

Universidad de los Andes



LEY DE CUOTAS

CUADERNO ESE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia

Junio 2017



LEY DE CUOTAS

CUADERNO ESE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia

Junio 2017



CONTENIDO

Introducción	5
Participación laboral femenina	7
a. En el mundo	7
b. En Chile	9
Mujeres en la alta dirección	11
a. Alta gerencia	11
b. Directorios	12
La importancia de la participación de la mujer en la empresa	19
a. Un motor de crecimiento	19
b. Mejora desempeño de la empresa	19
c. Promueve diversidad dentro de la empresa	20
Identificando Barreras	23
a. Paradigma de liderazgo masculino	23
b. Falta de experiencia	23
c. Conflicto entre trabajo y familia	24
¿Qué es la ley de cuotas?	27
Ejemplos en el mundo	29
Conclusiones	37
Bibliografía	39



INTRODUCCIÓN¹

El Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School nace con el objetivo de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y la armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, así como también promover el avance profesional de la mujer. Busca también fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena. En base a esto, es que el Centro Trabajo y Familia se ha planteado dos principales líneas de investigación, difusión y trabajo que son: la conciliación trabajo y familia y el liderazgo femenino.

Este documento forma parte de la línea de investigación de liderazgo femenino. El Centro busca promover el avance profesional de la mujer, así como la integración de los diferentes ámbitos de la vida con el fin de conseguir su pleno desarrollo y contribución a la familia, a la empresa y a la sociedad, en colaboración con los hombres.

El presente estudio es descriptivo y busca mostrar información sobre la ley de cuotas en Chile y en el mundo. Para esto se muestran datos de la participación laboral femenina de Chile comparados con otros países del mundo y de la región. Se entregan datos también del impacto positivo de la mujer cuando participa en la alta dirección de las empresas. Se identifican barreras que se observan para la incorporación de la mujer en las organizaciones, y se presentan los distintos mecanismos que se pueden utilizar para potenciar su incorporación. Finalmente, se muestran datos sobre qué es lo que han hecho otros países en términos de ley de cuotas y los resultados que han obtenido con dicha implementación.

Esta publicación no hubiera sido posible sin el apoyo constante del Grupo Security, quienes desde la creación del Centro han apoyado todas las iniciativas y ayudado a desarrollar este tema en nuestro país.

¹ Agradecemos la participación en la elaboración de este documento de las asistentes de investigación Tamara Hernández Hoyuela y Roberta Capelli Aspillaga.



PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA

La entrada masiva de la mujer al mercado laboral ha producido grandes cambios tanto para las familias, como para las empresas y la sociedad. Ya es parte de la cultura que el mundo del trabajo no sea únicamente para hombres, si no que para ambos géneros. La inserción de las mujeres en el mercado del trabajo es relevante pues aumenta su autonomía al participar en la toma de decisiones de sus diversos canales de acción (públicos, privados, familiares, etc.) y además mejora su calidad de vida.

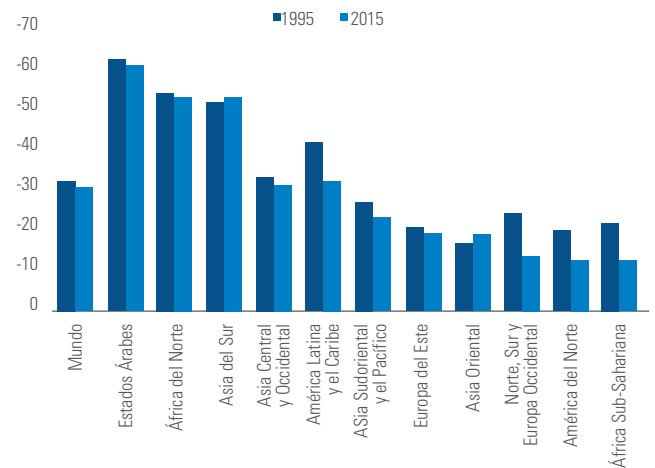
A partir de la década de los 90 la participación de las mujeres en el mercado laboral ha experimentado un progresivo aumento en el mundo, en América Latina y en Chile. Este aumento ha tenido un impacto positivo en cuanto a la disminución de la brecha de género en el mercado laboral. En nuestro país las mujeres han logrado un acceso a la educación como nunca antes pero aún se mantiene la brecha de participación laboral y salarial entre hombres y mujeres. En los últimos años se han realizado considerables esfuerzos para aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral. Sin embargo, a pesar de esto la fuerza femenina en Chile todavía es una de las bajas de toda América Latina.

A continuación, se presentan datos sobre la fuerza laboral femenina en el mundo y en Chile.

A. En el mundo

A nivel mundial participan en la economía formal el 54% de las mujeres y el 81% de los hombres, ambos en edad de trabajar (World Economic Forum, 2016). Al analizar la evolución de la brecha de participación laboral según género, tal como se puede observar en el gráfico 1 entre los años 1995 y 2015, en las diferentes regiones del mundo, se puede apreciar que esta brecha ha disminuido solo marginalmente. Globalmente, la participación de las mujeres en el mercado laboral sigue siendo de aproximadamente 27 puntos porcentuales por debajo de las de los hombres. En las regiones donde la brecha de participación laboral ha sido tradicionalmente alta, esta se ha mantenido así. En Asia del Sur y Asia Oriental la brecha incluso ha aumentado. Solamente en el Norte, Sur y Europa Occidental se observa que la brecha laboral está llegando a niveles bajos, dado que las mujeres se están incorporando fuertemente al mercado laboral pero también porque ha bajado la tasa de participación masculino por la crisis económica (ILO, 2016). Sin embargo, a nivel general se observa muy poco cambio en estos veinte años.

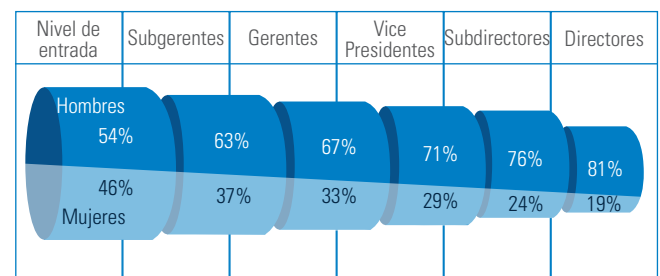
Gráfico 1: Brecha de género de participación laboral por región (en porcentajes)²



Fuente: International Labor Organization (ILO). (2016). Women at work: trends 2016.

Para entender la distribución de esta brecha en los distintos niveles corporativos, resulta interesante observar la representación de género en la pirámide corporativa. Tal como se indica en la figura 1, se evidencia que las mujeres siguen estando sub-representadas en todos los niveles. Las mujeres representan menos de la mitad de la fuerza de trabajo en general en cualquier industria, y esta tendencia se acentúa en la medida que suben en la pirámide corporativa (World Economic Forum, 2016).

Figura 1: Representación de género en la pirámide corporativa

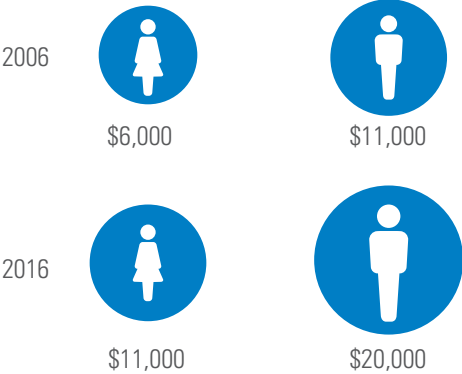


Fuente: Lean In Org and Mckinsey & Company's. (2016). Women in the Workplace 2016 report

² La brecha laboral se mide como la diferencia entre las tasas de participación de la mano de obra femenina y masculina.

Existen varias razones por las que la mujer no se ha incorporado más fuertemente al mundo laboral entre las que se encuentra la conciliación trabajo y familia, la brecha salarial y la falta de experiencia, entre otras. Si observamos la brecha salarial presente a nivel mundial, las ganancias anuales en promedio de las mujeres son casi la mitad que las de los hombres (World Economic Forum, 2016). La figura 2, muestra la comparación según género de las ganancias anuales en los años 2006 y 2016.

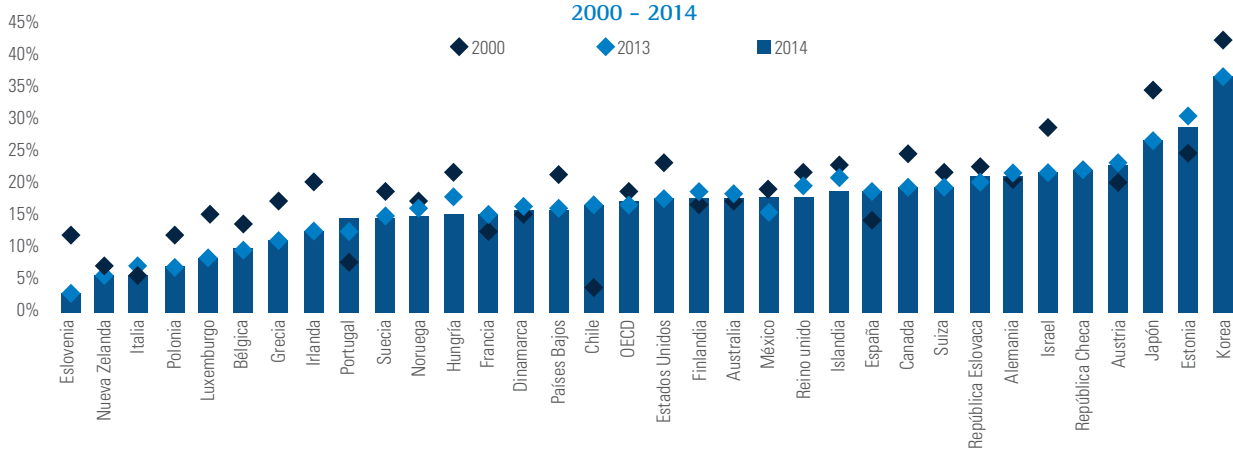
Figura 2 Promedio ganancias anuales (en US\$)



Fuente: World Economic Forum. (2016).
The Global Gender Gap Report 2016

Esta brecha salarial ha ido disminuyendo en el tiempo en la mayoría de los países. En el gráfico 2 se puede apreciar la evolución entre los años 2000 y 2014 de la brecha salarial entre hombre y mujeres. Se puede observar que tanto en México como en Portugal esta brecha ha ido aumentando en el tiempo, la cual ha aumentado en un 3% y un 2%, entre los años 2000 y 2014 respectivamente. Sin embargo, Chile es el país en el cual más ha aumentado la brecha salarial de género de 4% a 17% entre el año 2000 y 2014. Por otra parte, en el Reino Unido ha habido una disminución de su brecha salarial pasando de un 21% en el año 2000 a un 18% en el año 2014. Por otra parte, en la Chile esta brecha ha aumentado de un 4% a un 17% en estos 14 años.

Gráfico 2: La brecha salarial entre hombres y mujeres

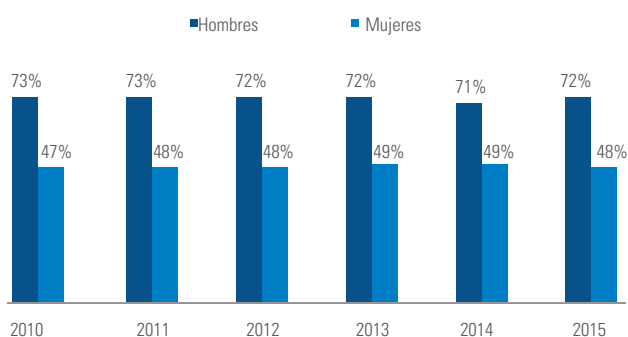


Fuente: OECD. (2014). Base de datos de empleo

B. En Chile

En Chile el 48% de las mujeres participa en la fuerza de trabajo mientras que en el caso de los hombres este porcentaje alcanza un 72% (INE, 2015). En el gráfico 4, se muestra la evolución de la tasa de participación laboral anual por género entre el año 2010 y 2015. Se percibe una disminución lenta de esta brecha, pasando de un 26,8% (2010) a un 23,2% (2015). Así, aunque en Chile se observa un avance en los últimos años aún queda camino por recorrer.

Gráfico 3: Tasa de participación laboral anual por género



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2015). Nueva encuesta nacional de empleo.

