



Universidad de Chile

Facultad de Derecho

Escuela de Derecho

Departamento de Derecho Comercial

**PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LOS DIRECTORIOS: ¿REGULACIÓN O
AUTORREGULACIÓN? EXPERIENCIA COMPARADA Y SU APLICABILIDAD EN
CHILE**

María de los Ángeles Poblete Vargas

Pilar Anaís Lea Grenett

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

PROFESOR GUIA: IGNACIO ARAYA PAREDES

2024

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: DERECHO, PERSPECTIVA DE GÉNERO Y EMPRESA	6
1. PLAN DE EXPOSICIÓN	6
2. FEMINISMO Y PERSPECTIVA DE GÉNERO: DEFINICIÓN DEL ENFOQUE A UTILIZAR	6
3. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS CORPORATIVAS	9
4. CUOTA DE GÉNERO EN DIRECTORIOS DE EMPRESAS.....	11
5. DISCUSIÓN ACTUAL FRENTE A ESTAS PROPUESTAS	13
6. DEFINICIÓN DE LOS MECANISMOS REGULATORIOS. BREVES APROXIMACIONES.....	16
6.1 Autorregulación: Mano invisible	17
6.2 Implementar o explicar (Comply or explain).....	18
6.3 Sobre las cuotas de género. Una propuesta alternativa	19
7. UNA MIRADA HISTÓRICA A LA REGULACIÓN EN CHILE SOBRE PARIDAD CORPORATIVA...	22
7.1 Norma de Carácter General N.º 341	23
7.2 Norma de Carácter General N.º 386.....	27
7.3 Norma de Carácter General N.º 461	27
7.4 Iniciativas de rango legal	28
8. EVOLUCIÓN DE LA CUESTIÓN Y SU ESTADO ACTUAL (EN CIFRAS).....	31
9. SÍNTESIS PRELIMINAR	34
CAPÍTULO II: LA EXPERIENCIA COMPARADA A NIVEL DE TÉCNICAS DE REGULACIÓN.....	36
1. PLAN DE EXPOSICIÓN	36
2. NORTEAMÉRICA	36
2.1 Legislación del Estado de California, Estado Unidos de América.....	36
2.2 Otras experiencias en Estado Unidos de América.....	39
2.3 México	42
3. CENTROAMÉRICA:.....	44
3.1 El caso de Panamá.....	44
4. LATINOAMÉRICA.....	46
4.1 Argentina	46
4.2 Colombia	49
4.3 Perú	52
4.4 Bolivia	54
5. EUROPA.....	56
5.1 Noruega.....	56
5.2 Reino Unido	58
5.3 Unión Europea.....	59

5.4 Francia.....	60
5.5 España.....	63
6. SÍNTESIS PRELIMINAR	67
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN NORMATIVA ACTUAL EN CHILE Y PROPUESTAS PARA EL CASO DE ACUERDO CON LA EXPERIENCIA COMPARADA	70
1. PLAN DE EXPOSICIÓN	70
2. SITUACIÓN ACTUAL DE CHILE EN MATERIAS DE GÉNERO	70
3. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE CHILE EN CUOTAS DE GÉNERO EN EMPRESAS.....	72
3.1 Empresas públicas.....	72
3.2 Empresas privadas	73
4. PROYECTO DE LEY EN ACTUAL TRAMITACIÓN.....	74
4.1 Objetivos.....	75
4.2 Ámbito de aplicación: sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales.....	75
4.3 Cuotas y plazos	77
4.4 Cumplimiento y fiscalización.....	78
4.5 Repercusiones del proyecto	78
5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROYECTO DE LEY Y PROPUESTAS PARA EL CASO CHILENO DE ACUERDO CON LA EXPERIENCIA COMPARADA.....	80
6. SÍNTESIS PRELIMINAR.....	83
CONCLUSIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA	88

INTRODUCCIÓN

Al comenzar nuestra investigación, nos hemos detenido a reflexionar cuáles son las actuales tendencias del Derecho de la Empresa, así como cuáles son los actuales debates respecto de aquellas. Así, inicialmente advertimos que existe una profunda discusión respecto del rol de la mujer en el mundo del Derecho Corporativo, cuestión que se expresa en diversas áreas, y en específico, en la posición de la mujer en la disputa de los espacios de poder. En particular, fijamos nuestro objeto de estudio en los directorios de las empresas privadas, en tanto es el principal órgano de toma de decisiones y administración que rigen en el ámbito empresarial y todo lo que de ello se desprende. Dicho objeto es relevante no sólo por la posibilidad de estudiar las dinámicas de la orgánica societaria de las empresas privadas desde un enfoque de género, sino también porque permite analizar teórica y analíticamente la masculinización de los centros de poder, el desplazamiento del rol de la mujer de la vida empresarial en vías de favorecer la jerarquía entre géneros y la deficiencia de mecanismos para afrontar dichas problemáticas, sobre todo considerando que, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) “al ritmo actual, se necesitarán 300 años para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres”¹.

Con el fin de desarrollar latamente los tópicos mencionados, utilizaremos principalmente dos metodologías de investigación. En primer lugar, el método dogmático. Dicho método tiene una doble intención: pretende explicar el orden jurídico tal como es, pero al mismo tiempo lo complementa y lo desarrolla al hacerlo más inteligible. Mediante dicho método se puede establecer el contraste (i) entre la vigencia de las normas y su eficacia práctica, toda vez que se pretende demostrar que, a pesar de la existencia de normativa al respecto, no hay un impacto de ésta en los hechos. (ii) La distinción entre *lege lata* y *lege ferenda*, entendido como “la distinción entre lo que la norma dice y lo que debiera decir” pues en la sección final del presente trabajo, se hará una propuesta precedida por un análisis teórico-práctico que dé como

¹ DW (2023).

resultado una respuesta en los términos de concluir qué es lo que debiese decir la norma.

En segundo lugar, utilizaremos el método comparativo, a través del Derecho Comparado, recurriendo a otros ordenamientos jurídicos como herramienta que guíe el análisis de la eficacia práctica y el impacto de las distintas formas de regulación en materia de Paridad Corporativa, de manera tal de recopilar información suficiente para después formular una propuesta sobre la base de los métodos que mejor den una respuesta a la situación actual de nuestro país o en su defecto, descartar aquellos que no han sido eficaces, con miras a contrastarlo con el actual proyecto de Ley en nuestro país sobre Paridad Corporativa y sus respectivos avances.

En el primer capítulo, nos centraremos en definir diversos conceptos que son utilizados de manera generalizada al tratar el asunto en cuestión, tales como, perspectiva de género, feminismo, cuotas de género, entre otros, de manera de poder delimitar nuestro objeto de estudio. Así también, describiremos desde una visión histórica cuál ha sido el rol de la mujer en el ámbito empresarial, tanto desde las dinámicas sociales como desde la regulación en la materia. Finalizaremos con una breve aproximación a las definiciones de los mecanismos regulatorios entorno a la participación femenina en los directorios, así como las discusiones respecto de ellos.

En el segundo capítulo se profundizará sobre la experiencia comparada con relación a las diversas técnicas de regulación en la materia, con un estudio ordenado geográficamente, que abarca Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica y Europa.

En el tercer y último capítulo abordaremos, desde una perspectiva crítica, la situación normativa actual en Chile en concordancia con las propuestas regulatorias y la experiencia comparada en la materia, con el fin de concluir con nuestra evaluación del proyecto de Ley del boletín N.º 15516-34 sobre Paridad Corporativa en los Directorios de las empresas privadas.

CAPÍTULO I: DERECHO, PERSPECTIVA DE GÉNERO Y EMPRESA

1. Plan de exposición

Para comenzar, se hace necesario delimitar el postulado teórico de nuestra tesis, advirtiendo qué entendemos por feminismo, perspectiva de género y sujeto de análisis. Así también, es esencial tener a la vista la participación de las mujeres en la empresa considerando sus antecedentes y/o causas de orden social, político, histórico y estadístico, con el fin de conectar con la discusión actual frente a las propuestas regulatorias en materia de paridad corporativa y definiendo los distintos mecanismos regulatorios que se han considerado para dar una solución práctica a esta problemática.

2. Feminismo y perspectiva de género: Definición del enfoque a utilizar

El concepto de feminismo no es unívoco, pues tiene diversas definiciones. En virtud de lo anterior, ponemos de manifiesto que, para nuestra investigación, dicho concepto lo entenderemos como “un conjunto de teorías las cuales tienen por objetivo explicar la subordinación, dominación, explotación y/o marginación de las mujeres en la sociedad”², además, entenderemos que dichas teorías tienen dentro de sus objetivos centrales el de incentivar cambios estructurales en el sistema social, político y económico en vías de favorecer la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres.

Actualmente, las teorías y corrientes del feminismo se han incrementado y diferenciado sustancialmente unas de otras, no limitándose sólo a las teorías clásicas determinadas como liberales, socialistas-marxistas o radicales, sino que también las del feminismo interseccional, ecofeminismo, feminismo cultural, feminismo afrodescendiente, entre otras, las cuales han sido resultado de los diversos cambios en la forma de concebir

² Fries y Lacrampette (2013) p. 33.

las problemáticas sociales referente a la equidad de género. Debido a lo anterior, se hace necesario aclarar que la presente investigación no tiene como objetivo resolver controversia alguna respecto de las discusiones teóricas entre las diversas ramas del feminismo, sino más bien exponer, desde una perspectiva práctica y analítica nuestra forma de comprender integralmente el concepto en los términos antes definidos.

Lo expresado en el párrafo anterior se debe principalmente a que el movimiento feminista se encuentra en constante auto cuestionamiento e interpelación entre las distintas teorías que lo conforman, debido a que no hay un sujeto único del feminismo ni tampoco una única manera en que se concibe la equidad de género. Es decir, los enfoques de una teoría y otra pueden ser completamente diferentes entre sí y, en consecuencia, los análisis que se realicen con una u otra teoría pueden serlo también.

En nuestra investigación, atenderemos a la mujer como sujeto del feminismo. Así, el concepto de “mujer” de acuerdo con nuestro entendimiento, está dado por un enfoque macroestructural de lo social y sus instituciones con lo microestructural y las construcciones de las identidades subjetivas a través del viraje del análisis del discurso, la simbolización y sus particularidades históricas. Se trata de vincular lo institucional y normativo con las experiencias cotidianas que dan forma a la conciencia y definen las identidades individuales . Esto con el fin de delimitar nuestro enfoque, lo cual se traduce, en definitiva, en una definición no excluyente de identidades transfemeninas⁴. Sin perjuicio de lo anterior, es de suma importancia destacar que somos conscientes de que existen más circunstancias a considerar diferentes al género, no sólo al momento de analizar las posibilidades de acceso de las mujeres a los puestos directivos de las empresas, sino que en general en cualquier área de la vida social, como, por ejemplo, la clase social, etnia, edad, orientación sexual y otros. Lo mencionado está en concordancia con nuestro entendimiento del género como un concepto interdisciplinario, en tanto éste se desarrolla en un contexto social, académico y político. El género es una categoría que abarca efectivamente, lo biológico, pero es, además, una categoría bio-socio-psico-econo-político-cultural. La

⁴ García-Peña (2016) p. 10.

categoría de género analiza la síntesis histórica que se da entre lo biológico, lo económico, lo social, lo jurídico, lo político, lo psicológico, lo cultural; implica al sexo, pero no agota ahí sus explicaciones⁵. Sin embargo, nos limitaremos a utilizar el concepto de “mujer” en un sentido general, de acuerdo con lo definido en las líneas precedentes.

Finalmente, al hablar de “perspectiva de género” pueden surgir dudas sobre su contenido de fondo, en tanto se ha popularizado utilizar dicho concepto con diversos sentidos. Sin perjuicio de ello, es claro que hablar de perspectiva de género responde a la necesidad de utilizar “una herramienta de interpretación de la realidad, que visibiliza aquella que viven las mujeres y los procesos culturales de socialización que internalizan y refuerzan los mecanismos de subordinación”⁶. Históricamente el Derecho ha comprendido como sujeto universal y genérico al hombre. Una expresa manifestación de ello es el Artículo 25 del Código Civil Chileno, texto de aplicación general y supletoria en nuestro ordenamiento jurídico, el cual prescribe que “Las palabras hombre, persona, niño, adulto y otras semejantes que en su sentido general se aplican a individuos de la especie humana, sin distinción de sexo, se entenderán comprender ambos sexos en las disposiciones de las Leyes, a menos que por la naturaleza de la disposición o el contexto se limiten manifiestamente a uno solo”. Dicho Artículo agrega que, “por el contrario, las palabras mujer, niña, viuda y otras semejantes, que designan el sexo femenino, no se aplicarán al otro sexo, a menos que expresamente las extienda la ley a él”. Así, nos preguntamos si realmente existe igualdad material en términos de género. Por un lado, la igualdad formal, responde al imperativo de que todas las personas sean tratadas por igual sin hacer distinción alguna. Por otro lado, la igualdad real o material hace referencia a analizar las condiciones de una persona y colocarla en situaciones materiales de igualdad para lograr un resultado justo⁷. Es esencial poder llegar a concluir si existe igualdad formal e igualdad material para las mujeres al momento de acceder a posiciones de poder, en específico, a la posición de un directorio empresarial.

⁵ Legarde (1996) p. 3.

⁶ Poza (2022) p.172.

⁷ Poza (2022) p.174.

El uso de la “perspectiva de género” para analizar diversas situaciones en donde podríamos estar frente a desigualdades de género, es una práctica que se ha extendido durante los últimos años. Ejemplo de esta situación es el proyecto de la nueva Constitución recientemente rechazada el año 2022 en cual en su Artículo 1 inc. 2 establecía una democracia inclusiva y paritaria, destacando además que de acuerdo con el Observatorio Constitucional de Género de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile se podían observar en al menos 35 normas temáticas de género como el sistema de justicia paritario, sistema político paritario, entre otros⁸.

Por su parte, ONU mujeres desde 1995 ha impulsado la incorporación de la perspectiva de género como un enfoque para alcanzar la igualdad de género⁹ y en las conclusiones convenidas del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) de 1997 definía la incorporación de una perspectiva de género como: “El proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las Leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros”¹⁰. Es por esta razón que para nuestra investigación utilizaremos como enfoque principal la perspectiva de género.

3. Participación de las mujeres en las empresas corporativas

La participación femenina en el mundo laboral se ha incrementado en los últimos años. No obstante, a pesar de esta creciente integración laboral de la mujer, aún existen

⁸ Diario Uchile (2022).

⁹ Naciones Unidas, Informe de la cuarta conferencia mundial sobre la mujer (1995).

¹⁰ ONU Mujeres (sitio web).

brechas de género, las cuales según se ha dicho, se intentan reducir “a través de la combinación de nuevas Leyes diseñadas para reconocer la contribución de las mujeres al trabajo de cuidado no remunerado y fomentar el reparto de responsabilidades, hasta iniciativas en el lugar de trabajo que crean empleos de mayor calidad para las mujeres”¹¹.

Estas brechas de género las podemos entender como “la medida que muestra la distancia entre hombres y mujeres respecto a un mismo indicador”¹². La participación femenina en las empresas corporativas y el rol que cumplen en estas es uno de los indicadores que busca medir el acceso de las mujeres en puestos de liderazgo, siendo éste aparentemente uno de los objetivos principales de los últimos años de los Estado, siendo impulsados a su vez por distintas organizaciones internacionales.

Para el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*), “hoy en día, proporcionalmente existen menos mujeres que hombres que participen de la población activa, lo que significa que menos mujeres que trabajan acaban ocupando puestos directivos”¹³.

Existen múltiples causas que generan que las mujeres participen en menor porcentaje de la población activa laboral. Una de estas causas que mayor afecta a las mujeres en las empresas corporativas tiene relación con el término “techo de cristal”, el cual busca explicar “las barreras invisibles que la mujer enfrenta dentro de la empresa para acceder a los puestos de mayor responsabilidad”¹⁴, estas barreras invisibles a su vez se sustentan en los llamados “estereotipos de género”, los cuales debemos entender cómo “las ideas construidas y reproducidas culturalmente en torno a la diferencia de género”¹⁵. Los estereotipos de géneros los podemos ver en distintos ámbitos del desarrollo de una persona el cual se le determina ciertas características solo por ser de un género u otro. Lidia Poza, Jueza y diplomada en género y políticas públicas, comenta que “en el estereotipo sexista estas son creencias que se repiten y transmiten

¹¹ Hakspiel (2023).

¹² Eternod (2018).

¹³ Hakspiel (2023).

¹⁴ Pizarro y Guerra (2010) p. 39.

¹⁵ Poza (2022) p.173.

sin variaciones adjudicando mayor jerarquía y valor a un sexo sobre otro, que tienden a minusvalorar a niñas y a mujeres y a sobrevalorar a niños y a hombres, sin que exista una razón para ello”¹⁶, por lo tanto, los estereotipos de género “son mecanismos de perpetuación de la desigualdad, al ser creencias instaladas en la sociedad que asignan características específicas a lo femenino y a lo masculino y les atribuyen comportamientos, pensamientos y hasta emociones”¹⁷.

De lo anterior se desprende que, hasta el día de hoy, la brecha de género es una realidad instaurada casi inamoviblemente en nuestra sociedad. Aun cuando cada año se intenta disminuir, sigue siendo significativa, razón por la cual, los esfuerzos de los Estado y diversas entidades internacionales se concentran en lograr reducir la brecha de género en distintos aspectos. En la estimación del *World Economic Forum* en su Reporte de Brecha de Género del año 2022, al ritmo actual de progreso, tomará 132 años para alcanzar la paridad completa¹⁸, cifra menor que la considerada por la ONU. En consecuencia, es necesario analizar cómo Chile avanza en lograr la paridad de género en los puestos de liderazgo, para asegurar la igualdad de oportunidades de las mujeres para acceder a ellos.

4. Cuota de género en directorios de empresas

Las cuotas de género en los directorios de empresas es una iniciativa que durante los últimos años se ha extendido en diversos lugares del mundo y se han convertido en un tema de debate obligatorio para aquellos países que pretenden avanzar hacia la paridad de género.

La organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) en sus “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20” en el principio VI “Las responsabilidades del consejo de administración”, reconoce la importancia de la participación de la mujer en los puestos directivos, indicando que “se recomienda a los países que estudien medidas tales como objetivos voluntarios, obligaciones de

¹⁶ Poza (2022) p.173.

¹⁷ Poza (2022) p.173.

¹⁸ World Economic Forum, Global Gender Gap Report p. 5.

información, cuotas de representación en el Consejo e iniciativas privadas que mejoren la diversidad de género en el Consejo y la alta dirección”¹⁹.

Situación similar a lo establecido desde el año 2019 por la consultora internacional Deloitte en la sexta edición del informe “Mujeres en los Directorios: una perspectiva Global (*Women in the Boardroom: a Global Perspective*)”, donde se describe la importancia de la participación de las mujeres en los roles directivos de las empresas, donde además realizaron un estudio respecto a los avances en distintos países para lograr aumentar la participación femenina, considerando los distintos mecanismos para lograr este objetivo²⁰.

El informe más reciente de la consultora internacional Deloitte, en su séptima edición del informe “*Women in the Boardroom: a Global Perspective*”, fue publicado el 2022, actualiza la situación de 72 países dentro de los cuales se encuentra Chile. Destacando la Ley N.º 21.356 la cual establece “cuotas de 60% de representación de género en las juntas directivas de empresas estatales o empresas con más de 50% de participación estatal”²¹ y además destacan las normas de carácter general N.º 461 publicadas por la Comisión Para El Mercado Financiero de Chile (en adelante, CMF) las cuales buscan transparentar la participación femenina en las empresas.

Como hemos podido evidenciar, tanto a nivel nacional como internacional, se busca incentivar la participación de la mujer en la empresa en roles directivos, razón por la cual, para lograr este objetivo, las cuotas de género asoman como una alternativa viable, ya que han comenzado a utilizarse tanto en nuestro país a través de la Ley N.º 21.356, como a nivel internacional, en países de la Unión Europea o algunos Estado de Estado Unidos, como California.

Para Eileen Murray, ejecutiva estadounidense ex co-CEO de *Bridgewater Associates* (una de las administradoras de activos institucionales más grande del mundo), “hace 15 años nunca habría dicho que deberíamos tener cuotas”²². Sin embargo, destaca

¹⁹ OECD, principio de Gobierno corporativo de la OCDE y del G20 p. 61.

²⁰ Cifuentes y Weidenslaufer (2020) p. 2.

²¹ Deloitte Global, Progress at a snail’s space. Women in the boardroom: A global perspective p. 33.

²² Deloitte Global, Progress at a snail’s space. Women in the boardroom: A global perspective p. 10.

que gracias a estas iniciativas se ha logrado avanzar en materia de participación de mujeres en directorios de empresas, ya que, según su opinión, la cual compartimos “Hemos tenido décadas para abordar esto, y creo que todos podemos estar de acuerdo en que el progreso, ha sido, en general, insuficiente”²³.

Diferentes Estados a lo largo del mundo han tomado la iniciativa de imponer cuotas de género en puestos directivos de las empresas de sus países, como es el caso de Noruega, quien fue pionero en esta materia, experiencia que abordaremos más adelante.

Sin embargo, no solo los Estados se están comprometiendo con las cuotas de género como mecanismo para lograr la diversidad de género en los directorios, ya que muchas empresas a lo largo del mundo, de manera voluntaria, se han unido a la ONG “30% club” fundada en Reino Unido, la cual tiene por objetivo lograr al menos el 30% de representación de mujeres en todos los directorios de empresas. La ONG cuenta con presencia en 6 continentes, en países como Japón, Estados Unidos, Australia, Italia, Malasia, México²⁴, además de Chile, donde destacan “una estrecha colaboración con el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género”²⁵ que tiene por objetivo lograr “que el 30% de los puestos directivos y C-Suites²⁶ estén ocupados por mujeres para 2025”²⁷.

5. Discusión actual frente a estas propuestas

El consenso mundial respecto de la necesidad de implementar medidas en relación con la búsqueda de la igualdad de género es indudable, no solo por las iniciativas propias de ciertos Estados y empresas privadas, sino, también por las iniciativas promovidas por importantes organismos internacionales como la ONU al establecer en

²³ Deloitte Global, Progress at a snail's space. Women in the boardroom: A global perspective p 10.

²⁴ 30 Percent Club (sitio web).

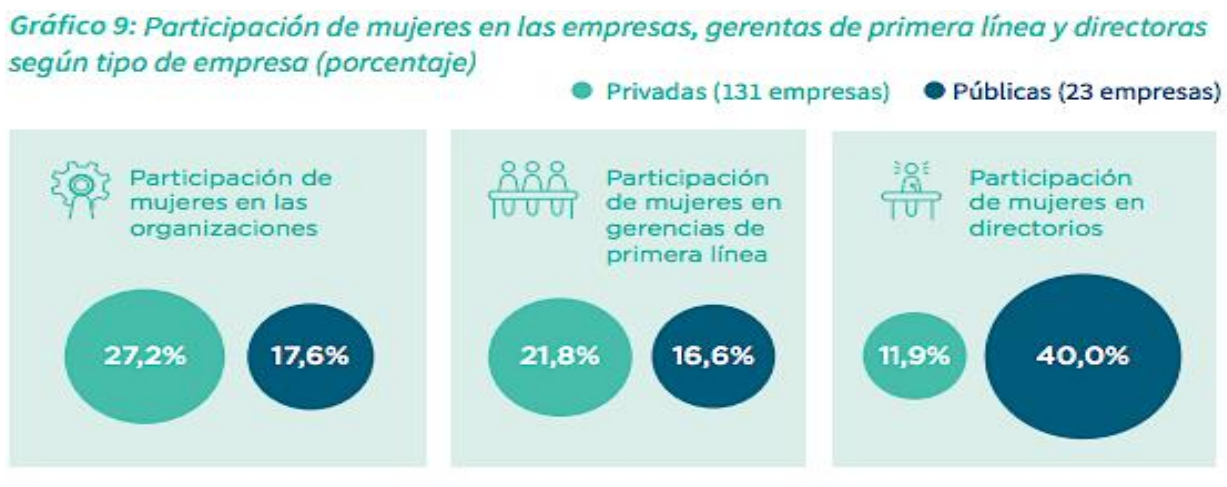
²⁵ 30 Percent Club (sitio web).

²⁶ De acuerdo con lo indicado por Forbes España, el C-suite es considerado el grupo más importante e influyente de individuos en una empresa. Ser un miembro de este grupo viene aparejado con la capacidad de tomar decisiones de alto riesgo, una carga de trabajo más exigente y una compensación más elevada.

²⁷ 30 Percent Club (sitio web).

sus “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) en el objetivo N.º 5 “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas”. Por su parte, en su meta N.º 5.5 está la de “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”²⁸, dichos compromisos internacionales han sido asumidos por los propios países.

Si bien es cierto que en Chile ha aumentado la participación femenina en puestos directivos de empresas, aún existe una gran desigualdad entre hombres y mujeres, ya que, según los últimos datos recabados en el “cuarto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile en 2022”²⁹ que fue publicado el mes de enero de 2023, la participación femenina alcanzaba un 11,9% en los directorios en las empresas privadas y un 40% en las empresas públicas, como podemos ver en el siguiente gráfico³⁰.



Es aquí donde se centra la discusión actual, ya que, para cumplir con los objetivos esperados sobre paridad de género en puestos de dirección de empresas privadas, las cuotas de género asoman como una alternativa debido a la experiencia comparada y la Ley N.º 21.356 sobre cuotas de género en las empresas públicas. No obstante,

²⁸ Naciones Unidas (sitio web).

