



CENTRO  
GOBIERNO  
CORPORATIVO  
Y SOCIEDAD

# DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA LA INCORPORACIÓN DE MUJERES A LOS DIRECTORIOS EN CHILE



EgonZehnder

## SOBRE EL CÍRCULO

El Círculo de Directoras del IPSA fue creado por el Centro de Gobierno Corporativo del ESE Business School, Egon Zehnder y PwC Chile con el objetivo de convocar a mujeres influyentes del mundo de los negocios para integrar un espacio seguro de discusión, intercambio de ideas y formación continua. El Círculo está orientado a dialogar sobre una amplia gama de temas de especial relevancia para la calidad de los directorios de empresa y, dentro de estos, uno de especial relevancia durante 2023 fue la incorporación de mujeres en los directorios.

## INTEGRANTES

El Círculo está integrado por las siguientes directoras:

Marcela Achurra  
Isabella Alessio  
Marcela Angulo  
Janet Awad  
Karen Berdichewsky  
Vivianne Blanlot  
Claudia Bobadilla  
Isabel Margarita Bravo  
Marisol Bravo  
Carla Brusoni  
Blanca Bustamante  
María Gabriela Cadenas  
Mónica Contreras  
Ximena Corbo  
María Emilia Correa  
Giorgianna Cúneo  
Paola Cúneo  
Pilar Dañobeitia  
Ana Dorrego  
Verónica Edwards  
Florencia Esquerre  
María Cecilia Facetti

Carolina García  
Giulia Genuardi  
Mónica Girardi  
Dafne González  
Francesca Gostinelli  
Luz Granier  
Ana Holuigue  
Karin Jürgensen  
Cecilia Karlezi  
Claudia Morales  
Rosario Navarro  
Patricia Núñez  
Sinéad O'Connor  
Gina Ocqueteau  
Ana María Orellana  
Heike Paulmann  
Sandra Porcile  
María Olivia Recart  
Carmen Román  
Tina Rosenfeld  
Francisca Saieh  
Manuela Sánchez

Lucía Santa Cruz  
Jacqueline Saquel  
Lieneke Schol  
Carmen Sfeir  
María Loreto Silva  
Katia Trusich  
Mireille Van Staeyen  
Victoria Vásquez  
Sonia Villalobos



El profesor Colin Mayer de la Universidad de Oxford en una de las sesiones del Círculo.



Paul Polman (ex CEO de Unilever) junto al Círculo de Directoras en su primer encuentro.

# DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA LA INCORPORACIÓN DE MUJERES A LOS DIRECTORIOS EN CHILE

Tras las juntas ordinarias de accionistas de 2023, los directorios de las empresas IPSA en Chile pasaron a contar con un total de 49 mujeres, ocupando el 21% de los asientos disponibles en los directorios. Esta cifra representa un aumento importante si consideramos todo lo que se ha avanzado en la última década. Tras las juntas de 2013, sólo el 4% de los puestos de los directorios de empresas IPSA eran ocupados por mujeres<sup>1</sup>.

Paralelamente, desde noviembre de 2022, se está revisando en el Congreso la Ley de cuotas de género en los directorios. Esta Ley busca exigir un 40% de participación de las mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas que son supervisadas por la CMF en un plazo de 6 años. Independientemente de si la Ley se aprueba, se modifique o se rechace, es necesario mencionarla en el contexto de la incorporación de las mujeres a los directorios de las empresas.

A pesar de los avances, todavía queda mucho por hacer en esta materia. Los directorios nacionales no están totalmente acostumbrados todavía a la

diversidad de género y, asimismo, las nuevas integrantes enfrentan algunos desafíos al incorporarse en grupos que típicamente llevan muchos años trabajando juntos. Como consecuencia de este desafío latente, el Círculo de Directoras del IPSA, realizó una serie de encuentros durante el año 2023, donde convocó a destacados invitados, tanto nacionales como internacionales, con el objetivo de compartir la evidencia científica disponible sobre la materia y extraer de la experiencia de las propias directoras los desafíos pendientes y las mejores prácticas para enfrentarlos.

Este documento es un resumen de estos encuentros en el que hemos separado los desafíos en tres grandes temas: proceso de *onboarding*, ganando poder e influencia como directora y lidiando con los sesgos de género en el directorio.

Esperamos como Círculo de Directoras aportar a mejores gobiernos corporativos en las empresas chilenas, especialmente ayudando a promover la igualdad de género a nivel de directorio y también en todos los niveles de las organizaciones.