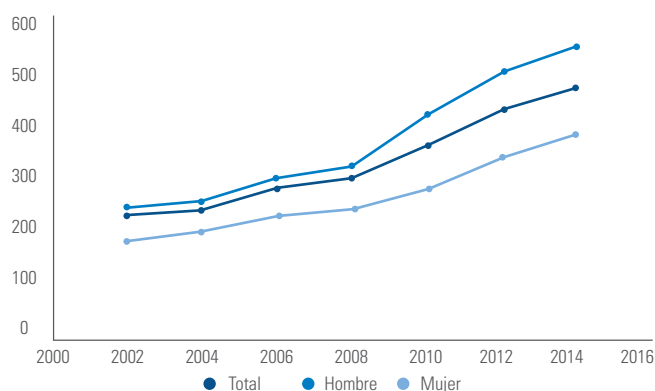
El cambio que hemos visto en la representación femenina en el mercado laboral en Chile ha sido importante, pero no tan significativo como se esperaba, sobre todo si lo comparamos con otros países. Tal como se mencionó anteriormente, en Chile al año 2014 la tasa de participación laboral femenina era de un 48% (INE, 2015) mientras que en América Latina al 2013 era de un 54% (INE, 2015) y en los países de la OECD de un 64% (OCDE, 2011). El mayor nivel de participación femenina se observa en los Países Bajos alcanzando el año 2013 un 80%. (OCDE, 2014).

Existen varias razones por las que la incorporación de las mujeres no ha sido mayor, entre las cuales están la dificultad de conciliar trabajo y familia y la brecha salarial. De acuerdo a un estudio realizado por el INE (2015) un 37% de las mujeres indican que no pueden insertarse al mundo laboral por razones familiares permanentes que deben cumplir (cuidado de hijos, hijas y/o otras

personas dependientes). Si analizamos este grupo de mujeres inactivas, observamos que el 49,7% de ellas cuenta con educación secundaria, por otro lado, un 7,4% tiene educación universitaria.

En Chile, al igual que en el resto del mundo, existe una brecha salarial, que también desalienta a muchas mujeres a incorporarse al mundo laboral. De acuerdo a información del INE (2015) el ingreso promedio mensual de una mujer es \$402.212 pesos y el de un hombre es \$587.807 pesos, lo que refleja una brecha de ingresos medios de -31,6% (INE, 2015). En cuanto a la evolución de esta brecha salarial, como se puede apreciar en el gráfico 5, existe una diferencia de ingresos medios de los ocupados entre hombres y mujeres, y un incremento en ambos salarios. Se observa también un aumento en la brecha salarial a partir del año 2010, teniendo variaciones entre los años 2010 y 2014, alcanzando su máximo el año 2011 con un -34,5% (INE, 2015).

Gráfico 5: Evolución del ingreso medio mensual de los ocupados según sexo, 2001-2014 (En miles de pesos a octubre de cada año)



Fuente: Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. (2016). Encuesta suplementaria de ingresos



MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

La participación laboral femenina en Chile es inferior a la observada en la región y en el resto del mundo. Hemos observado un cambio en los últimos años, pero este no ha sido tan fuerte como se esperaba. La baja participación femenina se hace aún más evidente e importante cuando se observa la alta dirección y sobre todo en los directorios. Esto ocurre por una serie de razones entre las cuales se observa que las mujeres se concentran en posiciones de mediana jerarquía al interior de las organizaciones y por lo tanto tienen menos opciones de acceder a altos cargos (Comunidad Mujer, 2016). Se observa que en los cargos más altos a nivel ejecutivo la participación femenina es menor. El cargo de gerencia general es el que menor presencia femenina tiene, a pesar de que este puesto es el más importante para la gestión y toma de decisiones (DESUC y Mujeres Empresarias, 2016).

A. Alta gerencia

El tema de la diversidad de género ha estado en la agenda empresarial desde hace varios años. A pesar de ello, el 33% de las empresas en el mundo aún no tiene mujeres en la alta gerencia (Grant Thornton, 2016). En el año 2015 el 22% de los puestos de alta gerencia a nivel mundial fueron ocupados por mujeres, para el año 2016 hubo un aumento de dos puntos porcentuales, llegando a un 24% de puestos de alta gerencia con presencia femenina (Grant Thornton, 2016).

Al estudiar el panorama global de las mujeres en la alta gerencia, tal como se muestra en la tabla 1, podemos concluir que las regiones de Europa del Este y África son las que más mujeres tienen en sus gerencias, con un 35% y 27% respectivamente. Por otra parte, los países desarrollados de Asia-Pacífico son los que cuentan con una menor presencia femenina en gerencias, alcanzando un 13%. Ahora si observamos el porcentaje de empresas que no tienen mujeres en la alta gerencia, podemos destacar a Europa del Este en donde sólo un 13% de las altas gerencias no cuentan con mujeres, mientras que los países desarrollados de Asia-Pacífico un 57% de las empresas no tienen mujeres en la alta gerencia.

Tabla 1: Alcance actual de la diversidad de género en la alta gerencia

	Porcentaje de puestos de alta gerencia ocupados por mujeres	Empresas sin mujeres en la alta gerencia
Europa del Este	35%	13%
África	27%	25%
Países emergentes de Asia-Pacífico	26%	20%
Unión Europea	24%	37%
Norteamérica	23%	31%
Latinoamérica	18%	52%
Países desarrollados del Asia-Pacífico	13%	57%

Fuente: Grant Thornton. (2016). Women in business: turning promise into practice

Si revisamos estos datos con más detalle, el año 2016, los países con mayor presencia de mujeres en alta gerencia fueron Rusia (45%), Filipinas (39%) y Lituania (39%); y los con menor presencia femenina fueron Japón (7%), Alemania (15%) e India (16%) (Grant Thornton, 2016).

Ahora si analizamos la situación de la alta gerencia en Chile se observa que de los 394 cargos de gerentes de primera línea de las empresas IPSA solamente el 10,6% son ocupados por mujeres (Comunidad Mujer, 2016). Es más, el 36,6% de las empresas IPSA no tienen ninguna mujer en cargos de gerencia de primera línea y solamente una gerencia general está a cargo de una mujer (2,4%) (Comunidad Mujer, 2016). Los cargos femeninos en la alta gerencia se concentran principalmente en las áreas de Recursos Humanos (27%), Asuntos Corporativos (15%) y Marketing (10%). De este grupo de empresas, las que cuentan con mayor presencia femenina en gerencia de primera línea son: Gasco (40%), AES Gener (33%), ILC (30%), Quiñenco (29%) y Aguas Andinas (25%) (Comunidad Mujer, 2016).

Ahora si revisamos las empresas que componen el Sistema de Empresas Públicas (SEP)³ se observa que del total de gerentes de primera línea, sólo el 15% son mujeres, y el 45% de las empresas no tienen ninguna mujer en cargos de gerencia de primera línea (Comunidad Mujer, 2016). Solamente hay una gerencia general ocupada por una mujer (5%). Los cargos de alta gerencia se concentran en Administración y Finanzas (14%), Asuntos

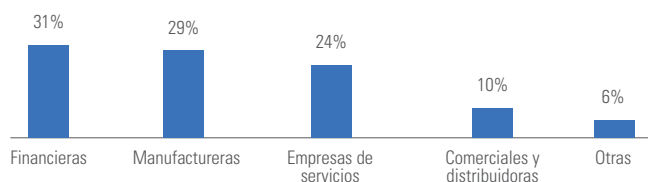
³ Holding que agrupa a 22 empresas cuyo propietario o accionista es el Estado de Chile, evaluando su gestión estratégica.

Corporativos (10%), Recursos Humanos (10%), Comunicaciones (10%) y en Asuntos Legales (10%). De este grupo de empresas, las que cuentan con mayor presencia femenina en gerencia de primera línea son: Casa Moneda (50%), Puerto de Coquimbo (50%), Empresa Portuaria de Puerto Montt (33%), Correos de Chile (27%) y Polla S.A (25%) (Comunidad Mujer, 2016).

Al observar la participación de mujeres en la gerencia general tanto de empresas grandes⁴ como medianas⁵, según el Informe de Mujeres en Alta Dirección (IMAD)⁶, se puede apreciar que solamente el 8% de los cargos son ocupados por mujeres (DESUC y Mujeres Empresarias, 2016). A pesar de que esta cifra es baja, es mayor a la observada en las empresas IPSA, donde sólo el 5% de mujeres ocupan la gerencia general (SVS, 2016). Por otra parte, al mirar la participación de mujeres en cargos de primera línea en empresas grandes y medianas, el 28% son ocupados por mujeres. Teniendo las empresas más grandes una menor porción de mujeres ejecutivas de primera línea (24%) y las empresas medianas una mayor cantidad de ellas (31%). Sin embargo, el 51% de las compañías con mujeres ejecutivas de primera línea, solamente tienen a una de ellas en ese cargo (DESUC y Mujeres Empresarias, 2016).

De las empresas evaluadas por un estudio realizado para el SERNAM (gráfico 6), un 31% de las empresas que tienen mujeres en la alta gerencia son financieras, un 29% manufactureras, 24% empresas de servicios, 10% comerciales y distribuidoras, y un 6% otras empresas (Tokman, 2011). A diferencia de las compañías que tiene mujeres en sus directorios, las empresas que tienen mujeres en sus puestos de alta gerencia no están concentradas en un sector en particular.

Gráfico 6: Mujeres en alta gerencia según sector productivo



Fuente: Tokman, A. (2011) Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Informe de Estudio, Santiago de Chile: SERNAM

⁴ Empresas con 200 trabajadores o más

⁵ Empresas que tienen entre 50 y 199 trabajadores

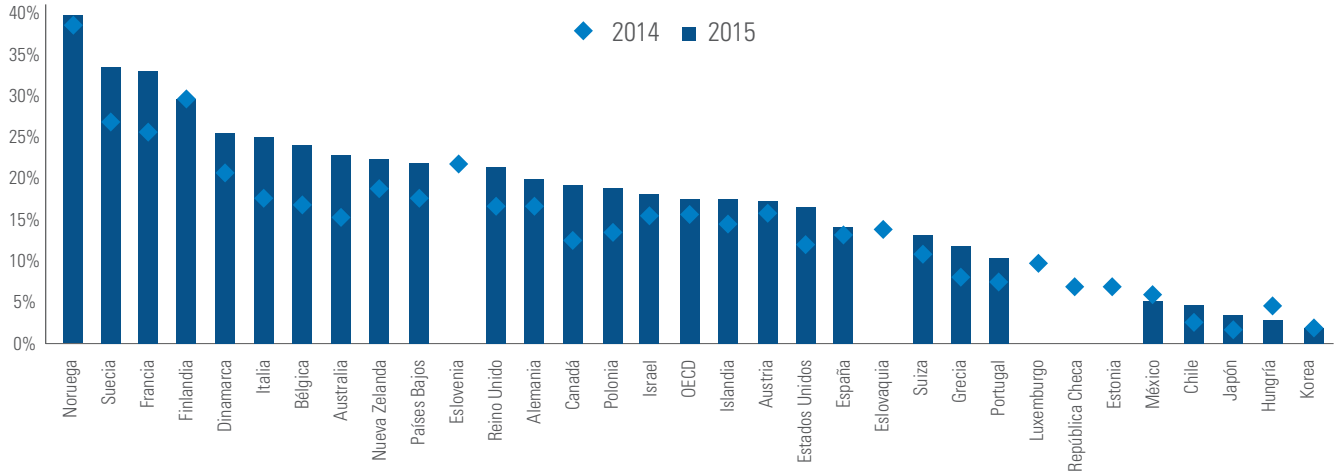
⁶ Estudio cuantitativo que realizó encuesta a 419 empresas (ejecutivos de RRHH o cargos similares) y recopiló información de fuentes secundarias (ELE 2014-15, MINECON-INE; BBDD empresas transadas en Bolsa SVS 2016, etc.)

A pesar de que, en Chile, así como también a nivel mundial, la participación femenina en puestos de alta dirección ha aumentado, el crecimiento ha sido lento, irregular y desalentador, debido a las dificultades que las mujeres deben enfrentar (OIT, 2004). Se observa que un gran número de mujeres están quedando fuera del mercado laboral, lo cual es una gran pérdida de talento (Hewlett, 2002). Pero, si bien la tasa de participación femenina en puestos de alta gerencia es baja, este aumento en la exposición de las profesionales es un ejemplo para que otras mujeres se atrevan a postular a posiciones de mayor importancia estratégica. También es un incentivo para que las mujeres que aún no son profesionales se atrevan a estudiar carreras que les permitan alcanzar puestos de alta gerencia o a lograr lo que ellas aspiran.