²⁹ Gobierno de Chile. “Cuarto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile”

³⁰ Gobierno de Chile. “Cuarto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile” p. 33.

esta iniciativa no cuenta con aprobación transversal, ya que existen diversas críticas que buscan llegar al mismo objetivo (en algunos casos) pero por medio de otras medidas, entre las cuales se encuentran variadas expresiones de la teoría económica del “*Laissez Faire*”, la cual significa "dejen hacer, dejen pasar" que defiende el respeto de la libertad individual a través de la no intervención gubernamental en los asuntos económicos de un país, para conseguir una libertad absoluta en la economía y una economía de mercado sin obstáculos³¹.

Para Carolina Eterovic, Fundadora y directora de Mujeres Empresarias, los actuales proyectos de Ley en nuestro país, que se encuentran en tramitación, tienen como principal ventaja al “colocar en la mesa de los directorios o en los lugares de toma de decisiones de la empresa gente con distintas miradas”. Pese a ello, es clara al enfatizar que “la empresa privada debe tener libertad para poder hacerlo”³².

Frente a esto, nos preguntamos si es posible obligar a la empresa privada a cumplir gradualmente con un porcentaje mínimo de participación de mujeres en sus directorios, por ejemplo, mediante sanciones para quienes no cumplan con los porcentajes esperados o más bien, si es necesario incentivar estas prácticas con el fin de realizar un cambio interno en la manera en que se eligen los directorios de empresas pero que el proceso de aumentar la participación de las mujeres en los directorios sea voluntario, siendo esta última opción la recomendada por *30 Percent Club Chile*.

Sobre la base del amplio consenso sobre la importancia de aumentar la participación femenina en los directorios a nivel nacional e internacional, el cual hemos podido evidenciar con el análisis realizado a nivel histórico y de documentos especializados, hoy la discusión se centra sobre la obligatoriedad de las cuotas de género como medida para alcanzar la paridad de género. Para María Teresa Vial, la primera

³¹ Camera, Salgado y Salgado (2023).

³² CNN Chile. YouTube: “Carolina Eterovic analiza el eventual proyecto de cuotas de género en directorios de empresas” (2022).

presidenta de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), “las cuotas de mujeres participando en estas instancias deberían ser recomendadas y no obligatorias”³³.

El desafío que presenta la discusión planteada, es que no se ha logrado resolver de manera uniforme en nuestro país, ya que, los proyectos de Ley actuales contemplan obligatoriedad con un plazo determinado pero como ya mencionamos, no existe acuerdo transversal por parte de las empresas corporativas y en el derecho comparado existen distintas soluciones, ya que, mientras algunos sugieren que las cuotas de género sean voluntarias, otros establecen mínimos a cumplir con obligatoriedad y plazos determinados, situación similar a las propuestas de Chile.

6. Definición de los mecanismos regulatorios. Breves aproximaciones

Como se advierte, en relación con los mecanismos regulatorios, existen discusiones respecto de su idoneidad: hay quienes sostienen que (i) las cuotas de género fomentan la igualdad de oportunidades entre ambos géneros (ii) es una necesidad implementarlo como un mecanismo para aumentar una representación equitativa (iii) cumple el rol de visibilizar la discriminación de género y (iv) contribuye a democratizar los centros de poder. Por su parte, están quienes cuestionan las cuotas de género, pues su implementación (i) conduce a un falso juicio de valor de idoneidad (ii) es discriminatorio y antidemocrático, pues vulnera el principio de igualdad (iii) no considera especialmente los méritos, capacidades y preparación (iv) soslaya la libre competencia entre contendientes³⁴.

En segundo lugar, hay una discusión respecto de los mecanismos a utilizar en materia de cuotas de género - tema central de la presente tesis-, las cuales fluctúan entre la autorregulación - con sus correspondientes matices y distinciones-, y la regulación propiamente tal.

Debido a lo anterior es que surge una tercera discusión: Ante la diversificación de las fuentes normativas como centros de producción normativa distintos de la norma

³³ Toledo y Doberti (2022).

³⁴ Fernández (2011).

positiva en su sentido literal, se plantea el debate respecto de la fuerza coactiva del derecho y/o la vigencia del imperio del derecho. En ese sentido y en el contexto de la responsabilidad social corporativa se ha planteado una interesante dualidad: ¿derecho regulatorio o derecho proactivo?, según se desarrollará más adelante.

6.1 Autorregulación: Mano invisible

El paradigmático filósofo escocés plantea que “la teoría de la mano invisible defiende que la propia autorregulación del mercado facilita la consecución de un mercado óptimo, por lo que cada individuo debe comportarse y actuar sin las interferencias del Estado y buscar su propio interés (...) se recalca de manera especial que la búsqueda del interés particular de cada individuo y obtener el máximo valor en las actividades que realiza, dará lugar a un beneficio de interés general”³⁵. Es así como desde la filosofía Smithiana la autorregulación encuentra su fundamento teórico.

Siguiendo esta línea teórico-conceptual, si bien es cierto que su definición no es una cuestión unívoca, se ha planteado que “La autorregulación puede definirse como la creación de normas por parte de un grupo de personas comprometidas en un proceso de regulación común aplicables en las relaciones que tengan entre sí y con otros que aceptan su autoridad”³⁶.

La autorregulación está especialmente - más no exclusivamente- ligada a lo que se denomina la “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC en adelante), entendida como aquella “doctrina que incorpora en el comportamiento del empresario valores éticos, reconociendo de manera expresa y tácita a la comunidad en la cual se encuentra inserto, obligándolo a actuar en concordancia con la comunidad que le abre un espacio para el ejercicio de su actividad económica”³⁷. Lo anterior, puesto que se ha entendido que la RSC está relacionada con códigos de conducta relacionados con “la progresiva

³⁵ Molina (2022) p. 15.

³⁶ Fernández, Baltar y Pérez (2012).

³⁷ Juppet (2015) p. 172.

aparición en el ámbito empresarial de modalidades de regulación que no cuentan con un respaldo coactivo del Derecho de Procedencia estatal³⁸.

Ahora bien. Desde el punto de vista teórico se distinguen tres subcategorías de autorregulación: autorregulación pura o libre, autorregulación sustitutiva o alternativa y autorregulación condicionada³⁹. En la primera de ellas, la iniciativa corresponde exclusivamente a los sujetos privados, sin intervención de la autoridad pública, que sin embargo acepta estas normas en tanto no contradigan otras de alcance más general e imperativo⁴⁰. En la regulación de tipo sustitutivo la iniciativa corresponde a los sujetos privados, pero la autoridad pública supervisa el proceso a fin de salvaguardar el interés público que puede estar en juego⁴¹. La autorregulación condicionada supone la intervención conjunta de los sujetos privados y de la autoridad pública en los que esta puede diseñar el marco normativo general, permitiendo a los actores privados del sector concretar e interpretar esas reglas generales, con lo que en realidad supone una situación de corregulación⁴².

En armonía con lo anterior, compartimos que en el estudio de esta materia “lo relevante para el Derecho es identificar aquellos ámbitos en los que el Estado o los propios privados han puesto en contacto el proceso de autorregulación con el ordenamiento jurídico, cuáles son sus consecuencias y cómo se puede analizar el tema bajo las lógicas que inspiran a nuestro Estado de Derecho y a nuestro sistema normativo en general⁴³”.

6.2 Implementar o explicar (*Comply or explain*)

Este método, con su origen en el Reino Unido, como una consecuencia próxima del informe de Cadbury de 1992 y las *Companies Act* de 2006 ha sido definido como una técnica que establece, mediante normas o instrumentos no vinculantes, ciertas

³⁸ García (2012) pp. 2-14.

³⁹ Fernández, Baltar y Pérez (2012).

⁴⁰ Fernández, Baltar y Pérez (2012).

⁴¹ Palá (2012) pp. 1-22.

⁴² Fernández, Baltar y Pérez (2012).

⁴³ Maldonado (2015) p. 3.

recomendaciones tendientes a establecer conductas que regulan temas al interior de las empresas, estas conductas tienden, por regla general, a establecer situaciones de protección o de entrega de información, respecto de temas queridos por la autoridad”⁴⁴.

Si bien es cierto que el modelo *comply or explain* es una forma de autorregulación sustitutiva, es relevante hacer un hincapié respecto de esta toda vez que ha sido el mecanismo que se ha utilizado en Chile a través de las normas de carácter general dictadas por la CMF.

Respecto de esta técnica y su implementación se ha dicho que “el reconocimiento del principio *comply or explain* es un elemento innovador en nuestro ordenamiento jurídico. Su fin es otorgar flexibilidad en el nivel de cumplimiento, entendiéndose que las empresas deben cumplir con los estándares si se ajustan a sus realidades y circunstancias, manteniendo la autonomía y flexibilidad para estructurar la empresa y el funcionamiento de sus órganos de gobierno y adaptarlos a sus necesidades”, por otro lado, hay quienes plantean que la implementación de estas herramientas ha sido resistida por las sociedades porque no existe un conocimiento cabal sobre esta materia; los directores no encuentran preparados para enfrentar estos desafíos; estiman que se trata de conductas impuestas que no benefician a la sociedad y solo incrementan los costos; no se aprecia la existencia de una clara relación entre el funcionamiento de estos mecanismos y los indicadores económicos; entienden que este tipo de normas representan una cierta burocratización del sistema⁴⁵.

Como puede advertirse, existe un arduo debate al interior de la autorregulación, intensidad que se replica en lo correspondiente a las cuotas de género, que a continuación se describen brevemente.

6.3 Sobre las cuotas de género. Una propuesta alternativa

Para abordar esta propuesta, se requiere de una explicación inicial, es decir, ¿qué son? Las cuotas de género, más conocidas como cuotas de participación por sexo o

⁴⁴ Pascuali (2020) p. 194.

⁴⁵ Vázquez (2022).

cuotas de participación de mujeres, son una forma de acción positiva cuyo objetivo es garantizar la efectiva integración de mujeres en cargos electivos de decisión de los partidos políticos, del Estado y de los privados, según sea el caso. Esta definición nos acerca a la siguiente pregunta de fondo: ¿Por qué las cuotas de género son necesarias como una herramienta de discriminación positiva? Sobre el punto, resulta indiscutible que los roles de género arraigados en nuestra sociedad han derivado - dicho en un lenguaje económico - en una barrera de entrada para las mujeres al mercado del poder y los centros de toma de decisión, donde no han podido competir en igualdad de condiciones. La constante vinculación del rol femenino a las labores domésticas y de cuidado ha debilitado la potencialidad de cambios sistémicos profundos, pues al parecer, para algunos, este rol sería inherente a la existencia femenina. En ese orden de ideas, Nancy Fraser ha señalado que las mujeres sufren formas específicas de subordinación de estatus, incluyendo las agresiones sexuales y la violencia doméstica; representaciones estereotipadas trivializadoras, cosificadoras y despreciativas en los medios de comunicación; hostilidad y menosprecio en la vida cotidiana; exclusión o marginación en las esferas públicas y en los cuerpos deliberantes, y negación de los derechos plenos y protecciones equiparables de los ciudadanos.⁴⁶ Es decir, los estereotipos de género y por tanto, los roles del mismo han determinado la existencia de una relación asimétrica de poder entre hombres y mujeres, lo que se encuentra asociado también a ciertos estereotipos que se plasman dentro de la organización, y que en ocasiones resultan mucho mayores a las reales diferencias entre hombres y mujeres⁴⁷.

En razón de lo anterior, las cuotas de género se han pronunciado como una medida de carácter compulsivo, que obliga a incorporar mujeres en listas de candidaturas o en listas de resultados electorales, y transitorio, puesto que supone una vigencia sujeta a la superación de los obstáculos que impiden una adecuada representación de mujeres en los espacios de poder y representación política⁴⁸. Las cuotas son una intervención regulatoria que tampoco queda exenta de polémica, pues “se han vestido opiniones

⁴⁶ Fraser (2008) p. 92.

⁴⁷ Pizarro y Guerra (2010) p. 14.

⁴⁸ Fernández (2011).

que ponen en tela de juicio la conveniencia de que el Derecho regule la RSC, por entender que una regulación de esta materia daría lugar a la pérdida de una de sus características esenciales”⁴⁹. Al respecto, se profundizará en el capítulo número 2.

a) Cuota de género voluntaria

Las cuotas voluntarias son aquellas que son implementadas de manera particular por cada entidad, son obligaciones internas, esto quiere decir, que cada entidad se traza sus propias metas para lograr la paridad de género en diferentes ámbitos y en tiempos que éstas estimen convenientes considerando los beneficios que conlleva incluir a mujeres de manera equitativa a los hombres.

La pregunta que surge con las cuotas de género voluntarias es respecto a su fiscalización y sanción, ya que, al ser tales, no hay un solo ente rector que vele por el cumplimiento de éstas. La primera opción que se presenta es que la fiscalización sea realizada por la misma empresa mediante sus accionistas de acuerdo con las atribuciones que les entrega la Ley N.º 18.046 sobre Sociedades Anónimas. Una segunda opción es que se realice mediante empresas auditoras, las cuales realizan “auditorías de igualdad en empresas”⁵⁰. Finalmente, respecto a la sanción, quienes defienden este tipo de cuotas por sobre las obligatorias, como lo es 30% Club, considera que debe ser un proceso más que imponer a través de sanciones su cumplimiento, ya que, mencionan que “no estamos interesados en ver algunas mujeres simbólicas en la cima; más bien buscamos un cambio sostenible en todos los niveles”⁵¹, es por esto por lo que no hemos encontrado ejemplos de sanciones a quienes deciden ocupar cuotas voluntarias. En el estudio del siguiente capítulo, analizaremos la experiencia de otros países y cómo han solucionado la fiscalización y sanción respecto a dichas cuotas.

⁴⁹ Nieto (2005), pp. 25-28.

⁵⁰ García (2008).

⁵¹ 30 Percent Club (sitio web).

b) Cuota de género legales

Las cuotas legales son aquellas que se establecen mediante la Ley interna nacional. Estas cuotas son obligatorias, por lo tanto, en caso de incumplimiento (en teoría) hay sanciones legales y además conlleva una serie de obligaciones en cuanto a plazos para cumplir con porcentajes esperados, información sobre el cumplimiento de estas cuotas, entre otras.

Argentina fue el primer país en el mundo en incorporar mediante la Ley N.º 24.012 el año 1991 una norma que estableciera cuotas de género en el ámbito parlamentario nacional⁵². Situación que se comenzó a replicar en el resto de los países de Latinoamérica como México, Paraguay, Perú, Colombia, entre otros. Por su parte el Instituto Europeo de Igualdad de Género, EIGE (2016), señala que "varios Estados miembros de la Unión Europea han reforzado su compromiso con la igualdad de género en la toma de decisiones políticas mediante la introducción de cuotas de género obligatorias o voluntarias a fin de propiciar el equilibrio de género en la política e introducir objetivos para tal equilibrio en la selección de candidatos"⁵³. Es importante señalar que estas normativas respecto a cuotas de género legales tienen un enfoque político.

Considerando que los primeros intentos por establecer cuotas de género se han enfocado en la esfera política, hoy se intenta avanzar a distintos lugares en búsqueda de la paridad de género, como por ejemplo en los directorios de empresas según se ha expuesto ampliamente, razón por la cual se plantea si es posible trasladar modelos de cuotas que en muchos países se encuentran establecidas en sus normas con enfoque político a la esfera privada.

7. Una mirada histórica a la regulación en Chile sobre paridad corporativa.

En Chile la Ley N.º 18.045 sobre Mercado de Valores (LMV) establece en los arts. 9º y 10º las obligaciones de información que tienen los emisores inscritos en el Registro

⁵² Tula (2015) p. 15.

⁵³ Dazarola (2018) p. 9.

de Valores. Adicionalmente es aplicable la Norma de Carácter General (NCG en adelante) N.º 30 de la CMF, en su sección II. De acuerdo con dicha norma, debe ser divulgada en forma veraz, suficiente y oportuna. Se considera dentro de esta obligación, toda aquella información esencial respecto de sí mismo, de los valores ofrecidos y de la oferta. Así, la información esencial se entiende en términos amplios, toda vez que es aquella que un hombre juicioso consideraría importante para sus decisiones sobre inversiones. Respecto de lo anterior nos preguntamos si los indicadores de género para los inversionistas son o no una cuestión de importancia e incidencia respecto de la decisión de invertir.

Dentro de la información continua que los obligados por la LMV están obligados a entregar son (i) Informes y Estado Financieros trimestrales y anuales, hechos relevantes, declaración de responsabilidad, variaciones de capital y en especial, la memoria anual. Este último elemento goza de relevancia toda vez que, como se explicará infra, la NCG N.º 461 modifica la estructura y contenido de dicho memorial incorporando dentro de sus contenidos, el enfoque de género en el marco de la gobernanza corporativa. Cabe hacer presente que el incentivo al cumplimiento de esta normativa tiene su fundamento en lo económico, pues dichas sociedades se sujetan al marco regulatorio debido a su interés por la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de sus actividades empresariales.

7.1 Norma de Carácter General N.º 341

Así, la primera aproximación en relación con la fijación de estándares de deberes de información de las sociedades anónimas abiertas comenzó con la NCG N.º 341, la cual establecía normas para la difusión de información respecto de los estándares de gobiernos corporativos y fue dictada por la en ese entonces Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). La referida norma establecía la obligación de informar a la SVS la adopción - o no adopción - de determinadas prácticas referidas en un anexo de esta⁵⁴, dejarla a disposición en su sitio de internet y remitir tal información a la bolsa

⁵⁴ Que según veremos más adelante, es una de las primeras expresiones de la técnica regulatoria “*Comply or explain*”

de valores. El anexo, además de utilizar como genéricos los términos “el gerente” “el director” “los candidatos” y “los asesores” no contenía ningún ítem de información respecto de la diversidad de género en los directorios. Su estructura se limitaba a lo siguiente: (i) descripción de la práctica de gobierno corporativo (ii) adopción (SI/NO) (iii) explicación - en caso de que no se hubiese implementado la práctica descrita- tal como se muestra en el recuadro siguiente:

Descripción de la práctica	Adopción	
	Si	No
Explicación:		

En el año 2015, se dictó -también por la SVS - NCG N.º 385 de la CMF derogando la NCG N.º 341. En ella se establecieron normas de información sobre las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por las sociedades anónimas abiertas y se incorporó el criterio respecto de cuándo se entendía por “adoptada” una determinada práctica, señalando:

“Se entenderá que la sociedad adopta una práctica determinada, cuando ella cuenta con las políticas aprobadas, y los procedimientos, mecanismos y sistemas completamente implementados y en funcionamiento, para todos los elementos descritos en la respectiva práctica”.

Es decir, a diferencia de la NCG N.º 341, ya no bastaba con una mera declaración abstracta en un formulario, sino que debía haber una implementación efectiva de la práctica para entenderse como incorporada, “exponiendo en forma correcta, precisa, clara y resumida la manera en que ha adoptado cada práctica, o bien, fundamentar las razones por las que ese directorio estimó que la adopción de una práctica específica no era apropiada o deseable en el mejor interés social dada la realidad particular de la

entidad”. Sin embargo, se estableció un régimen simplificado para las sociedades que tenían 500 o más accionistas o, a lo menos, el 10% de su capital suscrito perteneciera a un mínimo de 100 accionistas, excluidos los que individualmente o a través de otras personas naturales o jurídicas, excedieran dicho porcentaje, y que cuyo objeto social se relacionaba exclusivamente con actividades deportivas no profesionales, de beneficencia o educacionales, los cuales, en relación a la administración, sólo debían señalar los directores y principales ejecutivos. Más allá del detalle específico de dicha excepción, es relevante en tanto da cuenta de la restricción, innecesaria en nuestra opinión, del ámbito de aplicación de la norma, pues no se comprende la justificación teórica y/o práctica de dicha restricción.

En contraste con la norma derogada, la NCG referida incorpora la expresión “un(a) asesor(a), haciendo una ligera alusión a la diversidad de género en términos meramente conceptuales - aunque parece ser que después olvidó seguir realizando la referencia cruzada, pues no se vuelve a utilizar -. Entre los diversos contenidos que se agregan, la NCG N.º 385 innova en los siguientes ítems de interés en la materia:

Letra b) iii.	El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que contemple los principales avances que se han dado en el último año a nivel local e internacional en lo referido a la inclusión, diversidad y reportes de sostenibilidad.
Letra g) ii.	El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de Responsabilidad Social, desarrollo sostenible o responsable de función equivalente, para analizar: las barreras

	organizacionales, sociales o culturales detectadas que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras.
Letra j) iii.	El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación: Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habría dado en el directorio de no existir esas barreras

Lo anterior muestra una pequeña ventana para comenzar a visualizar cambios posteriores, pues como se observa en el recuadro anterior, se integra el criterio respecto del cual el directorio debe accionar, detectando y reduciendo barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habría dado en el directorio de no existir esas barreras, lo cual si bien no es del todo preciso y es a su vez especialmente amplio, es un antecedente que a lo menos, permite vislumbrar la temática de la diversidad como un elemento a considerar en la orgánica societaria.

Respecto de las figuras normativas anteriores, Felipe Torres Arenas, -a propósito de los escándalos financieros de SQM y CMPC acaecidos en nuestro país- señaló que la NCG N.º 385 de gobiernos corporativos era insuficiente pues “si las empresas no son obligadas a cumplir por lo menos con el estándar de gobierno corporativo propuesto por el regulador, no habrá interés en su adopción real, y tampoco un progreso en la materia; falta en este sentido que la SVS pueda exigir el cumplimiento del estándar propuesto u otro que sea más exigente, sobre todo que obligue a cada una de las

compañías a validar sus prácticas de gobierno corporativo, para que el avance a nivel de mercado sea real, duradero y sostenible en el tiempo”⁵⁵.

7.2 Norma de Carácter General N.º 386

La NCG N.º 386, modificando la NCG N.º30⁵⁶ agrega entre las obligaciones de información el ítem de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, debiendo informar respecto de los siguientes tópicos: (i) Diversidad en el Directorio. En lo que respecta a la paridad de género, se debía informar el número de personas por género - especificando el número de directores y el número de directoras-, (ii) Diversidad en la gerencia general y demás gerencias que reportan a esta gerencia o al directorio: número de personas por género - especificando el número de gerentes de sexo femenino y el número de gerentes de sexo masculino (iii) Diversidad en la organización: número de personas por género. Se deberá especificar el número total de trabajadores y el número total de trabajadoras. (iv) Brecha Salarial por Género, debiendo señalar la proporción que representa el sueldo bruto base promedio por tipo de cargo, responsabilidad y función desempeñada, de las ejecutivas y trabajadoras respecto de los ejecutivos y trabajadores.

7.3 Norma de Carácter General N.º 461

La NCG N.º461, dictada el año 2021 modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores. La referida norma derogó tácitamente la NCG N.º385 en relación con la información que debían reportar las sociedades en materia de gobernanza corporativa, responsabilidad social y desarrollo sostenible⁵⁷ e introduce modificaciones significativas a la NCG N.º30, estableciendo una nueva estructura de la memoria anual integrada. Se incluye entre uno de sus nuevos criterios un “supuesto de cambio y complejidad” de acuerdo con el cual “Introduce temas propios de las finanzas sostenibles, como el cambio climático, la relación con el medio ambiente, con la sociedad, con sus empleados, el enfoque de género, la ciberseguridad, la libre

⁵⁵ Torres (2017).

⁵⁶ Que establece normas de inscripción de valores de oferta pública en el registro de valores; su difusión, colocación y obligaciones de información consiguientes.

⁵⁷ Edwards, Veszpremy y Schmitz (2022).

competencia y los derechos humanos, porque ellos son factores materiales en la capacidad de las compañías de generar retornos de forma sostenida en el siglo XXI.” Si bien es cierto que la CMF comete un error conceptual al referir una “introducción” de tales criterios, pues la introducción data de la NCG N.º 385, no es menos cierto que implica un nuevo avance, pues ahora la información referida al gobierno corporativo y sostenibilidad han de ser integrada en la memoria anual de la compañía. Sobre el punto, entiéndase la relevancia al respecto toda vez que “La memoria anual es un informe obligatorio para muchas empresas y siempre ha sido el pilar de la comunicación corporativa. No solo ofrece una información relevante sobre los resultados del año pasado, sino que consigue transmitir cuál es la estrategia, misión y visión de la compañía”⁵⁸.

Adicionalmente, cabe destacar la vigencia con la que se implementarán progresivamente estas obligaciones de información de sostenibilidad y gobierno corporativo, pues se fija como voluntario hasta el reporte respecto del ejercicio del año 2022. A su vez, estableció vigencias diferidas para sociedades anónimas abiertas de acuerdo con su capital y para las sociedades anónimas especiales de manera tal que será plenamente aplicable desde los reportes de 2025 en adelante.

Sin perjuicio de lo anterior, respecto de su impacto material, la Profesora Vásquez ha señalado que en este instrumento persisten ausencias relevantes en lo que respecta a su diseño, contenido, difusión, incentivos y responsabilidades. Indica también, que las empresas precisan entender que no solo se trata de brindar información, sino de señalar cómo se están haciendo cargo de las temáticas de BGC (Buen Gobierno Corporativo) y para ello se requiere de rigurosidad tanto en su medición como en su canalización⁵⁹.

7.4 Iniciativas de rango legal

Como se venía explicando en los apartados 7.1, 7.2 y 7.3, han existido iniciativas impulsadas por la CMF en su rol de fiscalización, control o vigilancia de las actividades

⁵⁸ Cege Global (sitio web).

