



COMISIÓN
PARA EL MERCADO
FINANCIERO

Implementación de la Ley “Más Mujeres en Directorios”: Rol CMF

Solange Berstein J.

Comisión para el Mercado Financiero

29 de Agosto 2025

Directorios: pieza fundamental en el gobierno de las empresas

El rol del gobierno corporativo de las empresas es guiar la estrategia de negocio, adoptando las decisiones relevantes para el desarrollo y viabilidad futura de la actividad empresarial. Para ello, los directorios deberían cumplir con:

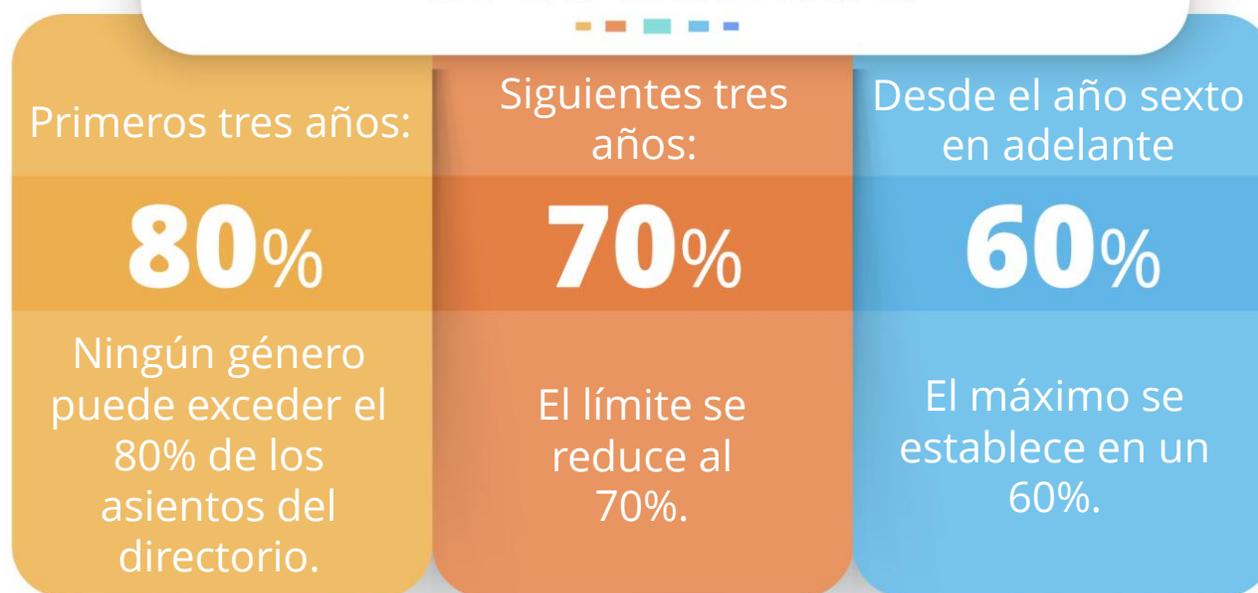
- 1. Conectar con el entorno**, leer y proyectar adecuadamente hacia dónde van las demandas de sus distintos grupos de interés.
- 2. Monitorear los riesgos** a los que realmente está expuesta la empresa, con una mirada de largo plazo, incorporando riesgos emergentes, como el climático, la digitalización o aquellos relacionados con incumplir con las expectativas de la sociedad civil.
- 3. Transparencia y consecuencia con lo que se comunica a la ciudadanía** a través de la publicidad, los reportes y las memorias. No basta con declaraciones, se requieren acciones tangibles, sustantivas y coherencia.

La diversidad en directorios contribuiría al mejor cumplimiento de este rol (OECD 2012, Closing the Gender Gap).

Ley “Más mujeres en directorios”

- Busca aumentar progresivamente la participación femenina en los directorios de empresas privadas, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa.
- Establece cuotas de género progresivas que las empresas deben cumplir o, en su defecto, explicar públicamente las razones de su incumplimiento.