B. Directorios

A nivel mundial el porcentaje de mujeres que se encuentran ocupando puestos en el directorio aumentó de 12,4% a 15,0%, entre los años 2014 y 2015 respectivamente. De hecho, entre el año 2009 y 2015 en promedio el 16% de “nuevos puestos” en directorios fueron ocupados con presencia femenina (Lee et al., 2015). Al observar el gráfico 7, se puede observar que en general a nivel mundial la representación femenina en los directorios de empresas ha aumentado. En los países miembros de la OECD, entre el 2014 y el 2015, esta representación aumentó en promedio de 3 puntos porcentuales. Los mayores incrementos se registraron en Italia, Bélgica, Francia y Suecia. Por otro lado, México y Hungría presentan las mayores disminuciones de participación de mujeres en los directorios de empresas.

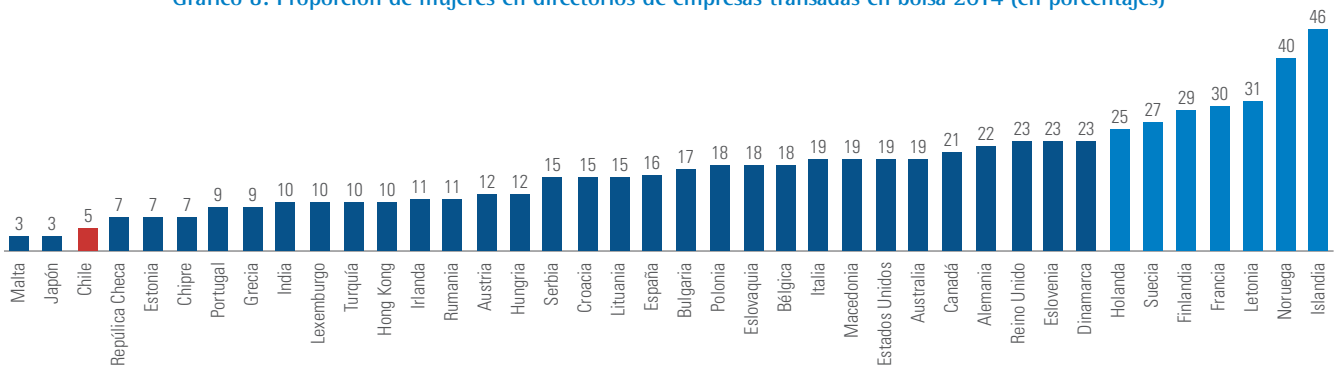
Gráfico 7: Mujeres directoras en empresas abiertas a la bolsa, 2014 vs.2015



Fuente: Lee, L., Marshall, R., Moscardi, M. & Rallis, D. (2015). Women on boards global trends in gender diversity on corporate boards. MSCI ESG Research

Cuando comparamos la proporción de mujeres en directorios de empresas transadas en bolsa por país al año 2014, tal como se puede apreciar en el gráfico 8, esta sigue siendo muy baja. Se observa que hay solamente siete países europeos en los que la presencia femenina es más de un cuarto de los miembros del directorio. Además, las grandes empresas transadas en bolsa en Europa, en promedio cuentan con 18,1% de mujeres en sus directorios (European Commission, 2014) y en Estados Unidos con un 19,2% (Catalyst, 2015).

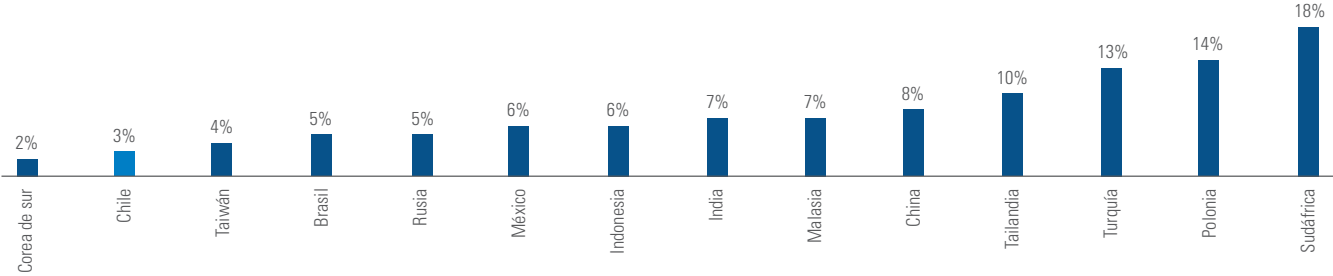
Gráfico 8: Proporción de mujeres en directorios de empresas transadas en bolsa 2014 (en porcentajes)



Fuente: Comunidad Mujer. (2015). Mujer y trabajo: la necesaria incorporación de las mujeres a la alta dirección. Santiago de Chile: PNUD

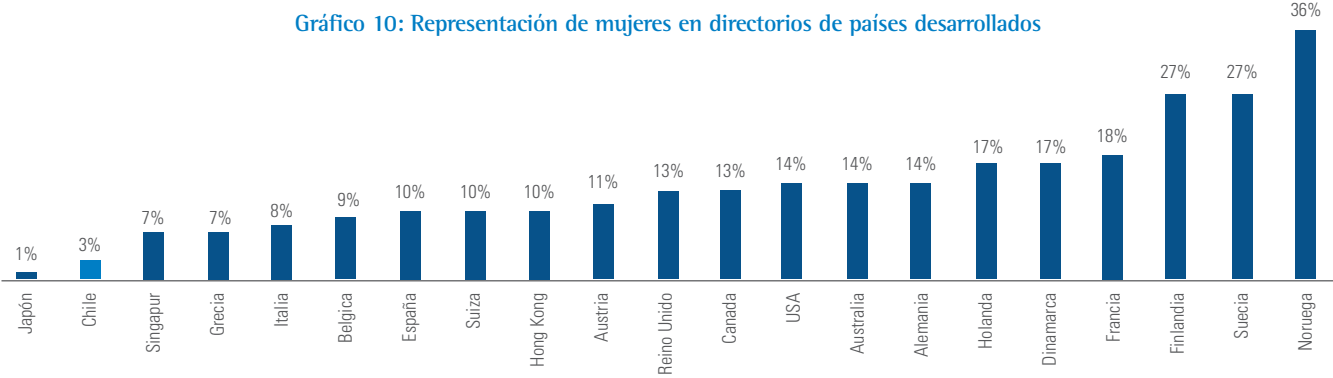
Si se agrupan los países en dos grupos, países en vías de desarrollo y países desarrollados, y los comparamos con Chile, se observa que la tasa de presencia femenina en directorios es baja en ambos grupos. De acuerdo al informe presentado por GMI Ratings (2013) y tal como se aprecia en los gráficos 9 y 10, en Chile, a nivel de directorios, las mujeres alcanzaban un 3%, por debajo de otros países emergentes (7%) y aún más abajo de otros países desarrollados (12%). Además, se observa un alto porcentaje de participación femenina en los directorios de países como Noruega (36%), Suecia (27%) y Finlandia (27%), encontrándose estos países más de 24 puntos por encima de Chile. Si se compara con otros países latinoamericanos observamos que Chile también se encuentra por debajo de países como México (6%) y Brasil (5%).

Gráfico 9: Representación de mujeres en directorios de países emergentes



Fuente: Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings, April 2013

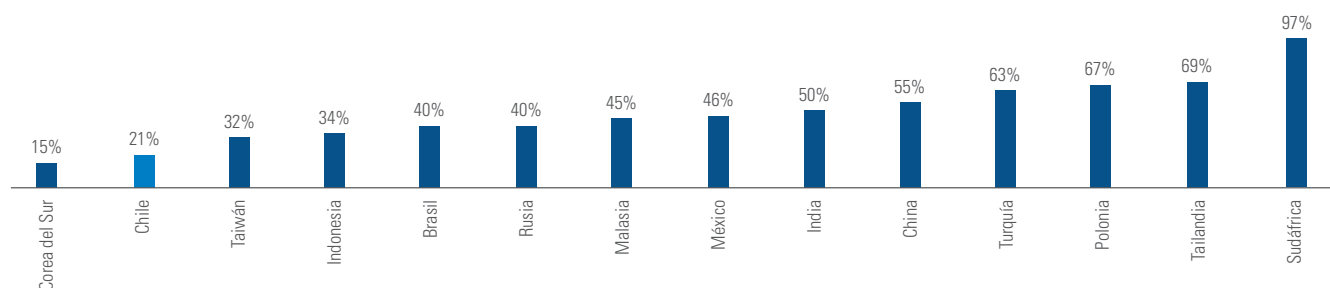
Gráfico 10: Representación de mujeres en directorios de países desarrollados



Fuente: Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings, April 2013

Al estudiar los directorios con al menos una mujer, como se puede observar en el gráfico 11, cuando comparamos a Chile (21%) con el resto de los países de mercados emergentes, este es solamente superior a Corea del Sur (15%). Cabe mencionar que países como India, China, Turquía, Polonia, Tailandia y Sud África cuentan con el 50% de sus directorios con al menos una mujer, siendo este último país en el que prácticamente todos sus directorios cuentan con al menos una mujer (97%).

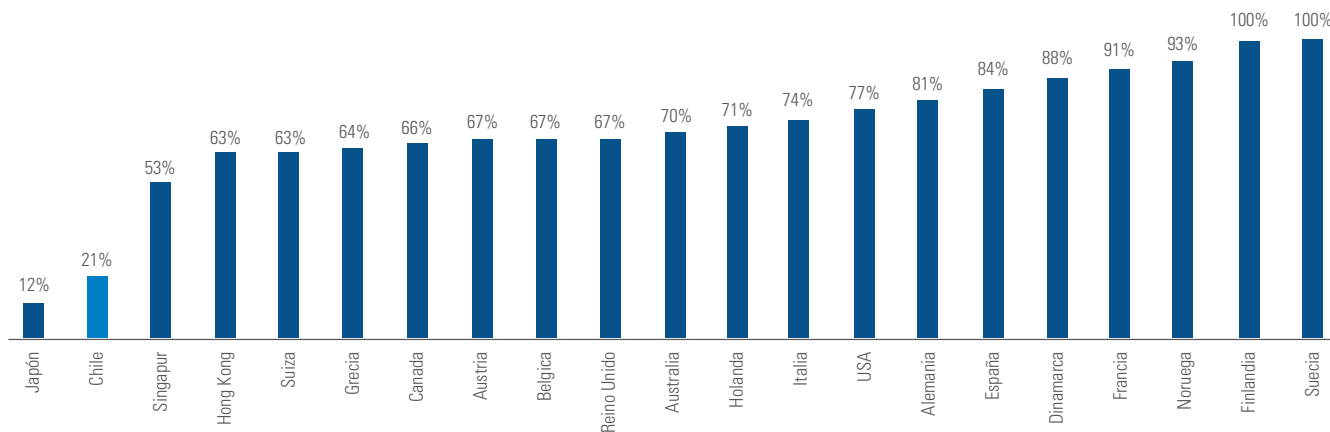
Gráfico 11: Directorios con al menos una mujer en países de mercados emergentes



Fuente: Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings, April 2013

Por otra parte, el gráfico 12 nos muestra la comparación con los países de mercados desarrollados, donde se puede observar que el porcentaje de Chile (21%) es sólo superior a Japón (12%). El resto de los países cuentan en más del 50% de sus directorios con al menos una mujer. Finlandia y Suecia cuentan en todos sus directorios con al menos una mujer.

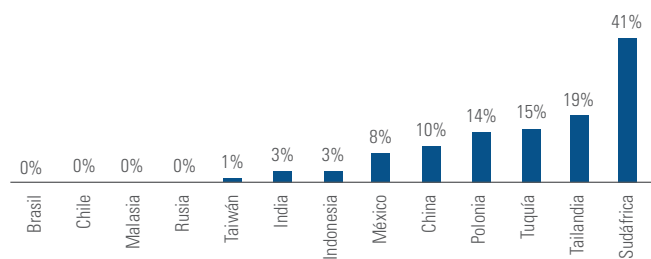
Gráfico 12: Directorios con al menos una mujer en países de mercados desarrollados



Fuente: Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings, April 2013

Cuando analizamos los directorios con 3 o más mujeres, tal como se evidencia en el gráfico 13, al comparar Chile con el resto de los países emergentes, este ocupa uno de los puestos más bajos con un 0%, junto a Brasil, Malasia y Rusia. Por otro lado, Sud África es el país emergente que tiene más directorios con 3 mujeres o más, alcanzando un 41% de ellos.