## ONBOARDING

La llegada de un nuevo miembro al directorio de una empresa representa desafíos importantes, tanto para el directorio como para la persona que se incorpora a este. Entender sobre la empresa y su industria, leer las dinámicas internas del directorio, desarrollar relaciones de confianza y lograr aportar puede tomar mucho tiempo. Según la poca evidencia disponible, se indica que un director, en promedio, comienza a aportar valor a partir del cuarto año<sup>2</sup>. Esto es particularmente desafiante considerando que, por ley, aunque existe la posibilidad de reelección, las elecciones de los directorios deben realizarse tras sólo 3 años.

Cualquier persona que se incorpora a un directorio enfrenta esta serie de desafíos, pero éstos son aún mayores cuando se trata de una mujer, dado su histórica subrepresentación, los posibles sesgos de los otros miembros y las expectativas que se tienen de ellas. De esta manera surge la pregunta sobre

cómo perfeccionar los procesos de incorporación (onboarding) de nuevas directoras de forma que, se integren de forma efectiva, eviten riesgos y comiencen a aportar valor lo antes posible.

En base a un análisis de la literatura internacional<sup>3</sup> y de lo planteado por las directoras miembros del Círculo se concluye que un proceso de onboarding efectivo no se basa únicamente en capacitar al nuevo integrante del directorio, sino que este proceso debe considerar además la preparación de los directores incumbentes y de toda la organización. A continuación, se presentan algunas recomendaciones sobre cómo implementar un proceso de onboarding exitoso.

Primero, en relación a la capacitación de una directora que se está incorporando a una organización se recomienda considerar las siguientes tres áreas críticas:

## 1. Estructura de la empresa e información financiera

Durante el onboarding, es fundamental que los nuevos miembros comprendan aspectos internos de la empresa, como su historia, su estrategia actual, sus unidades de negocio, su estructura de administración y sus fuentes de capital. También es importante que conozcan aspectos externos, como las tendencias de la industria, los competidores y los principales stakeholders.

Una recomendación realizada por varias directoras fue pedirle a la empresa un proceso formal de in-

ducción. Otra recomendación es que la nueva integrante revise antes de la primera sesión a la que le toque asistir, material previo a su incorporación como las memorias anuales, las actas de las sesiones de directorio de años anteriores y las juntas de accionistas ordinarias y extraordinarias. Además, se recomendó que la nueva directora solicite una reunión con la presidencia del directorio, la gerencia general y otros ejecutivos clave para aclarar cualquier duda que no se haya podido resolver con el material disponible.

## 2. Gobierno corporativo y funciones del directorio

Más allá de la información financiera de la empresa, se recomienda a los nuevos integrantes informarse especialmente bien sobre los demás miembros del directorio, el grupo controlador (o principales accionistas), los demás accionistas y el equipo ejecutivo. El proceso de onboarding debe comprender además las tareas que deben

desempeñar en su cargo, las fechas clave (por ejemplo, reuniones de directorio, juntas de accionistas, etc.), los procesos de reporte al directorio (cómo solicitar información a la gerencia y con cuánta anticipación) y las responsabilidades legales que conlleva su cargo según lo establecido en la ley.

## 3. Aspectos intangibles del directorio

Por último, está el reconocimiento de los aspectos intangibles del directorio. Existe un riesgo importante tanto para las nuevas directoras como para las organizaciones de no dar el mismo peso a estos temas, que resultan cruciales para un exitoso proceso de onboarding. Una nueva integrante del directorio debe intentar comprender cómo son los demás directores, cuál es la mejor manera de interactuar con ellos y cómo captar las expectativas que se tienen sobre ella dentro y fuera del directorio.

Como se discutirá más adelante, estos temas son fundamentales para no sólo incorporar adecuadamente a la nueva directora, sino que también para favorecer que ella vaya aumentando su poder e influencia (y, por ende, su efectividad) al interior de la organización.

Una recomendación concreta que surgió de las experiencias de las directoras fue que el directorio designe a un director con más experiencia como



mentor de la nueva integrante. Este mentor puede ayudar en cosas tan prácticas como sentarse al lado de la directora entrante, para “traducir” ciertas cosas que se planteen en el directorio y que la nueva directora aún no domine completamente. Un mentor con experiencia puede además ayudar a comprender la dinámica intangible de las reuniones y ayudar a encontrar un equilibrio entre hacer demasiadas preguntas o muy pocas durante las sesiones de directorio.