⁵⁹ Vásquez (2022) p. 238.

y entidades que participan de los mercados de valores, de seguros y de bancos e instituciones financieras en Chile. Tal como se ha dicho, son iniciativas que responden a meras recomendaciones, respecto de las cuales no se observan sanciones a su incumplimiento. Por ese motivo, y en atención a la dinámica que se ha seguido en la materia en nuestro país, explicada en la sección de Participación de las Mujeres en las empresas corporativas es que se han realizado esfuerzos por su regulación desde los poderes del Estado, con el objeto de que estas recomendaciones se contemplen en la normativa de rango legal.

Así, se ha discutido respecto de establecer una democracia paritaria en los directorios empresariales. Lo anterior se ha visto plasmado tanto en mociones parlamentarias, como en mensajes presidenciales y en particular, en la Ley N.º 21.356.

En lo relativo a las mociones parlamentarias, existen los siguientes boletines: (i) N.º 11731-03 (ii) N.º 12091-03 y (iii) N.º 9858-03.

El boletín del punto (i) versa sobre la modificación a la Ley N.º 18.046, sobre Sociedades Anónimas para establecer cuotas de género en los directorios de las Sociedades Anónimas Abiertas y en específico, indicaba que “1) “En la integración de los directorios de las sociedades anónimas abiertas, se observarán mecanismos especialmente previstos en los estatutos, que aseguren que ninguno de los sexos supere el 60 por ciento de sus miembros. La elección de un directorio cuya composición contravenga lo dispuesto en este inciso será nula”. Es decir, esta modificación a la Ley - adición de un inciso final al Artículo 31 - no contemplaba ninguna exigencia porcentual, sino más bien la obligación de establecer a nivel estatutario normas sobre paridad de género.

El boletín del punto (ii) y el boletín del punto (iii) fueron posteriormente refundidos, dando lugar así a la Ley actualmente vigente N.º 21.356, la cual establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado que allí se indican. Respecto de esta se comunicó que “Si bien originalmente las mociones refundidas también contemplaban a las sociedades anónimas abiertas,

esto fue posteriormente eliminado durante su tramitación”⁶⁰. En relación con lo anterior, es importante señalar que en el primer trámite constitucional en la Cámara de Senadores, Felipe Muñoz, Subsecretario del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en el Gobierno de Sebastián Piñera Echeñique argumentó: “En lo que respecta al mundo privado, como mencioné, creemos que es fundamental avanzar y fomentar la elección de mujeres en altos cargos en Empresas Privadas. Sin embargo, quiero destacar que en nuestra región todavía ningún país ha avanzado en dicha dirección. Esto es un punto muy importante para tener en consideración al copiar modelos que pueden no necesariamente ajustarse por completo a nuestra realidad organizacional, cultural, económica y social”⁶¹. En este mismo orden de ideas, cabe destacar que la intervención de Sebastián Piñera tuvo una incidencia directa en la disminución del margen de aplicabilidad que la norma consideraba originalmente, pues, con fecha 20 de mayo de 2021, en discusión en sala, la Comisión recibió una indicación sustitutiva por su parte, que buscaba sustituir íntegramente el texto por el siguiente:

"Artículo único. - Las personas de un mismo género no podrán exceder el sesenta por ciento del total de los miembros de los directorios de las siguientes entidades consideradas conjuntamente:

Empresas públicas creadas por Ley, cuyos directores son designados por acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción y de algunos de aquellos comités a que se refiere el Artículo séptimo del decreto con fuerza de Ley N.º 211, de 1960, del Ministerio de Hacienda, al que dicho Consejo delega expresamente esta función;

"Sociedades en que el Estado tenga una participación superior al cincuenta por ciento del capital a través de la Corporación de Fomento de la Producción y cuyos directores son designados por esta última a través del Comité Sistema de Empresas Públicas, SEP, al que el Consejo de la Corporación delega expresamente esa función".

⁶⁰ Mensaje Presencial N.º214-370.

⁶¹ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (sitio web).

Sobre la transcrita indicación, se preguntó qué era lo que ocurría con las empresas privadas. Al respecto, a proposición del presidente de la Comisión se acordó avanzar en una iniciativa paralela que se tramitará como un proyecto de Ley separado, entendiendo que estos dos aspectos generaban, en primer lugar, la complejidad de una regulación específica Ley y en el caso de las empresas privadas, no existía acuerdo en el órgano técnico respecto de las materias en que debieran ser reguladas⁶². A pesar de estos cuestionamientos, la indicación fue casi idénticamente transcrita en el Artículo único de la Ley N.º 21.356. Esta mención es relevante, toda vez que la introducción de la referida redacción se tradujo en que importantes empresas estatales no estuviesen obligadas a ella. Por ejemplo, las empresas públicas en las cuales la designación del directorio no depende de CORFO, como es el caso de Codelco. Por su parte, se encuentra Televisión Nacional de Chile (TVN), que, si bien es una empresa estatal tampoco se rige por esta nueva Ley, sino que lo hace bajo la Ley N.º 19.132, que consagra al canal como una empresa autónoma del Estado⁶³.

Sobre este punto se profundizará más adelante, a propósito de los mecanismos de regulación y/o autorregulación en la materia.

8. Evolución de la cuestión y su estado actual (en cifras)

Existe una necesidad de diseñar políticas públicas que tengan como fundamento próximo la perspectiva de género. Sobre esa base, resulta fundamental una comprensión del fenómeno desde una mirada histórico-cuantitativa, no para obtener como resultado un análisis cuantitativo, sino para dar cuenta gráficamente de cuál ha sido el recorrido nacional en relación con la ponderación y “realce” del rol de la mujer en los centros de poder. Debido a esa motivación, se ha planteado que “para alcanzar este objetivo, es crucial contar con información confiable y suficiente que permita adoptar decisiones más eficientes y equitativas que aseguren el ejercicio de la ciudadanía y de los derechos para toda la población”⁶⁴.

⁶² Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (sitio web).

⁶³ Cabello (2021).

⁶⁴ Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, Las mujeres chilenas en los noventa: Hablan las cifras (2000). Prologo.

Se ha señalado que “Aunque se observan algunos cambios en el perfil de la segregación de la mujer en el mercado del trabajo - inserción en actividades del sector servicios y feminización de ciertos puestos laborales- este perfil no ha cambiado sustancialmente y tampoco ha cambiado el criterio social sobre cuya base se considera a la mujer y sus actividades como secundarias”⁶⁵. Así lo describían Eugenia Holo y Rosalba Todaro desde el año 1992. Es decir, hace más de 30 años se viene describiendo la problemática de fondo de la presente tesis. Inclusive antes, en 1988 Riana Duncan, en *Punch Magazine* caricaturizó a través de la ilustración, la lamentable dinámica que se producía al interior de las asambleas de directorio: “*That’s an excellent suggestion, Miss Triggs- Perhaps one of the men here would like to make it*”.⁶⁶ Traducido al español: “Esa es una excelente sugerencia, Señorita Triggs. Quizás a uno de los hombres aquí presente quiera hacerla”.

Así las cosas, en Chile, la cifra de mujeres en los directorios desde el año 1990 es, a lo menos, profundamente preocupante. “Las mujeres chilenas en los noventa: Hablan las cifras” es un estudio que presenta un perfil comparativo de la situación de las mujeres chilenas entre los años 1990 y 1998. En este estudio se dice que “Este panorama deficitario que tiene la representación femenina en los directorios de las organizaciones empresariales tiene su correlato en los propios directorios de las empresas. Como una muestra de esto, entre las personas componentes de los 40 directorios mejor remunerados correspondientes a las 50 sociedades anónimas abiertas con mayores utilidades en el ejercicio del año 1994, de un total de 315 directores sólo 4 eran mujeres, representando un 1,3% de los directores frente al 98,7% de los directores varones”⁶⁷.

En la década de los 2000, según las cifras elaboradas por *Governance Metrics International*, en Chile la participación de las mujeres en directorios ascendía a un

⁶⁵ Holo y Todaro (1992) p. 13.

⁶⁶ Duncan (1988).

⁶⁷ Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, *Las mujeres chilenas en los noventa: Hablan las cifras* (2000) pp. 154.

2,4%. En “*The Global Gender Gap Report 2014*” queda de manifiesto que, en Chile, sólo un 5% de los directores de empresas cotizadas en bolsa eran mujeres⁶⁸.

Respecto de las cifras más actuales, desde el ejecutivo se ha implementado el llamado “Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile”, este reporte es producto de una integración y participación conjunta entre el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, en compañía a su vez de la Fundación “Chile Mujeres” y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). A la fecha, se han emitido 4 reportes anuales, desde 2019. Al respecto, en el primero de estos reportes, se informa que las mujeres ocupan 10,6 % de los puestos en los directorios⁶⁹. En el segundo reporte, se informa respecto de un 10.5%⁷⁰. Es decir, 0.1% de crecimiento negativo. En el tercer reporte, 12,7% de mujeres, 2,2% de crecimiento positivo. En el cuarto reporte, deja evidenciado que las mujeres directoras son del 14% al 2022⁷¹. Lo anterior grafica claramente la deficitaria participación femenina en el mundo de la empresa lo cual no es un fenómeno de los últimos años.

Por su parte, desde una perspectiva comparada, tenemos, por ejemplo, el caso de Noruega: Ya desde finales de los años 80 y 90, comenzó a discutirse públicamente la baja participación femenina en los cargos directivos de las empresas. Cifras de la década de 2000, revelan que tan solo el 5% de los cargos directivos en las empresas noruegas estaban ocupados por mujeres (...) a 2020, Noruega es uno de los países que tienen los porcentajes más altos de mujeres en las juntas directivas de sociedades anónimas, 41,8%⁷². Este curioso caso será desarrollado en el segundo capítulo, pues Noruega destaca por ser el primer país en el establecimiento de cuotas obligatorias en los directorios desde 2008.

⁶⁸ Avolio y Di Laura (2017) p. 46 cuadro 5.

⁶⁹ Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y Ministerio de Hacienda. “Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2019” (2020) p. 19.

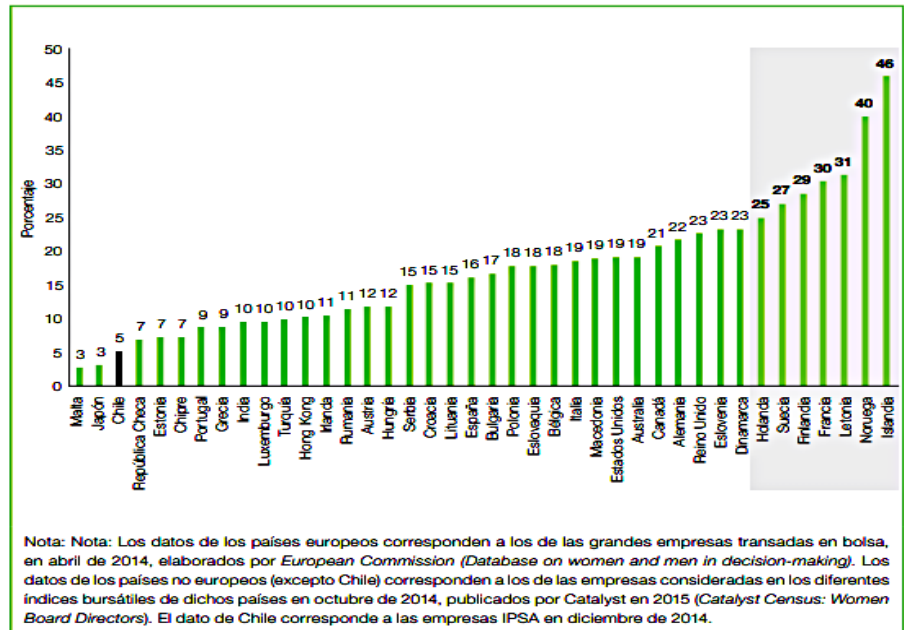
⁷⁰ Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. “Segundo reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2020” (2021) p. 15.

⁷¹ Ministerio de Hacienda y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. “Cuarto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2022” (2023) p.24.

⁷² Avolio y Di Laura (2017) p. 49.

En concordancia con cifras más actuales, al año 2014, la situación particular de Europa se puede reflejar en el siguiente gráfico⁷³:

Gráfico 1
Proporción de mujeres en directorios de empresas transadas en bolsa por país, 2014



Fuente: Elaboración propia en base a diversas fuentes

Los datos aportados precedentemente dan cuenta de las deficitarias cifras tanto a nivel nacional como internacional, de modo tal que son un fundamento suficiente para advertir la profundidad de esta crisis de representatividad.

9. Síntesis Preliminar

En este capítulo, hemos podido establecer que existe realmente una baja participación femenina en los puestos directivos y de liderazgos dentro de las empresas, razón por la cual, hay preocupación internacional y nacional por avanzar en medidas que beneficien la participación de las mujeres en estos ámbitos, sin embargo, esto conlleva una gran discusión respecto a cuál o cuáles son los mecanismos idóneos para lograr tal objetivo y como nuestro país ha tomado medidas para mejorar el acceso de mujeres a puestos directivos.

⁷³ Sepúlveda, Poblete y Nachan (2015) grafico 1.

Por esta razón, entendiendo el problema actual, es necesario realizar un estudio del derecho comparado, para analizar cuál es la forma en que otros países han resuelto este problema, o bien han avanzado en medidas para aumentar la participación femenina, en miras a las propuestas que existen en Chile.

CAPÍTULO II: LA EXPERIENCIA COMPARADA A NIVEL DE TÉCNICAS DE REGULACIÓN

1. Plan de exposición

Para un correcto análisis crítico de una determinada propuesta normativa es fundamental recurrir al Derecho Comparado, en particular, a la experiencia comparada en técnicas regulatorias en materia de paridad corporativa, no sólo por dar una definición teórica respecto de estas, sino también porque contribuye al entendimiento de cómo funciona una determinada técnica en la práctica, considerando el contexto en que la misma se implementa. Es decir, no sólo permite la adquisición de conocimiento que pueda ser de utilidad para la implementación normativa en nuestro país, sino que además permite vislumbrar cómo se desarrollan las mismas en países donde la realidad política, social y económica son distintas a la nuestra. Es por lo anterior que en el presente capítulo haremos un barrido geográfico de las diversas experiencias comparadas en la materia respecto de su regulación y resultados, sin perder de vista que se tratan de zonas geográficas donde se atiende a entornos sociales, culturales y económicos diversos.

2. Norteamérica

2.1 Legislación del Estado de California, Estado Unidos de América

El primer caso objeto de nuestro análisis comparado (también llamado *cross-country analysis*) es el caso de California. En 2018, el Senado de dicho estado aprobó el proyecto de Ley SB-826, convirtiéndose así en el primer Estado en Estado Unidos en exigir una inclusión no discriminatoria en los directorios de empresas⁷⁴. Para tales efectos, se añadió la sección 301.3 Al *Corporations Code*, Código de Sociedades

⁷⁴ McGreevy (2018)

Anónimas de California. En esta nueva sección se prescribió que, al finalizar 2019, las empresas públicas o extranjeras que tuviesen sus principales oficinas ejecutivas ubicadas en California deberán tener a lo menos 1 mujer en los directorios. Al 2021, si la empresa es de 6 directores o más, deberán tener un mínimo de 3 mujeres, si tiene 5 directores, al menos 2 y si tiene 4 o menos, al menos 1⁷⁵.

De esta experiencia hay dos elementos que llaman la atención. El primero es que, para forzar su cumplimiento, se contemplan multas. Estas multas parten en los 100,000 dólares, llegando a multas de 300,000 dólares si se incumple más de una vez, de acuerdo con la sección 301.3 que se añade al Código de sociedades anónimas. Un segundo, es que para lograr el objetivo -numérico-, pueden aumentar el número de directores.

En el *Legislative Counsel's Digest*, dentro de los distintos argumentos esgrimidos, estuvo el de tipo económico. En particular, se señalaron una serie de beneficios que obtendrían las entidades con la implementación de esta política, en especial para aquellas que cotizan en bolsa. Así, por ejemplo, se plantea que (1) Un estudio de 2017 realizado por MSCI encontró que las empresas de los Estado Unidos que comenzaron el período de cinco años de 2011 a 2016 con tres o más directoras informaron ganancias por acción que fueron un 45 por ciento más altas que aquellas empresas sin directoras al principio del período. (2) En 2014, *Credit Suisse* descubrió que las empresas con al menos una mujer en el directorio tenían un retorno sobre el capital (ROE) promedio del 12,2 %, en comparación con el 10,1 % de las empresas sin directoras. Además, el valor de precio en libros de estas empresas fue mayor para aquellas con mujeres en sus directorios: 2,4 veces el valor en comparación con 1,8 veces el valor de los directorios sin mujeres⁷⁶.

Como es posible advertir, esta perspectiva intenta convencer por la vía de ser funcional a los intereses de lucro de los accionistas de las sociedades en cuestión, más que una

⁷⁵ Estado Unidos: California Legislative Information. Senate Bill No. 826.

⁷⁶ Estado Unidos: California Legislative Information. Senate Bill No. 826.

política que se haga cargo de las inequidades estructurales del sistema social y económico.

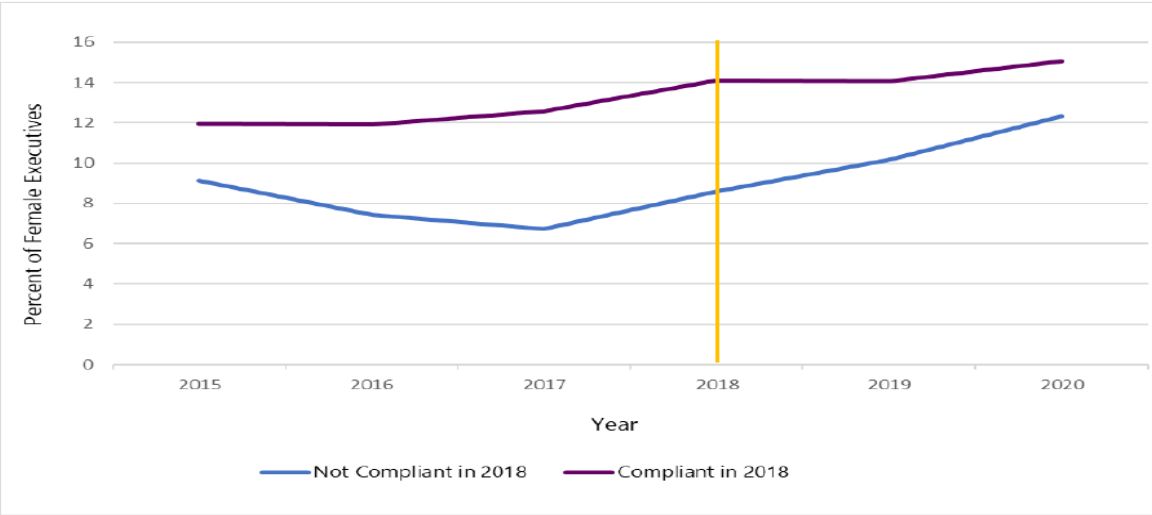
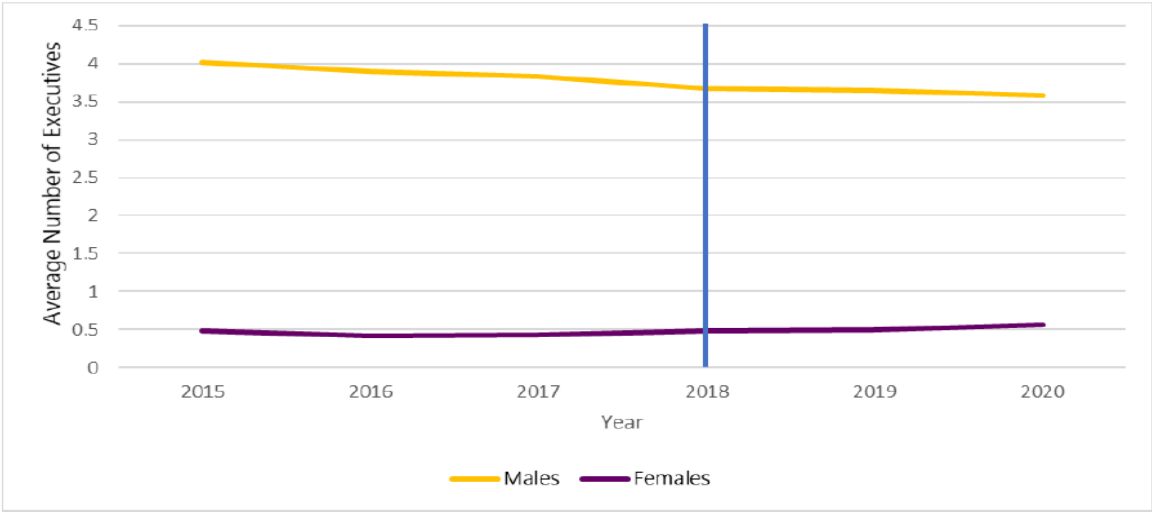
A pesar de lo anterior, los grupos empresariales o “*Business groups*” cuestionaron la legalidad de la medida implementada por Jerry Brown. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de California, aseguró que imponer multas a las empresas que no cumplan con la cuota femenina en sus directorios es ilegal. Los “*Business Groups*” no fueron los únicos en sostener esta posición, pues, aunque parezca sorprendente, en mayo de 2022, la jueza de la *Superior Court of the State Of California*, Maureen Duffy-Lewis, emitió un fallo en *Crest v. Padilla I*, considerando que la Sección 301.3 (SB 826) del Código de Sociedades de California, que exige que las sociedades que cotizan en bolsa en California tengan mujeres en sus directorios, viola la Cláusula de Igualdad de Protección de la Constitución de California⁷⁷. Adicionalmente, plantea que vulneraría la prohibición de no discriminación basada en el sexo para el acceso a los empleos públicos, educación y contratación de la Constitución de California. Este fallo resulta especialmente curioso, pues si bien el tribunal estuvo de acuerdo en que los hombres superan con creces a las mujeres en los directorios corporativos, consideró que esta diferencia no se debe a discriminación sistémica, sino que lo atribuyó a *la falta de puestos vacantes en los directorios, los problemas de redes de mujeres, la propensión de los directorios a seleccionar personas que ya conocen y los directorios [sic] preferencia por elegir directores ejecutivos para ocupar puestos vacantes en la junta*⁷⁸.

No obstante, lo anterior el estudio *California Senate Bill 826: Implications of Female Executive Compensation and Representation* realizado por la *University of New Hampshire* realizó un estudio que evalúa el periodo 2015 - 2020 respecto de la eficacia que tuvo la implementación de la Ley en comento. En términos generales, concluye - además de que la presencia de mujeres en las Juntas Directivas potencia la integración de otras mujeres en cargos de Liderazgo -, una tendencia significativa a lo largo de las empresas públicas: Hubo un aumento en la representación ejecutiva

⁷⁷ Huber, Vaseghi y Fortt (2022).

⁷⁸ Superior Court of the State of California for the County of Los Angeles. Case No 19STCV27561

femenina después de 2018, lo cual se vio aún más claro en las empresas que no tenían mujeres en el directorio hasta 2018, lo cual se grafica de la manera en que sigue⁷⁹:



2.2 Otras experiencias en Estado Unidos de América

En el año 2021, Estado Unidos tuvo un ascenso en su posición en el Ranking de Equidad de Género *The World Economic Forum’s Global*, dejando el 53º Lugar. pasando al 30º Lugar.

⁷⁹ A. Dion (2022) pp. 24-25.

Sin embargo, casos que imiten la regulación del estado de California no son frecuentes, pues en general, Estado Unidos - fiel a su tradición económica - opta por la autorregulación en el mercado. Al respecto, con su autorregulación, mantiene una cifra de participación de mujeres en los Directorios en un 26%⁸⁰. Esto no ha pasado desapercibido, pues, en 2015, Aaron Dhir escribió en la revista estadounidense "*The Atlantic*" un Artículo titulado "Lo que Noruega puede enseñarle a Estados Unidos sobre tener a más mujeres en los directorios". Ahí recordó que en Estados Unidos "hay más directores que se llaman James, Robert, William y John, que mujeres directoras.

Sin perjuicio de lo anterior, existen algunos casos similares en California, como el de Washington. En 2020 se modificó la *Washington Business Corporation Act (WBCA)*, Ley de Corporaciones Comerciales de Washington. Ésta exige que las empresas públicas tengan una "junta directiva diversa en género" compuesta por un 25% de mujeres hasta el 1 de enero de 2022. Agrega el requisito de que esta constitución se mantenga al menos 270 días del año fiscal anterior a la celebración de la Junta Anual de Accionistas⁸¹. La fórmula que sigue esta regulación es híbrida, pues, por un lado, establece una cuota legal del 25%, pero, por otra parte, plantea que quienes no cumplieron con el requerimiento al 1 de enero de 2022, tendrán la obligación de divulgar la explicación de por qué no lo implementó (*comply or explain*). Adicionalmente, considera una serie de casos donde estas empresas públicas pueden excusarse en el cumplimiento de la norma, como, por ejemplo, si se trata de una empresa de crecimiento emergente.

Por su parte, el elemento coercitivo contemplado es la posibilidad de que cualquier accionista con derecho a voto pueda solicitar una orden judicial superior que requiera que la empresa proporcione la información⁸².