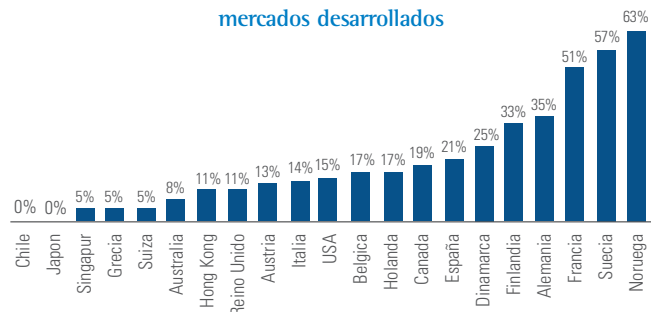
Gráfico 13: Directorios con 3 o más mujeres en países de mercados emergentes



Fuente: Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings, April 2013

Por otro lado, cuando comparamos Chile (0%) con los países desarrollados (gráfico 14), este sigue ocupando el puesto junto con Japón. Francia, Suecia y Noruega son los países que tienen más del 50% de sus directorios con 3 o más mujeres.

Gráfico 14: Directorios con 3 o más mujeres en países de mercados desarrollados



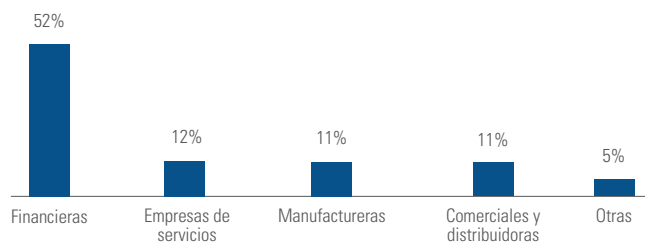
Fuente: Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings, April 2013

A pesar de que existe bastante evidencia de la importancia y rentabilidad que implica tener mujeres en la alta dirección de las empresas, la presencia de las mujeres en Chile sigue siendo baja. Aún existen pocas mujeres en los cargos de toma de decisiones.

Cuando observamos la participación de mujeres en directorio de empresas grandes y medianas, según el Informe de Mujeres en Alta Dirección (IMAD)⁷, se puede apreciar que el 16,2% son cargos ocupados por mujeres. Eso sí, la cantidad de mujeres en estos cargos varía significativamente según tamaño de empresa (DESUC y Mujeres Empresarias, 2016). En el caso de las empresas más grandes éstas tienen una menor presencia femenina en sus directorios, ya sea si lo vemos por cantidad de trabajadores⁸ (10,9%) o ventas⁹ (12,5%). Por otro lado, las empresas medianas cuentan con más mujeres en sus directorios, analizando por la cantidad de trabajadores¹⁰ (20,2%) o ventas¹¹ (24,9%).

Si analizamos la participación en directorios por sector productivo, tal como se muestra en el gráfico 15, en Chile la mayor cantidad de mujeres se concentran en las empresas financieras con un 52%, seguido por las empresas de servicios con un 12%, las empresas manufactureras con un 11%, empresas comerciales y distribuidoras con un 11% y un 5% en otras empresas (Tokman, 2011).

Gráfico 15: Mujeres en directorios de empresas chilenas según sector productivo



Fuente: Tokman, A. (2011) Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Informe de Estudio, Santiago de Chile: SERNAM

⁷ Estudio cuantitativo que realizó encuesta a 419 empresas (ejecutivos de RRHH o cargos similares) y recopiló información de fuentes secundarias (ELE 2014-15, MINECON-INE; BBDD empresas transadas en Bolsa SVS 2016, etc.)

⁸ Empresas que tienen 200 o más trabajadores

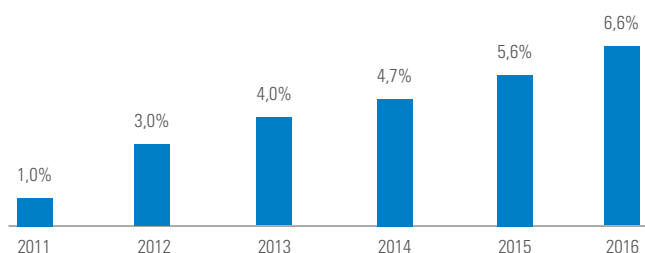
⁹ Empresas con ventas igual o más de 100.000,01 UF anuales

¹⁰ Empresas que tienen entre 50 y 199 trabajadores

¹¹ Empresas con ventas entre 25.000 UF y 100.000,01 UF anuales

Cuando observamos las empresas IPSA al año 2015 solamente el 32,5% de los directorios contaba con presencia femenina. Por otra parte, al mirar el número de directores, sólo el 5,4% eran mujeres (Comunidad Mujer, 2015). Actualmente, la participación de mujeres en directorios de las empresas del IPSA¹² es del 6,6% (Comunidad Mujer, 2016). Cuando se estudia la evolución en el tiempo de la participación femenina en directorios tal como se puede apreciar en el gráfico 16 ésta ha sido pequeña, pero de todas maneras representa un avance.

Gráfico 16: Porcentaje de mujeres en directorios IPSA



Fuente: Elaboración propia basada en Comunidad Mujer. (2016). Ranking mujeres en la alta dirección. Santiago de Chile y Gabaldón, P. (2015). Chile liderazgo femenino en sector privado. Banco Interamericano de Desarrollo

La tabla 2 muestra la incorporación de la mujer a empresas del IPSA entre los años 2010 y 2016¹³. La presencia de mujeres en los directorios ha aumentado lentamente. Al año 2011 las empresas IPSA contaban con el 1% y para el año 2016 contaban con 6,6% de directoras mujeres. Las empresas del IPSA con mayor presencia de mujeres en sus directorios al año 2016 eran Falabella (3), Colbún (3) y Ripley (2).

¹² 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.

¹³ Elaboración propia a través de la información entregada en las memorias de las empresas, la SVS y la SBIF a Mayo 2016.

Tabla 2: Mujeres en directorios empresas del IPSA (2010-2016)

	2010	2012	2014	2016
AES Gener			1	1
Aguas Andinas				1
Banco de Chile				1
BCI				1
Cencosud	1	1	1	1
CMPC				1
Colbún		1	1	3
CSAV				1
Coca Cola Andina				1
Endesa América			2	1
Falabella	1	2	3	3
Grupo Security		1	1	1
Ripley		2	2	2
Salfacorp		1	1	1
Santander	2	1	1	1
Sonda			1	1
SQM				1

Fuente: Elaboración propia a partir de memorias anuales de empresas, SVS y SBIF.

Si analizamos los datos del año 2016, revisando la presencia femenina en las empresas del IGPA encontramos pocas empresas con 1 o 2 mujeres en sus directorios entre las cuales están empresas como AFP Habitat, Campos Chilenos, Hites, Sonda, la Zofri, entre otras, pero en ninguno de estos casos hay una mujer asignada como presidenta del directorio. La cifra de mujeres electas en las empresas IGPA representa el 5% del total de directores (PwC, 2016).



LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA EMPRESA

En un mundo de los negocios, que se mueve por la cuenta de resultados, es clave cuantificar el aporte de la mujer a la empresa, ya que si bien, ella se ha abierto camino en el mundo laboral y se trata de una tendencia irreversible, es necesario demostrar que es cada vez más importante y conveniente contar con ella (Debeljuh, 2013). En el mundo y en Chile, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento, por lo que sería ilógico que las empresas no las consideren y no intenten atraerlas y retenerlas. La presencia de la mujer en cargos jerárquicos puede otorgarle a la empresa una verdadera ventaja competitiva y puede ser clave para enfrentar nuevos desafíos (Debeljuh, 2013). Así, debemos ser conscientes que la participación femenina en el mercado laboral es importante por múltiples razones que se presentan a continuación.

A. Un motor de crecimiento

El aumento que ha habido en la participación laboral femenina ha sido relevante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza (Tokman, 2011). Existe evidencia que cuando la mujer ingresa al mercado laboral, los beneficios macroeconómicos son significativos (Loko & Diouf, 2009; Dollar & Gatti, 1999). Un aumento del número de mujeres en el trabajo, aumenta potencialmente el PIB (Aguirre et al., 2012). Es más, en algunas localidades se ha estimado que la pérdida del PIB per cápita se debe a la brecha de género en el mercado laboral (Cuberes & Teignier, 2012). A modo de ejemplo, en los países de América Latina, los ingresos de los hogares se han incrementado debido a esta participación femenina (Cecchini & Uthoff, 2008). Por otra parte, un estudio del Banco Mundial para América Latina y el Caribe estima que, si entre 2000 y 2010 la tasa de participación femenina no hubiera crecido, manteniendo todo lo demás constante, la pobreza extrema en la región hubiera sido 30% más alta en 2010 (Banco Mundial, 2012). Si bien parece una magnitud alta, se deben considerar los efectos de la crisis del 2009. El porcentaje de la población bajo el umbral de pobreza extrema sería de 17,7%, en vez del 14,6%.

Hoy es necesario el aporte económico tanto de hombres como de mujeres para un crecimiento sostenible. Este aporte es una ayuda para tantas familias para salir de la pobreza. Para muchas familias chilenas el trabajo de la mujer significa su única fuente de ingreso. Tal como se aprecia en la tabla 3 ha habido un aumento de los hogares con jefa de hogar y los hogares monoparentales en las últimas dos décadas.

Tabla 3: Características de los Hogares con Niños de 0 a 6 Años en Chile

	1990	2009
Participación laboral femenina	29%	45%
Hogares con jefatura femenina	13%	28%
Hogares monoparentales	15%	22%

Fuente: CASEN (2009)

El aumento de la tasa de participación laboral de las mujeres cobra aún más importancia dado que en los últimos 20 años los hogares monoparentales o con jefatura femenina han aumentado significativamente. Por lo que el impacto esperado sobre la superación de la pobreza se hace incluso más evidente si se considera la realidad nacional respecto a los hogares con jefas de hogar. El Informe del Banco Mundial (2012) estima que en América Latina y el Caribe éstos corresponden al 17% del total de hogares, y sube al 19% en áreas urbanas.

Hay estudios que indican que el crecimiento se ve afectado positivamente cuando aumenta el control de recursos monetarios por parte de las mujeres. A través de sus propias ganancias, ya sea por el trabajo o por transferencias, dado que hay un cambio en el gasto al interior de los hogares que beneficia a los hijos (Hientz, 2006; Revenga & Shetty, 2012).

B. Mejora desempeño de la empresa

Diversos estudios coinciden en el impacto positivo que tiene la incorporación de la mujer en las organizaciones, declarando la relación positiva que existe entre la presencia de las mujeres en los directorios y el mejor desempeño de las empresas.

Por ejemplo, McKinsey (2013) estudió el caso de 345 empresas Latinoamericanas que cotizaban en la bolsa, los resultaron mostraron que aquellas empresas con una o más mujeres en sus directorios, obtuvieron un rendimiento de capital 44% más alto y márgenes antes de intereses. Además de impuestos 47% mayores en comparación a directorios integrados solo por hombres.

El Conference Board de Canadá en 1997 realizó un estudio acerca de la influencia de la diversidad de género sobre el funcionamiento

de las empresas. Para esto siguió la evolución de las empresas de ese país con mujeres en el consejo de administración entre 1995 y 2001. De acuerdo a los resultados obtenidos, las compañías que tenían dos o más mujeres en sus directorios tenían mayor probabilidad de ser líderes (medido en beneficios) en su sector industrial (Robinson & Dechant, 1997).

También se han desarrollado varios estudios que prueban una relación positiva entre la proporción de mujeres presentes en los directorios y los indicadores financieros de la compañía. En esta línea, Catalyst de 2005 publicó que entre 353 empresas del índice Fortune 500 que tienen más directoras, reportan retornos sobre el patrimonio (ROE), un 53% mayor que la que tienen menor representación. Similar a este, es el estudio presentado por el profesor Nick Wilson que encontró que la presencia de mujeres en directorios disminuía la probabilidad de quiebra en un 20% (Moreno, 2013).

Otro estudio presentado por Credit Suisse en 2012, mostró que las empresas con al menos una directora mujer tenían una cotización en bolsa 26% superior a las empresas que no contaban con mujeres en sus directorios.