Gradualidad

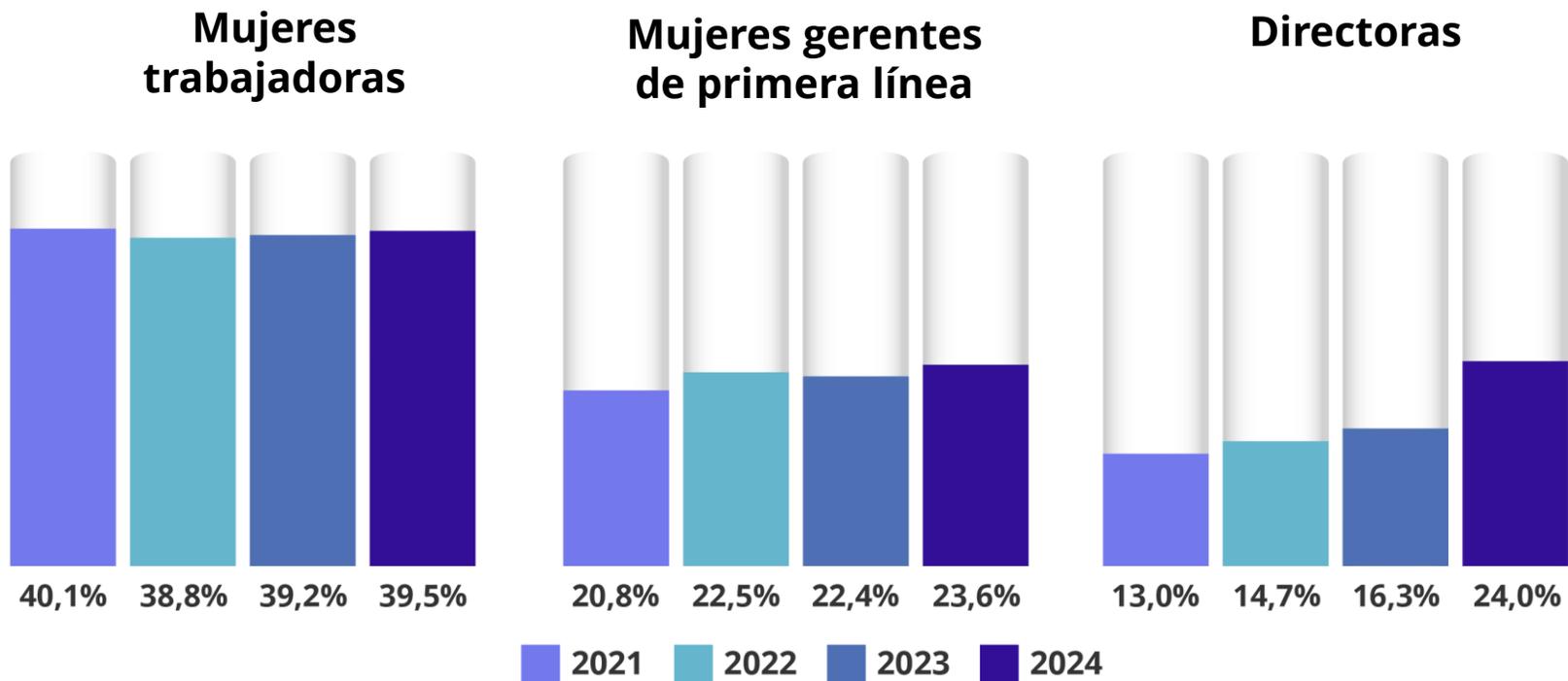


Ley “Más mujeres en directorios”: Rol de la CMF

- A partir del sexto año, la CMF evaluará dos indicadores:
 - Al menos el 80% de las empresas cumplan con la cuota sugerida.
 - No más del 5% de las empresas tengan directorios con composición de un solo sexo.
- Si la CMF determina que estos indicadores no se cumplen, la CMF deberá informar que la cuota pasa a ser obligatoria, por cuatro años, para aquellas empresas que no adoptaron la medida vigente.
- Si el incumplimiento se concentra en el indicador de "empresas cero" (directorios con un solo sexo), la cuota obligatoria transitoria podría aplicarse solo a ese grupo de empresas.
- Las empresas que cumplan con las cuotas pueden recibir reconocimientos como promotoras de la igualdad de género, lo que podría beneficiarlas en procesos como la contratación pública.