Sobre las cifras actuales, Betsy Berkhemer-Credaire, directora ejecutiva de *50/50 Women on Board*, indicó que las cifras de Washington están en aumento, lo que es

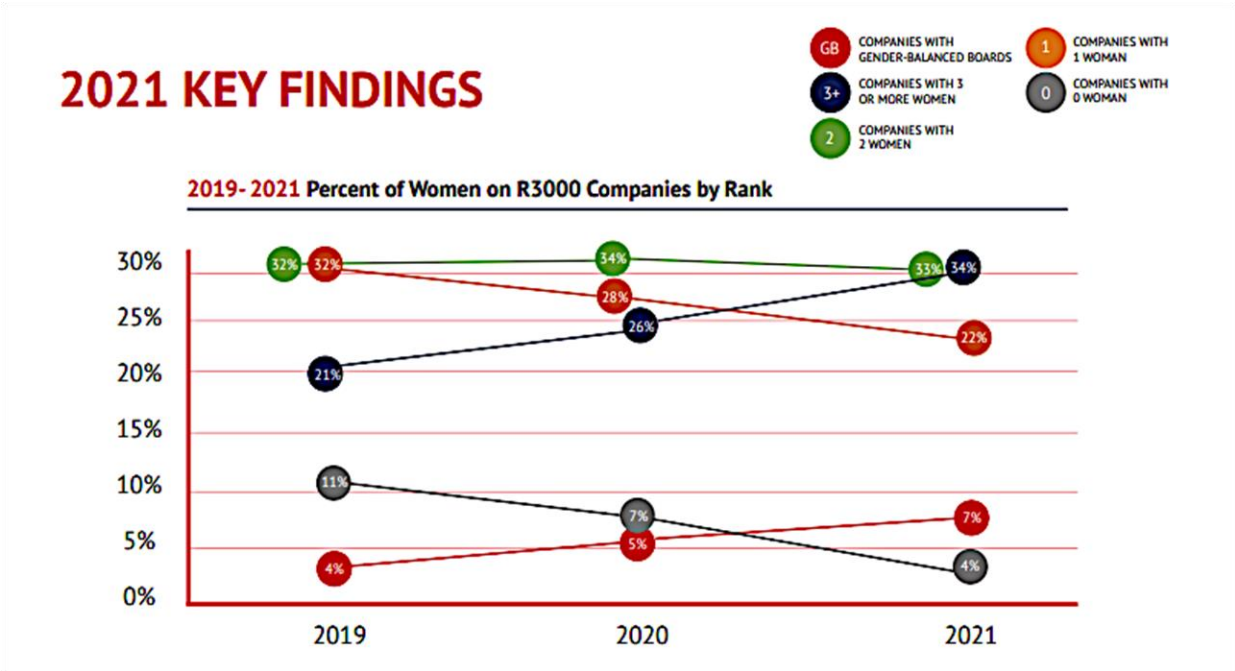
⁸⁰ Junemann y Kreutzberger (2022) p. 81.

⁸¹ Pedersen, Wellman, Rivers, Keiser, Dhingra, Kuderer, Cleveland, Saldaña, Randall, Darneille, Rolfes, Das, Frockt, Carlyle, Wilson, C. Hunt and Stanford. "House Bill Report SSB 6037" (2020).

⁸² Shearman & Sterling (2020)

esperanzador. Asimismo, comenta que mientras las empresas de California tienen la mayor representación de mujeres directoras en el país (...) las empresas en el estado de Washington, que ahora tiene una Ley similar, tienen el segundo más alto con un 30%⁸³. En concreto, al año 2020, Washington tenía un porcentaje de 24,9% a 2021, 29,5% ⁸⁴. Como puede desprenderse, se ha atribuido este cambio porcentual a que, en 2021, Utah, California y Washington están incorporando mujeres para cumplir con sus Leyes estatales⁸⁵.

En términos sistémicos de Estado Unidos, se observa lo siguiente:



El gráfico anterior muestra comparativamente el resultado de esta medida en las *R3000 Companies*, las cuales responden al índice de mercado *Russell 3000*, el cual mide el rendimiento de las 3000 principales empresas estadounidenses que cotizan en bolsa.⁸⁶ Es decir, se trata de mayor tamaño entre las cuales se encuentra Apple,

⁸³ Olson (2022).

⁸⁴ 50/50 Women on Boards. “Gender diversity index final” (2021) p.7.

⁸⁵ 50/50 Women on Boards. “Gender diversity index final” (2021) p.3.

⁸⁶ Curry (2022).

Microsoft, Amazon, Tesla Inc., entre otros. Respecto de este grupo en particular, las primeras 100 compañías *R3000*, hay un 32,1% de mujeres en los directorios.

A mayor abundamiento de la ejemplificación, los Estado del Colorado y Pensilvania han aprobado Leyes que alientan a las empresas a apoyar un aumento en el número de mujeres en los directorios y varios otros estados (Hawái, Massachusetts, Michigan, Ohio y Nueva Jersey) han introducido Leyes que abordan los requisitos mínimos de diversidad en los directorios, pero aún no se han aprobado. acciones formales⁸⁷.

2.3 México

En México, resulta llamativo que la paridad de género sea un principio consagrado a nivel Constitucional. Hace una década los mexicanos integraron este principio en su ordenamiento jurídico, con la incorporación de la paridad en la postulación de candidaturas políticas en 2014. Por su parte, con la consigna “*Paridad en todo*”, en 2019 se aprobó en el Senado de la República el proyecto de decreto por el que se reforman los Artículos 2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94, 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos⁸⁸. En virtud de estas reformas, el Estado Mexicano tiene un imperativo supralegal de garantizar el cumplimiento de la paridad en la integración de los poderes ejecutivos, sea el poder Ejecutivo Federal o sus Equivalentes, así como los organismos autónomos. Cabe aclarar que con la expresión “*Organismos autónomos*” no se hace referencia a entidades del mundo privado, sino que son entidades que, con independencia de los poderes del Estado, llevan a cabo funciones esenciales del Estado⁸⁹.

De lo anterior se advierte que la regulación de México comprende especialmente la esfera de los poderes públicos, siendo una especie de “Paridad Política -Electoral” pues se centra, por un lado, en las instituciones del Estado o aquellas que se relacionen directa o indirectamente con él y por el otro, con los mecanismos electorales que garanticen elecciones paritarias en los distintos cargos públicos. Al efecto, la

⁸⁷ Workplaces That Work for Women (2021).

⁸⁸ Ramos (2019).

⁸⁹ Ruiz (2017).

modificación del Artículo 41 de la Carta Magna Mexicana señala que será la Ley la que determine las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo Federal y sus equivalentes en las entidades federativas. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio⁹⁰. Se desprende de lo anterior que no existe referencia alguna a la iniciativa legislativa para el mundo privado. Sin perjuicio de ello, podría hablarse de una obligación del estado de trabajar en aquello, pues, al ser un principio consagrado constitucionalmente nada obsta a que se integren mecanismos diversos a los casos taxativos que regula la norma constitucional, pues la referida carta magna indica que “Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado”⁹¹.

A pesar de su consagración constitucional y lo prescrito en el Artículo 25 del mismo texto, lo cierto es que las cifras de México en materia de participación femenina en los directorios son a lo menos, preocupantes. Dentro de los países de la OCDE es el segundo país con la cifra de participación más baja, con un 8,1% de directoras Mujeres, sólo por sobre Corea del Sur, que arroja un 3,3%⁹². Estas cifras son del año 2022, en circunstancias que el principio de paridad de género fue integrado al ordenamiento jurídico desde 2014 y consagrado a nivel constitucional desde 2019. Lo mismo se observa en el mundo político - sector donde existe obligación expresa-, pues, la Doctora en Ciencias Sociales Ma. Aidé Hernández comenta que “la paridad en la postulación de candidaturas se alcanzó en la reforma de 2014 en México, sin embargo, a nivel subnacional el desarrollo jurídico no se traduce en igualdad política, pues no se ha logrado cuantitativamente, ni cualitativamente en Guanajuato y Puebla; es decir, no sólo no se ha llegado al 50% de representación femenina, sino además, en el trabajo legislativo se observa un trato diferenciado entre hombres y mujeres, porque a las diputadas se les relega de los puestos estratégicos en ambos Congresos, lo cual

⁹⁰ México: Constitución Política de Los Estado Unidos Mexicanos, artículo 41.

⁹¹ México: Constitución Política de Los Estado Unidos Mexicanos, artículo 25.

⁹² Junemann y Kreutzberger (2022) p. 18.

refleja la discriminación derivada de la asignación de roles de género, a consecuencia de la cultura patriarcal⁹³.

Nuestro análisis particular respecto de esta experiencia será abordado con profundidad en la sección de consideraciones finales.

3. Centroamérica:

3.1 El caso de Panamá

Panamá, tiene una amplia normativa lo que respecta a representación y equidad de género. Principalmente, cuenta con una suerte de “bloque mixto” en la materia- pues contempla *Soft Law* y *Hard Law*. Por ejemplo, Panamá cuenta con la “IPG”, que es la Iniciativa de Paridad de género (también presente en nuestro país) consistente en una Alianza público-privada que busca reducir las brechas económicas de género⁹⁴, cuenta con el Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género, el cual tiene como objetivo transformar la cultura organizacional y los sistemas de gestión internos para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el entorno empresarial, contribuyendo de esta forma con el cumplimiento de la Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030, entre otros⁹⁵.

Lo que más destaca en la regulación panameña es la Ley N.º 56 del año 2017, la cual establece el derecho de las mujeres al acceso y la participación en la toma de decisiones de entes públicos y privados.

La sumatoria de entidades sujetas a esta regulación al año 2022 es de 443, entre públicas y privadas, siendo 414 del sector privado y sólo 29 del sector público. Su Artículo 1 reza de la siguiente manera: “Esta Ley establece el derecho de las mujeres al acceso y a la participación en la toma de decisiones de entes públicos y privados del país. En tanto, su Artículo 2 señala que será aplicada “En las instituciones del

⁹³ Hernández (2019).

⁹⁴ IPG Panamá (2022).

⁹⁵ República de Panamá, Gobierno Nacional: “Programa de certificación de sello de la Igualdad de Género para empresas” (2022).

Gobierno Central, descentralizadas, empresas públicas, intermediarios financieros y aquellas reguladas por estos, que tengan en su estructura organizacional una junta directiva, un consejo de administración u otros organismos similares”⁹⁶.

La fórmula utilizada por la legislación fue la progresividad, esto es: incrementos porcentuales anuales, partiendo desde un 10% al primer año de su implementación, 20% al segundo año y 30% desde el tercer año, llegando al mínimo obligatorio (transición a un mecanismo de cuotas obligatorias o legales), de acuerdo con su Artículo 3. Debido a lo anterior, se ha discutido, (como es lógico en un contexto de subrepresentación histórica y transversal y/o internacional) sobre su impacto fáctico. En principio, esta Ley de cuotas obligatorias parece ser una noticia alentadora. Sin embargo, el estudio “*panamanian banking sector’s compliance with law 56 of 2017, which establishes gender quotas on the boards of directors*” ha concluido que “un porcentaje significativo de las instituciones bancarias panameñas no ha cumplido con las cuotas de género establecidas por la Ley N.º 56 de 2017 y que la ineficacia de la Ley radica en la ausencia de medidas punitivas aplicables en caso de incumplimiento”⁹⁷.

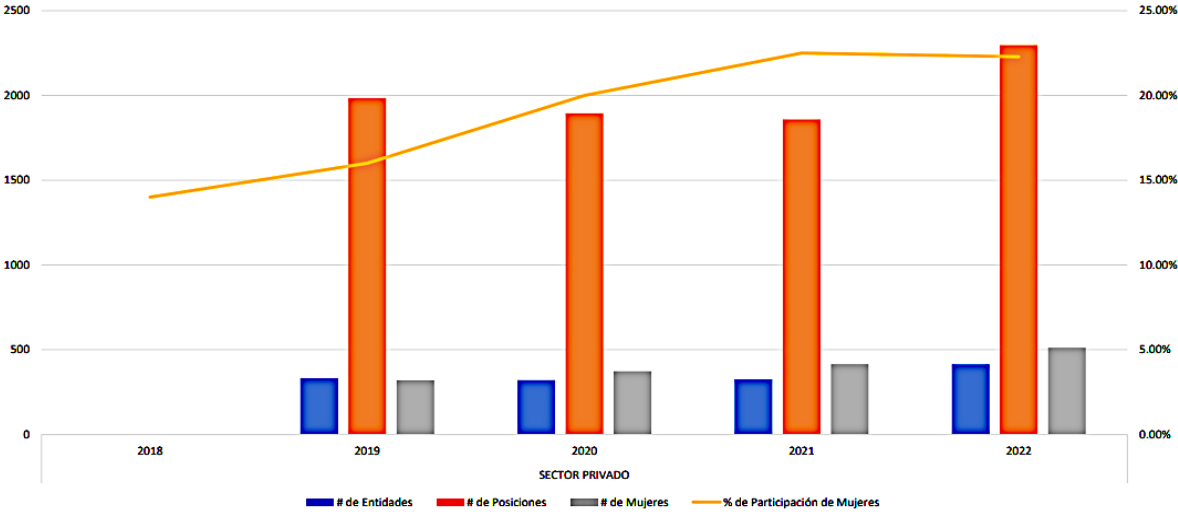
A manera de graficar lo anterior, al 2019, por ejemplo, de 364 entidades públicas y privadas, sujetas a lo estipulado en la Ley N.º 56 de 2017, y representando 2.188 puestos disponibles, solamente 358 fueron ocupados por mujeres. Esto resultó en una representación femenina de un 16.4% para el año 2019 en juntas directivas, a pesar de que, siendo este el segundo año en que la Ley N.º 56 del año 2017 se encontrase en vigencia, se debería haber contado con una representación mínima del 20%. Lo anterior es aún más sorprendente si se considera que el porcentaje de participación femenina en juntas directivas era de 16,5%, lo que significa que el aumento fue de un sólo un 0.1%. Al 2022, del total de 2,505 puestos disponibles en las Juntas Directivas

⁹⁶ Campbell (2021).

⁹⁷ Campbell (2021).

de entidades y empresas a las que les aplica la Ley 56 de 2017, las mujeres ocupan solo el 22% ⁹⁸.

En particular, en el ámbito privado según se venía relatando, la evolución de la participación en Juntas Directivas se resume de la manera que sigue⁹⁹:



4. Latinoamérica

4.1 Argentina

Argentina fue el primer país latinoamericano en dictar una Ley de cuota y paridad de género con la Ley N.º 24.012 el año 1991 la cual modificó el Artículo 60 del Código Nacional Electoral.

Esta Ley establece “Las listas que se presenten deberán tener mujeres en un mínimo de 30% de los cargos a elegir y en proporciones con posibilidades de resultar electas. No será oficializada ninguna lista que no cumpla con estos requisitos”¹⁰⁰.

⁹⁸ Asociación de directoras de Panamá (2022): “Presentación del estudio de cumplimiento de las disposiciones de Ley 56 de 2017”.

⁹⁹ Asociación de directoras de Panamá (2022): “Presentación del estudio de cumplimiento de las disposiciones de Ley 56 de 2017”.

¹⁰⁰ Argentina: Ley 24012 de 1991 y Decreto Reglamentario 379/93: “Ley de cupo”.

Desde el año 2017, se establece la obligatoriedad de la paridad de género, esto quiere decir el 50% en las listas de candidatos para senadores/as, diputados/as y parlamentarios/as del Mercosur en la Ley N.º 27.412. En el Artículo 8 que modifica la Ley Orgánica de los Partidos Políticos se establece que el incumplimiento de la paridad de género es causal de “caducidad de la personalidad política de los partidos”. Además, desde 1994 en la Constitución de la Nación Artículo 37 consagra la igualdad real de oportunidades entre varones y mujeres en el ámbito político y régimen electoral.

La aplicación de estas normativas se ha visto reflejada con el aumento de participación real de las mujeres en el ámbito político, ya que la participación femenina en la cámara de diputados en 1991 era de 6%, en el 2018 después de la Ley N.º 27.412 fue de un 39%, finalmente en el año 2022 llegó a un 45%¹⁰². Por su parte en el Senado la participación femenina en el año 1993 es de un 4%, en el 2018 un 42% y en el 2022 llegó a un 43%¹⁰³.

Estas leyes, en general, son vistas como un avance significativo e importante para la participación de las mujeres. Marx, Caminotti y Borner sostienen que “la Ley de Cupo actualmente es cumplida por todos los partidos políticos. Desde un enfoque que concibe a las acciones afirmativas en términos de justicia, esta situación constituye de por sí un logro significativo”¹⁰⁴. Sin embargo, son enfáticas al establecer que “ello no significa una ausencia de conflictos y de resistencias por parte de los políticos de sexo masculino”¹⁰⁵.

Ahora bien, en lo que respecta a la participación de mujeres en directorios de empresas, el Código de Gobierno Societario en su Anexo III del año 2019, establece una nueva recomendación en la práctica N.º13, la cual indica que “el Directorio deberá activamente propiciar la conformación de un Directorio diverso, teniendo en consideración la diversidad de género” y además igualdad de remuneración de sus

¹⁰² Congreso de la Nación Argentina, Información parlamentaria, Diputados (2022).

¹⁰³ Congreso de la Nación Argentina, Información parlamentaria, Senado (2022).

¹⁰⁴ Ríos (2008) p. 113.

¹⁰⁵ Ríos (2008) p. 114.

miembros y la posibilidad de que mujeres accedan a puestos de liderazgo¹⁰⁶, cabe destacar que estas prácticas son únicamente recomendaciones.

En el año 2020, mediante la Resolución General N.º 34/2020 de la Inspección General de Justicia, se establece que ciertas entidades civiles y comerciales deben respetar la misma cantidad de hombres y mujeres en la composición de sus órganos de administración¹⁰⁷. Días después de la entrada en vigor de esta resolución, es dictada la resolución N.º 35/2020 de la misma Inspección, la cual establece con mayor claridad qué tipos de entidades civiles y comerciales quedan sometidas a la Resolución 34/2020. Adicionalmente, realizó modificaciones en los plazos obligatorios para lograr aquel objetivo, teniendo en consideración los problemas de movilidad ocasionados por la pandemia del Covid-19¹⁰⁸.

Las sociedades que se encuentran obligadas son aquellas asociaciones civiles en proceso de constitución, simples asociaciones que soliciten su inscripción; sociedades anónimas que se constituyan y se encuentren comprendidas en el Artículo 299 de la Ley N.º 19.550 (excepto las abarcadas por los inciso 1º, 2º y 7º); fundaciones con un consejo de administración de integración temporaria y electiva, y Sociedades del Estado (Ley N.º 20.705), todas con domicilio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, razón por la cual, una gran cantidad de empresas no se encuentran obligadas a cumplir con paridad de género en sus órganos de administración. Finalmente es esencial destacar que no se mencionan sanciones para aquellas asociaciones civiles o comerciales que no cumplan con la normativa y aunque se establece una fiscalización, no se han encontrado datos que demuestren sus efectos directos en la participación de las mujeres en los puestos de liderazgos.

Debido a lo anterior, en el reciente informe de la Comisión Nacional de Valores (CNV) “diversidad de género en el mercado de capitales argentino” las mujeres que ocupan cargos directivos en el año 2021 es de un 14.3%, pues “aún persiste una marcada desigualdad entre el porcentaje de directores varones y directoras mujeres en la

¹⁰⁶ Argentina: Código de Gobierno Societario” (2019) p. 23.

¹⁰⁷ Gobierno de Argentina (sitio web).

¹⁰⁸ Argentina: Resolución General 35/2020. (11/08/2020)

composición de directorios”¹⁰⁹. Sin embargo, hacen presente que se encuentran participando de manera activa en la agenda de género a través de la creación de diversas herramientas concretas que conlleven a la igualdad de oportunidades de las mujeres en el mercado de valores¹¹⁰.

4.2 Colombia

En Colombia el año 2000 se dictó la Ley N.º 581, a través de la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público¹¹¹.

Esta es la primera Ley en Colombia que tiene por objetivo asegurar la participación de las mujeres en los niveles decisorios en el ámbito público e impulsar la participación de las mujeres a niveles directivos en el ámbito privado.

La Ley que busca garantizar la participación efectiva de las mujeres determina tres medidas¹¹².

- (i) Un mínimo 30% de participación femenina en los cargos de mayor jerarquía en las entidades de las tres ramas (ejecutivo, legislativo y judicial) y órganos del poder público en todo el país (Artículo 4 de la Ley N.º 581).
- (ii) Un mínimo del 30% de participación femenina para cargos de otros niveles decisorios esto quiere decir aquellos que son de libre nombramiento y remoción en la rama ejecutiva, personal administrativo del poder legislativo y los demás órganos de orden público en todo el país (Artículo 4 de la Ley N.º 581).
- (iii) Asegurar la participación de mujeres (no establece cifras) en las distintas actuaciones internacionales del Gobierno y el Congreso de la República, asimismo realizar capacitaciones para la participación de las mujeres en estos ámbitos (Artículo 13 de la Ley N.º 581).

¹⁰⁹ Comisión Nacional de Valores (2022) p. 3.

¹¹⁰ Comisión Nacional de Valores (2022) pp. 17-18.

¹¹¹ Colombia: Ley 581 de 2000.

¹¹² Mesa de género de la cooperación internacional de Colombia (2011) p. 7.

Por su parte, el Artículo 5 de la Ley especifica ciertas exclusiones, tales como: cargos de carrera administrativa, cargos de carrera judiciales y especiales, cargos de elección popular y en el Artículo 6 establece que en nombramiento por sistema de ternas o listas debe incluirse al menos una mujer.

En caso de incumplimiento de estas medidas obligatorias, la Ley establece como sanción la suspensión de hasta 30 días en el ejercicio del cargo, y con la destitución de este en caso de persistir en la conducta.

Ahora bien, cuando hablamos del sector privado, la Ley se limita a mencionar en su Artículo 9, la “promoción” de la participación femenina en el sector privado.

En cuanto a la evaluación del desempeño de esta norma, distintos autores afirman que a pesar de ser una iniciativa positiva, está limitada por su dificultad de fiscalización y poca voluntad de las entidades en someterse a lo establecido por esta, de acuerdo con Guzmán y Molano, el hecho de que la Ley no aclare quién es considerado responsable de la sanción ni el procedimiento para verificar el incumplimiento, la Ley podría perder efectividad¹¹³. Ejemplo de esto es que no se cumplió con el mínimo establecido de participación femenina en la rama legislativa hasta el año 2010, situación similar a lo ocurrido en la rama judicial¹¹⁴.

En el año 2011, mediante la Ley N.º 1475, se adoptan reglas de organización y funcionamiento de los partidos y movimientos políticos, de los procesos electorales y se dictan otras disposiciones. Se establece en su Artículo 28 que “Las listas donde se elijan 5 o más curules para corporaciones de elección popular o las que se sometan a consulta -exceptuando su resultado- deberán conformarse por mínimo un 30% de uno de los géneros”. Esta Ley fue aplicada por primera vez el año 2011 en elecciones de autoridades locales y regionales y en el 2014 para cargos nacionales¹¹⁵.

De estas elecciones y del análisis de participación de la mujer se puede concluir de acuerdo al informe de Observación Electoral de la OEA, que “la participación política

¹¹³ Guzmán y Molano (2012) p .41.

¹¹⁴ Peña y Corzo (2013) pp. 96-97.

¹¹⁵ Tula (2015) p. 28.

de las mujeres en el Congreso tras la aplicación de la cuota ha seguido una tendencia similar a su participación en corporaciones regionales: el aumento de mujeres en el registro de listas de candidatos es mayor al aumento en el porcentaje de mujeres electas”¹¹⁶. En complemento de lo anterior, María Inés Tula, afirma que “La aprobación de esta Ley resulta un incentivo para promocionar la participación de las mujeres en Colombia, pero su efectividad mayor podría encontrarse si existe voluntad política para perfeccionarla”¹¹⁷.

En lo que respecta al sector privado, actualmente no existe normativa que obligue a las empresas a contar con mínimos de participación femenina en sus directorios o puestos de toma de decisiones. En el año 2007 se publicó la primera versión del Código de Mejores Prácticas Corporativas, también llamado Código País, el cual fue actualizado el año 2014 y no considera la paridad de género como parte de su contenido. Agrega que “las Medidas de Gobierno Corporativo que incluye, son de adopción voluntaria, de tal manera que cada sociedad decide libremente cuáles aspectos del Código País adopta y cuáles no, dependiendo de su situación particular”.

Actualmente la participación femenina en las juntas directivas de las empresas colombianas, de acuerdo con los datos entregados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia en marzo del 2023, se ha incrementado desde el año 2020 al 2021. En el año 2020 era de aproximadamente un 26,70% y el 2021 fue de 27,62%¹¹⁸. Al respecto el Superintendente de Sociedades Billy Escobar Pérez señaló “La mayor participación de representantes legales mujeres la encontramos en las microempresas, con un porcentaje del 27%, un cargo de la mayor importancia en la estructura de gobierno de una sociedad. Bien vale destacar que la mayor participación de mujeres en el órgano de Gobierno denominado Junta Directiva, aquel que dirige la empresa y establece los mecanismos de control, se encuentra en las pequeñas empresas, con una participación del 34%”¹¹⁹.

¹¹⁶ Tula (2015) p. 28.

¹¹⁷ Tula (2015) pp. 28-29.

¹¹⁸ Superintendencia de Sociedades (2023) p. 8.

¹¹⁹ Súper sociedades (sitio web).

4.3 Perú

Perú, en el año 1997 mediante la Ley Orgánica de Elecciones N.º 26.859 estableció su primera norma sobre cuotas de género. En el Artículo 116 se estableció un mínimo de 25% de representación de mujeres o de varones en la lista de candidatos al congreso¹²⁰. Esta Ley es modificada el año 2000 mediante la Ley N.º 27.387 en el cual se modifica el porcentaje requerido, pasando de un 25% a un 30% de representación femenina o masculina mínima en la lista de candidatos al congreso por cada distrito electoral¹²¹. La última modificación fue realizada el año 2020 mediante la Ley N.º 31.030 en el cual se establece un mínimo 50% de mujeres o de hombres.