Como se mencionó anteriormente, un buen plan de *onboarding* debe considerar además la preparación de la organización, incluyendo a los demás directores y miembros del equipo ejecutivo. El objetivo principal debe ser aumentar la receptividad hacia la diversidad y generar la confianza suficiente para aprovechar al máximo las capacidades de la nueva integrante.

Con la búsqueda de directorios más diversos, es

cada vez más común que el nuevo director sea muy diferente al grupo homogéneo de incumbentes. Más allá de la diversidad de género, un nuevo integrante podría tener dificultades para leer los códigos culturales del grupo si es que tiene una edad diferente, otra nacionalidad o proviene de una región distinta del país, entre otras cosas. La presencia de un nuevo integrante puede impactar en las dinámicas del directorio, ya que puede aportar temas que nunca se habían considerado anteriormente o que, habiéndose considerado, no se les había dado la relevancia que merecían.

Una recomendación muy importante que surgió de las directoras es que el *onboarding* no debe ser sinónimo de asimilación donde una cultura se adapta a la otra, ya que esto podría reducir los beneficios de la diversidad. En cambio, el *onboarding* debiera basarse en la creación de un ambiente abierto a la singularidad de cada persona, fomentando al mismo tiempo un sentimiento de pertenencia.

Finalmente, dos formas en que la organización se puede adaptar para favorecer el onboarding de una nueva directora son:

**Actividades off-site:** Dado que las reuniones del directorio suelen durar aproximadamente tres horas y se llevan a cabo una vez al mes, puede resultar difícil establecer lazos de confianza con los demás integrantes. Por lo tanto, podría resultar positivo crear espacios donde los directores puedan interactuar fuera de las sesiones, como cenas o almuerzos en las fechas de las reuniones, visitas a las instalaciones o juntas de accionistas. Por ejemplo, se mencionó que una ventaja de realizar una visita a las instalaciones de una empresa en una región distinta es que durante estas visitas pueden surgir oportunidades para compartir entre pares en ambientes menos estructurados como comidas en grupo que surgen de forma improvisada.

**Visibilización de sesgos inconscientes:** Más adelante en este documento se analizará el detalle el tema de los sesgos, pero cabe señalar que es muy recomendable que el proceso de onboarding considere el educar a los directores incumbentes sobre los sesgos inconscientes y sistémicos que pueden afectar negativamente a una nueva directora que se está incorporando. Una opinión que se repitió en algunas directoras es que los directorios en Chile puede que sean poco inclusivos no por mala intención, sino que por falta de conocimiento sobre cómo lograrlo.

- Un proceso de onboarding efectivo no se basa únicamente en capacitar a la nueva o nuevo integrante del directorio, sino que este proceso debe considerar además la preparación de los directores incumbentes y de toda la organización para incorporarle.
- Una medida especialmente útil para facilitar este proceso es designar al miembro del directorio con más años en la empresa como mentor del nuevo integrante.
- Las actividades off-site como almuerzos, comidas o visitas del directorio a las instalaciones de la empresa pueden acelerar el proceso de incorporación.



## GETTING TRACTION

Una vez que una directora ha pasado por el proceso de onboarding inicial, el siguiente desafío consiste en encontrar la forma de ir aumentando su poder e influencia dentro del directorio, para así paulatinamente ir aportando valor a su organización.

El tiempo que un director se demora en comenzar a aportar valor es una pregunta muy importante dentro de los gobiernos corporativos, pero resulta difícil de medir. Como se mencionaba en la sección sobre onboarding, la poca evidencia que existe nos indica que en promedio un director comienza a aportar valor a partir del año 4, alcanzando su máximo entre los años 8 y 11, para luego decaer en su aporte a partir del año 12<sup>4</sup>.

A pesar de que este desafío es común tanto para nuevos directores como directoras, hay evidencia

que sugiere que las mujeres enfrentan dificultades adicionales. Por un lado, la evidencia internacional indica que tras un caso de mala conducta financiera la tasa de rotación de directoras es mayor en promedio que la de directores, lo que se interpreta como evidencia de sesgos de género que perjudican a las mujeres<sup>5</sup>. En la misma línea según otro estudio, la relación entre desempeño de la empresa y rotación en el cargo es más fuerte para mujeres CEO que para hombres en ese cargo<sup>6</sup>. Finalmente, otro factor importante que se debe considerar en este proceso es que los estudios internacionales que han analizado cómo las mujeres pueden ir ganando poder e influencia en los directorios en general concluyen que, a pesar de que algunas de las lecciones y consejos podrían aplicar tanto a directores hombres como mujeres, la dinámica de los directorios no es neutral a la presencia de mujeres<sup>7</sup>.