Muchos estudios han confirmado también que cuantas más mujeres se sienten en el consejo de administración, más probable es que se aborden proactivamente temas relacionados con la sostenibilidad y de Responsabilidad Social Corporativa. Por ejemplo, un estudio realizado por Pascual Barrone (2011) indica que las mujeres aportan puntos de vista alternativos que pueden alentar a respuestas innovadoras en temas complejos. Lo mismo se observa en el estudio realizado por Bart y McQueen (2013), quienes empezaron a indagar por qué se daba una relación positiva entre la presencia de las mujeres en los directorios y el mejor desempeño de las empresas. Los resultados mostraron que el número significativo de mujeres directivas constituían un recurso importante para tomar decisiones complejas, ya que ellas utilizaban un razonamiento moral más complejo.

Así múltiples investigaciones siguen generando argumentos a favor de incorporar a las mujeres en puestos de toma de decisiones. Se observa que la incorporación de mujeres a la alta gerencia y/o directorios contribuyen a una mejor comprensión del negocio por parte de las compañías, aumenta su habilidad de penetrar en nuevos mercados y a la vez promueve la creatividad e innovación empresarial (Debeljuh & Las Heras, 2010).

C. Promueve diversidad dentro de la empresa

La diversidad hace referencia al valor de la variabilidad individual, de manera que cada persona se valora por lo que es y puede aportar por sí misma. Es decir, este criterio se concibe como un potencial a explotar y no como un problema (Jacobson, 1999). La diversidad de género en las organizaciones, la heterogeneidad en los equipos directivos y la variedad en los estilos de liderazgo aporta nuevos valores y presenta ventajas para las personas y para el progreso social, además de beneficios en la rentabilidad económica (Heredia et al., 2002).

El trabajo de la mujer es importante, ya que la participación tanto de hombres como de mujeres en las decisiones que se toman en las organizaciones es relevante para que sean representativas de la sociedad. Las mujeres aportan a la empresa una mirada diferente, con características propias del género. Son capaces de entregar distintos puntos de vista que sus pares hombres dentro del grupo en el que están trabajando. El liderazgo femenino se caracteriza por ser transformador, comunicador, participativo y con una mirada global y multifuncional. Las mujeres pueden aportar opiniones en los consejos, a veces distintas a los hombres, haciéndolos más sensibles a otras perspectivas (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).

Al existir una mayor equidad de género se avanza hacia una reducción de la discriminación, a un aumento en la inclusión social y a valorar la diversidad de género. Esto conlleva a una gama de beneficios para las empresas. Una mayor diversidad de género en las juntas directivas redundaría en un mejor gobierno corporativo, dado que permitiría tener en cuenta una gama más amplia de perspectivas (OCDE, 2012; Lord Davies, 2013). También, al estar presentes ambos géneros, se realiza una gestión diferente por parte de la empresa, ya que el trabajo tanto del hombre como de la mujer se complementa (Adams & Ferreira, 2000).

A modo de ejemplo, el estudio del Centro para la Mujer en los Negocios de la London Business School (2007) encontró que la paridad entre los géneros lleva a una mayor innovación, lo que apoya claramente el lado comercial y de desarrollo de la diversidad. También, Aliste Sandoval (2014) realizó una investigación donde se estudiaron los determinantes de la innovación, exponiendo su relación con la diversidad de género, evidenciando una relación positiva entre la diversidad de género y la posibilidad de innovar.



IDENTIFICANDO LAS BARRERAS

Tal como se expuso en el apartado anterior, hay un gran número de investigaciones que demuestran lo necesario que es poder contar con mujeres en los consejos de dirección y directorios. A pesar de esto, la participación de mujeres en estos órganos de decisión aún es baja en muchos países. ¿Por qué sucede esto? Se habla de que la carrera profesional de una mujer enfrenta un laberinto de barreras. Eagly y Carli (2007) plantean este concepto, exponiendo que los conflictos que deben enfrentar las mujeres son bastante complejos, ya que se enfrentan a diversos obstáculos que pueden aparecer simultáneamente, y que se presentan en diferentes momentos de la carrera profesional.

Varias investigaciones han estudiado este fenómeno y han encontrado una serie de barreras que impiden que las mujeres sean consideradas para los puestos de dirección, identificándolas con el término techo de cristal. El techo de cristal es el conjunto de normas no escritas que están en la cultura de la empresa que impiden el acceso de las mujeres a la cúspide (Chinchilla & León, 2004). Esta barrera invisible surge cuando las mujeres se aproximan a la parte superior de la escala corporativa y les bloquea la posibilidad de progresar en su carrera hacia cargos de alta dirección. Se refiere a elementos de la estructura empresarial, así como también la instauración de políticas y el apoyo institucional que no propicia una cultura empresarial en la cual las mujeres llegan a puestos directivos. Por lo tanto, si la existencia de estas barreras es lo que determina en gran medida que las mujeres no sean consideradas en los puestos de dirección, entonces resulta necesario identificarlas y hacernos conscientes de ellas.

A. Paradigma de liderazgo masculino

El mundo empresarial ha sido definido desde un paradigma masculino, donde el estilo de liderazgo de este modelo responde a patrones y características propias de este género. Es así como Schein (1989) expresa que en la mayoría de los países “to think manager is to think male”. Existe una norma social de que el liderazgo es una actividad masculina (Pande y Ford, 2011). De hecho, el prototipo de líder ha enfatizado históricamente características que se piensa que son más masculinas. Tales como tener un estilo de liderazgo orientado a la tarea (Eagly & Johnson’s, 1990), comportarse de una manera autocrática (Northouse, 2001) y estar en la línea de un liderazgo de tipo transaccional (Alimo-Metcalfe, 2004; Powell & Graves, 2006; Eagly & Carli, 2007). A menudo, incluso las mujeres candidatas no ven cómo encajan en este molde de liderazgo (Leonardelli & Min Toh, 2014).

Además existe negación de la discriminación, en dónde se enfatiza la igualdad de género pero se continúa esperando y valorando comportamientos masculinos de liderazgo, tales como: competitividad, rudeza, agresividad, enfatizando poder y autoridad, entre otros (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Uno de los mayores obstáculos que enfrentan las mujeres para entrar en el reservado espacio de las juntas directivas son los estereotipos, que el ser directivo equivale a ser hombre (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009). Existe una visión estereotipada de cómo debe lucir y actuar un Director General o un CEO, y en esa perspectiva no encaja la mujer.

Existe también un sesgo de evaluación, inconsciente, al evaluar a las mujeres. Tal como se mencionó, el trabajo se basa en un modelo

estereotipado masculino, por lo que nace una discriminación por razón de género que se conoce como sesgo de evaluación. Este se refiere a los posibles sesgos inconscientes que aparecen al momento de evaluar a una persona, los cuales surgen debido a los roles y estereotipos de género que existen (Godoy & Mladinic, 2009). Cabe destacar que los sesgos están basados en estereotipos y prejuicios, por lo que impiden la toma de decisiones con objetividad (Hinestrosa, 2009). Groysberg y Dell (2013) publicaron en Harvard Business Review, que las mujeres que pertenecen a directorios se les exigía mayores requisitos que a sus pares hombres. Ellos realizaron una investigación cualitativa en la cual se observó que las mujeres que ya formaban parte de juntas directivas mostraban cualificaciones mayores que las de sus colegas.

B. Falta de experiencia

Muchas veces se asume que la mujer no tiene experiencia ni los niveles de formación que compitan con los de los varones, por lo que se terminan eligiendo para las juntas directivas a los más calificados, ósea ellos (Burke, 2000). Varios estudios tanto de Egon Zehnder (2014), como de Burke y otros, muestran que la mujer si tiene experiencia en la empresa y en directorios, pero que se mantienen en posiciones más de staff (que de línea) y que es menos probable que cuenten con experiencia de CEO o COO.

Por otra parte, existen requisitos para poder acceder a los puestos de la alta dirección, los cuales priorizan el haber participado en

puestos de directorios y puestos ejecutivos. Dado que las mujeres no han accedido a estos, no logran romper esta barrera y quedan en posiciones de menor responsabilidad (Tokman, 2011). Estudios evidencian que hay muchas mujeres que tienen un alto nivel de educación formal y una experiencia de trabajo sustancial, pero pocas tienen experiencia ejecutiva (Smith, 2014).

El nivel de educación de hombres y mujeres se ha nivelado, incluso las mujeres lo han superado en algunos países. El problema recae en las elecciones académicas que las mujeres realizan, las cuales tienen la carencia de un perfil apropiado para poder acceder y avanzar en las carreras profesionales y poder alcanzar la dirección (OIT, 2004), ya que las mujeres se forman en general en áreas tradicionalmente femeninas (educación, servicios, turismo, etc.) (Grau et al., 2000).

C. Conflicto entre trabajo y familia

El conflicto entre trabajo y familia, más específicamente, las responsabilidades familiares que enfrentan las mujeres, es también un gran obstáculo identificado en diversos estudios que analizan la baja participación de mujeres en directorios. Muchas veces, para seguir ascendiendo en su carrera profesional ellas deben decidir en desmedro de su familia o viceversa (Hewlett, 2002).

Se observa que la percepción de demandas familiares afecta las posibilidades de que ellas sean contratadas así como también de que logren ascensos. En el proceso de reclutamiento, existe un sesgo de anti contratación de mujeres, debido a que se piensa que existirá una incapacidad de conciliar trabajo y sus roles familiares, lo que resultará en una menor productividad por parte de las mujeres, dado que privilegiarán por sobre sus roles laborales (Tokman, 2011). Pero estas percepciones no sólo afectan en la selección sino también en la promoción. La percepción de las mayores demandas familiares afecta la posibilidad de que sean propuestas para cargos de alta dirección, porque aquellos que están en posición de proponer ascensos, aunque las encuentren calificadas, adjudican a las mujeres mayores restricciones para dedicarse al trabajo (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009).

Es indudable que las demandas de la vida familiar son más exigentes para las mujeres que para sus pares hombres. Generalmente, el cuidado de los hijos, la atención de los mayores

y las tareas domésticas recaen principalmente sobre la mujer. Muchas mujeres luego de su jornada laboral, llegan a trabajar a su casa, generándose una “doble jornada”. De acuerdo a un estudio sobre el uso del tiempo realizado por el INE (2016), se observa que en Chile las mujeres destinan 3 horas más que sus pares hombres a actividades de trabajo no remunerado. Dado esto muchas veces el desinterés por ascender viene de parte de las mismas mujeres, quienes perciben que no logran conciliar el trabajo no remunerado (cuidado de personas dependientes y/o labores del hogar) con su trabajo laboral.

También se observa que la paternidad tiene efectos significativos de género, tanto en el empleo como en los ingresos. Varias investigaciones aseguran que el ser padre es algo que repercute de manera positiva en la carrera profesional, dado que es un símbolo de estabilidad y madurez. Esto se conoce como fatherhood Premium. De hecho los padres con hijos tienden a tener sueldos más altos, un mejor puesto de trabajo o más opciones de hacer carrera, en comparación con los hombres que no tienen hijos. Por otra parte, en el caso de las mujeres, estas se ven penalizadas en su desarrollo profesional por el hecho de ser madres. Esto se conoce como motherhood penalty. Es por esto que tienden a tener menos opciones de hacer carrera en comparación con las mujeres sin hijos. Es decir, el tema de los hijos en el ámbito profesional, para el hombre es un plus y para la mujer una penalización. (Debeljuh & Destéfano, 2015)



¿QUÉ ES LA LEY DE CUOTAS?

Se conoce como ley de cuotas a las normas legales dictadas para propiciar un nivel más equitativo en la distribución de géneros en los cargos de representación a nivel del Estado o a nivel de empresas, con el fin de obtener una mayor presencia de mujeres en dichos puestos. Las cuotas de género, son una forma de acción positiva cuyo objetivo es garantizar la efectiva integración de mujeres en los directorios y en puestos políticos, con el propósito de superar la brecha de género existente.

