- ❖ La tasa de participación laboral femenina en Chile alcanza un 53,1%, frente a un 71,5% en hombres, con una brecha de 18,4 puntos porcentuales.
- ❖ En Chile, las mujeres destinan 4:57 horas diarias a trabajo no remunerado, versus 2:52 horas los hombres. La brecha se intensifica entre los 25 y 44 años, etapa clave de consolidación profesional.

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Avances desiguales en la estructura de liderazgo

- ❖ En Chile la participación laboral femenina retrocedió tras la pandemia y no ha retomado su tendencia previa. Por otro lado, crece la participación en directorios pero los niveles medios se estancan.

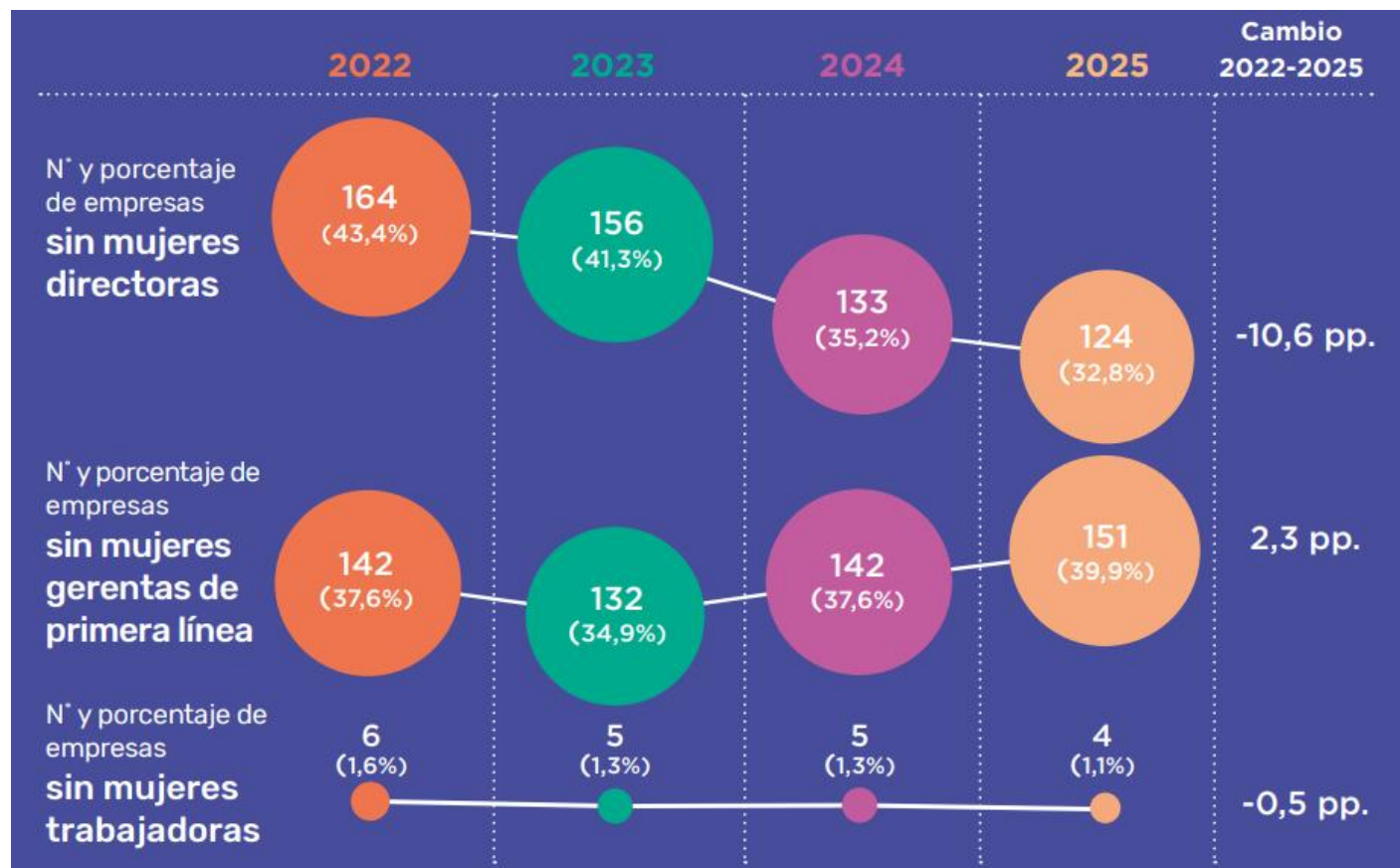