En el año 2003 la Ley N.º 28.094 se estableció en el Artículo 26 un 30% de participación en candidaturas internas de partidos¹²² y para cargos de representación popular. Esta fue modificada en 2020 mediante la Ley N.º 31.030 estableciéndose un mínimo de 50% de mujeres o de hombres. Es decir, con las modificaciones que realizó la Ley N.º 31.030 en el año 2020, se ha impuesto un mínimo de 50% de mujeres o hombres en elecciones y partidos políticos.

Al momento de evaluar la normativa del país vecino, las conclusiones del informe de la Defensoría del Pueblo - Institución que tiene por objeto defender y promover los derechos de las personas y la comunidad, con autonomía y énfasis en los grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad, mediante la supervisión al cumplimiento de las obligaciones del Estado¹²³ es que “a pesar de estos avances normativos, que buscaban promover la participación política efectiva, hasta el año 2020, las mujeres no lograron ocupar cargos de elección popular más allá del 28% a nivel del Congreso de la República; del 4% en los gobiernos regionales; del 6% en las alcaldías provinciales al igual que las distritales; a nivel de regidurías provinciales y distritales, la cifra oscila entre el 24% y 31%”¹²⁴. Además, establecen que “esta situación se explica porque la cuota de género del 30% tuvo varios obstáculos en su

¹²⁰ Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859, artículo 116.

¹²¹ Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859.

¹²² Ley de organizaciones políticas 28094. Artículo 26

¹²³ Defensoría del Pueblo (sitio web).

¹²⁴ Paliza y Portal (2021) p. 4.

implementación, que no permitieron que cumpla con la finalidad de promover el ingreso de más mujeres en cargos de elección popular”¹²⁵.

Este diagnóstico es similar al realizado en la evaluación de la normativa en Colombia, ya que, si bien las obligaciones de paridad de género fueron impuestas en la Ley, estas no logran completamente su efectividad debido a los obstáculos a la hora de implementarlos, principalmente por la ausencia de fiscalización.

El reciente estudio realizado por la Defensoría del pueblo destaca que la aplicación de la última Ley de Paridad de Género N.º 31.030 del año 2020, vendría a solucionar los problemas de la aplicación de las Leyes anteriores que fueron modificadas por esta: “nuestros informes de supervisión electoral daban cuenta de que la cuota de género solo se cumplía al momento de la inscripción, que luego de las tachas, renunciaciones y retiros, podían variar la conformación y afectar la cuota de género final. Con este cambio normativo en el Artículo 116º de la Ley Orgánica de Elecciones, se acepta esta recomendación, y subsana este pendiente que afectaba la aplicación de la cuota de género, asegurando así el cumplimiento de la paridad y alternancia aprobada”¹²⁶.

En lo que respecta al sector privado, no existe Ley que imponga o impulse la paridad de género en los puestos directivos de las empresas. En el Código de buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, no se menciona siquiera una recomendación respecto a la diversidad de género o paridad como tal, sólo su principio N.º 15 recomienda que las sociedades cuenten con “pluralidad” de enfoques y opiniones¹²⁷.

De acuerdo con Deloitte del año 2022 en la séptima edición de “Mujeres en los Consejos de Administración: una perspectiva Global”¹²⁸, el porcentaje de mujeres en posición de liderazgo es de 9,59%. Por otro lado, el año 2021 el Banco Interamericano de Desarrollo, determinó que las mujeres se encuentran subrepresentadas en

¹²⁵ Paliza y Portal (2021) p. 5.

¹²⁶ Paliza y Portal (2021) p. 10.

¹²⁷ Perú: Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

¹²⁸ Women on Boards of Directors: Global Perspective.

posiciones de liderazgos en empresas privadas¹²⁹ y sugirió al país implementar cuotas mínimas de representación de género en empresas privadas, provocando diversas reacciones¹³⁰.

Cabe destacar que esta discusión no solo existe en el mundo privado, ya que las empresas públicas no han implementado cuotas mínimas de representación de género. Sin embargo, hemos encontrado dos proyectos de Ley impulsados el 2020 que buscan obtener la paridad de género mediante cuotas de género. Estos son: (i) Proyecto de Ley N.º 6420/2020 que promueve la participación de mujeres en empresas del estado y (ii) Proyecto de Ley N.º 5694/2020 que busca promover la paridad de género (50%) en empresas públicas y privadas.

4.4 Bolivia

Bolivia desde el año 1997 mediante la Ley N.º 1.779 se comenzó a establecer cuotas mínimas de participación femenina en el mundo político. Su primer objetivo fue fijar un mínimo de 30% de mujeres en listas de candidatos a senadores y diputados de acuerdo con su sistema político y electoral. Dos años después, en 1999 establecieron igualmente un 30% de participación femenina pero ahora en los cargos de dirección partidaria y cargos de candidaturas de representación política. Ya en el año 2004, se establecen un 50% de participación femenina, en las agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas y en el año 2005 nuevamente establece un mínimo de 30% de mujeres en listas de concejales municipales.

El año 2009 fue promulgada la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, estableciendo dentro de sus derechos políticos en el Artículo 147 “que en la elección de asambleístas se garantizará la igual participación de hombres y mujeres”.

Finalmente, en el año 2010 se establece mediante Ley para el Órgano Electoral Plurinacional, el Órgano Judicial y el Órgano Electoral, la participación del 50% de mujeres en su composición.

¹²⁹ Morrison (2021).

¹³⁰ Vega (2021).

De acuerdo con la Coordinadora de la Mujer en Bolivia, en su informe del año 2021 en la primera edición, el reconocimiento de los derechos políticos de las mujeres en este país es un avance histórico. Sin embargo, está lejos de terminar, ya que, “todavía persisten formas veladas de resistencia, que no son explícitas, que desarrollan expresiones sutiles que, por lo mismo, son más difíciles de identificar y enfrentar”¹³². Además, destaca que el mecanismo de cuotas por sí mismo no basta, es por esto, que “las cuotas deben estar acompañadas además de un conjunto de medidas que comprometen la voluntad política”¹³³. Situación similar es la descrita por la profesora Laura Albaine al mencionar que “La evolución de los derechos políticos de las mujeres no ha sido acompañada por transformaciones culturales significativas. La implementación de cuotas de género no ha logrado superar estereotipos sociales”¹³⁴.

En el ámbito empresarial, no existe una Ley de cuotas que imponga un mínimo de mujeres que participen en los directorios de empresas. Sin embargo, desde la Cámara Nacional de Comercio (CNC) de Bolivia, han impulsado distintos foros con el fin de que se incentive la participación de las mujeres en puestos de liderazgos, destacando la importancia de que más mujeres tengan la posibilidad de acceder a estos. En el año 2021 Rolando Kempff quien en ese momento se desempeñaba como presidente de CNC Bolivia mencionaba en “Foro Mujeres 5.0” que “La quinta revolución de la economía también nos trae un modelo de liderazgo del género femenino muy fortalecido y con nuevas perspectivas”¹³⁵.

En este mismo foro se destacan empresas que cuentan con amplia participación femenina en sus puestos de liderazgo como por ejemplo en Banco FIE, el cual de acuerdo con los datos entregados por Ximena Behoteguy, presidenta del Directorio del Banco FIE en aquel momento, la participación de las mujeres en el directorio alcanzaba un 60%¹³⁶. Sin embargo, este porcentaje se encontraría actualmente lejos del promedio de la representación femenina en los puestos de liderazgo en las

¹³² Novillo (2011) p. 96.

¹³³ Novillo (2011) p. 97.

¹³⁴ Albaine (2009) p. 7.

¹³⁵ CNC Bolivia. YouTube: “Foro Mujeres 5.0” (2021).

¹³⁶ CNC Bolivia. YouTube: “Foro Mujeres 5.0” (2021).

empresas de Bolivia, ya que, en el estudio realizado por la Fundación Iguales, publicado en el año 2023 “en lo que se refiere a mujeres dirigiendo empresas, 43% dijeron que no tenían ni una sola mujer en el directorio, 28% que tenía una, 14% que tenía 2, un 7% que tenía tres y otro 7% que tenía cuatro o más mujeres en el directorio”¹³⁷. Este estudio, tiene una base representativa de 150 empresas de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, catalogadas entre mediana y gran empresa, según una clasificación de la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero).¹³⁸ De acuerdo con Patricia Hurtado, directora ejecutiva de la Fundación Iguales “Con una sola mujer en el directorio es muy difícil que su voz sea escuchada. Para que la equidad de género realmente tenga resultados debemos tener mínimamente un 30% de participación femenina (...). Si no hay al menos tres mujeres, se produce el fenómeno de grupos de varones que imponen su pensamiento sobre el de la única mujer que hay en el directorio”¹³⁹.

5. Europa

5.1 Noruega

Noruega es el caso paradigmático en lo que a cuotas de género se refiere, toda vez que fue pionero en el establecimiento de un sistema de estas cuotas desde hace más 15 años, pues la reforma fue adoptada por primera vez en el año 2003 y completamente implementadas a partir del año 2008¹⁴⁰. Con el establecimiento de estas cuotas obligatorias la representación femenina en los directorios pasó de un 11% en 2003 a un 42% en 2008¹⁴¹. Al año 2020, se mantenía en el rango del 41%. En esta regulación se exige a las empresas que cotizan en las bolsas (tanto públicas, como privadas) deben incluir un porcentaje de mujeres según el tamaño de su directorio. En caso de incumplimiento, la empresa corre el riesgo de ser diluida¹⁴².

¹³⁷ Cahuasa (2023).

¹³⁸ Cahuasa (2023).

¹³⁹ Cahuasa (2023).

¹⁴⁰ Teigen (2015).

¹⁴¹ Pascuali (2021) p. 198.

¹⁴² Aguilera (2019).

Detrás de estos elevados porcentajes, además de la notable sanción de “posible disolución” de las sociedades incumplidoras, es necesario reconocer que Noruega, ha sido un precursor indiscutido de las políticas con enfoque de género con una metodología sistemática, pues, a través de sus informes de Impacto de Género o *instruís om utredning av konsekvenser* se prescribe que todas las propuestas de políticas públicas y legislación deben incluir una valoración del potencial impacto que tendrán en relación con los objetivos generales de equidad de género del gobierno¹⁴³. En ese mismo sentido, se plantea que varias instituciones colaboran entre sí para lograr este objetivo, y que estas instituciones tienen en común las funciones (i) Coordinación y seguimiento (ii) Apoyo técnico y formación y (iii) Vigilancia y supervisión¹⁴⁴.

En el caso noruego, la equidad de género y el análisis del impacto de género se engloban dentro de la *Norwegian Gender Equality Act de 1978*. Esta Ley incorpora los preceptos principales de la CEDAW en la que los países firmantes se comprometieron a “tomar medidas para poner fin a la discriminación de la mujer en todas sus formas”¹⁴⁵. Como es posible notar, no tiene la paridad de género como un principio consagrado constitucionalmente - a diferencia de México -. Inclusive, solamente consagra el principio de igualdad ante la Ley de manera genérica, -al igual que nuestra Constitución- en su Artículo 98. Según este, “todas las personas son iguales ante la Ley, ninguna persona será sujeta a discriminación injusta o irrazonable”.

De lo precedente queda asentado que en Noruega existe una cultura asentada respecto de la paridad de género, Sin perjuicio de aquello, se ha dicho que aún tienen el desafío de robustecer la participación de las mujeres en las 200 empresas privadas más grandes. En dicho sector, la representación de las mujeres en los directorios alcanza un 31%, un 22% en gerencias, y un 10% en puestos de CEO. Por esta razón, impulsaron en 2018 una estrategia que insta a las compañías a potenciar el talento femenino y la carrera profesional; identificar barreras de género; establecer metas y

¹⁴³ Guerrero (2008) p. 34.

¹⁴⁴ Guerrero (2008) pp. 35-36.

¹⁴⁵ Guerrero (2008) p. 36.

reportar avances, entre otros puntos¹⁴⁶. Precisamente respecto de este último punto, el día 19 de junio de 2023, Jan Christian Vestre, Ministro de Comercio e Industria de Noruega comunicó que la medida se extendería a las grandes empresas privadas y privadas medianas al año 2028- aquellas que cuentan con un mínimo de 30 empleados e ingresos anuales superiores a 4,7 millones de dólares¹⁴⁷. Es decir, aún con el enraizado compromiso con la equidad de género, se sigue en la búsqueda de ampliar aún más estas exigencias.

5.2 Reino Unido

Como se mencionaba en el primer capítulo de la presente tesis, El Reino Unido fue el precursor del método *comply or explain* como una consecuencia próxima del informe de Cadbury de 1992 y las *Companies Act* de 2006.

Este país - compuesto por cuatro naciones - es el caso paradigmático de los países pertenecientes al “30 Percent Club”, pues fue allí, en 2010, donde se estableció por primera vez este Club del 30%. Este club conduce a sostener voluntariamente un compromiso (principalmente de las empresas que cotizan en bolsa) por parte de los presidentes y directores ejecutivos para con la diversidad de género como un objetivo empresarial, aspirando a una representación femenina del 30 % como mínimo¹⁴⁸.

Esta medida es una campaña que se basa en 3 pilares fundamentales. Esto es: (i) involucrar a presidentes y directores ejecutivos como miembros para impulsar el cambio y apoyar a las organizaciones en sus esfuerzos de inclusión, con un enfoque específico en el género (ii) influenciar en aquellos que tienen poder para impulsar el cambio y (iii) Apoyar el desarrollo del talento femenino.

Fundada en el método *Comply Or Explain*, esta iniciativa ha sido un éxito en el Reino Unido. En su sitio web indican que en 2010 las mujeres representaban menos del 12% de los miembros de las juntas directivas de las empresas FTSE 100 (índice que contempla las 100 compañías más grandes según su capitalización de mercado, que

¹⁴⁶ Redmad (2019).

¹⁴⁷ Klesty y Fouche (2023).

¹⁴⁸ 30 Percent Club (sitio web)

cotizan en la Bolsa de Valores de Londres)¹⁴⁹, mientras que al 2022 esta cifra fluctúa entre el 39,6 y el 40,6%, incluidas las empresas FTSE 100, FTSE 250 y FTSE 350¹⁵⁰.

5.3 Unión Europea

La Unión Europea (UE) está conformada por 27 Estados parte, dentro de estos, encontramos a Francia y España los cuales forman parte de nuestra investigación, razón por la cual, antes de hablar directamente de la normativa interna de cada uno, nos referiremos a la normativa dictada por los distintos poderes de la Unión Europea los cuales, estos países le atribuyen competencia para el ejercicio comunitario de sus poderes, como por ejemplo el Parlamento Europeo, Consejo Europeo, entre otros.

Las políticas de género impulsadas por la Unión Europea son diversas y abarcan distintos ámbitos del estudio sobre género, razón por la cual, nos detendremos únicamente en aquellas atingentes a nuestra investigación y que tengan aplicación en la actualidad. La estrategia para la igualdad de género 2020-2025¹⁵¹ propuesta por la UE, cumple un rol importante en lo que respecta al acceso de las mujeres en puestos de liderazgo, en donde se destaca que “aunque la Estrategia se centra en la actuación dentro de la UE, es acorde con la política exterior de la UE en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres”¹⁵².

Dentro de esta estrategia, destaca la Directiva N.º 2022/2381, la cual tiene como objetivo un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas¹⁵³. En ella se menciona explícitamente obligación de cumplimiento respecto a cuotas de género en su Artículo 5: “Los Estado miembros deben someter a las sociedades cotizadas bien al objetivo de que haya consejos de administración en los que, a más tardar el 30 de junio de 2026, como mínimo el 40 % de los administradores no ejecutivos de las sociedades cotizadas sean del sexo menos representado”,

¹⁴⁹ Interactive investor (sitio web).

¹⁵⁰ 30 Percent Club (sitio web).

¹⁵¹ Unión Europea: Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones (2020).

¹⁵² Comisión Europea (sitio web).

¹⁵³ Unión Europea: Directiva 2022/2381

además esta Ley hace algunas aclaraciones respecto a los miembros totales del consejo.

En resumen, se establecen cuotas legales mínimas que deben ser cumplidas antes del 30 de junio de 2026, en donde las mujeres tendrán que representar 40% de los consejeros no ejecutivos; o 33% del total de miembros del consejo

Mediante esta directiva de la UE se espera, lograr avanzar en la paridad de género respecto a la participación de mujeres en las empresas. Esta Ley contempla formas de fiscalización por los Estados parte a sus empresas y además en el Artículo 8 establece posibles sanciones para aquellas empresas que no cumplan esta obligación¹⁵⁴. Sin embargo, debido a que fue dictada recientemente, aún no ha sido posible evaluar su aplicación y eficacia por parte de los expertos.

5.4 Francia

Francia en el año 1999 aprobó la Ley constitucional N.º 99-569 relativa a la igualdad entre hombres y mujeres¹⁵⁵, la cual fue uno de los primeros pasos para avanzar en la paridad de género en este país, ya que, establece que “la Ley favorecerá el igual acceso de las mujeres y de los hombres a los mandatos electorales y cargos electivos”, lo que algunos autores como Oliver Lecucq consideran que permitió al legislador “introducir mecanismos de discriminación positiva en favor de la mujer en el ámbito del acceso a los mandatos electorales y a los cargos electivos y, como ha afirmado posteriormente el Consejo Constitucional, ello puede realizarse mediante incentivos o mediante medidas vinculantes”¹⁵⁶.

Al año siguiente, es dictada la Ley N.º 2000-493¹⁵⁷, conocida como “*Ley de Parité*”, la cual modificó el código electoral, en donde se obliga a los partidos políticos incluir igual

¹⁵⁴ Unión Europea: Directiva 2022/2381

¹⁵⁵ Francia Loi constitutionnelle n°99-569

¹⁵⁶ Lecucq (2020) p. 178.

¹⁵⁷ Francia: Loi n° 2000-493.

número de mujeres y hombres en elecciones regionales, municipales (municipios más de 3.500 habitantes) y el senado

El incumplimiento de esta medida por parte de los partidos políticos significaba una sanción económica. De esta manera, Francia comenzó a implementar las cuotas de género como un mecanismo para lograr la igualdad entre hombres y mujeres.

Las medidas han avanzado en materia de género, incluso la igualdad de género es considerada una prioridad para Francia¹⁵⁸, y desde el año 2017 el gobierno francés declaró la igualdad de género una causa nacional¹⁵⁹, razón por la cual, el ámbito empresarial no ha estado ajeno a las medidas impuestas en el país.

En el año 2011 es aprobada la Ley relativa a la presencia de mujeres en los consejos de administración y vigilancia de empresas privadas y públicas, la cual establece que los miembros del consejo de cada sexo no pueden ser inferior al 40%¹⁶⁰. En el año 2014 se aprobó la Ley N.º 2014-873 sobre la igualdad real de hombres y mujeres la cual aborda la igualdad de género en todas sus dimensiones y en su Artículo 1 N.º 6 establece acciones destinadas a garantizar la igualdad profesional y salarial.

Recientemente, en el año 2021, es aprobada por el senado la Ley que instauro cuotas de género en los consejos de dirección de empresas, la llamada "*Ley Rixain*"¹⁶¹ la cual además fue aprobada por unanimidad¹⁶². Esta Ley consiste en una cuota mínima de mujeres de al menos 30% para 2027 y 40% en 2030 en los órganos directivos de empresas con más de 1.000 empleados. Además, las empresas tendrán que publicar anualmente la brecha de representación entre mujeres y hombres.

Las cuotas de género en Francia son una realidad, ya que, han sido utilizadas en los distintos ámbitos ya mencionados, es por esto por lo que Elisabeth Moreno, quien fue

¹⁵⁸ Diplomacia Francia (sitio web).

¹⁵⁹ Deloitte Global, Progress at a snail's space. Women in the boardroom: A global perspective p. 61.

¹⁶⁰ Ministerio de trabajo y economía social (sitio web) p. 128.

¹⁶¹ Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités (sitio web)

¹⁶² Efeminista (sitio web).

ministra de igualdad el año 2021 afirmó que "La cuota a veces suscita inquietudes, pero es necesario para superar un retraso vinculado a desigualdades profundamente arraigadas en las mentalidades en una sociedad que en muchos sentidos sigue siendo patriarcal, sexista y discriminatoria"¹⁶³.

En el Código de Gobierno Corporativo francés llamado "AFEP-MEDEF" (el cual se aplica en las empresas que cotizan en SBF-120) recomienda que la junta y comités tengan en cuenta la diversidad de género. Por su parte, de acuerdo con el informe de Deloitte, desde el año 2020 se recomienda que cada empresa que cotiza en la bolsa definiera su propia cuota de género¹⁶⁴.

En el estudio realizado por Deloitte en el séptimo informe "*Women in the boardroom: a global perspective*" se establece un porcentaje de 45,1% de mujeres en las juntas directivas de las empresas más grandes de Francia que cotizan en la bolsa de valores. Lo anterior se expresa numéricamente de la siguiente forma:

The numbers	Percentage	% Change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁸	45.1%	1.1% (2018)
Average percentage of women on boards ⁹	43.0%	–
Percentage of women on board: Euronext Paris ¹⁰	44.3%	–

Gianmarco Monsellato, CEO de Deloitte France y Francophone África, afirma que "el ejemplo francés demuestra que las cuotas de género sirven y lo que no funcionará es esperar medio siglo para lograr equipos de liderazgos inclusivos y diversos"¹⁶⁵.

¹⁶³ Publico (sitio web).

¹⁶⁴ Deloitte Global. Progress at a snail's space. Women in the boardroom: A global perspective p. 61.

¹⁶⁵ Deloitte Global. Progress at a snail's space Women in the boardroom: A global perspective p. 61.

5.5 España

Desde el año 2007 mediante la Ley Orgánica N.º 3/2007 de 22 de marzo, España establece cuotas de género dentro del ámbito político y económico¹⁶⁶. Esta Ley está denominada como “Ley para la igualdad de efectiva de mujeres y hombres” tiene como objetivo atender y disminuir las distintas desigualdades entre mujeres y hombres, tales como brecha salarial, conciliar la vida familiar con la vida laboral, aumentar e incentivar la participación de las mujeres en puestos de liderazgo, mejorar el acceso laboral y educativo de las mujeres, entre otras.

La Ley establece en el Artículo 16 de su Título II “políticas públicas para la igualdad” que en la composición de los cargos de responsabilidad en los poderes públicos se debe respetar la composición equilibrada de hombres y mujeres. En la disposición adicional primera, se explica qué se entiende por “composición equilibrada” y aquello es cuando las personas del mismo sexo no superen el 70% ni sean menos que el 40%. Además, modifica la Ley Orgánica de Régimen Electoral General, en su Artículo 44 bis en donde establece un mínimo de 40% de participación femenina en las listas electorales de acuerdo con su sistema político. Adicional a esto, en su Artículo 17 establece que se aprobará periódicamente un plan estratégico de igualdad de oportunidades con medidas para alcanzar la igualdad de hombres y mujeres.

En lo que respecta a los puestos directivos en la administración general del Estado, se impone en su Artículo 60 que se reservará al menos un 40% de las plazas para su adjudicación a aquéllas (empleadas públicas) que reúnan los requisitos establecidos.

En cuanto a las empresas, no se hace distinción en públicas o privadas, por lo cual podríamos preguntarnos si de ello se entiende que ambas están incluidas en la normativa. En el Artículo 45 establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral, adicional a lo anterior, las empresas que tengan más de cincuenta trabajadores deben elaborar y aplicar un plan de igualdad de manera obligatoria. El año 2020 se dictó El Real Decreto para regular

¹⁶⁶ España: Ley Orgánica 3/2007.

los planes de igualdad y su registro de 2020 (Real decreto N.º 901/2020) el cual contiene especificaciones sobre cómo se debe elaborar el plan de igualdad. Adicional a esto, en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, se menciona en la recomendación N.º 15 que el “número de consejeras suponga, al menos, el 40 % de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30 %”¹⁶⁷, por lo tanto, observamos que también contemplan cuotas de género como recomendación.

De lo anterior, podemos concluir, que no existe una obligación para las empresas de cumplir con cuotas de género, ya que, no se contempla una sanción ni un porcentaje mínimo de mujeres en puestos de liderazgos. Si no, más bien de cumplir con un plan de igualdad que promueva y asegure la mayor participación de mujeres en los puestos directivos. Por otro lado, se encuentra el Anteproyecto de Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión¹⁶⁸ el cual busca que esto sea obligatorio y frente a esta propuesta, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, ve con buenos ojos que esto sea obligatorio, ya que, mencionan que “la CNMV da la bienvenida a la Directiva y al APLO en lo que respecta a las sociedades cotizadas. La conversión en obligatorias de las recomendaciones de la CNMV supondrá un paso más hacia la igualdad efectiva y la representación equilibrada de ambos sexos”¹⁶⁹.

La CNMV en su informe “Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizada” del 2022, contempla tres categorías de empresas en las cuales analiza la participación femenina en los puestos de liderazgo: las del Ibex 35, las empresas con capitalización superior a 500 millones de euros y las restantes, la cual obtuvo como resultado que en cuanto al “porcentaje de consejeras, las empresas del Ibex 35 se situaron en el 37,56%, más de 5 puntos porcentuales por encima de la media del sector de cotizadas (31,87%). En torno a esa media, se sitúan las sociedades (no Ibex) de más de 500 millones de euros de capitalización con un

¹⁶⁷ España: Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2020.

¹⁶⁸ España: Anteproyecto de Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión

¹⁶⁹ Comisión Nacional del Mercado de Valores (2023).