## Alianzas y juegos de poder

Al analizar la literatura internacional, un primer tema que se destaca es que muchas nuevas directoras reconocen haberse sorprendido sobre cómo, al interior de un directorio, las decisiones son “un juego de poder”. Por ello, recalcan que uno de los aprendizajes más importantes que tuvieron que incorporar rápidamente fue la importancia de formar alianzas. La experiencia de las directoras del Círculo confirmó. En general las directoras de las empresas chilenas recomendarían que, al incorporarse al directorio, una nueva directora haga un esfuerzo especial por entender las dinámicas internas del mismo, esforzándose por observar como los demás

directores ejercen su poder e influencia y también haciendo un esfuerzo por construir relaciones dentro del directorio desde el comienzo.

Una recomendación adicional que surgió de las directoras del Círculo estaba relacionada con la importancia de establecer una adecuada relación con el equipo ejecutivo de sus organizaciones. Para ello, la recomendación es realizar un esfuerzo por conocer al equipo ejecutivo y estar a disposición si éste necesitase ayuda. Algunas directoras mencionaron que, si una nueva directora se suma a un directorio en que esto no es común, tener esta



disposición puede ser una ventaja importante para ganar influencia.

Finalmente, con respecto a la relación con el equipo ejecutivo y con el resto de la empresa, en general, algunas directoras comentaron sobre el rol que pueden tener las mujeres directoras, una vez que han alcanzado un lugar de influencia, en promover políticas internas para incentivar la inclusión y promoción de mujeres en todos los niveles de la empresa. Sin embargo, se recalcó en la conversación la importancia de respetar las preferencias individuales de cada persona, ya que puede haber hombres o mujeres que no necesariamente tienen como meta principal llegar a gerencias o directorios.

### Toma de decisiones

Un tema complementario a la búsqueda de alianzas se relaciona al proceso mismo de toma de decisiones al interior del directorio, donde destacan tres temas relacionados entre sí: contar con una adecuada preparación, la admisión desigual a las arenas donde se toman decisiones y también la tensión entre el rol de directora v/s ejecutiva.

Tanto en la literatura internacional como en las experiencias de las directoras del Círculo, destaca la importancia de prepararse adecuadamente para cada reunión de directorio. Por ejemplo, en un estudio donde se recogen experiencias de directoras en EE. UU. se menciona el testimonio de una directora que se sorprendió al ver que uno de sus pares hombres abrió el sobre con la información enviada por los ejecutivos recién en el ascensor camino a la sala de reuniones<sup>8</sup>. En la discusión del Círculo se

dio énfasis a este punto, con una recomendación importante para las nuevas directoras: que como parte del valor que agrega la directora, se capacite periódicamente, tanto sobre los avances en sus temas de *expertise*, como también en temas de vanguardia que puedan ser de importancia para su organización.

Por otro lado, un tema que se repite tanto nacional como internacionalmente es la dificultad de las directoras, especialmente al comienzo, de acceder a los espacios donde se toman las decisiones. En estudios internacionales, por ejemplo, se recogen testimonios de directoras que, por no jugar golf sentían que quedaban excluidas de las discusiones importantes previas a un directorio, al cual los directores llegaban con muchos temas ya conversados o decisiones prácticamente listas.

Un tema adicional que se planteó en la discusión del Círculo es que, para algunas directoras, su mayor desafío no había sido el integrarse como mujer a un directorio de hombres, sino realizar con éxito la transición desde su rol de ejecutiva a un rol de directora. Se mencionó que, al haber tenido una carrera como ejecutiva, en ocasiones se puede tener la intención de participar en todas las decisiones de la empresa y fijarse excesivamente en los detalles. Por lo tanto, la recomendación que surge de las directoras sobre este desafío es tener cuidado con esta inercia de seguir actuando como ejecutiva, ya que podría tener efectos negativos tanto sobre el directorio como sobre el equipo ejecutivo.