Fuente: Séptimo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024, ChileMujeres

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Empresas Cero

- ❖ Aun cuando hay pocas empresas sin participación femenina en su fuerza laboral, y se ha reducido el porcentaje de empresas sin mujeres en los directorios, no pasa lo mismo en la alta gerencia.

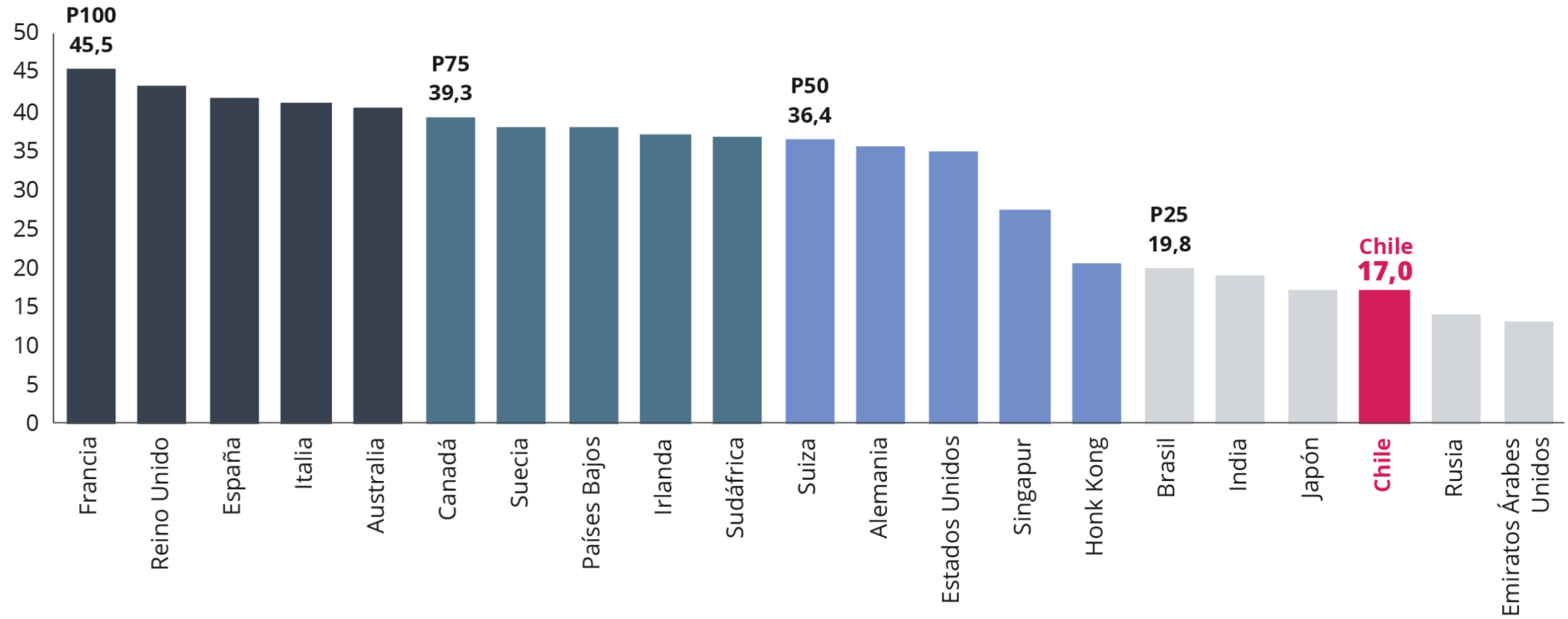


Fuente: Séptimo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024, ChileMujeres

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Contexto internacional

❖ Chile se mantiene bajo el promedio internacional en participación femenina en puestos directivos.