32,23% de consejeras, y por debajo, el resto que se mantiene como en el ejercicio anterior con el 26,22 %”¹⁷⁰.

Actualmente de acuerdo con el estudio de Grant Thornton “*Women In Business 2022: La Era Del Talento Diverso*”, España alcanza el mayor número de mujeres directivas de su historia, alcanzando un porcentaje de 36%, incluso mayor al promedio de la unión europea que es de un 33%, es por esto por lo que, de acuerdo con Isabel Perea “el nivel de mujeres en puestos directivos es un fiable indicador del progreso de un país. El resultado de España nos lleva a concluir en este sentido que es un país cada vez más comprometido por la igualdad, próspero y ejemplar. No obstante, no olvidemos que todavía estamos a medio camino”¹⁷¹.



172

Es relevante mencionar, que en España existen las llamadas “comunidad autónoma”, las que se definen como “una entidad territorial que, dentro del actual ordenamiento jurídico marcado por la Constitución, está dotada de autonomía, posee instituciones y representantes propios, así como competencias legislativas, ejecutivas y administrativas, ya sea en exclusiva o compartidas con el Gobierno central”¹⁷³, razón por la cual, en algunas de estas comunidades autónomas se cuenta con normativa propia sobre género e igualdad incluso antes que la Ley nacional dictada en el año 2007, como por ejemplo Navarra, quien en su Ley foral N.º 33/2002 establece el fomento de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de Navarra¹⁷⁴. Esto

¹⁷⁰ Comisión Nacional del Mercado de Valores (2023).

¹⁷¹ Grant Thornton (2022) p. 26

¹⁷² Grant Thornton (2022) p. 27.

¹⁷³ Publico (sitio web).

¹⁷⁴ España: Ley foral 33/2002, Navarra.

lo mencionamos con el objetivo de comprender que es posible que en distintos lugares de España se cuente con más de una normativa sobre género, en donde se puede incentivar la igualdad con diversos métodos, y además existen comunidades autónomas como Madrid, que han aumentado más la participación de mujeres en puestos de liderazgo que el resto del país. No obstante, nos enfocamos en estudiar las Leyes generales de España y su aplicación que son obligatorias para todo el país.

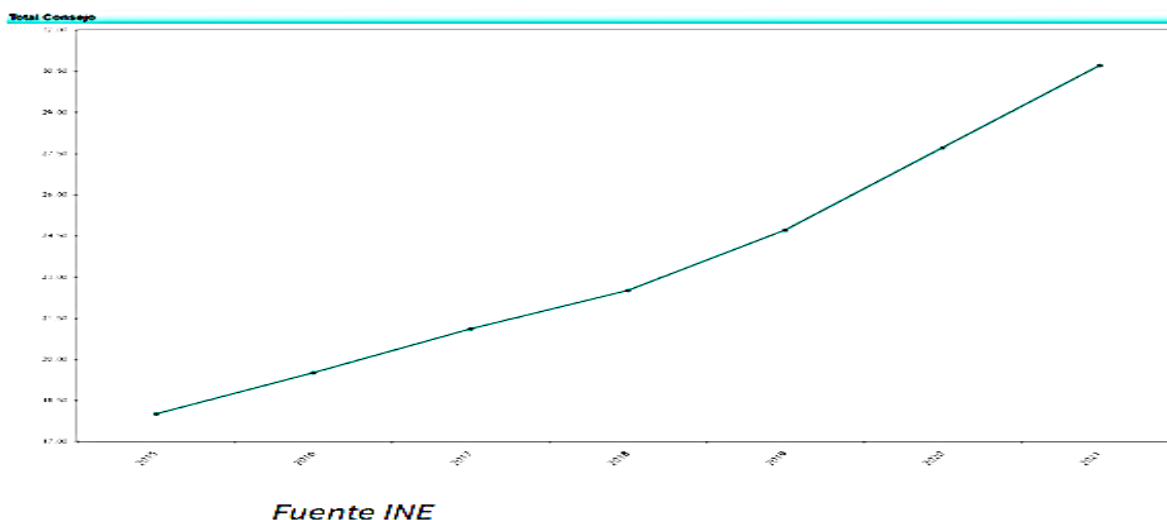
De acuerdo con todo lo anteriormente expuesto, surge la pregunta si han sido necesarias las Leyes de cuotas de género en este país, o más bien, que estas recomendaciones de aplicación voluntarias han sido suficiente para realizar un cambio en cómo se conforman los puestos políticos y de liderazgos en las empresas.

Desde un punto de vista político, estas se contemplan como obligación, y de acuerdo con el análisis realizado por Uribe, el avance ha sido más significativo en el senado que en la cámara baja que corresponde a diputados¹⁷⁵, y considera además que, aunque se ha logrado conseguir escaños para mujeres que antes eran ocupados por hombres, la Ley no ha conseguido dar el impulso necesario¹⁷⁶. y en cuanto a la obligatoriedad del plan de igualdad para las empresas con más de cincuenta personas podemos ver claramente una tendencia al alza, que se hace más evidente entre 2019 y 2021, momento en que los planes de igualdad se convierten en obligatorios para las empresas¹⁷⁷. España ha incrementado el número de participación femenina en los puestos de liderazgo (como es posible ver en el siguiente grafico) y de acuerdo con lo mencionado por la CNMV en su nota de prensa anteriormente citada, existe una gran disposición por hacer de las cuotas de género una obligatoriedad para las empresas.

¹⁷⁵ Uribe (2013) p. 189.

¹⁷⁶ Uribe (2013) p. 191.

¹⁷⁷ Grupo Atico 34 (sitio web).



178

Finalmente, España al igual que Francia, forma parte de la Unión Europea, razón por la cual, deben considerar lo estipulado por ésta e incluirlo dentro de sus normas en el plazo estipulado.

6. Síntesis Preliminar

De este segundo capítulo queda asentado que aquello relativo al establecimiento de cuotas de género no es, en absoluto, un tema pacífico. Primero, porque existen diversos métodos, ámbitos y formas de aplicación, que dan lugar en su conjunto a una profunda dificultad de eficacia normativa. Es decir, esta incansable búsqueda por disputar los centros de poder y de decisión en igualdad de condiciones está limitada por infinitos factores, lo cual implica la imposibilidad fáctica de otorgar una respuesta unívoca de la mejor forma de avanzar en esta discusión. Segundo, porque parece ser que, para la élite política y económica, la diversidad representa un problema más que una solución.

En cuanto a la consagración normativa de la paridad de género, cabe hacer algunas consideraciones que llaman particularmente nuestra atención:

¹⁷⁸ Grupo Atico 34 (sitio web) grafico.

Se ha expuesto el tratamiento normativo de México respecto de la paridad. Al respecto, nos preguntamos si la consagración constitucional de un principio es una garantía de eficacia para la protección material de los derechos que de ella derivan. Las cifras, etiquetadas como “al menos, preocupantes” dejan entrever que al parecer este tipo de consagración serían simplemente declaraciones de buenas intenciones, lo cual pone en jaque a su vez la pertinencia de una consagración constitucional de la democracia paritaria.

Se ha planteado que la Constitución no está sirviendo para garantizar el bienestar de la ciudadanía ya que no resulta eficaz para hacer exigibles los derechos que reconoce¹⁷⁹. En virtud de esta discusión, resulta útil recordar la teoría política de Norberto Bobbio, el cual señala - a propósito del concepto de libertad positiva - que es necesario un poder positivo o capacidad jurídica y material se refiere explícitamente al poder efectivo que debe tener todo ser humano "de traducir a comportamientos concretos los componentes abstractos previstos por las normas constitucionales que atribuyen este o aquel derecho" pues de modo contrario, existe una libertad vacía y una democracia estéril. A su vez, es posible derivar en la discusión respecto de los conceptos eficacia, validez y vigencia, pues una norma puede ser perfectamente válida, estar absolutamente vigente pero no ser eficaz, pues existe una distancia entre lo formal y lo material¹⁸⁰.

Una segunda situación que merece detención es el caso del Reino Unido, pues, éste ha sido utilizado para indicar que, con esto, se demuestra que es posible llegar a 30% sin necesidad de Ley de cuotas, pero con acciones decididas y formas de reporte y explicación como “*Comply or explain*”¹⁸¹. Sin embargo, no debe olvidarse el hecho que, en la mayoría de los casos, el éxito de una medida como la adoptada en el Reino Unido se debe a que sistemáticamente adopta un enfoque que abarca todas las instancias gubernamentales para incorporar la igualdad de género en sus políticas¹⁸²,

¹⁷⁹ Soriano (2014) p. 3.

¹⁸⁰ Para H.L.A Hart la vigencia o existencia de una norma se comprueba verificando que es válida. En dicha posición coincide también H. Kelsen.

¹⁸¹ Junemann y Kreutzberger (2022) p. 15.

¹⁸² ONU Mujeres (sitio web).

no como una medida aislada cuyo éxito se deba a una buena voluntad espontánea de los agentes económicos del mercado. Adicionalmente, respecto de la amplia gama de matices que se han podido discutir ampliamente, no se debe dejar de mencionar que la experiencia de un país a otro también se ve influida por la importancia o no que tiene para el mismo la cultura de la diversidad y el respeto a la misma.

Es evidente que aún queda mucho por hacer y por reflexionar en nombre de la equidad y la igualdad material (y no formal) ante la Ley, pues, como plantea la reconocida e influyente filósofa Judith Butler, “Cualquiera sea la libertad por la que luchamos, debe ser una libertad basada en la igualdad”.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN NORMATIVA ACTUAL EN CHILE Y PROPUESTAS PARA EL CASO DE ACUERDO CON LA EXPERIENCIA COMPARADA

1. Plan de exposición

Entender que la participación de las mujeres en puestos directivos se ha convertido en un tema de estudio y discusión en la actualidad, sobre todo para quienes buscan la igualdad en la sociedad y promueven que tanto hombres como mujeres tengan el mismo acceso a puestos directivos, nos lleva a entender que países, organizaciones y empresas buscan una solución adecuada para la baja participación femenina, y es por esta razón que hemos analizado la postura frente a este tema en países latinoamericanos, norteamericanos y europeos.

Conociendo la postura frente a la baja participación femenina en puestos directivos y las diferentes soluciones a lo largo del mundo, en nuestro tercer y último capítulo, analizaremos cual es la postura de nuestro país frente a esta discusión, los avances realizados y el proyecto de Ley que busca paridad de género en directorios de empresas privadas.

2. Situación actual de Chile en materias de género

Chile ha reducido su brecha de género en comparación a años anteriores, de acuerdo con el informe global de brecha de género de 2023 de *World Economic Forum*, el cual fue analizado en un seminario organizado por la Universidad Adolfo Ibáñez en junio del año 2023¹⁸³.

Este informe posiciona a nuestro país en el puesto 27 del listado que encabezan países como Islandia, Noruega, Finlandia, Nueva Zelanda y Suecia respectivamente¹⁸⁴, cabe

¹⁸³ Noticias UAI (sitio web).

¹⁸⁴ El Mostrador Braga (2023).

destacar que nuestro país avanzó 20 lugares en comparación al año anterior, posicionándose como el cuarto país con mayor avance en igualdad de género a nivel regional, siendo superado solo por Nicaragua, Costa Rica y Jamaica¹⁸⁵. Así mismo, los datos entregados en el informe “*Global Gender Gap Report 2023*” realizado por *World Economic Forum* indican un aumento en la participación política de las mujeres, presentándose un aumento de 14 puntos porcentuales en comparación con el año 2022, esto no se refleja de la misma manera en materia de participación económica y oportunidad, la cual mide la brecha de participación laboral, salarial y de acceso a posiciones de liderazgo¹⁸⁶.

Respecto a este último e importante ítem denominado “*Economic Participation and Opportunity*”¹⁸⁷ podemos observar que Chile se encuentra en la posición 96 de 146 países en total con una brecha del 36%, lo cual habla del poco avance en esta materia en relación al resto de países evaluados¹⁸⁸ y de manera aún más específica, este informe posiciona a Chile en el puesto número 92 respecto al indicador “*legislators, senior officials and managers*”¹⁸⁹, del ítem anteriormente mencionado, lo cual significa que de acuerdo con este informe solo un 30,37% son mujeres en comparación a un 69,63% de hombres¹⁹⁰.

Desde el punto de vista de Alejandra Sepúlveda, presidenta ejecutiva de Comunidad Mujer, una comunidad civil que busca instaurar la igualdad de género y cuenta con un amplio equipo de mujeres periodistas, abogadas, economistas, profesoras, ingenieras y una larga lista de mujeres líderes en distintas áreas, considera que, para acelerar los cambios tendientes a cerrar las brechas de género, estos deben ser de manera legal¹⁹¹. Frente a esto, es de gran importancia entender (además de recordar) cuáles han sido las acciones que Chile ha implementado para avanzar en esta materia.

¹⁸⁵ World Economic Forum: *Global Gender Gap Report 2023* p. 26.

¹⁸⁶ Noticias UAI (sitio web).

¹⁸⁷ “Participación económica y oportunidad”

¹⁸⁸ World Economic Forum: *Global Gender Gap Report 2023* p. 17

¹⁸⁹ “Legisladores, altos funcionarios y gerentes”

¹⁹⁰ World Economic Forum: *Global Gender Gap Report 2023* p. 141

¹⁹¹ Noticias UAI (sitio web).

3. Evolución y situación actual de Chile en cuotas de género en empresas.

En una síntesis ejecutiva de lo ampliamente detallado en el capítulo 1 en la sección 7 titulado “Una mirada histórica a la regulación en Chile sobre paridad corporativa”, debemos recapitular el recorrido histórico a fin de un correcto análisis respecto del caso chileno, pues dicha herramienta y/o método se convierte en una catapulta para conservar o transformar aquello que es objeto de cualquier investigación y en particular de la presente. En virtud de lo anterior es que siempre conviene recordar los puntos de inflexión desde una perspectiva histórica.

3.1 Empresas públicas

En relación con las empresas públicas habíamos indicado que los boletines N.º12091-03 y N.º9858-03 fueron refundidos, y posteriormente plasmados en la Ley actualmente vigente N 21.356. Dicha Ley es relevante toda vez que resume el estado actual de la situación normativa en nuestro país. Esta establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado. Es interesante mencionar cuál es el marco de aplicación de normativa, pues nos permite, como es evidente, observar respecto de quiénes es aplicable la misma. Los sujetos obligados por esta norma son las empresas públicas creadas por Ley, cuyos directores sean designados por acuerdo del consejo de la CORFO o II. directores designados en las comisiones de carácter permanente para el estudio de proyectos que la CORFO deba conocer III. sociedades en que el Estado tenga participación superior al 50% del capital a través de la CORFO y cuyos directores sean designados por la corporación.

Esta disposición llama la atención en cuanto al contraste entre el título de la Ley y la disposición particular, pues al leerse que dicha Ley “establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado”, pareciera ser que tuviese un marco de aplicación mucho mayor que el que es su alcance real.

- I. Empresas públicas creadas por Ley, cuyos directores sean designados por acuerdo del consejo de la CORFO
- II. Directores designados en las comisiones de carácter permanente para el estudio de proyectos que la CORFO deba conocer

- III. Sociedades en que el Estado tenga participación superior al 50% del capital a través de la CORFO y cuyos directores sean designados por la corporación.

Como se observa, la Ley establece una serie de requisitos copulativos (que pueden deducirse como copulativos de su propia redacción) que provocan, naturalmente, un cuestionamiento sobre la verdadera eficacia práctica y/o material de la norma, esto es que implique una manifestación en cifras que permita dilucidar un cambio sustantivo en la materia¹⁹².

Sobre el punto, al 2023, con la información disponible hasta 2022 las mujeres directoras representaron el 56% de los directorios de las 29 empresas públicas del país¹⁹³, cifra de la cual se desprende que ha existido un impacto fáctico de esta regulación desde su implementación. Esto, en concordancia con que dicha normativa fue aprobada en el segundo gobierno de Sebastián Piñera, quien además impulsó la “agenda mujer”, que tenía como principal objetivo promover una serie de iniciativas para la equidad de género tanto en el sector público como en el privado¹⁹⁴, que dentro de su octava medida mencionaba que en dicha agenda se asumió la responsabilidad de promover una mayor participación de la mujer en cargos de alta responsabilidad, tanto en el sector público, como privado y mundo académico, y se fomentará una mayor participación de mujeres en carreras científicas y tecnológicas y en programas de posgrado”.

3.2 Empresas privadas

Respecto a las empresas privadas, específicamente las Sociedades Anónimas inscritas en el registro de valores, habíamos indicado que, en virtud de los arts. 9º y 10º de la LMV y de la NCG N.º30 sección II de la CMF, dichas sociedades tienen obligaciones de informar toda aquella información esencial¹⁹⁵ respecto de sí mismas, de los valores ofrecidos y de la oferta. Dentro de esta información esencial se encuentra la memoria anual de dichos obligados por la LMV, la cual debe tener el

¹⁹² Gobierno de Chile (sitio web).

¹⁹³ Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (sitio web).

¹⁹⁴ Gobierno de Chile (sitio web).

¹⁹⁵ Sobre esta denominación, nos remitimos a lo definido en el Capítulo I, sección 7.

tratamiento indicado en la NCG N.º461, esto es, considerando además de otros factores económicos y financieros, las materias “ASG” esto es, políticas, prácticas y metas adoptadas en materia medioambiental, social y de gobernanza.

En nuestro país, lo anteriormente descrito ha sido hasta este momento lo más avanzado en la materia, pues como se explicaba supra, la NCG N.º341, cual es la primera NCG en la materia, dictada por la ex Superintendencia de Valores y Seguros si bien es cierto si cumplió con fijar estándares de gobiernos corporativos, lo hizo de manera (a nuestro parecer), tenue e insuficiente, toda vez que la “obligación” de información se limitaba a la exigencia de transparentar la decisión de haber adoptado o no una determinada práctica ASG. Con la incorporación de la NCG N.º385 de la CMF, se avanzó en la materia, aunque también de manera insuficiente, pues se limitó a describir cuándo se entendía que una determinada práctica había sido efectivamente adoptada por la sociedad. Diferenciándose así de la NCG antes referida en tanto se establece un parámetro de cumplimiento más allá de una declaración abstracta inverificable, cuestión que fue inicialmente remediada con la incorporación de la NCG N.º386 y fortalecida con la NCG N.º 461, en tanto impone la obligación de informar en materia de gobernanza corporativa, responsabilidad social y desarrollo sostenible entre los cuales se encuentra el enfoque de género. Esta NCG ha preparado el camino, al menos en la teoría, para avanzar hacia una Ley general de democracia paritaria corporativa.

Sin perjuicio de lo anterior, es relevante analizar la propuesta legislativa promovida por el Gobierno actual de Gabriel Boric Font.

4. Proyecto de Ley en actual tramitación

Aumentar la participación femenina en los directorios de las empresas privadas en nuestro país es un verdadero desafío. En ese orden de ideas, una de las iniciativas por parte del poder ejecutivo se plasma en el proyecto de Ley boletín N.º 15516-34.

Este proyecto de Ley, presentado en noviembre del año 2022 por el ejecutivo, busca que las sociedades anónimas abiertas y las sociedades anónimas especiales,

aumenten la participación femenina mediante cuotas sugeridas y que gradualmente en un plazo de seis años se logre llegar a una cuota requerida (obligatoria)¹⁹⁶. Sin embargo, y como es de anticipar, también ha causado rechazo en algunos sectores quienes argumentan sobre la base de diversos razonamientos que no se trata de una política adecuada.

4.1 Objetivos

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, la participación de las mujeres en puestos directivos de las empresas sigue siendo considerablemente menor al de los hombres tanto en Chile como en el mundo, lo que evidencia que la brecha de género en este ámbito está lejos de superarse.

Es por esta razón, que este proyecto busca impulsar la participación de mujeres en directorios de empresas privadas, basándose principalmente en la información entregada por la CMF del año 2022 y el Tercer Reporte de Indicadores de Género en Empresas en Chile 2021, y a su vez, comparándolo con los estándares internacionales entregados principalmente por la OCDE¹⁹⁷. Cabe recordar que dicha información, se encuentra mencionada y explicada en el Capítulo I de nuestra investigación.

Es importante mencionar que cuando se habla de aumentar la participación femenina en los puestos directivos de empresas, también incluye que las directoras suplentes de aquellas directoras mujeres también deben ser mujeres¹⁹⁸.

4.2 Ámbito de aplicación: sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales

Las sociedades anónimas se encuentran reguladas en la Ley 18.046 y de acuerdo con su Artículo 2, podemos reconocer tres tipos: las abiertas, cerradas y especiales. Como

¹⁹⁶ Chile: Proyecto de Ley 15516-34

¹⁹⁷ Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2023) p. 3.

¹⁹⁸ Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2023) p. 10.

ya fue mencionado anteriormente, el proyecto de Ley se enfoca en las sociedades anónimas abiertas y especiales.

Para Juan Esteban Puga Vial, lo esencial de la sociedad anónima es que se trata de una forma asociativa no de personas, sino de capitales, que se traduce en un fondo afectado a un fin estatutario dotado de personalidad jurídica y en que los derechos de los asociados se traducen en acciones que representan una fracción del capital social²⁰⁰.

Por su parte, y en virtud de la clasificación de las Sociedades Anónimas, nos remitimos a lo prescrito en el Artículo 2 de la Ley N.º 18.046, esto es, “son sociedades anónimas abiertas aquellas que inscriban sus acciones en el Registro de Valores. Estarán obligadas a inscribir sus acciones en el Registro de Valores, aquellas sociedades que durante doce meses consecutivos hayan tenido inscritos en el registro de accionistas más de 2.000 accionistas o el número superior que establezca la Comisión mediante NCG, siempre que con aquel número no se vea comprometida la fe pública, teniendo en consideración el tipo de accionista, naturaleza de la sociedad o circunstancias similares”.

En segundo lugar, las sociedades anónimas especiales se encuentran reguladas en el Título XIII de la Ley 18.046 y estas están sujetas a normas especiales por tratarse de sociedades con “giros protegidos” por la legislación en virtud de la actividad económica que desarrollan. En lo explicado por el profesor Puga Vial, las sociedades anónimas especiales son aquellas que hagan o no oferta pública de sus valores y cualquiera sea el número o estructuración de sus accionistas, están sujetas a la fiscalización de la SVS²⁰¹ por el objeto de estas²⁰². Ejemplo de este tipo de sociedades son las sociedades administradoras de los fondos de pensiones, empresas de depósitos de valores como por ejemplo los Bancos, sociedades administradoras generales de fondos, entre otras. En general, se rigen por las mismas disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las Sociedades Anónimas Abiertas salvo regulación

²⁰⁰ Puga (2011) p. 75.

²⁰¹ Cabe recordar a este respecto que actualmente dicha función es desarrollada por la CMF.

²⁰² Puga (2011) p. 89.

especial a su respecto, de acuerdo con el Artículo 129 de la Ley de Sociedades Anónimas.

Tanto las Sociedades Anónimas Abiertas como las Sociedades Anónimas Especiales están sometidas a la fiscalización de la CMF, de acuerdo con el Artículo 2º inc. 5º de la Ley de Sociedades Anónimas.

Este proyecto de Ley busca modificar los Artículos 31 y 32 de la Ley N.º 18.046 sobre Sociedades Anónimas, los cuales se encuentran dentro del Título IV De La Administración de la Sociedad y hacen referencia a elección de un directorio y la elección de directores suplentes respectivamente²⁰³.

4.3 Cuotas y plazos

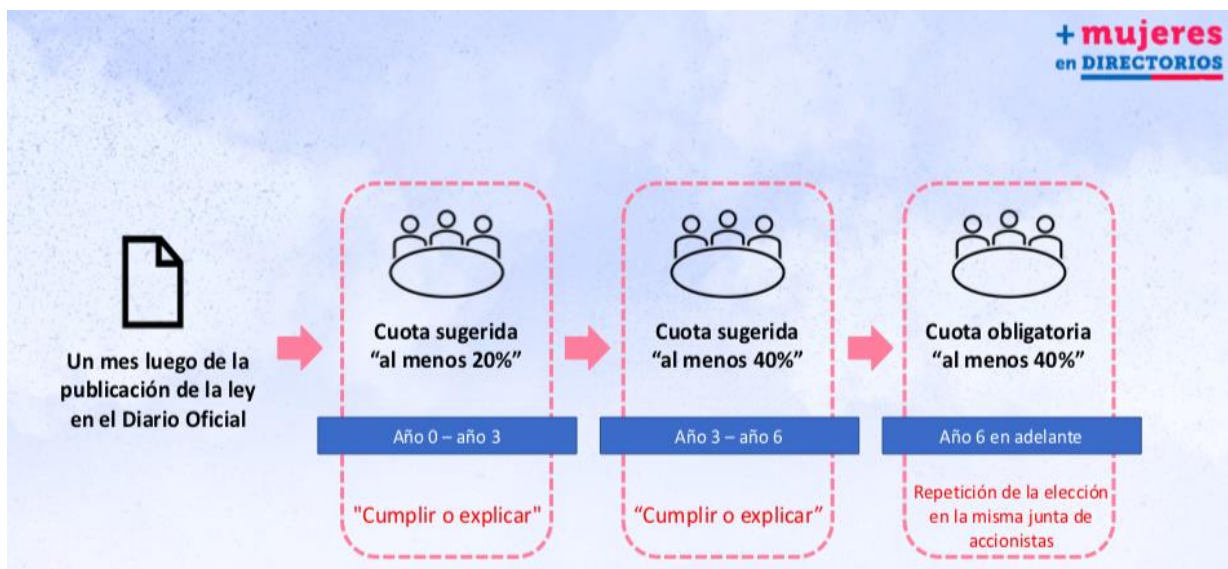
Este proyecto tiene como objetivo final que la participación de las mujeres en los directorios de empresas alcance al menos un 40% de manera obligatoria en un plazo de 6 años, contados desde un mes luego de la publicación de la Ley en el Diario Oficial. Sin embargo, para lograr tal objetivo, utiliza una fórmula mixta la cual consta de cuotas sugeridas y cuota requerida (obligatoria).