Finalmente, una recomendación que surge desde el Círculo hacia nuevas directoras es que, independientemente de si la directora ha sido escogida por

el controlador o por los accionistas minoritarios, no debe olvidar su deber fiduciario con la organización y expresar su desacuerdo en temas donde esté observando algún riesgo que los demás directores estén ignorando. Según los testimonios de las directoras del Círculo, a pesar de que sea difícil ir en contra de lo que opine la mayoría, expresar disenso puede abrir la posibilidad de que el tema al menos se discuta nuevamente, pero desde una perspectiva diferente.

### La doble atadura

Un estudio reciente utiliza el término de “doble atadura” (*double bind*) para resumir parte de los desafíos que enfrentan las mujeres que entran a los directorios<sup>9</sup>. Las autoras explican que en su investigación en EEUU encontraron que las mujeres directoras tenían que lidiar con la difícil tensión entre las “expectativas de candidez” que pesan sobre ellas por ser mujer, y por otro lado la preocupación por demostrar sus habilidades para el cargo. El artículo concluye que las directoras exitosas saben adaptar la estrategia que utilizan a las circunstancias que enfrentan en sus directorios. Así, en base a entrevistas a diferentes directoras, el estudio proporciona estrategias que las directoras exitosas utilizan en función del objetivo que buscan.

Primero, para ampliar o “diversificar” la conversación, el estudio encuentra que las directoras exitosas utilizan estrategias más cercanas a la expectativa de candidez, como son por ejemplo hacer preguntas en tono respetuoso y conectar con los otros miembros del directorio, a veces incluso buscando intereses o experiencias comunes. Por otro lado, para aumentar la fuerza de sus posturas

o planteamientos, era común observar a directoras que destacaban su *expertise* o trataban de hacer énfasis cambiando el tono de expresión, lo que las ayudaba a lidiar con el desafío de convencer a sus pares sobre lo adecuado de sus habilidades para estar en el directorio. Finalmente, en un punto intermedio entre la tensión de “candidez” y habilidades, las autoras reportan que las directoras exitosas en búsqueda de ganar un mejor entendimiento de algunos temas y de la posición de otros directores usaban estrategias basadas en esperar el momento preciso para hacer preguntas y también identificar el lugar adecuado donde hacerlas, que no siempre corresponde a una reunión de directorio.

- Uno de los mayores desafíos para algunas directoras con *background* ejecutivo es transitar desde un rol de gestión a uno de supervisión e influencia en el directorio. Al no hacer esa transformación, se puede caer en el *micromanagement*.
- Una manera en la que las directoras pueden aumentar su influencia en el directorio es generando cercanía con el equipo ejecutivo más allá del gerente general y estar a disposición cuando estos necesiten ayuda. Esto debido a que esa cercanía suele ser poco común en los directorios.

# MANEJANDO LOS SESGOS

Los sesgos se originan en la habilidad de nuestro cerebro para reconocer patrones en el entorno que nos ayudan a tomar decisiones rápidas de todo tipo y reaccionar frente a un contexto antes de tener la información completa sobre este. Este reconocimiento de patrones está diseñado evolutivamente para mantenernos a salvo físicamente, pero también socialmente<sup>10</sup>. Sin embargo, la existencia de estos sesgos, muchas veces inconscientes, puede resultar en que las decisiones tomadas individual o grupalmente terminen afectando negativamente a minorías o ciertos tipos particulares de personas.

Los sesgos de género son parte de los sesgos basados en las identidades de las personas. Es decir, forman parte de la tendencia a formular conclusiones sobre otra persona basados en prejuicios asignados socialmente al grupo al que esta pertenece antes de conocerla. Estos prejuicios pueden influir negativamente sobre cómo uno se relaciona laboralmente con las personas. Respecto a las dinámicas de gobierno corporativo, este tipo de sesgos pueden afectar la búsqueda y selección de nuevas directoras, el proceso de onboarding y en general todas las interacciones que ocurren al formar parte de un directorio. Algunos ejemplos de la influencia negativa de los sesgos de género que las mujeres enfrentan en el trabajo son el techo de cristal, el síndrome del impostor y el mansplaining entre otros<sup>11</sup>.