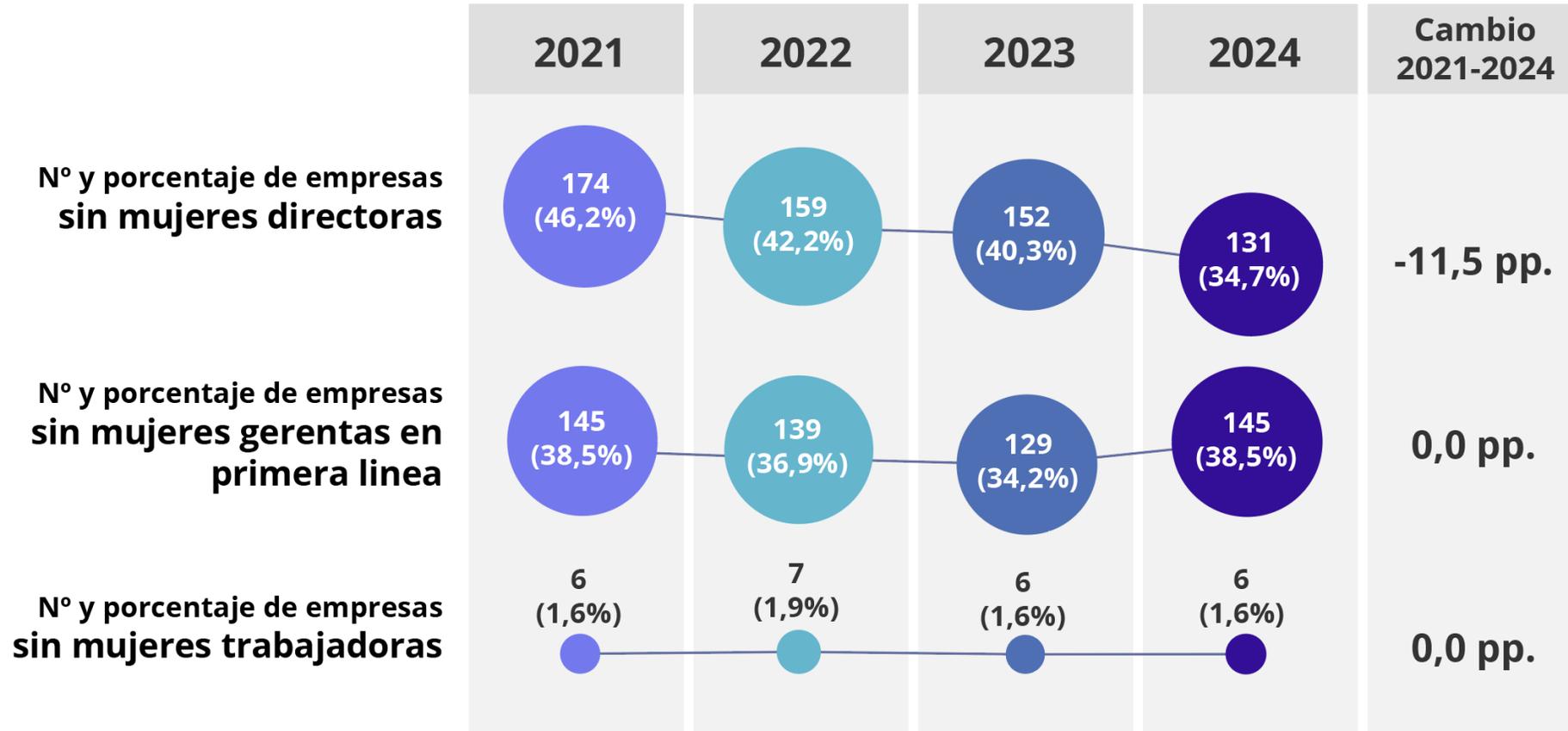
Desafío: Todavía es difícil para las mujeres alcanzar las posiciones más altas

En Chile la participación laboral de las mujeres se redujo tras la pandemia y no ha sido fácil retomar tendencia. Por otro lado, crece la participación en directorios pero los niveles medios se estancan.