Cuando hablamos de cuota sugerida nos referimos a que durante los primeros tres años las empresas cuentan con una cuota sugerida de 20%, entre el tercer y sexto año una cuota sugerida de 40% y desde el sexto año en adelante la cuota se volverá obligatoria alcanzando el 40% esperado.

El hecho de que en los primeros años se establezca una cuota sugerida, provoca que en caso de incumplimiento solo se deba explicar razones. Sin embargo, desde el sexto año en adelante, cuando se establezca la cuota obligatoria, el incumplimiento acarrea consecuencias.

²⁰³ Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2022): Boletín 15516-34. Más mujeres en directorios.

En el siguiente recuadro se explica de manera gráfica²⁰⁴.



4.4 Cumplimiento y fiscalización

Como ya mencionamos, en los primeros años que se cuenta con cuota sugerida, el incumplimiento de las empresas solo conlleva que deban entregar las razones por las cuales no lograron llegar a los porcentajes esperados para aquel periodo. Esta explicación la debe recibir la CMF, quienes además deben hacer pública esta información al igual que la empresa en cuestión mediante su sitio web oficial.

Desde el sexto año en adelante en donde el porcentaje obligatorio es del 40%, en caso de incumplimiento, la empresa debe repetir la elección hasta llegar a cumplirlo y acuerdo a lo mencionado por el proyecto, en caso de que el incumplimiento perdure, la CMF podrá imponer sanciones de acuerdo con las reglas generales y su política de fiscalización²⁰⁵, sin especificar una sanción en específico, sino más bien, le traspasa la responsabilidad a la CMF de determinar los parámetros aplicables.

4.5 Repercusiones del proyecto

²⁰⁴ Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2022): Boletín 15516-34. Más mujeres en directorios.

²⁰⁵ Comisión para el Mercado Financiero (2021). (parámetros para medir sanciones)

El proyecto cuenta con el apoyo del gobierno del presidente Gabriel Boric, razón por la cual, el ministro de Economía Nicolás Grau Veloso²⁰⁶ entregó los antecedentes que lo respaldan. Además, explicó la importancia de este asunto a nivel nacional e internacional y la necesidad de buscar solución a la baja participación de las mujeres en los directorios en Chile.

Sin embargo, hay sectores, que a pesar de estar de acuerdo en general con el proyecto, recalcan la autonomía con la que cuenta la empresa privada, destacando la importancia de motivar a los cambios más que realizarlos de manera forzada y abrupta. Por su parte Carolina Etorovic, señaló que la empresa privada debe tener la libertad de tomar decisiones, pero destaca que países como Noruega quienes impusieron cuotas de género, logró el objetivo en un periodo de tiempo razonable²⁰⁷.

Por otra parte, hay quienes mencionan como es el caso de Solange Berstein, presidenta desde 2022 de la CMF, los efectos no deseados de Leyes similares y que se deben considerar a la hora de discutir el actual proyecto²⁰⁸, como por ejemplo la repetición de las mismas mujeres en varios directorios, designación de mujeres de la familia del controlador con el único fin de cumplir con cuota esperada sin ser necesariamente idóneas para el cargo, entre otras.

Opinión similar a la de Rodrigo Mujica y Sara Undurraga quienes mencionan la importancia de que estas medidas impulsen la participación de las mujeres sin que se conviertan en asientos reservados que le resten méritos a las mujeres que sean parte de un directorio. Sin embargo, se destaca la gradualidad del proyecto de Ley que cuenta con un plazo de 6 años, siendo este último recién el obligatorio, ya que, hablamos de un plazo razonable para que la empresa privada tome las medidas correspondientes²⁰⁹.

²⁰⁶ Ministro de Economía, Fomento y Turismo.

²⁰⁷ CNN Chile. YouTube: “Carolina Eterovic analiza el eventual proyecto de cuotas de género en directorios de empresas” (2022).

²⁰⁸ Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2023) pp. 31-32.

²⁰⁹ Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2023) pp.33-41.

5. Análisis crítico del proyecto de Ley y propuestas para el caso chileno de acuerdo con la experiencia comparada

Es necesario hacer un análisis crítico del contenido propositivo del proyecto contenido en el boletín N.º 15516-34 del presente capítulo y exponer una visión omnicompreensiva de lo dicho a lo largo del presente trabajo. Para ello, son 3 elementos centrales de dicho análisis: (i) la evolución histórica nacional en la materia (ii) el mecanismo de implementación (iii) la experiencia comparada en relación con el mecanismo de implementación.

I. La evolución histórica nacional en la materia: No podemos desconocer que la evolución en Chile tiene un carácter dual, pues, si bien ha sido tenue, ha sido progresiva toda vez que hasta antes de 2012 no teníamos norma alguna en la materia (sólo 12 años, hasta ahora). Ya desde 2012 transitamos desde la NCG N.º341, que se limitaba a un formulario declarativo de haber adoptado o no una determinada práctica ASG, indicando “si/no” y “por qué”, hacia la NCG N.º461 la cual introduce temas propios de las finanzas sostenibles, como el cambio climático, la relación con el medio ambiente, con la sociedad, con sus empleados, el enfoque de género, la ciberseguridad, la libre competencia y los derechos humanos.

Si bien es cierto que en términos porcentuales no ha implicado un avance significativo, podemos inferir que sí ha contribuido a situar la discusión en una posición superior a la que gozaba antes, e influyendo, por ejemplo, de manera directa o indirecta en el avance en materia de Empresas y Sociedades del Estado, desde la perspectiva del Derecho Público. Esto hace pensar que, es factible plantear que Chile no es un terreno infértil para una regulación imperativa como lo es la propuesta por el gobierno del presidente Gabriel Boric, pues ya existe una implementación en la materia, aun cuando no pertenezca como tal al mundo corporativo del Derecho Privado.

II. El mecanismo de implementación: El mecanismo utilizado corresponde a una transición entre la cuota sugerida y la cuota obligatoria, como se explicaba en el apartado N.º4 del presente capítulo. La modificación sería incorporada a la Ley de Sociedades Anónimas y es especialmente interesante pues permite aludir a las

experiencias comparadas que (i) utilizan el *método comply or explain* (ii) utilizan el método de la progresividad hacia las cuotas requeridas (iii) ya tienen instaurado el sistema de cuotas requeridas.

Mediante esta disposición transitoria se establece que, antes de la instauración de una cuota obligatoria de a lo menos 40% de mujeres en los Directorios de las Sociedades Anónimas Abiertas y Especiales, durante los primeros 3 años a contar desde el primer mes de la publicación en el Diario Oficial se sugerirá una cuota de a lo menos 20% de mujeres. Luego, hasta el quinto año, una cuota sugerida de al menos el 40%. Es decir, es una “nueva” implementación de lo que ya existe en nuestro país como expresión del método *Comply or explain*, que data de 2012 mediante las normas de carácter general de la CMF, que en términos porcentuales no ha implicado un cambio sustantivo en la materia. Resulta curioso, además, que el proyecto de Ley contemple cinco años para la transición hacia una cuota requerida, aun cuando reconoce que “una obligación que implique sólo reportar el estado actual de la composición de directorios parece insuficiente y lenta para alcanzar el estándar de los países de la OCDE respecto de la participación de mujeres en los directorios”.

Este método inicial, sería en principio un incentivo y/o etapa primitiva que permita a las empresas adaptarse al cambio de las cuotas requeridas. Sin embargo, a nuestro parecer no tiene una mayor influencia práctica toda vez que no es en absoluto diferente a las actuales obligaciones de información de la NCG N.º 461 de la CMF. Aun cuando se quiera sustentar el método en la experiencia del Reino Unido, no se observa a lo menos en el proyecto de Ley medidas complementarias, como lo son las contenidas en la campaña del “Club del 30” del Reino Unido, donde se trabaja en involucrar a presidentes y directores ejecutivos como miembros para impulsar el cambio y apoyar a las organizaciones en sus esfuerzos de inclusión, con un enfoque específico en el género, influenciar en aquellos que tienen poder para impulsar el cambio y apoyar el desarrollo del talento femenino.

Un último punto sobre el mecanismo de implementación y el más relevante es el mecanismo coercitivo contemplado. Llama la atención que, de acuerdo con el proyecto de Ley, el “mecanismo” para garantizar el cumplimiento de la paridad consiste en que

los accionistas de cada sociedad determinen la forma o mecanismo para cumplir con la cuota sugerida o requerida. Es decir, hay una ausencia de un mecanismo que fuerce al cumplimiento de la normativa, en contraste con Noruega, por ejemplo, donde las empresas arriesgan inclusive la disolución de la sociedad. El caso de Panamá, es precisamente lo contrario, no existe ningún mecanismo coercitivo que incentive el real cumplimiento de la normativa.

III. La experiencia comparada en relación con el mecanismo de implementación: respecto de la progresividad cabe recordar el caso de Panamá, en Centroamérica, donde, como habíamos indicado, la fórmula utilizada por dicho país fue la progresividad, esto es: incrementos porcentuales anuales, partiendo desde un 10% al primer año de su implementación, 20% al segundo año y 30% desde el tercer año, llegando al mínimo obligatorio (transición a un mecanismo de cuotas obligatorias o legales), donde aún dos años después de la exigencia de una cuota obligatoria del 20% la participación de las Mujeres en directorios sólo alcanzó un 16,5%, aumentando 0,1% en comparación con el año anterior. Al 2022, del total de 2,505 puestos disponibles en las Juntas Directivas de entidades y empresas a las que les aplica la Ley N.º 56 de 2017, las mujeres ocupan solo el 22%²¹⁰.

Otro caso que contrasta con el de Panamá y ahora en Europa, es el de Noruega, donde con el establecimiento de estas cuotas obligatorias la representación femenina en los directorios pasó de un 11% en 2003 a un 42% en 2008²¹¹. Al año 2020, se mantenía en el rango del 41%. De manera similar que el Reino Unido y Noruega no sólo establece Leyes de cuotas requeridas, sino que trabaja intensivamente en tener políticas públicas y legislación con enfoque de género de manera sistemática, con todo un procedimiento establecido que debe ser seguido y respetado en cualquier propuesta normativa.

²¹⁰ Asociación de directoras de Panamá (2022): “Presentación del estudio de cumplimiento de las disposiciones de Ley 56 de 2017”.

²¹¹ Pascuali (2021).

6. Síntesis preliminar

De este tercer y último capítulo queda asentado que en Chile existe avance en materia de género, incluso destacando en algunos puntos respecto al resto de los países de la región. Sin embargo, en materia de participación femenina en puestos de liderazgos, su avance aún es insuficiente, encontrándose muy por debajo de los estándares esperados y aún muy lejos de alcanzar a países líderes en esta materia como Noruega o Suiza.

La opción de imponer cuotas de género en directorios de empresas pareciera ser un camino viable para acabar con la brecha de género en cuanto a la participación en los directorios, y aunque en las empresas públicas existe normativa que ya se encuentra en marcha, aún existe un amplio debate respecto a estas normas en empresas privadas.

De acuerdo con las reflexiones antes mencionadas, se colige que en realidad, para que una propuesta de Ley (en este caso, propuesta de modificación a la LSA) sea idónea, es necesario no sólo considerar el objetivo perseguido, sino también contemplar (i) cuál es la realidad sobre la cual estamos intentando hacer un cambio (ii) analizar si existe una política general y sistemática en complemento con las Leyes propiamente tal (iii) contemplar un mecanismo coercitivo de una envergadura tal que permita tener una norma no solamente válida en términos formales, sino también eficaz en términos materiales.

CONCLUSIONES

Al finalizar nuestra tesis hemos llegado a diversas conclusiones.

En cuanto al proyecto de Ley plasmado en el boletín N.º 15516-34, creemos que es una propuesta legislativa que avanza hacia el camino correcto desde una mirada con perspectiva de género, pues permitiría, a lo menos en teoría, avanzar hacia los índices porcentuales de los países desarrollados en la materia (aun cuando reconocemos las diferencias culturales absolutas entre unas tradiciones y otras). Es una política innovadora en cuanto permite extender el ámbito de aplicación de la Ley N.º 21.356 que establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado allí indicadas, toda vez que permitiría aplicarlo a Sociedades Anónimas Abiertas y Sociedades Anónimas Especiales en los términos descritos en el capítulo tercero.

No obstante, lo anterior, creemos que se trata de una política pública cuyo diseño jurídico no es idóneo en los términos de la técnica regulatoria, pues los plazos de adopción implican la espera de a lo menos 5 años desde la entrada en vigor de la Ley, pues como se ha indicado, durante los primeros 3 años a contar desde el primer mes de la publicación en el Diario Oficial se sugerirá una cuota de a lo menos 20% de mujeres. Luego, hasta el quinto año, una cuota sugerida de al menos el 40%. Esto es insuficiente, pues da un plazo de 5 años para implementar un mecanismo ya instaurado desde hace 12 años por parte de la CMF mediante la NCG N.º 341 de 2012. Se debe tener presente que este plazo de 5 años para implementar las cuotas de género legales obligatorias se cuentan desde la publicación de la Ley en el Diario Oficial, en circunstancias de ser un proyecto de Ley que está en tramitación desde 2022 y al revisar la tramitación constitucional no se vislumbra aún siquiera la aprobación de esta. Por tanto, se desprende que, a lo menos queda esperar por un plazo estimado de 10 años (asumiendo discrecionalmente un plazo de 5 años para que finalice la tramitación constitucional) para poder contar con cuotas legales obligatorias en nuestro país.

En segundo lugar y lo más preocupante es la ausencia de un mecanismo de coerción para forzar al cumplimiento de la Ley, pues como se indicó previamente “el mecanismo” para garantizar el cumplimiento de la paridad consiste en que los accionistas de cada sociedad determinen la forma o mecanismo para cumplir con la cuota sugerida o requerida. Desde un análisis reduccionista, la sola ausencia de un mecanismo que fuerce el cumplimiento provocaría que el análisis del proyecto no requiriese más análisis, pues es casi predecible la ineficacia práctica que tendrá, basado en las experiencias comparadas de México, Colombia, Panamá, donde la ausencia de sanciones ha derivado en la ausencia casi absoluta de cumplimiento.

En tercer lugar, el “techo de cristal” al cual se enfrentan las mujeres para disputar en igualdad de condiciones las posiciones de poder tiene como antecedente causas confluyentes, en tanto no puede ser explicado por una única causa, pues existe una diversidad de concausas a su respecto, tanto culturales, como económicas y sociales. Entre ellas se encuentran los roles y estereotipos de género, la masculinización y/o feminización de ciertas labores, la asignación casi exclusiva de las labores de cuidado, y por, sobre todo, la cultura empresarial sexista y la ausencia de perspectiva de género en el análisis de las medidas y/o políticas públicas que les afectan.

En cuarto lugar, en materia de equidad de género existe una profunda inconsistencia y contradicción entre la igualdad formal y la igualdad material, pues en teoría las mujeres tienen un acceso libre e igualitario a optar por posiciones de liderazgo y en particular, a los directorios de las empresas privadas, pero en la práctica no existen reales condiciones para el ejercicio efectivo de dichos derechos concedidos de manera teórica y abstracta. Esto se ve reflejado en los índices porcentuales de la participación de las mujeres en los directorios de las empresas privadas a lo largo del mundo,

En quinto lugar y en relación con lo anterior existe una constante en las distintas experiencias de la mayoría de los países analizados, pues aún con imposiciones de cuotas no se logra un cambio sustantivo, inclusive con consagración constitucional no ha sido posible modificar la realidad del acceso efectivo de la mujer a los directorios de las empresas, como lo es el caso de México. En ese sentido, creemos que existe más bien un “compromiso con el intento” más que un despliegue institucional efectivo

que dé cuenta de la asunción de una verdadera responsabilidad con la paridad de género en materia corporativa.

En sexto lugar, un tema que sin duda es de relevancia es la vigencia del carácter imperativo del Derecho en tanto fuente normativa y la diversidad de otras fuentes normativas como antecedentes de eficacia práctica más allá de la vigencia y validez de la norma. Así las cosas, los compromisos suscritos mediante autorregulación y mediante las recomendaciones del *soft law* han resultado ser únicamente demostraciones de “buena voluntad” por parte del empresariado.

En séptimo lugar, existe una necesidad imperativa de fortalecer la integración de la responsabilidad social corporativa como un medio para una transformación de la cultura empresarial tanto de nuestro país como del mundo, pues es claro que una constante casi invariable a lo largo de la experiencia comparada es la cultura empresarial sexista, que masculiniza los roles y dinámicas al interior de las empresas como garantía de éxito económico.

En octavo lugar, no existe una respuesta unívoca de la mejor forma de regular la participación de la mujer en los directorios de las empresas, pues de acuerdo con nuestra investigación del Derecho Comparado existen un sinnúmero de distintas experiencias que distan diametralmente unas de otras. Lo anterior se ve reforzado por el hecho de ser distintos sistemas políticos, económicos, sociales y culturales, que dificultan hacer una asimilación completa de una experiencia a nuestra realidad. Sin perjuicio de ello, creemos que dentro de las diversas técnicas regulatorias la más idónea para el caso Chileno es la imposición de cuotas de género obligatorias, pues nuestro país ha transitado desde la ausencia de regulación hasta la autorregulación mediante las normas de carácter general de la CMF y la regulación, mediante la Ley de paridad de género al interior de algunas de las empresas públicas del Estado, experiencia que ha resultado ser más eficaz en su cumplimiento que las derivadas de la autorregulación.

En noveno lugar, si bien el proyecto de Ley en tramitación es un avance en términos de la ejecución de acciones positivas destinadas a la disminución de las brechas de

género a nivel corporativo, no es menos cierto que es indispensable trabajar en un modelo de fiscalización de cumplimiento, además del establecimiento de sanciones que permitan darle una eficacia fáctica a la norma, cuestión que queda demostrada en las experiencias de Estado Unidos y Panamá, cuyo índice de cumplimiento está en directa proporción con las sanciones aparejas al incumplimiento. Cabe recordar a este respecto la integración de la sección 301.3 al *Corporations Code* en el Estado de California. No parece óptimo, de acuerdo con la experiencia nacional e internacional, dejar el cumplimiento de la normativa a la buena voluntad del grupo empresario aún más considerando el contexto ya descrito de la cultura empresarial sexista.

En décimo lugar, no podemos permitir que la búsqueda por la equidad de género se agote en la propuesta legislativa (y eventual aprobación) de la imposición de cuotas legales de género como máxima expresión de la acción estatal en vías de disminuir las brechas sociales y de género, pues resulta fundamental, como en el caso del Reino Unido y Noruega, integrar la perspectiva de género de manera sistemática en todas las áreas de la vida social, no sólo jurídica y/o institucional, pues en la mayoría de las experiencias analizadas una de las principales causas de la ineficacia de las normas surgidas vía autorregulación o regulación tiene que ver con la cultura de la masculinización de los centros de poder y de toma de decisiones.

Por último, cabe hacer presente que, la utilización de la perspectiva de género no es un fin en sí mismo, sino que un medio para un fin, como lo es la consecución de una igualdad de género material y sustantiva. La igualdad de género no es posible sin la inclusión de la perspectiva de género en todas las áreas de nuestra vida social, política y económica.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS, E-BOOKS E INFORMES

1. Albaine, Laura (2009): “*Cuotas de género y ciudadanía política en Bolivia*”. (XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de sociología de la Universidad de Buenos Aires). Disponible en: <https://cdsa.aacademica.org/000-062/851.pdf>.
2. Asociación de directoras de Panamá (2022): “*Presentación del estudio de cumplimiento de las disposiciones de Ley 56 de 2017*”. 5ta Edición. Disponible en: https://www.adpanama.org/files/ugd/3b05ca_de2293311d7545c0a014c92e7f148c78.pdf.
3. Avolio, Beatriz y Di Laura, Giovanna (2017). “*Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur*”. Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/42031/RVE122_Avolio.pdf
4. Cifuentes, Pamela y Weidenslaufer, Christine (2020): “*Las cuotas de género en los directorios de empresas públicas y privadas*”, Asesoría técnica parlamentaria. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Disponible en: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28436/1/BCN_cuota_paridad_de_genero_en_empresas_PC_CW_FINAL.pdf
5. Dazarola, Gabriel (2018): “*Leyes de cuotas de género*”. Asesoría técnica parlamentaria. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Disponible en: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26780/1/Ley_de_cuotas_experiencia_comparada_Comision_def.pdf.
6. Duncan, Riana (1988): “*Cartoons on Sex, Sexism, Relationships and Family from Punch. Ilustración*”. Disponible en: https://magazine.punch.co.uk/image/I0000eHEXGJ_wlmQ.

7. Eternod Arámburu, Marcela (2018): *“Brecha de género”*, en Tercera reunión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe (Lima). Disponible en: https://crpd.cepal.org/3/sites/crpd3/files/presentations/panel2_marcelaeternod.pdf.
8. Fries Monleón, Lorena y Lacrampette Polanco, Nicole (2013): *“Feminismo, género y derecho”*, en Lacrampette Polanco, Nicole (edit.), *Derechos Humanos y Mujeres: teoría y Práctica* (Santiago, Universidad de Chile)
9. García Rubio, María Paz (2012): *“Responsabilidad social empresarial y autorregulación”*. en Boletín del Ministerio de Justicia. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3913887>
10. Guzmán, Diana y Molano, Paola (2012): *“Leyes de cuotas en Colombia: avances y retos. Diez años de la Ley 581 de 2000”*. DeJusticia, Documentos de Discusión, Número 13. Disponible en: https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi_name_recurso_275.pdf.
11. Hola, Eugenia y Todaro, Rosalba (1992): *“Los Mecanismos del Poder: Hombres y mujeres en la empresa Moderna”*. Santiago de Chile, editorial: hnos. y CIA Ltda.
12. Hernández García, Ma. Aidé (2019): *“Análisis de la paridad e igualdad política en dos estado panistas: Guanajuato y Puebla”*. Espacios Públicos, vol. 22, núm. 55, pp. 125-150, 2019. Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/676/67668465007/html/>.
13. Junemann Francisca y Kreutzberger Sofía (2022): *“Modelos de diversidad de género en los directorios”*. Disponible en: <https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2022/08/Estudio-Modelos-de-Diversidad-de-Genero-en-los-Directorios-Agosto-2022.pdf>
14. Lecuqq, Oliver (2020): *“El sistema electoral francés”*. Núm. 45.
15. Legarde, Marcela (1996): *“La multidimensionalidad de la categoría género y del feminismo. Metodología para los estudios de genero”*.
16. Morrison, Andrew (2021): *“La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política”*. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/La-participacion-laboral-de-las-mujeres-en-el-Peru-10-mensajes-clave-y-6-recomendaciones-de-politica.pdf>

17. Novillo Gonzáles, Mónica (2011): *“Paso a pasa. Así lo hicimos”*. La paz, Coordinadora de la Mujer, primera edición. Disponible en: http://www.coordinadoradelamujer.org.bo/observatorio/archivos/publicaciones/asi_lo_hicimos_77.pdf
18. Paliza Olivares, Andrea y Portal Farfán, Diana (2021): *Impacto de la paridad y alternancia en las elecciones generales 2021 y desafíos pendientes* (Informe de adjuntía número 025-2021-DP/ADM, primera edición). Disponible en: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2021/12/Informe-Participación-pol%C3%ADtica.pdf>
19. Pizarro, Olga y Guerra, Massiel (2010): *“Rol de la mujer en la gran empresa”* (Santiago, Universidad del Desarrollo). Disponible en: <https://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-de-la-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>
20. Poza Matus, Lidia (2022): *“Juzgar con perspectiva de género”*. En Asociación de Abogadas Feministas (edits.), *Derecho y feminismo* (Santiago, Rubicón Editores) pp. 172-176.
21. Puga Vial, Juan (2011): *“La sociedad anónima y otras sociedades por acciones en el Derecho chileno y comparado”*. Santiago, Editorial Jurídica de Chile.
22. Ramos, Dulce (2019): “Paridad de género ante todo”, en Centro de estudios legislativos para la igualdad de género. Congreso de la Ciudad de México, I legislatura. Disponible en: <https://genero.congresocdmx.gob.mx/wp-content/uploads/2019/07/Hoja-informativa-ParidadenTodo-06062019-1.pdf>
23. Ríos Tobar, Marcela (2008): *“Mujer y política. El impacto de las cuotas de género”*. (Santiago de Chile, Catalonia) pp. 110-120. Disponible en: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/mujer-y-politica-el-impacto-de-las-cuotas-de-genero-en-america-latina.pdf>.
24. Ruiz, José (2017): “Los órganos constitucionales autónomos en México: una visión integradora”. Ciudad de México.