Un ejemplo sobre cómo los sesgos de género se encuentran presentes en las dinámicas de directorio se expone en un estudio sobre las evaluaciones de desempeño de sus miembros<sup>12</sup>. En este artículo

se muestra que las mujeres directoras suelen recibir peores evaluaciones que sus homólogos masculinos, sin embargo, estas evaluaciones más bajas están más relacionadas a la cultura y los sesgos de género en los directorios que al rendimiento de las mujeres per se. En particular, el estudio presenta el caso de una directora que era una ejecutiva con varias décadas de experiencia en finanzas. Sin embargo, ella era calificada por sus compañeros con una puntuación de conocimientos financieros bastante menor que sus homólogos masculinos, independientemente de si ellos contaban con formación financiera. Tras una intervención en que se hizo notar al miembro del directorio que guiaba las evaluaciones que existían ciertos sesgos hacia las mujeres, se implementaron ajustes y la brecha entre hombres y mujeres disminuyó significativamente en las siguientes evaluaciones.

Durante la sesión del Círculo en que se analizó este tema, se realizó un test de “*project implicit*” relacionado con los sesgos de género llamado “Gender-Career IAT”. Este proyecto fue creado en la Universidad de Harvard y se centra en la cognición social implícita, con el objetivo de descubrir los prejuicios y actitudes inconscientes que puedan tener las personas. El Gender-Career IAT mide el grado de posibles prejuicios que las personas pueden tener inconscientemente en relación con el género y los roles profesionales.

Para realizar el test, [haga click acá](#)

Una conclusión importante que se obtuvo de las experiencias de las directoras del Círculo es que los sesgos de género no sólo se pueden identificar en el comportamiento de sus pares hombres, sino también en el de las mujeres. Las directoras destacaron los sesgos relacionados a la selección de mujeres para formar parte de gerencias, directorios o parte de comités más centrales al negocio de la empresa. Indicaron que uno de los ejemplos de cuando se ignoran los sesgos presentes en el directorio ocurre cuando no se visibilizan mujeres como candidatas a diversos puestos de liderazgo. La explicación detrás de este fenómeno no es clara y se discutieron diferentes posibles explicaciones. Por un lado, se señaló que esto podría ocurrir, porque las mujeres no cuentan con la experiencia necesaria, debido a que por diversos motivos no han podido acceder a cargos ejecutivos que podrían posteriormente ayudarlas a entrar a directorios. Por otro lado, se planteó como explicación alternativa que las exigencias de experiencia para entrar a los directorios en algunos casos podrían ser mayores para las mujeres que para los hombres.

Para aprender a lidiar con los sesgos de género a nivel de directorio, el Círculo de directoras contó con la presencia de Cynthia Soledad, consultora de Egon Zehnder en Chicago, quien indicó que el primer paso para interrumpir los sesgos es tener conciencia sobre estos. Posteriormente la gestión de los sesgos debe producirse en varios niveles para

cambiar realmente los resultados. Principalmente a nivel de procesos y sistemas, y a nivel de comportamientos por el otro. Según la especialista, esto explicaría por qué talleres de sesgos por sí solos no tienen un efecto significativo en el largo plazo.

Cynthia Soledad resaltó además el rol del presidente o presidenta del directorio en generar “seguridad psicológica” para nuevos integrantes especialmente si son mujeres<sup>13</sup>. La persona en este cargo tiene un rol fundamental en empoderar a un nuevo integrante. Algunas recomendaciones concretas para los presidentes son: estar abierto a conversaciones 1 a 1, introducir a la persona en su primera reunión de directorio y preguntar intencionalmente en las primeras reuniones cual es la opinión del nuevo integrante. Por el contrario, si no se realizan estas acciones podría ocurrir que, si ha pasado algún tiempo y la nueva directora no ha tenido la oportunidad de hacer algún comentario influyente, ella retroceda y evite protagonismo.

Otra recomendación concreta que esta experta realizó se basa en el ejemplo de la presidenta de un directorio que, para lidiar con los sesgos relacionados a las redes de contacto de cada individuo, estableció la regla de que cada director debía ser mentor de alguna persona diferente en términos de género, etnicidad o nacionalidad para ampliar el acceso a las redes a otras personas.



Finalmente, en base a lo planteado por las directoras del Círculo se pueden extraer las siguientes recomendaciones con respecto al sesgo en la selección de mujeres para puestos de liderazgo:

1) Respecto a la importancia de seleccionar a los mejores del mercado para puestos ejecutivos se señala que es recomendable implementar políticas dentro de las organizaciones que preparen a candidatas mujeres para suplir su potencial menor experiencia y también de manera complementaria modificar los requisitos de entrada para aumentar sus oportunidades.