Existen tres modelos posibles para aumentar la participación de la mujer en los directorios (Comunidad Mujer, 2015):

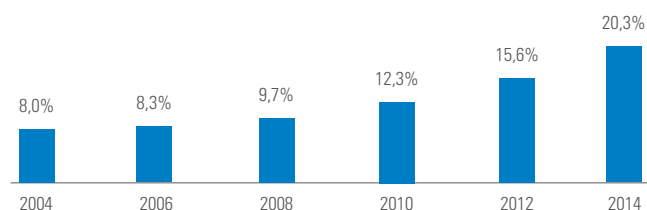
- 1. Autorregulación:** se refiere a la capacidad que tienen las propias empresas para regularse ellas mismas, sin la necesidad de la creación de una ley o fiscalización por parte de un ente externo.
- 2. *Comply or explain*:** se conoce como la cuota de género recomendada. Se refiere a la creación de un código de normas respecto a la incorporación de las mujeres en el directorio y/o gerencias que deben cumplirse por parte de las empresas. No existe un castigo asociado en caso de incumplimiento, pero sí se exigen las explicaciones respectivas. Este modelo suele tener mejores resultados en países que cuentan con una cultura de igualdad y compromiso con el tema.
- 3. Cuota obligatoria:** se refiere a la creación de una ley que exige un porcentaje determinado de hombres y/o mujeres en los directorios. El no cumplimiento implica una sanción para las empresas involucradas. Este modelo se ha implementado en varios países europeos, en donde las sanciones son aplicadas tanto a empresas públicas como privadas, tales como Noruega, Islandia y Francia (exigen un 40% de participación femenina), Italia (33%) y Alemania (30%). En otros países como Dinamarca (50%), Finlandia (50%) y Eslovenia (40%) las sanciones son sólo para las empresas públicas (Comunidad Mujer, 2015).



EJEMPLOS EN EL MUNDO

Un mecanismo para enfrentar el desafío de promocionar a la mujer hacia la alta dirección de las empresas es la ley de cuotas. En muchos países del mundo, ya se ha implementado algún tipo de regulación para incorporar mujeres en el gobierno corporativo de las empresas. La mayoría de los ejemplos de ley de cuotas se pueden encontrar en Europa. Por lo tanto, resulta interesante observar cuál ha sido el cambio en participación de mujeres en los directorios así como también los mecanismos utilizados para la implementación de la ley de cuotas en el antiguo continente. Tal como se presenta en el gráfico 17, el año 2004 sólo un 8,0% de los directorios europeos estaban integrados por mujeres. Dos años después esa cifra aumentó a un 8,3%, el 2010 alcanzó un 12,3% y para el 2014 las mujeres están representadas en un 20,3% (Egon Zehnder, 2014).

Gráfico 17: Representación de mujeres en directorios europeos

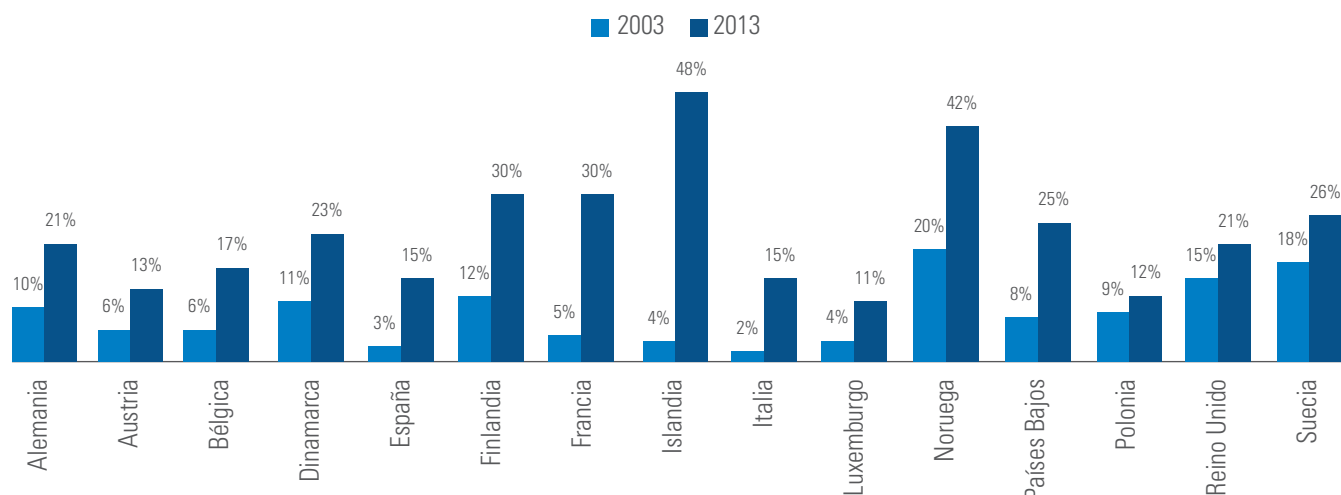


Fuente: Egon Zehnder. (2014). European Board Diversity Analysis.

Tal como se mencionó, existen diferentes mecanismos y formas de implementar la ley de cuotas. Encontramos casos como el de Noruega en donde se implementó una ley de cuotas obligatoria, llevándolo a ser hoy día país líder en materia de género en directorios. Hay otros países como España, Australia y el Reino Unido en donde se ha trabajado a través de una ley de cuotas recomendada.

El siguiente gráfico (gráfico 18) muestra la variación que ha tenido la participación femenina en directorios en distintos países europeos, entre los años 2003 y 2013.

Gráfico 18: Mujeres directoras en las empresas más grandes cotizadas



Fuente: Smith, N. (2014). Quota regulations of gender composition on boards of directors.

A continuación se describe la ley de cuotas implementadas en algunos países, así como también los cambios obtenidos luego de dicha implementación.

Alemania

Población Total	80mm
Proporción mujeres/hombres	1,04
Participación laboral femenina	73%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	25%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

Por ley las empresas cotizadas en la bolsa que tienen representación de los empleados en sus consejos de supervisión, debieron asignar el 30% de los puestos directivos no ejecutivos a las mujeres a partir del 2016. Esta legislación aplica para 100 empresas aproximadamente. Las compañías que no cumplan con esta cuota deben completar los puestos abiertos con mujeres o dejarlos vacíos. Se debe destacar que, a partir del 2018, se espera aumentar la cuota a 50% (Konigsburg et al., 2015).

Por otra parte, las empresas que son cotizadas en la bolsa o que cuentan con representación de los trabajadores en sus consejos de supervisión, deberán determinar sus propias cuotas obligatorias para los puestos de consejeros ejecutivos y de supervisión, así como para los miembros de la alta dirección. Bajo esta regulación se rigen alrededor de 3.500 compañías (Konigsburg et al., 2015).

Estas regulaciones también aplican los requisitos de género para las entidades públicas.

Hasta antes de que entrara en vigencia esta ley, existían recomendaciones para promover la representatividad de la mujer en los directorios, las cuales establecían que (Deloitte, 2015):

- El directorio deberá tener en cuenta la diversidad al llenar cargos administrativos y debe tener como principal objetivo la consideración de ambos géneros
- Al nombrar a la administración también se deberá tener en cuenta la consideración apropiada de la mujer

- El directorio deberá especificar objetivos concretos en cuanto a su configuración, específicamente según la cantidad de mujeres que lo compongan

A pesar de que el cumplimiento de las recomendaciones no era obligatorio, el incumplimiento debería ser expuesto anualmente (Konigsburg et al., 2015).

Australia

Población Total	24mm
Proporción mujeres/hombres	1,00
Participación laboral femenina	71%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	19%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

Australia posee un código de Gobierno Corporativo, conocido como "Principios y recomendaciones de ASX sobre Gobierno Corporativo". Este código, entre otras cosas, contiene recomendaciones relacionadas con la diversidad de género. En él se establece que, a partir del 2010, las compañías cotizadas en la bolsa de valores australiana deben:

- Adoptar y revelar públicamente una política de diversidad
- Establecer objetivos medibles para alcanzar la diversidad de género y evaluar anualmente tanto los objetivos como el progreso para lograrlos
- Revelar en cada informe anual los objetivos medibles para alcanzar la diversidad de género y el progreso para lograrlo
- Revelar en cada informe anual la proporción de mujeres empleadas en toda la organización, en altos cargos ejecutivos y en la junta directiva
- Revelar la mezcla de habilidades y diversidad que la Junta busca lograr en sus miembros

A pesar de que estas recomendaciones no son obligatorias, las empresas que no las cumplen deben explicar en su informe anual por qué esto es así.

Adicionalmente, se estableció un programa de tutoría para los presidentes de las 200 compañías que cotizan en la bolsa dirigido a ayudar a las mujeres a lograr sus metas de convertirse en directoras de compañías y también ayudar a la retención de talentos para puestos de alta dirección (Lee, Heinacher & Shaw, 2010).

Belgica

Población Total	11mm
Proporción mujeres/hombres	1,03
Participación laboral femenina	63%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	23%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

En septiembre del año 2011 entró en vigor la ley sobre la diversidad de género en los directorios. Esta regulación estipula que al menos el 33% de los miembros de las empresas cuyas acciones se transan en el mercado regulado, deben ser de un género diferente al de los otros miembros. Se estableció que esta cuota se debe alcanzar en un plazo de seis años para las grandes empresas cotizadas (2017), y dentro de ocho años para las pequeñas y medianas empresas cotizadas (2019). Por otra parte, las empresas estatales tuvieron que alcanzar este objetivo el año 2012 (Lee, Heinacher & Shaw, 2010).

En mayo del 2009, el Ministerio de Igualdad de Oportunidades de la Región Flamenca, junto con cámaras de comercio específicas y el Instituto Belga de Directores, creó un programa para promocionar la representación de las mujeres en los directorios y en cargos de alta dirección. Este contiene iniciativas de coaching y el establecimiento de una base de datos pública de candidatos a miembros de directorios tanto de hombres como de mujeres (Lee, Heinacher & Shaw, 2010). Además, en diciembre del 2009, se creó la iniciativa Women on Board, la cual se dedica a aumentar el acceso de las mujeres a los cargos directivos en los consejos de administración de empresas públicas y privadas, mediante la creación de un grupo de mujeres listas para servir en los consejos y proporcionar a las empresas esta información (Konigsburg et al., 2015).

España

Población Total	46mm
Proporción mujeres/hombres	1,04
Participación laboral femenina	69%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	17%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

El año 2007 el parlamento español aprobó una ley de cuotas recomendada, cuya norma establece que "cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo debe explicar los motivos e iniciativas que han adoptado para corregir la situación y deberá velar para que en caso de que existan nuevas vacantes, estas no serán sesgadas a contratar sólo personas del sexo dominante, sino que buscarán entre los posibles candidatos a mujeres que reúnan el perfil solicitado" (Poniachik, 2014). Para esto se dió plazo hasta el año 2015. A pesar de que no existe una sanción por incumplimiento, el Gobierno español señaló que tendrá en cuenta el cumplimiento al asignar determinados contratos públicos (Konigsburg et al., 2015).

En marzo de 2015, la reguladora de valores financieros de España, manifestó recomendaciones en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, donde explicita que se debe tener en cuenta a las mujeres con antecedentes profesionales adecuados para el nombramiento de nuevos directores. Se espera que para el año 2020 las empresas cuenten con al menos el 30% de puestos reservados para mujeres. Se les exigirá a las empresas cotizadas en bolsa que no cumplan con esta recomendación que proporcionen una explicación (Konigsburg et al., 2015).

Estados Unidos

Población Total	321mm
Proporción mujeres/hombres	1,02
Participación laboral femenina	66%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	19%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

En Estados Unidos se utiliza el modelo de autorregulación, la SEC (Securities and Exchange Commission) exige desde febrero del 2010 que todas las empresas informen en sus declaraciones de proxy, si la diversidad es un factor relevante en la nominación de directores, en qué forma incorporan esta variable en el proceso de selección y cómo se evalúa la efectividad de la política de promoción de la diversidad en el directorio (Poniachik, 2014). Dado que la diversidad no está definida por ley, se les permite a las empresas crear sus propias definiciones, que en general pueden incluir género, antecedentes, raza y educación (Konigsburg et al., 2015).

Por otro lado, diferentes estados han implementado sus propias medidas para aumentar la diversidad en las juntas directivas. A modo de ejemplo, el año 2013, el Senado del Estado de California aprobó una resolución que exige una mayor representación de las mujeres en los consejos de administración. Estableció una meta para todas las corporaciones, que cotizan en bolsa en California, de tener al menos un miembro mujer en sus consejos para el año 2016. Además, existen varias organizaciones que promueven la participación de mujeres en los consejos de administración de empresas, tales como Thirty Percent Coalition, The 30% Club, 2020 Women on Boards y The Alliance for Board Diversity, entre otras (Konigsburg et al., 2015).