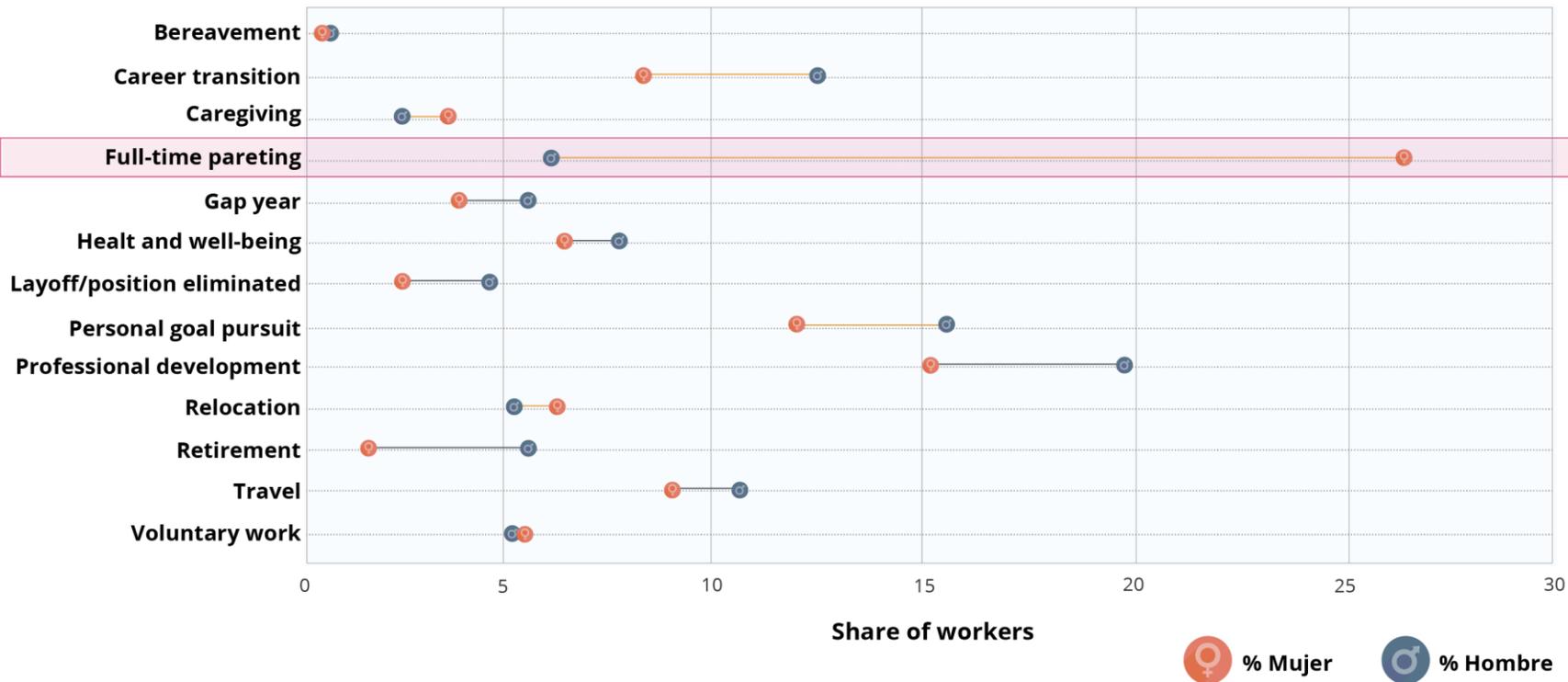
Fuente: Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024, ChileMujeres

Si bien hay muy 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 (empresas cero)



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

Las mujeres interrumpen sus carreras principalmente para realizar labores de cuidado