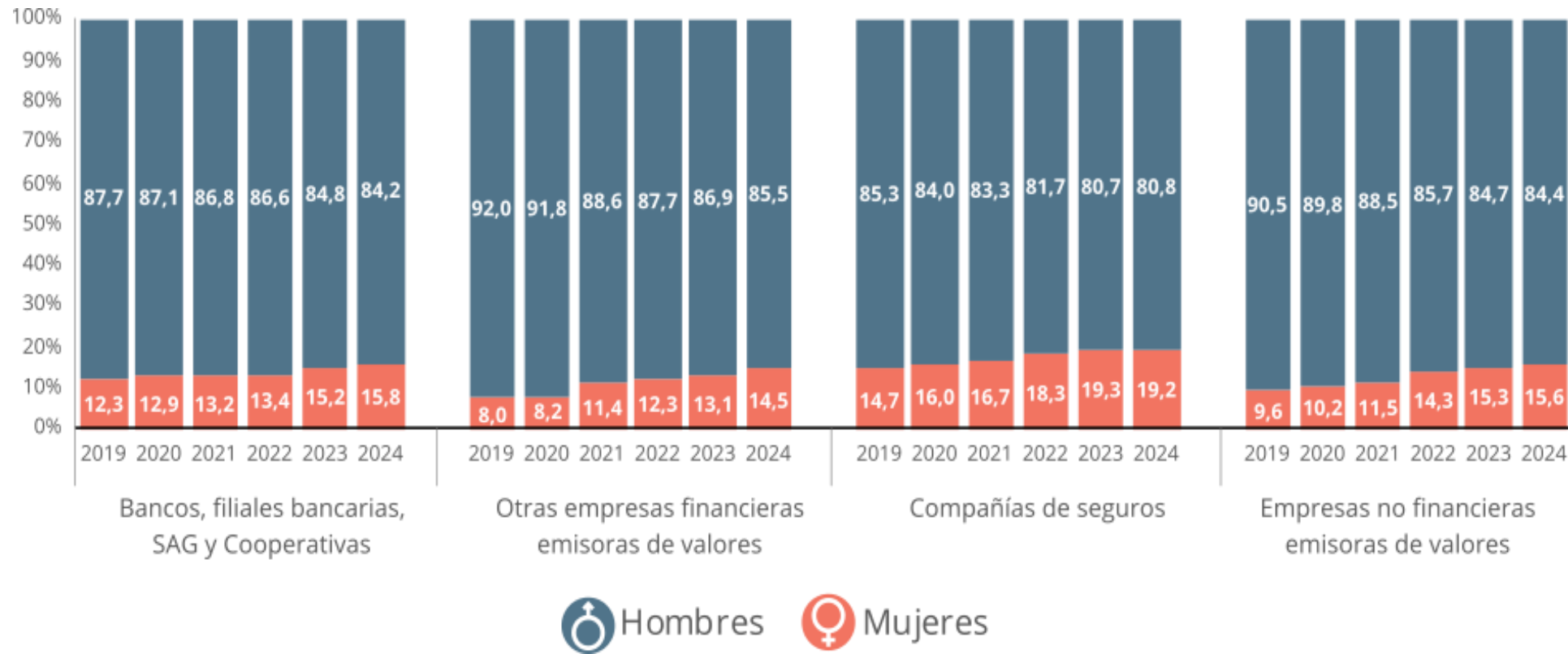
Informe de Género en el Sistema Financiero / Vigésima cuarta edición

Fuente: Elaboración propia en base a Global Gender diversity 2024 y Memorias Integradas 2023 NCG 461 (Cifras a diciembre de 2023 para Chile y a marzo de 2024 para resto de países)

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Evolución y brechas persistentes en cargos directivos