Italia

Población Total	59mm
Proporción mujeres/hombres	1,06
Participación laboral femenina	54%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	26%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

El año 2010 se aprobó un proyecto de ley que establecía que por lo menos 1/5 de los puestos de los directorios de empresas que cotizan en la bolsa y de empresas que son propiedad del estado deberían estar constituidos por el género con menor representación (Lee, Heinacher & Shaw, 2010).

En octubre de 2012 se aprobó un reglamento que ampliaba la aplicación de la ley a las empresas estatales. Las nuevas normas exigen a las empresas que modifiquen sus estatutos para garantizar

el equilibrio de género, que se considera alcanzado cuando las mujeres comprenden al menos una quinta parte de los miembros elegidos del directorio (Konigsburg et al., 2015).

En caso de incumplimiento, las empresas cotizadas serán notificadas por el Consob (el regulador italiano de valores). Este organismo solicitará que cumplan con los requisitos de la ley en un plazo de cuatro meses. Si los requisitos no se cumplen después del período de gracia, la Consob multará a la empresa, y requerirá el cumplimiento de la ley dentro de los tres meses siguientes a la sanción. En caso de incumplimiento continuo, se sustituirá el directorio (Konigsburg et al., 2015).

Francia

Población Total	64mm
Proporción mujeres/hombres	1,06
Participación laboral femenina	67%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	33%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

Anticipándose a la regulación de cuotas, el año 2010, la AFEP-MEDEF (organismo que representa a empresas cotizadas más grandes en Francia) adoptó una serie de recomendaciones sobre la composición del directorio en su propio Código de Gobierno Corporativo. Este código estableció un proceso con varios pasos, incluyendo el 40% que se debe alcanzar en abril de 2016 (Konigsburg et al., 2015).

En agosto del año 2014, se reforzó la legislación sobre cuotas para la diversidad de género en los directorios, que fue inicialmente incorporada el año 2011. Esta establece que a partir del 1 de enero de 2017, debe haber al menos un 40% de representación de ambos géneros en los directorios de:

- Las compañías cuyas acciones son transadas en el mercado regulado
- Las compañías, cotizadas o no, que tengan ingresos o activos por sobre los 50 millones de euros y que tengan más de 500 empleados (250 empleados a partir del 1 de enero de 2020) durante tres años consecutivos.

Para aquellas empresas con directorios de ocho miembros o menos, la diferencia entre los miembros de un género y otro no puede ser de más de 2 personas.

Cualquier nombramiento de algún director que no se realice de acuerdo a estas reglas puede resultar en una retención de todos los honorarios de los directores hasta que se resuelva la situación (Konigsburg et al., 2015).

Desde enero del 2014, se requiere que las compañías con acciones transadas en el mercado regulado tengan una representación de al menos el 20% de mujeres en su primera junta anual de directorio (Konigsburg et al., 2015).

Finlandia

Población Total	5mm
Proporción mujeres/hombres	1,03
Participación laboral femenina	74%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	30%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

Finlandia cuenta con un sistema de cuota diferenciado para las empresas del Estado y para las empresas cotizadas en bolsa. En el caso de las empresas del Estado estas deben cumplir con un sistema de cuota obligatoria y las empresas cotizadas en bolsa con un sistema de cuota recomendada.

El año 2004, el gobierno finlandés aprobó políticas para asegurar que las empresas de propiedad estatal tuvieran por lo menos un 40% de ambos géneros en sus directorios (Bucurescu & Walczak, 2016). El año 2008, se perfeccionó el Código de Gobierno Corporativo finlandés para incluir una recomendación de que ambos sexos deberían estar representados en los directotrios. Esta ley de igualdad entre mujeres y hombres exige que los órganos gubernamentales y las empresas estatales, con juntas directivas de representantes electos, tengan ambos sexos igualmente representados, al menos que hayan razones especiales por las cuales no se puede llevar a cabo (Konigsburg et al., 2015).

Por otra parte, el Código finlandés de Gobierno Corporativo para empresas cotizadas en la bolsa, contiene la recomendación de que ambos géneros deberán estar representados en el consejo de dirección. Si no se cumple con esta recomendación, la empresa deberá explicar y revelar las razones del incumplimiento (Konigsburg et al., 2015; Bucurescu & Walczak, 2016).

Luxemburgo

Población Total	562mm
Proporción mujeres/hombres	1,30
Participación laboral femenina	64%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	11%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

El año 2014 el gobierno adoptó un programa de acciones positivas para lograr un equilibrio de hombres y mujeres en los directorios de las empresas, en donde las compañías pueden participar de modo voluntario (Bucurescu y Walczak, 2016). Se crearon diez principios de gobierno corporativo aplicables a las sociedades cuyas acciones se cotizan en la bolsa. Estos principios recomiendan que, entre los criterios de selección utilizados para el nombramiento o la reelección de directores, las juntas deben tener en cuenta los criterios de diversidad, incluidos los criterios relacionados con la experiencia profesional, el origen geográfico y la representación adecuada de ambos géneros, aparte de los criterios generales basados en habilidades (Konigsburg y otros, 2015).

En el 2015 se introdujo otra propuesta legislativa de continuación sobre el plan de igualdad del gobierno para el periodo 2015-2018. Este Plan de Acción para la Igualdad incluye estrategias de diversidad de género, tales como asegurar una representación equilibrada de ambos géneros en los consejos de las instituciones públicas y en aquellas entidades en las que el Estado sea accionista (Bucurescu y Walczak, 2016).

Noruega

Población Total	5mm
Proporción mujeres/hombres	0,99
Participación laboral femenina	76%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	36%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

En el año 2005, Noruega se convirtió en el primer país en introducir una ley de cuotas obligatoria que exige que los directorios de empresas que son cotizadas en bolsa, tanto públicas como privadas, a hacer lo siguiente de acuerdo al tamaño de su directorio (Konigsburg et al., 2015):

- Si el directorio tiene dos a tres miembros debe haber representación de ambos géneros
- Si el directorio tiene cuatro o cinco miembros, cada sexo debe tener al menos dos representantes
- Si el directorio tiene entre seis y ocho miembros, cada sexo debe tener al menos tres representantes
- Si el directorio tiene nueve miembros, cada sexo debe tener al menos cuatro representantes
- Si el directorio tiene más de nueve miembros, cada sexo debe tener una representación de al menos 40%

Se estableció que las empresas tendrían hasta el 1 de enero de 2008 para cumplir con estos requisitos. El incumplimiento persistente puede conducir a la disolución de la empresa. Actualmente, todas las sociedades anónimas en Noruega cumplen con los requisitos de la ley (Konigsburg et al., 2015).

El ministro que impulsó la ley de cuotas en el país noruego, Ansgar Gabrielsen, declaró en una entrevista que "establecer cuotas en los directorios de empresas tiene más que ver con razones económicas y con una profunda valoración a la diversidad en general. Las decisiones que llevaban a quebrar la ley o cometer fraude casi siempre se habían tomado en una mesa de solo hombres. Y quienes denunciaban lo que estaba ocurriendo casi siempre eran mujeres. Ellas toman menos riesgos que los hombres y es importante tener ese equilibrio en los directorios." A su vez también explicó en dicha

entrevista que muchos reportes indican que la mayor diversidad de género en los directorios ha llevado a mejores resultados financieros, a una mayor innovación y a un mejor manejo de la empresa.

Reino Unido

Población Total	64mm
Proporción mujeres/hombres	1,03
Participación laboral femenina	71%
Mujeres en directorios de empresas que se cotizan en la bolsa	26%

Fuente: World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016

En 2011 Lord Devis lanzó un documento independiente de las mujeres en los consejos, el cual estaba a cargo del gobierno de U.K. Este documento recomendó que las empresas del FTSE 100 deberían aspirar a un mínimo del 25% de representación femenina en sus consejos de administración para el año 2015. De hecho, se pidió a las compañías fijar objetivos para los años 2013 y 2015 para asegurar que las mujeres más talentosas y dotadas pudieran obtener puestos de trabajo superiores en empresas de todo el Reino Unido (Konigsburg et al., 2015). Se expone voluntariamente que "la búsqueda de candidatos a juntas directivas debe realizarse, y los nombramientos deben hacerse, según los méritos, con criterios objetivos y con la debida consideración por los beneficios de la diversidad en la junta, incluyendo la diversidad de género" (Lee, Heinacher & Shaw, 2010).

El año 2012, el U.K. Financial Reporting Council exigió que las compañías informaran anualmente sobre sus políticas de diversidad de juntas directivas e incluyeran la diversidad de género en la evaluación de la efectividad del consejo. Paralelamente se han creado clubes y programas que ayudan e incentivan el desarrollo de las mujeres y la diversificación de los directorios, tales como The 30% Club y Deloitte United Kingdom (Konigsburg et al., 2015).

En resumen

Si recopilamos la información anterior respecto a la participación femenina en los directorios y comparando las distintas metodologías utilizadas en cada uno de los países, observamos que independiente de la iniciativa adoptada todas generan un aumento en la participación femenina en la alta dirección.

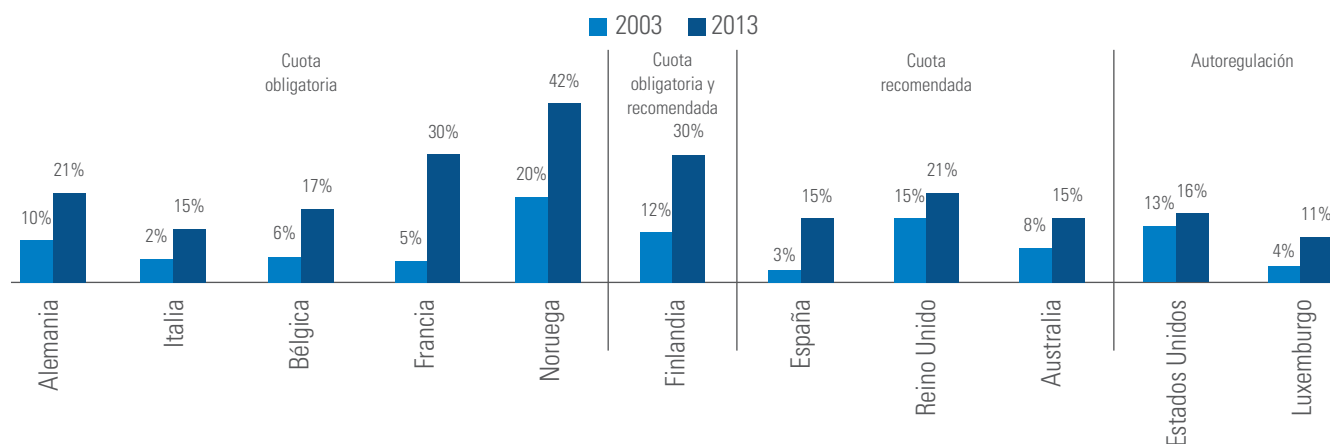
Como se puede observar en la tabla 4 y gráfico 19, los países donde se registraron los mayores cambios respecto a la presencia femenina en directorios, entre los años 2003 y 2013, fueron Francia (25%) y Noruega (22%). Ambos países establecieron un sistema de cuotas obligatorio. Por otra parte, el país con menor variación durante este periodo fue Estados Unidos (3%), que utiliza la autorregulación.

Tabla 4: Cambios en la participación femenina en directorios de las empresas más grandes cotizadas en bolsa

País	2003	2013	Variación	Año inicial implementación
Alemania	10%	21%	11%	2012
Australia	8%	15%	7%	2010
Bélgica	6%	17%	11%	2011
España	3%	15%	12%	2007
Estados Unidos	13%	16%	3%	2010
Italia	2%	15%	13%	2010
Francia	5%	30%	25%	2010
Finlandia	12%	30%	18%	2004
Luxemburgo	4%	11%	7%	2014
Noruega	20%	42%	22%	2005
Reino Unido	15%	21%	6%	2011

Fuentes: Smith, N. (2014). Quota regulations of gender composition on boards of director; New Zealand Human Rights Commission & New Zealand Centre for Women. (2004).

Gráfico 19: Variación de la participación femenina en los directorios según modelo establecido



Fuente: Smith, N. (2014). Quota regulations of gender composition on boards of director New Zealand Human Rights Commission & New Zealand Centre for Women. (2004).