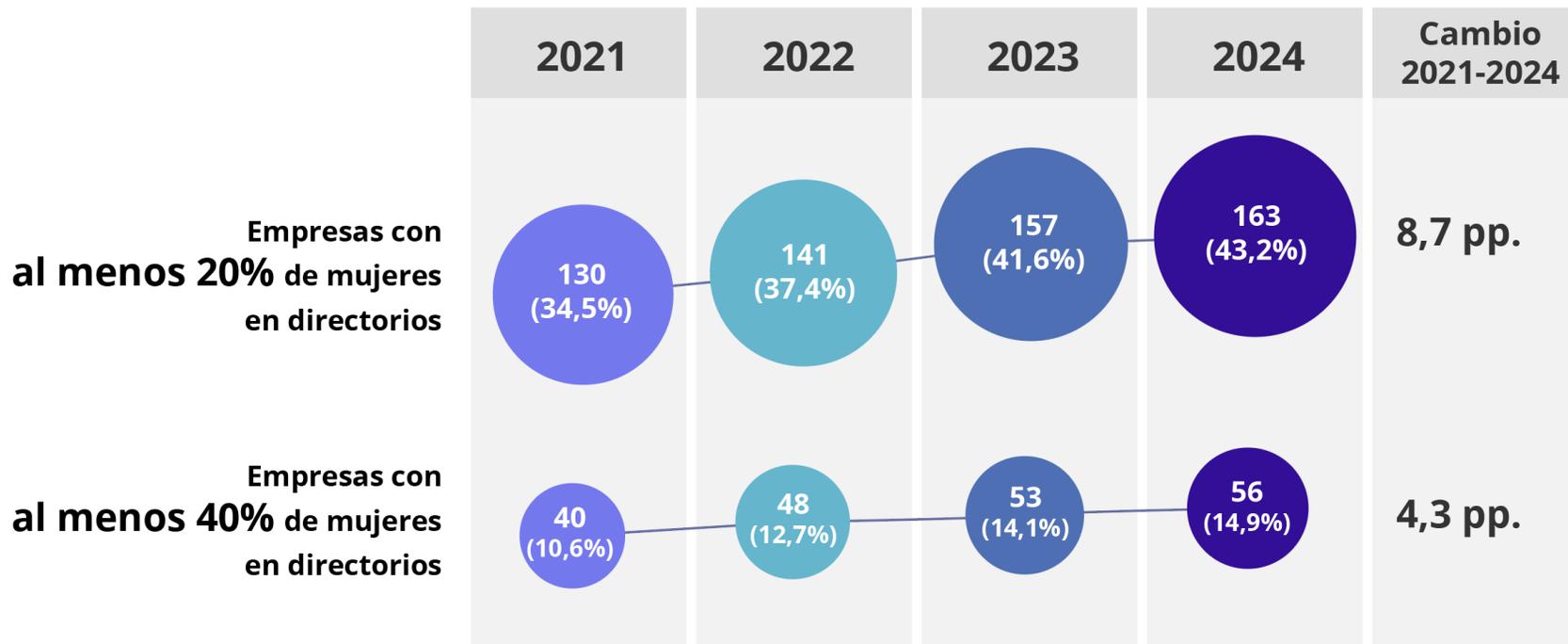


En Chile, las mujeres ocupan 4:57 horas diarias en trabajo no remunerado versus 02:52 de los hombres.

Se refleja en todos los tramos etarios, destacando las mujeres entre 25 a 44 años, con una brecha de género aún mayor (30 minutos más).

Fuente: II Encuesta Nacional sobre uso del Tiempo del INE
Trabajo no remunerado incluye trabajo doméstico, trabajo de cuidados a integrantes del hogar, trabajo voluntario y ayudas a otros hogares.

En este contexto ¿qué tan lejos estamos para cumplir con la Ley “Más mujeres en directorios”?



- Una ley similar (Ley N.º 21.356, de Representación de Género en los Directorios de Empresas del Estado), que fue aprobada en 2022 y puesta en marcha en 2023.
- Actualmente las mujeres constituyen el 56 % de los miembros de los directorios de las 29 empresas estatales afectas a esta ley.

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):
 - Se encontró que se repitieron las mismas mujeres en varios directorios sin aumentar la participación de un universo mayor de mujeres en esos cargos en Italia (Rigolini and Huse, 2021)
 - Se encontró cierta evidencia de que las empresas redujeron el tamaño de los directorios para cumplir con la cuota en Noruega (Selerstad and Opshal, 2011).

Desafíos pendientes: **participación y liderazgo**

- Monitorear y evaluar la implementación de la ley “Mas Mujeres en Directorios”
- Fomentar programas de formación y liderazgo, entre ellos de mentoría y desarrollo, para el ascenso de las mujeres a posiciones de alta dirección
- Fomentar políticas internas que promuevan la movilidad ascendente de las mujeres
- Fortalecer el Ecosistema de Cuidados: Impulsar un sistema nacional de cuidados que reduzca la carga sobre las mujeres, facilitando su participación laboral
- Fomentar la corresponsabilidad en el desarrollo de trabajos no remunerados

Conclusiones

- **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, cumpliremos el rol que nos corresponde en el marco de la Ley recientemente aprobada. Pero, lograr los objetivos que esta persigue requiere de un esfuerzo colectivo**



COMISIÓN
PARA EL MERCADO
FINANCIERO

Implementación de la Ley “Más Mujeres en Directorios”: Rol CMF

Solange Berstein J.

Comisión para el Mercado Financiero

29 de Agosto 2025