2) También se recomienda que las empresas implementen un proceso de seguimiento continuo de la carrera de las mujeres desde el momento en que ingresan a la organización. En este proceso se recomienda poner especial énfasis en identificar potenciales beneficios legales o políticas de la empresa que ayuden lidiar con el “colador” o “valle de la muerte” en la carrera de las ejecutivas, que se define como el punto en que generalmente por motivos familiares las mujeres dejan de escalar a puestos de liderazgos como sus pares masculinos.

3) Finalmente se recomienda promover que mujeres en cargos ejecutivos tanto de primera línea como en otros niveles, presenten con mayor frecuencia en los directorios. Según la experiencia de las directoras del Círculo existe una tendencia a que quienes presentan en los directorios generalmente sean hombres a pesar de que en el trabajo de preparación hayan participado mujeres. Por lo tanto, la implementación de estas medidas ayudaría a dar mayor visibilidad y experiencia a ejecutivas mujeres para aspirar a cargos de mayor liderazgo en el futuro.

- El primer paso para lidiar con los sesgos de género es tener conciencia sobre estos.
- Las mujeres directoras pueden no sólo ser sujeto de los eventuales sesgos de género de sus pares, sino también de los que puedan poseer ellas mismas.
- El rol de la presidenta o presidente del directorio es fundamental para generar “seguridad psicológica” y lidiar con los sesgos presentes.

## CONCLUSIONES

Tanto la evidencia internacional como la experiencia de las directoras del Círculo sugieren fuertemente que las directoras enfrentan desafíos adicionales a los que enfrentan sus pares masculinos al momento de integrarse al directorio y también en el proceso de ir ganando poder e influencia.

La responsabilidad de enfrentar estos desafíos no debe recaer solamente en la nueva directora, sino que es igual de importante que las empresas, los directores, y especialmente la presidencia del directorio, tomen medidas concretas para apoyar el aumento de la influencia y representación femenina en el directorio y cargos ejecutivos.

En base a la experiencia de las directoras de las empresas del IPSA, de la evidencia disponible en la literatura académica internacional y los conocimientos aportados por los invitados al Círculo, este documento presenta una serie de recomendaciones tanto para las mujeres que se están integrando al directorio como para las empresas que las reciben. Esperamos que este esfuerzo conjunto de todas las partes involucradas para lograr mejores gobiernos corporativos resulte en mejores empresas que agreguen valor a la sociedad chilena en general.





# BIBLIOGRAFÍA

1. Enrione, A. & Pavlic, F. (2023) Composición de Directorios IPSA 2023: Un análisis tras las Juntas Ordinarias de Accionistas. Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad. ESE Business School, Universidad de los Andes.
2. Huang, S., & Hilary, G. (2018). Zombie board: Board tenure and firm performance. *Journal of Accounting Research*, 56(4), 1285-1329.
3. IMD (2015) A Practical Perspective: Onboarding. Retrieved from: <https://www.imd.org/research-knowledge/corporate-governance/articles/onboarding/>
4. Huang, S., & Hilary, G. (2018). Zombie board: Board tenure and firm performance. *Journal of Accounting Research*, 56(4), 1285-1329.
5. Saeed, A., & Riaz, H. (2023). Women Directors' Turnover Following Financial Misconduct: What's Social Environment Got to Do with It?. *British Journal of Management*, 34(2), 805-830.
6. Ma, M. (2022). Gendered performance evaluation in CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 77, 102302.
7. Liswood, L.. (2015). Women Directors Change How Boards Work. *Harvard Business Review*, Web Article (February, 2015).
8. Huse, M., & Grethe Solberg, A. (2006). Gender related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in management review*, 21(2), 113-130.
9. Trzebiatowski, T., McCluney, C., & Hernandez, M. (2023). Managing the double bind: Women directors' participation tactics in the gendered boardroom. *Organization Science*, 34(2), 801-827.
10. Santos, L. R., & Rosati, A. G. (2015). The evolutionary roots of human decision making. *Annual review of psychology*, 66, 321-347.
11. Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.
12. Enrione, A., Finley & Alan (2019) Leveraging the value of female directors: Why do women directors regularly receive lower peer evaluations than men?. *Ethical Boardroom*. Summer 2019. <http://www.circulodedirectores.org/2019/12/02/leveraging-the-value-of-female-directors/>
13. El término de seguridad psicológica, o *psychological safety* en inglés, se utiliza para definir un ambiente donde los participantes no temen ser humillados o cuestionados por plantear sus ideas, hacer preguntas o expresar su desacuerdo.