CONCLUSIONES

El presente estudio de ley de cuotas realizado por el Centro Trabajo y Familia del ESE, tiene varios objetivos. El primero es evidenciar que existe una baja participación laboral femenina en la alta dirección en nuestro país y que aún hay un gran espacio para incluirlas dentro de las esferas de poder y toma de decisiones.

Un segundo objetivo de este estudio, es dar a conocer las barreras a las que se enfrentan las mujeres para llegar a puestos de la alta dirección. Mencionamos diferentes tipos de obstáculos, no todos visibles, sino que en su mayoría invisibles y de los cuales pocas veces somos conscientes. Lo importante, es que al ser conscientes de las diferentes barreras que enfrentan las mujeres en sus carreras profesionales para llegar a la alta dirección, podemos trabajarlas y aminorarlas.

Un tercer objetivo de este estudio, es mostrar la importancia y el valor que genera la participación femenina en la empresa. La representatividad en la toma de decisiones, las distintas miradas y finalmente la inclusión de las mujeres en la alta dirección, son fundamentales para el desarrollo personal de las mujeres, así como también para el desarrollo de nuestro país.

Un cuarto objetivo es mostrar que existen diferentes mecanismos para aumentar la participación laboral femenina en la alta dirección. Las experiencias y resultados indican que en la mayoría de los casos una discriminación positiva ayuda a aumentar el número de mujeres presentes en directorios y gerencias. También, luego de analizar los diferentes mecanismos que se han implementado en distintos países, es que no siempre es necesario incluir una ley de cuotas con penalización, sino que existen mecanismos como la autorregulación que también favorece la inclusión de mujeres en directorios.

Finalmente, debemos destacar la importancia de la conciliación trabajo y familia para un desarrollo sostenible de nuestra sociedad. El liderazgo femenino es muy positivo tanto para las empresas como para la sociedad, ya que afecta la representatividad de las decisiones y también los resultados de forma positiva. Pero al integrar hombres y mujeres al mercado laboral y aumentar su participación, es importante también fomentar la conciliación trabajo y familia, para que ambos, hombres y mujeres, pueden desarrollarse tanto laboral como familiarmente, sin tener que optar por uno u otro rol, y finalmente desarrollarnos como sociedad, sin poner en riesgo a la familia.



BIBLIOGRAFÍA

- Adams, R. & Ferreira, D. (2009). *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*. Journal of financial economics. 94(2), 291-309.
- Aguirre, D., Leila H., Christine R. & Karim, S. (2012). *Empowering the Third Billion. Women and the World of Work in 2012*. Booz and Company.
- Alimo-Metcalfe, B. (2004). *Leadership: A masculine past, but a feminine future? In Gender and Excellence in the Making*. Brussels: European Commission. 161–168.
- Anderson, D., Binder, M. & Krause, K. (2002). *The motherhood wage penalty: Which mothers pay it and why?* American Economics Review. 92, 354-58.
- Avellar, S., & Smock, P. (2003). *Has the price of motherhood declined over time? A cross-cohort comparison of the motherhood wage penalty*. Journal of Marriage and Family. 65, 597-607.
- Barberá, T., Dema, C., Estellés, S., & Devece, C. (2011). *Las (des) igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal*. In V international conference on industrial engineering and industrial management. 986-995. Cartagena.
- Barrone, P. (2011). *Cómo alinear los intereses del gobierno a largo plazo*. IESE Insight. 8, 41.
- Bart, C. & Mc Queen, G. (2013). *Why women make better directors*. International Journal of Business Governance and ethics. 8 (1), 93-99.
- Bucurescu, M., & Walczak, L. (2015). *European Women Shareholders Demand Gender Equality*. djBZ Zeitschrift des Deutschen Juristinnenbundes. 18(3), 151-152.
- Budig, M., & England, P. (2001). *The wage penalty for motherhood*. American Sociological Review. 44, 204-25.
- Burke, R. (2000). *Company size, board size and the numbers women corporate directors*. Women on corporate boards of directors: Springer Netherlands.
- CASEN. (2009). *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Santiago de Chile.
- Catalyst. (2005). *Census of Women Board Directors of the Fortune 500*. New York: Catalyst.
- Catalyst. (2015). *Catalyst Census: Women Board Directors*. Catalyst. New York.
- Cecchini, S. & Uthoff, A. (2008). *Pobreza y empleo en América Latina: 1990-2005*. Revista de la CEPAL. (94), 43-58.
- Chernesky, R. (2003). *Examining the glass ceiling: Gender influences on promotion decisions*. Administration in Social Work. 27 (2), 13-18.
- Chinchilla, N., & León, C. (2004). *Cómo re-conciliar Trabajo y Familia. La ambición femenina*. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- Comunidad Mujer. (2015). *Mujer y trabajo: la necesaria incorporación de las mujeres a la alta dirección*. Santiago de Chile: PNUD.
- Comunidad Mujer. (2016). *Ranking mujeres en la alta dirección*. Santiago de Chile.
- Cuberes, D. & Teignier, M. (2012). *Gender Gaps in the Labor Market and Aggregate Productivity*. Sheffield Economic Research. Inglaterra.
- Curtis, M., Schmid, C. & Struber, M. (2012) *Gender diversity and corporate performance*. Suiza: Credit Suisse Research Institute.
- Davies, M. (2013). *Women on Boards 2013: Two Years On*. Gobierno del Reino Unido.
- Debeljuh, P. & Las Heras, M. (2010). *Mujer y liderazgo: construyendo desde la complementariedad*. México: LID Editorial Mexicana.
- Debeljuh, P. (2013). *Varón más Mujer igual complementariedad*. Buenos Aires: LID Editorial Empresarial.
- Debeljuh, P., Idrovo, S. & Bernal, M. (2015). *El lado femenino del poder*. Buenos Aires, Argentina: LID Editorial Argentina.
- Dirección de Estudios Sociales (DESUC) y Mujeres Empresarias. (2016). *Informe de mujeres en alta dirección (IMAD)*. Santiago de Chile.

- Dollar, D. & Gatti, R. (1999). *Gender Inequality, Income, y Growth. Are Good Times Good for Women?* World Bank Gender and Development Working Paper No. 1.
- Eagly, A. H. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Harvard Business Press.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis.* Psychological Bulletin. 108, 233-256.
- Egon Zehnder. (2014). *European Board Diversity Analysis.* Amsterdam: Egon Zehnder International, Inc.
- European Commission. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report.* Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- European Commission. (2014). *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling.* Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- Gabaldón, P. (2015). *Chile liderazgo femenino en sector privado.* Santiago, Chile: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gladman, K. & Lamb, M. (2013) *GMI ratings' 2013 women on boards survey.* GMI Ratings.
- Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). *Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección.* Psykhe (Santiago). 18(2), 51-64.
- Grant Thornton. (2016). *Women in business: turning promise into practice.* Grant Thornton International.
- Grau, R., Salanova, M., Agut, S. & Llorens, S. (2000). *Análisis de necesidades formativas de gerentes del sector turístico: Una aproximación cualitativa.* Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social. 203, 179-192.
- Groysberg, B. & Bell, D. (2013). *Dysfunction in the BoardRoom.* Harvard Business Review.
- Heintz, J. (2006). *Globalization, Economic Policy and Employment: Poverty and Gender Implications.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M. & Candela, C. (2002). *Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género.* Sostre de Vidre. 55-66.
- Hewlett, S. (2002). *Executive women and myth of having it all.* Harvard Business Review. 66-37.
- Hinestrosa, M. (2009). *La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces.* Cuadernos de administración. 22(39). Bogotá, Colombia.
- Hoobler, J., Wayne, S. & Lemmon, G. (2009). *Bosse's Perceptions of Family Work conflict and women's promotability: glass ceiling effect.* Academy of Journal Management. 52(5), 939-957.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2015). *Encuesta suplementaria de ingresos.* Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2015). *Género y empleo, Mayo 2015.* Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2015). *Mujeres en Chile y mercado de trabajo: participación laboral femenina y brechas salariales.* Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2015). *Nueva encuesta nacional de empleo.* Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2016). *Encuesta Exploratoria de Uso del Tiempo en el gran Santiago: ¿Cómo distribuyen el tiempo hombres y mujeres?* Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- International Labor Organization (ILO). (2016). *Women at work: trends 2016.* Ginebra: International Labour Office.
- Jacobs, S. (1999). *Trends in women's career patterns and in gender occupational mobility in Britain.* Gender, work, and organisation. 6(1).

- Konigsburg, D., Yuen, B., Withers, J., Bachelder, C., Sabia, M. & Touraine, A. (2015). *Women in the boardroom A global perspective*. Reino Unido: Deloitte Global Services Limited.
- Lean In Org and Mckinsey & Company's. (2016). *Women in the Workplace 2016 report*. Estados Unidos de América.
- Lee, L., Marshall, R., Moscardi, M. & Rallis, D. (2015). *Women on boards: global trends in gender diversity on corporate boards*. Research Insights. MSCI ESG Research.
- Lee, I., Heinacher J.B. & Shaw J. (2010). *Las mujeres en la Junta Directiva, una perspectiva global*. Reino Unido: Deloitte Global Services Limited.
- Leonardelli, G. & Min Toh, S. (2014). *Strategies to Promote Women Should Vary Across Cultures*. Blog for Harvard Business Review Blog Network.
- Loko, B., & Diouf, M. (2009). *Revisiting the Determinants of Productivity Growth: What's New?*. IMF Working Papers. 1-29.
- London Business School. (2007). *Innovative Potential: Men and Women in Team*. Londres: London Business School.
- Lundberg, S. & Rose, E. (2000). *Parenthood and the earnings of married men and women*. Labour Economics. 7, 689-710.
- McKinsey. (2013). *Global Media Report 2013*. Designed by VME London: McKinsey.
- Moreno, A. (2013). *Women on board*. Latin Trade. p. 50.
- Morrison, A., White, R. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading: Addison-Wesley.
- New Zealand Human Rights Commission & New Zealand Centre for Women. (2004). *New Zealand census of women's participation in governance and professional life*. Human Rights Commission.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. 2nd ed., Sage Publications, London.
- OECD. (2011). *Base de datos de empleo. OECD*. [Base de datos en línea] <http://www.oecd.org/employment/emp/onlineoecdemploymentdatabase.htm>
- OECD. (2014). *Base de datos de empleo. OECD*. [Base de datos en línea] <http://www.oecd.org/employment/emp/onlineoecdemploymentdatabase.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2004). *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*. Actualización Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2012). *Closing the Gender Gap: Act Now*. París: OCDE.
- Pande, R., & Ford, D. (2011). *Gender quotas and female leadership: A review*. Background Paper for the World Development Report on Gender.
- Poniachik, K. (2011). *La brecha de géneros en los directorios de las empresas mineras de Chile*. Santiago de Chile: SERNAM.
- Poniachik, K. (2014). *Mujeres en directorios corporativos: Un desafío pendiente para Chile*. Santiago de Chile: SERNAM.
- Powell, G. N., & Graves, L. M. (2006). *Gender and leadership: Perceptions and realities*. Sex Differences and Similarities in Communication. 83-98.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). *Desarrollo humano en Chile 2010, Género: Los desafíos de la igualdad*. Santiago de Chile: PNUD.
- PwC. (2016). *Directorios 2016: poco recambio y escasa diversidad*. Santiago de Chile: La Tercera.
- Reid, M., Millar, W. & Kerr, B. (2004). *Sex-based glass ceilings in U.S. state-level bureaucracies, 1987-1997*. Administration & Society. 36 (4), 377-405.
- Revenge, A. & Shetty, S. (2012). *Empowering Women Is Smart Economics-Closing gender gaps benefits countries as a whole, not just women and girls*. Finance and Development-English Edition. 49(1), 40.

Robinson, G. & Dechant, K. (1997). *Building a business case for diversity*. Academy of Management Executive. 11 (3), 21-31.

Sandoval, A. (2014). *Diversidad de género como determinante de la innovación*. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/116039>

Schein, V. (1989). *Sex role stereotyping and requisite management characteristics, past, present and future*. Working paper series WC 98-26, National center for management research and development, University of Western Ontario.

Smith, N. (2014). *Quota regulations of gender composition on boards of directors*. DICE Report. 12(2), 42.

Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. (2016). *Encuesta suplementaria de ingresos*. Santiago de Chile: Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño.

Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). (2016). *SVS Portal, Superintendencia de Valores y Seguros*. Santiago de Chile: SVS.

Tokman, A. (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial*. Informe de Estudio, Santiago de Chile: SERNAM.

World Economic Forum. (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. World Economic Forum.