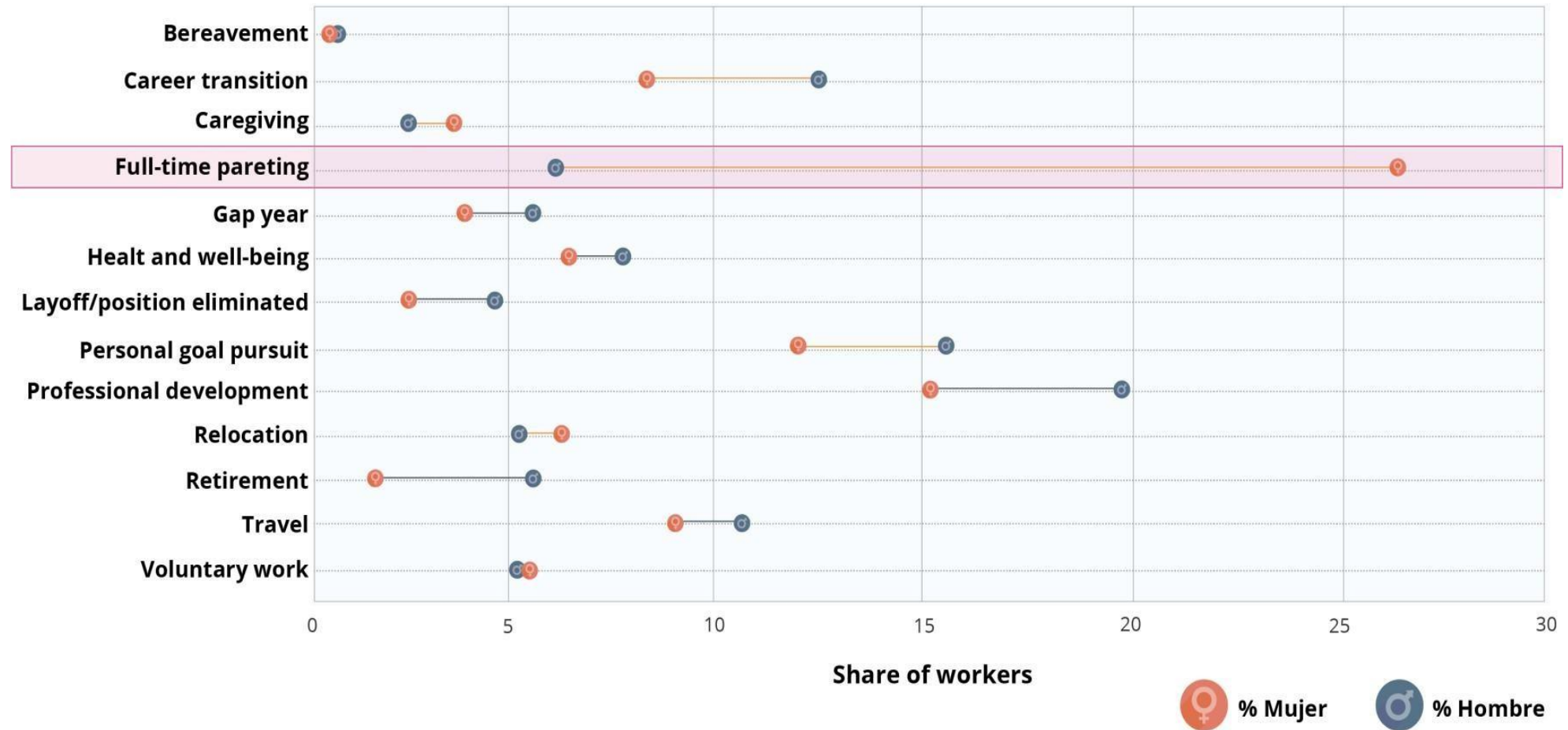
- ❖ Si bien la participación femenina en puestos directivos ha aumentado, se mantiene históricamente bajo el 20%, con brechas persistentes en distintos sectores.