25. Senators Pedersen y otros (2020): "House Bill Report SSB 6037" (informe del proyecto de Ley). (03/03/2020). Disponible en: <https://lawfilesexternal.wa.gov/biennium/2019-20/Htm/Bill%20Reports/House/6037-S%20HBR%20APH%2020.htm?q=20200630101141>
26. Tula, María Inés (2015): "*Mujeres y política. Un panorama sobre la adopción de las cuotas de género y sus efectos en América Latina y Colombia*". Disponible en: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/51392/CONICET_Digital_Nro.fbc596e9-2e3b-44ec-821c-3cf582220beb_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

TESIS E INVESTIGACIONES

- 27.A. Dion, Elizabeth (2022): "*California Senate Bill 826: Implications on Female Executive Compensation and Representation*". Honors theses and Capstones, University of New Hampshire Scholars' Repository.
28. Campbell Nay, Doris y otros (2021): "*Cumplimiento del sector bancario panameño con la Ley 56 de 2017, que establece las cuotas de género en las juntas directivas*". Trabajo de investigación de estudiantes de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Católica Santa María la Antigua (USMA), Panamá.
29. García-Peña, Ana (2016): "*De la historia de las mujeres a la historia de género*". Artículo de investigación, Universidad autónoma del Estado de México, México,
30. Maldonado Ibaceta, María (2015) *Autorregulación: análisis normativo*. Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137601/Autorregulaci%C3%B3n-an%C3%A1lisis-normativo.pdf?sequence=1>.
31. Molina Benito, Álvaro (2022): *La mano invisible y la idea de justicia en Adam Smith*. Filosofía del Derecho, Universidad Pontificia Comillas. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/59145/TFG-%20%20Molina%20%20Benito%2c%20%20Alvaro.pdf?sequence=1&id%20Allowed=y>

32. Peña, Alfonso y Corzo, Juan (2013): “Análisis y Evaluación de la aplicación de la Ley 581 del 2000 en el periodo 2000-2012”, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Maestría en Política Social, Bogotá D.C.
33. Soriano Moreno, Silvia (2014): “La ineficiencia constitucional para la protección de los derechos”, área de derecho Constitucional, Universidad de la extremadura. Disponible en: https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11184/1/0213-988X_31_139.pdf
34. Teigen, Mari (2015): *Gender quotas for corporate boards in Norway*. European University Institute, Department of Law. Disponible en: <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/36095>
35. Uribe Otarola, Ainhoa (2013): “Las cuotas de género y su aplicación en España: los efectos de la Ley de igualdad (LO 3/2007) en las cortes generales y los parlamentos autonómicos”. (Universidad CEU San Pablo). Disponible en: <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2023-04/36637ainhoauribeotalorarep160.pdf>

REVISTAS

36. Camera, Margarita, Salgado, Mayra y Salgado, Surya (2023): “Adam Smith y el “otro” necesario al “laissez faire-laissez passer””, *Revista Ola Financiera*, vol 16 (45), pp. 83-98. Disponible en: <https://revistas.unam.mx/index.php/ROF/article/view/86304>.
37. Fernández, Ángel, Baltar, Albor y Pérez, Elena (2012): “Empresa responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros”. *Revista de Derecho de Sociedades* N.º38. Editorial Thomson Reuters.
38. Fernández Poncela, Anna María (2011): “Las cuotas de género y la representación política femenina en México y América Latina”. *Revista Scielo*. Vol. 24. N66. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200010

39. Fraser, Nancy (2008): "La justicia social en la era de la política de la identidad: Redistribución, reconocimiento y participación" *Revista de trabajo*, Año 4, Número 6. Disponible en: https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Documents/Fraser_justicia%20social.pdf
40. Guerrero Sierra, Hugo (2008): "La política transversal de equidad de género. análisis comparado de las herramientas más innovadoras para su implementación". *Revista de derecho, Principia Iuris No.* Disponible en: <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/piuris/article/view/471/504>
41. Juppet Ewing, María Fernanda (2015): "Reflexiones sobre la regulación y la autorregulación en la empresa". *Revista actualidad jurídica Universidad Del Desarrollo*. N31. Disponible en: <https://derecho.udd.cl/actualidadjuridica/files/2015/08/31-Ensayos-Reflexiones-sobre-la-regulacion.pdf>
42. Palá Laguna, Reyes (2012): "Soft Law, moral suasion y autorregulación: ¿tibieza del legislador o prudencia en la elaboración de normas jurídicas? En Fernández, Ángel, Baltar, Albor y Pérez, Elena (2012): "Empresa responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros". *Revista de Derecho de Sociedades* N.º38. Editorial Thomson Reuters.
43. Pascuali, Matías (2020): "Mujeres en los directorios de empresas". *Revista actualidad jurídica* N 41. Disponible en: https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/files/2021/01/AJ41_189.pdf
44. Vázquez Palma, María (2022): "La autorregulación adoptada en Chile como instrumento de mejora del buen gobierno corporativo societario: Análisis crítico y desafíos pendientes". *Revista chilena de derecho privado* N 39. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-80722022000200201&script=sci_arttext

INFORMES Y/O RESOLUCIONES INTERNACIONALES

45. CUARTA CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LA MUJER: "Resoluciones aprobadas por la conferencia" (Beijing, 04/09/1995-15/09/1995)

46. DELOITTE GLOBAL: “Progress at a snail’s space. Women in the boardroom: A global perspective,” (2022). Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/risk/articles/mujeres-en-los-consejos-de-administracion-2022.html>
47. GRANT THORNTON: “Women in Business 2022, la era del talento diverso” (2022). Disponible en: <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2022/informe-women-in-business-2022-la-era-del-talento-diverso-grant-thornton.pdf>
48. NACIONES UNIDAS: Comisión Económica para América Latina y El Caribe. “Las mujeres chilenas en los noventa: Hablan las cifras” (Santiago de Chile, 2000). Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e25cbbb3-64ba-456b-9571-d8c13fe30ffb/content>
49. OECD: “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20”, (17/08/2016). Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>.
50. WORLD ECONOMIC FORUM: “Global Gender Gap Report.” (05/07/2022). Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
51. WORLD ECONOMIC FORUM: “Global Gender Gap Report 2023”. (Junio/2023). Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
52. 50/50 WOMEN ON BOARDS: “Gender diversity index final”. (2021) Disponible en: https://5050wob.com/wp-content/uploads/2021/10/Gender_Diversity_Index_Final_.pdf.

INFORMES Y/O RESOLUCIONES POR PAIS

53. CHILE: “Cuarto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile” (2023). Disponible en: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/03/original-cuarto-reporte-indicadores-genero-2022-digital.pdf>
54. CHILE: Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y Ministerio de Hacienda (2020): “Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2019”. Disponible en: <https://chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2020/05/REPORTE-INDICADORES-DE-GENERO-EN-EMPRESAS-EN-CHILE-v2.pdf>

55. CHILE: Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (2021) “Segundo reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2020”. Disponible en: https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2021/03/II_REPORTE_DE_INDICADORES_DE_GENERO_EN_LAS_EMPRESAS_EN_CHILE.pdf
56. CHILE: Ministerio de Hacienda y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2023) “Cuarto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2022”. Disponible en: <https://www.chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2023/03/4o-REPORTE-INDICADORES-DE-GENERO-EN-EMPRESAS-EN-CHILE.pdf>
57. ARGENTINA: Comisión Nacional de Valores (2022): “Diversidad de Género en el mercado de capitales argentino”. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_sobre_composicion_de_directorios_2022_sw.pdf.
58. CHILE: Proyecto de Ley 15516-34
59. CHILE: Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2023): “Informe de la comisión de Mujeres y Equidad de Género sobre el proyecto de Ley que establece un mecanismo para aumentar la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales”. Disponible en: https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=73361&prmTipo=INFORME_COMISION
60. CHILE: Comisión de Mujeres y Equidad de Género (2022): “Boletín 15516-34. Más Mujeres en Directorios”. Disponible en: https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=265801&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION
61. CHILE: Comisión para el Mercado Financiero (2021): “Ejecuta acuerdo del consejo de la comisión para el mercado financiero que aprueba actualización de la política sancionadora de la comisión para el mercado financiero y deja sin efecto resolución que indica”. Disponible en: https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-30316_recurso_1.pdf

62. COLOMBIA: Mesa de género de la cooperación internacional en Colombia (2011): “*Balance de la aplicación de la Ley 581 de 2000*”. Disponible en: <http://www.mesadegenerocolombia.org/sites/default/files/pdf/cartillacuotasbalanceLey581.pdf>
63. COLOMBIA: Superintendencia de Sociedades: “Participación de mujeres en cargos directivos y de control en sociedades de capital cerrado. Años 2020-2021”. (2023) Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/documents/80312/334321/Informe-Participacion-Mujeres-2023.pdf?t=1678290032300>.
64. ESPAÑA: Anteproyecto de la Ley Orgánica de la representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión (2023). Disponible en: <https://www.mpr.gob.es/servicios/participacion/Documents/Anteproyecto%20de%20Ley%20Orgánica%20de%20representación%20paritaria%20de%20mujeres%20y%20hombres%20en%20órganos%20de%20decisión.pdf>
65. ESPAÑA: Comisión Nacional del Mercado de Valores (2023): “*La presencia de mujeres en los consejos de administración de empresa cotizadas continúa creciendo en 2022, hasta el 32% del total y se acerca al 40% en el ibex*”. Disponible en: <https://www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7Bd28e6722-d5ee-4dff-af22-f6cfc76acc00%7D>
66. PANAMÁ: República de Panamá, Gobierno Nacional (2022): “Programa de certificación de sello de la Igualdad de Género para empresas”. Disponible en: <https://www.mitradel.gob.pa/programa-de-certificacion-en-sello-de-igualdad-de-genero-para-empresas/>. Fecha de consulta: 09/09/2023.

NOTICIAS

67. Aguilera, Ruth (2019): “La brecha de género en los consejos de administración: ¿llegará la paridad?”. *Do better*. Disponible en: <https://dobetter.esade.edu/es/mujeres-consejos-administracion> Fecha de consulta: 05/11/2023.
68. Cabello, Adriana (2021): “Implicancias de la Ley de Paridad de Género en Empresas Públicas”, *SEP noticias*. Disponible en:

- <https://www.sepchile.cl/2021/08/11/implicancias-de-la-Ley-de-paridad-de-genero-en-empresas-publicas/>. Fecha de consulta: 10/10/2023.
69. Cahuasa, Paula (2023): “La mujer ocupa solo el 35% de la planilla en empresas en Bolivia”. *Unifranz*. Disponible en: <https://unifranz.edu.bo/blog/la-mujer-ocupa-solo-el-35-de-la-planilla-en-empresas-en-bolivia/> Fecha de consulta: 30/10/2023.
70. Curry, Benjamin (2022): “The Russell 3000 Index”. *Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com/advisor/investing/russell-3000-index/>. Fecha de consulta: 10/09/2023.
71. Diario Uchile (2022): “Las normas con perspectivas de género que se consolidaron en el borrador del texto constitucional”, *Diario Uchile*. Disponible en: <https://radio.uchile.cl/2022/05/31/las-normas-con-perspectiva-de-genero-que-se-consolidaron-en-el-borrador-del-texto-constitucional/>. Fecha de consulta: 22/03/2023.
72. DW (2023): “ONU: alcanzar la igualdad de género tomará 300 años”, *DW español*. Disponible en: <https://p.dw.com/p/4OMME>. Fecha de consulta: 03/02/2024.
73. Edwards, Javier, Veszpremy, Andres y Schmitz, Benjamín: “Norma de carácter general N.º. 461 que modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores”. *EDN Abogados*, Disponible en: <https://ednabogados.cl/2022/06/15/norma-de-caracter-general-n-461-que-modifica-la-estructura-y-contenido-de-la-memoria-anual-de-los-emisores-de-valores/> Fecha de consulta: 09/04/2023.
74. El Mostrador Braga (2023): “Informe revela que Chile sube 20 lugares en ranking que mide brecha de género en importantes cargos”. *El mostrador*. Disponible en <https://www.elmostrador.cl/braga/2023/06/22/informe-revela-que-chile-sube-20-lugares-en-ranking-que-mide-brecha-de-genero-en-importantes-cargos/> Fecha de consulta 10/12/2023.
75. García, María (2008): “Equilibrio de género. Auditoría de igualdad en las empresas”. En *Mujeres en red. El periódico feminista*. Disponible en: <https://www.mujiresenred.net/spip.php?article1374>. Fecha consulta: 05/06/2023.
76. Hakspiel, Julia (2023): “Mujeres en el trabajo: Así es como los gobiernos y las empresas de América Latina están cerrando las brechas de género”, *World*

- Economic Forum*. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2023/01/mujeres-en-el-trabajo-asi-es-como-los-gobiernos-y-las-empresas-de-america-latina-estan-cerrando-las-brechas-de-genero/>. Fecha de consulta: 25/03/2023.
77. Huber, Betty, Vaseghi, Maj y Fortt, Sarah (2022): "California Gender Board Diversity Law Is Held Unconstitutional". *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Disponible en: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/12/california-gender-board-diversity-law-is-held-unconstitutional/> Fecha de consulta: 13/10/2023.
78. Klesty Victoria y Fouche, Gwladys (2023): "Norway proposes 40% gender quotas for large and mid-size unlisted firms". *Reuters*. Disponible en: <https://www.reuters.com/markets/europe/norway-proposes-40-gender-quota-large-mid-size-unlisted-firms-2023-06-19/> Fecha de consulta: 07/11/2023.
79. McGreevy, Patrick (2018). "Gov. Jerry Brown signs bill requiring California corporate boards to include women." *Los Angeles Times*, Disponible en: <https://www.latimes.com/politics/la-pol-ca-governor-women-corporate-boards-20180930-story.ht>). Fecha de consulta: 09/10/2023.
80. Nieto Martinez, P (2005): "Why regulating corporate social responsibility is a conceptual error and implies a died weight for competitiveness?". *The European Enter-preside Journal*. Número. 3/2005. Fecha de consulta: 17/04/2023.
81. Olson, Alexandra y The Associated Press (2022): "Women hold a record number of corporate board seats. The bad news: It's barely over 25%, and it's slowing down". *Fortune*. Disponible en: <https://fortune.com/2022/09/30/how-many-women-sit-corporate-boards-record-28-percent-russell-3000/>) Fecha de consulta: 07/09/2023.
82. Redmad (2019): "Noruega, una de las naciones que lidera los avances en equidad de género". *Redmad*. Disponible en: <https://redmad.cl/articulos/noruega-una-de-las-naciones-que-lidera-los-avances-en-equidad-de-genero/> Fecha de consulta: 07/11/2023.
83. Sepúlveda, Alejandra, Poblete, Paula y Nachan, Claudia (2015): "Mujer y trabajo: La necesaria incorporación de las mujeres a la alta dirección". *Comunidad Mujer*.

Disponible en: <https://comunidadmujer.cl/wp-content/uploads/2022/04/BOLETIN-MARZO-2015-VF.pdf> Fecha de consulta: 02/10/2023.

84. Toledo, M y Doberti. MJ (2022): “cuotas de género en los directorios de empresas: Gobierno apunta a ingresar proyecto a fin de mes”. *Diario Financiero*. Disponible en: <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/cuotas-de-genero-en-los-directorios-de-empresas-gobierno-apunta-a> Fecha de consulta 28/05/2023.
85. Torres Arenas, Felipe (2017): “¿Por qué la norma N 385 de gobiernos corporativos es insuficiente para prevenir fraudes corporativos? SQM y CMPC a modo de ejemplo”, *El mostrador*, Disponible en: <https://www.elmostrador.cl/mercados/2017/01/20/por-que-la-norma-n385-de-gobiernos-corporativos-es-insuficiente-para-prevenir-fraudes-corporativos-sqm-y-cmpc-a-modo-de-ejemplo/> Fecha de consulta: 04/04/2023.
86. Vega Córdova, Élidea (2021): “Mujeres en directorios: ¿imponer cuotas alentaría su promoción?”, *El comercio*. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mujeres-en-directorios-imponer-cuotas-alentaria-su-promocion-brecha-de-genero-brecha-salarial-sector-laboral-ncze-noticia/?ref=ecr> Fecha de consulta: 29/10/2023.
87. Workplaces That Work for Women (2021). “Women on Corporate Boards.” *Catalyst*. Disponible en: <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>. Fecha de consulta: 10/09/2023.

SITIO WEB

88. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (sitio web), *Historia de la Ley 21.356*. Disponible en: https://www.bcn.cl/historiadelaLey/nc/historia-de-la-Ley/vista-expandida/7892/#h2_1_4 . Fecha de consulta: 10/10/2023.
89. Cege Global (sitio web). “Como elaborar una memoria anual que añade valor a tu comunicación corporativa”, Disponible en: <https://cegeglobal.com/blog/memoria-anual-comunicacion-corporativa/#:~:text=La%20memoria%20anual%20es%20un,y%20visi%C3%B3n%20>

90. Comisión Europea (sitio web), *“Estrategia para la igualdad de género”* Disponible en: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_es#estrategia-para-la-igualdad-de-género-2020-2025 Fecha de consulta: 10/11/2023.
91. Congreso de la Nación Argentina (sitio web), *Información parlamentaria, Diputados.* Disponible en: https://www.diputados.gov.ar/export/hcdn/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/archivos/EvolucionDiputadosGenero.pdf) Fecha de consulta: 07/10/2023.
92. Congreso de la Nación Argentina (sitio web), *Información parlamentaria, Senado.* Disponible en: https://www.diputados.gov.ar/export/hcdn/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/archivos/EvolucionSenadoGenero.pdf). Fecha de consulta: 07/10/2023.
93. Diplomacia Francia (sitio web), *Diplomacia feminista. Igualdad de género: una prioridad de Francia.* Disponible en: <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/diplomacia-feminista/#:~:text=La%20igualdad%20entre%20hombres%20y,través%20de%20su%20diplomacia%20feminista> Fecha de consulta: 15/11/2023.
94. Defensoría del pueblo (página web). *Misión de la Defensoría del pueblo.* Disponible en: <https://www.defensoria.gob.pe/quienes-somos/> Fecha de consulta 28/10/2023.
95. Efeminista (sitio web), *Francia impone un mínimo de mujeres en los órganos de dirección de grandes empresas.* Disponible en: <https://efeminista.com/francia-mujeres-direccion-grandes-empresas/> Fecha de consulta: 18/11/2023.
96. Gobierno de Argentina (sitio web), *Paridad de género en las entidades civiles y sociedades comerciales.* Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/paridad-de-genero-en-las-entidades-civiles-y-sociedades-comerciales>. Fecha de consulta: 07/10/2023. [de%20la%20compa%C3%B1a%20C3%ADa](https://www.argentina.gob.ar/noticias/paridad-de-genero-en-las-entidades-civiles-y-sociedades-comerciales). Fecha de consulta: 05/10/2023.
97. Gobierno de Chile (sitio web), *Agenda Mujer: Gobierno presentó medidas para promover la equidad de género.* Disponible en:

- <https://www.gob.cl/noticias/agenda-mujer-gobierno-presento-12-medidas-para-promover-la-equidad-de-genero/> Fecha de consulta: 13/12/2023.
98. Grupo Atico 34 (sitio web), *Cuotas de género ¿Qué son y cómo se aplican?* Disponible: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/cuotas-de-genero/> Fecha de consulta: 28/11/2023.
99. Interactive investor (sitio web), *What is the FTSE 100?* Disponible en: <https://www.ii.co.uk/knowledge-centre/quick-guides/before-you-start/what-is-the-ftse-100> Fecha de consulta: 08/11/2023.
100. IPG Panamá (sitio web): “¿Conoces las Iniciativas de paridad de género?”. Disponible en: <https://ipgpanama.mides.gob.pa/>. Fecha de consulta: 09/09/2023.
101. Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités (sitio web), *La loi Rixain: Accélérer la participation des femmes a la vie économique et professionnelle.* Disponible en: <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/la-loi-rixain-accelerer-la-participation-des-femmes-a-la-vie-economique-et#:~:text=L%27article%2014%20de%20la,accompagnée%20d%27une%20obligation%20den> Fecha de consulta: 17/11/2023.
102. Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (sitio web), *ministra de la mujer destaca aumento de la participación de mujeres en directorios de empresas y espacios de toma de decisiones.* Disponible en: <https://minmujeryeg.gob.cl/?p=50957> Fecha de consulta: 13/12/2023.
103. Ministerio de trabajo y economía social (sitio web), *Aprobada la Ley relativa a la presencia de mujeres en los consejos de administración.* Disponible en: https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/143/128.pdf Fecha de consulta: 15/ 11/2023.
104. Noticias UAI (sitio web), *A nivel regional: Chile se ubica cuarto entre los países con mayor avance en igualdad de género.* Disponible en: <https://noticias.uai.cl/a-nivel-regional-chile-se-ubica-cuarto-entre-los-paises-con-mayor-avance-en-igualdad-de-genero/> Fecha de consulta: 5/12/2023.

105. ONU Mujeres (sitio web), *Incorporación de la perspectiva de género*. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>. Fecha de consulta: 22/03/2023.
106. ONU Mujeres (sitio web), *Socio destacado: Reino unido*. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/partnerships/donor-countries/top-donors/united-kingdom> Fecha de consulta: 25/11/2023.
107. ONU (sitio web), *Objetivos de desarrollo sostenible*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>. Fecha de consulta: 15/04/2023.
108. Publico (sitio web), *Francia aprueba una cuota de 40% para las mujeres en los puestos directivos de las empresas*. Disponible en: <https://www.publico.es/internacional/francia-aprueba-cuota-del-40-mujeres-puestos-directivos-empresas.html> Fecha de consulta: 18/11/2023.
109. Publico (sitio web), *¿Qué diferencia hay entre una comunidad autónoma y una provincia?* Disponible en: <https://www.publico.es/politica/diferencia-hay-comunidad-autonoma-provincia.html> Fecha de consulta: 18/11/2023.
110. Shearman & Sterling (sitio web), *Washington State become next to mandate gender diversity on boards*. Disponible en: <https://www.shearman.com/perspectives/2020/05/washington-state-becomes-next-to-mandate-gender-diversity-on-boards#:~:text=Pursuant%20to%20the%20recently%2Damended,new%20board%20diversity%20disclosure%20requirements.>) Fecha de consulta: 05/09/2023.
111. Súper Sociedades (sitio web), *La Superintendencia de Sociedades presenta el informe: Participación de mujeres en cargos directivos y su impacto positivo en las organizaciones* Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/noticias/-/asset_publisher/atwl/content/la-superintendencia-de-sociedades-presenta-el-informe-participaci%25C3%25B3n-de-mujeres-en-cargos-directivos-y-su-impacto-positivo-en-las-organizaciones. Fecha de consulta 25/10/2023.
112. 30 Percent Club (sitio web), *Key statistics*. Disponible en: <https://30percentclub.org/wp-content/uploads/2022/12/Stats-update-Nov-2022.pdf> Fecha de consulta: 08/11/2023.

113. 30 Percent Club (sitio web), *preguntas frecuentes. Is the 30% Club supportive of quotas?* Disponible en: <https://30percentclub.org/faqs/>. Fecha de consulta: 06/06/2023.
114. 30 Percent Club (sitio web), *Welcome to the Chile chapter.* Disponible en: <https://30percentclub.org/chapters/chile/>. Fecha de consulta: 01/04/2023.
115. 30 Percent Club (sitio web), *Where we are.* Disponible en: <https://30percentclub.org/where-we-are/>. Fecha de consulta: 01/04/2023.

VIDEOS

116. CNC Bolivia, “Foro Mujeres 5.0”, Video YouTube (2021). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=47td8lb25dE> Fecha de consulta: 29/10/2023.
117. CNN Chile. “Carolina Eterovic analiza el eventual proyecto de cuotas de género en directorios de empresas” (2022). Video YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=JdOyT3hWFIU>. Fecha de consulta: 15/05/2023.

NORMAS

118. ARGENTINA: Comisión Nacional de Valores, Código de Gobierno Societario. (2019).
119. ARGENTINA: Constitución Política de La Nación Argentina.
120. ARGENTINA: Ley 24012 de 1991 y Decreto Reglamentario 379/93. Ley de cupo. Disponible en: https://oig.cepal.org/sites/default/files/1991_Ley24012_arg_0.pdf
121. ARGENTINA: Inspección General de la Republica: Resolución General 35/2020 (11/08/2020).
122. BOLIVIA: Nueva Constitución Política del Estado.
123. CHILE: Código Civil
124. CHILE: Constitución Política de la República.
125. CHILE: Ley N.º 18.045 sobre Mercado de Valores
126. CHILE: Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas.
127. CHILE: Ley N.º 21.356.
128. CHILE: Mensaje presidencial N.º214-370, en Boletín N.º15516-34.

129. CHILE: Norma de Carácter General N.º 30.
130. CHILE: Norma de Carácter General N.º 341.
131. CHILE: Norma de Carácter General N.º 386.
132. CHILE: Norma de Carácter General N.º 461.
133. COLOMBIA: Ley 581 de 2000.
134. ESPAÑA: Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2020.
 Disponible en:
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf
135. ESPAÑA: Ley foral 33/2002, Navarra.
136. ESPAÑA: Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
137. ESTADO UNIDOS: California Legislative Information. Senate Bill No. 826
 “Corporation: boards of directors”. (10/01/2018). Disponible en:
https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201720180SB826. Fecha de consulta: 20/07/2023.
138. FRANCIA: Loi constitutionnelle n°99-569 du 8 juillet 1999.
139. FRANCIA: Loi n° 2000-493 du 6 juin 2000.
140. MEXICO: Constitución Política de Los Estado Unidos Mexicanos.
141. PERÚ: Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859.
142. PERÚ: Ley de Organizaciones políticas, Ley 28094.
143. PERÚ: Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.
144. UNION EUROPEA: Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones (2020). Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>
145. UNION EUROPEA: Directiva 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo

JURISPRUDENCIA

146. ESTADO UNIDOS: Superior Court of the State of California for the Country of Los Angeles. Case No 19STCV27561 “R. Crest, E. De Vries and J. De Vries/ A. Padilla”. Verdict (13/05/2022). Disponible en:
<https://s.wsj.net/public/resources/documents/Crest-et-al-v-Padilla-05-13-2022.pdf>