SAG: Sociedades de apoyo al giro bancario; Otras empresas financieras emisoras de valores" incluyen administradoras de fondos de pensiones, administradoras de fondos de inversión, securitizadoras, cajas de compensación y corredores de bolsa. Fuente: CMF.

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Desafíos: Las mujeres interrumpen sus carreras principalmente para realizar labores de cuidado



Fuente: Global Gender Gap Report 2025 con datos de LinkedIn

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Ley 21.757 – Más mujeres en directorios

Su objetivo es aumentar progresivamente la participación femenina en directorios de empresas fiscalizadas por la CMF.

Exige reportar la composición por sexo del directorio y, en caso de no cumplir la cuota sugerida, fundamentar las razones.

Diseño regulatorio

- Sistema sugerido escalonado con evaluación a los 3 años
- Indicadores agregados de cumplimiento
- Activación eventual de cuota obligatoria si no hay avances



Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Ley 21.757 – Más mujeres en directorios

Etapas de evaluación - tercer año

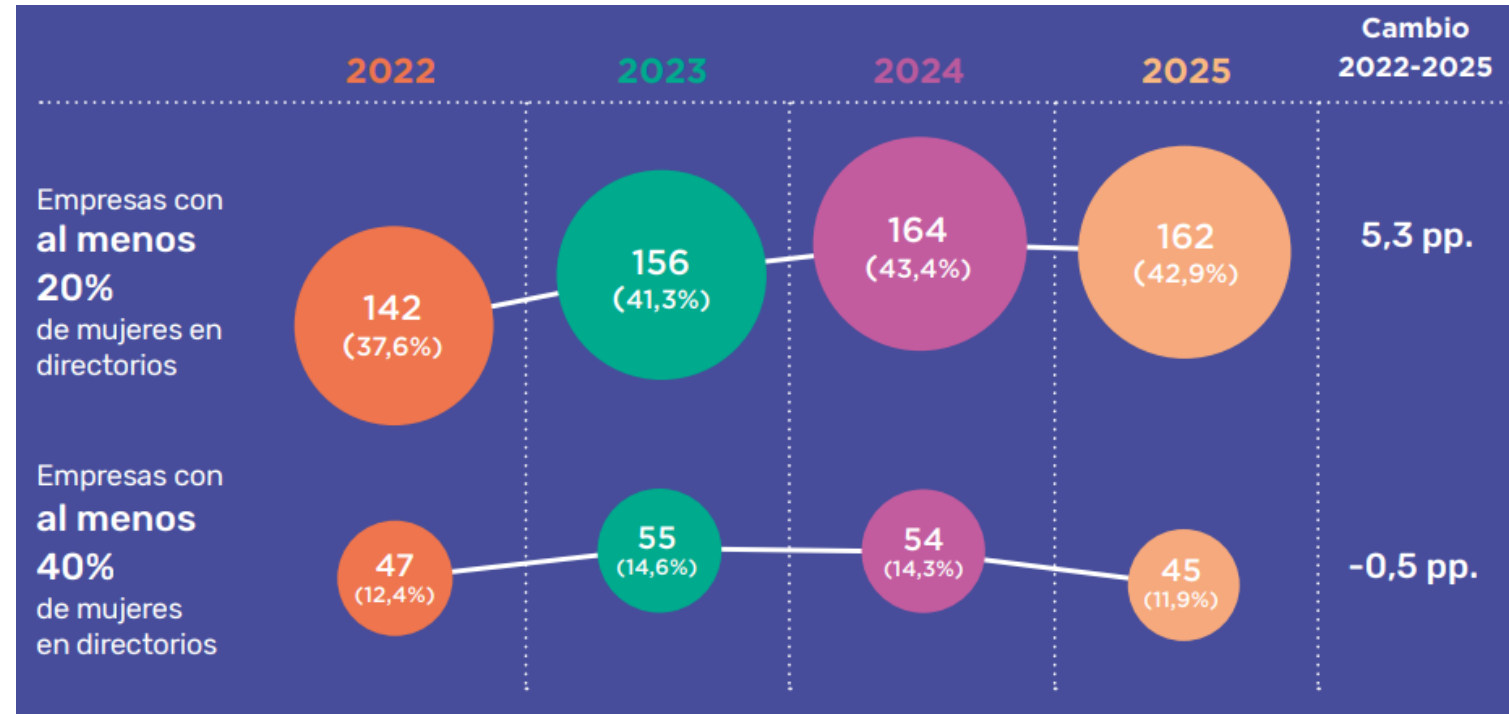
- Evaluación de indicadores agregados:
 - Al menos el 80% de las empresas cumplan con la cuota sugerida.
 - Menos del 5% de las empresas tengan directorios con composición de un solo sexo.
- Publicación de resultados en el sitio web institucional.
- Sin efectos obligatorios en la composición de los directorios en esta etapa.

Mecanismo correctivo - sexto año

- Nueva evaluación de indicadores. Si no se cumplen:
 - Cuota obligatoria por 4 años para empresas incumplidoras.
- Si el incumplimiento se concentra en “empresas cero”, la obligación puede aplicarse solo a ellas.

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Desafíos: ¿Qué tan lejos estamos para cumplir con la Ley “Más mujeres en directorios”?



- Por otro lado, respecto de la Ley N.º 21.356, de Representación de Género en los Directorios de Empresas del Estado, las mujeres constituyen el 56% de los miembros de los directorios de las 29 empresas estatales afectas.

Evidencia internacional sobre la incorporación de diversidad de género en directorios

- Chile escogió un camino que combina cuotas sugeridas en un formato “comply or explain”, que puede pasar a ser una cuota obligatoria.
- Sin importar el modelo elegido para aumentar la participación de mujeres en directorios, este debe propender a un cambio real, lo que requiere eliminar eventuales barreras culturales o sociales.
- Hay evidencia destacada por la OECD que muestra que en algunos de los países donde se impusieron cuotas, hubo impactos no deseados (OECD Corporate Governance Factbook 2021):
 - En Italia se encontró que se repitieron las mismas mujeres en varios directorios sin aumentar la participación de un universo mayor de mujeres en esos cargos (Rigolini and Huse, 2021).
 - En Noruega se encontró cierta evidencia de que las empresas redujeron el tamaño de los directorios para cumplir con la cuota (Selerstad and Opshal, 2011).

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Desafíos pendientes: participación y liderazgo

- ✓ **Supervisión efectiva de la implementación** de la Ley “Más Mujeres en Directorios”.
- ✓ **Desarrollo de liderazgo femenino**, mediante mentorías, formación y redes de apoyo para el acceso a alta dirección.
- ✓ **Movilidad y promoción interna con enfoque de equidad**, fortaleciendo políticas organizacionales que impulsen el ascenso.
- ✓ **Sistema Nacional de Cuidados**, como condición habilitante para una participación laboral sostenible.
- ✓ **Corresponsabilidad en el trabajo no remunerado**, para equilibrar las cargas y ampliar oportunidades.

Reflexiones finales

- ✓ **El valor de la diversidad:** La equidad de género no es solo un imperativo ético, sino un motor de crecimiento económico y de estabilidad financiera.
- ✓ **La transformación ya está en marcha:** Con políticas proactivas y una colaboración público-privada, podemos construir un sistema más robusto y justo.
- ✓ **Un llamado a la acción:** A continuar trabajando juntos para que cada mujer en Chile pueda alcanzar su máximo potencial, siendo uno de los grupos con mayores brechas, pero no el único.
- ✓ **Como CMF, ejerceremos activamente nuestro rol en la implementación y supervisión de la normativa vigente. Sin embargo, el cumplimiento efectivo de sus objetivos requiere un compromiso transversal del sistema y de una transformación cultural en la que cada uno de nosotros tiene un rol.**



Regulador y Supervisor Financiero de Chile

Liderazgo femenino en directorios y espacios de decisión

Catherine Tornel

Comisión para el Mercado Financiero