



Centro UC
CLAPES UC
Centro Latinoamericano de
Políticas Económicas y Sociales

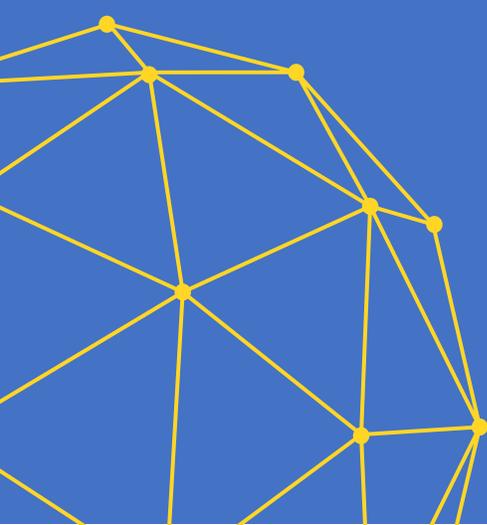
MÁS MUJERES EN DIRECTORIOS: EVALUACIÓN DEL MECANISMO DE CUOTAS

Agosto de 2025

AUTORES

Karin Moore | Investigadora Principal y Coordinadora Legal CLAPES UC
Simonetta Mancini | Investigadora

INFORME



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
INTRODUCCIÓN	3
MARCO NORMATIVO Y CONTEXTO LEGISLATIVO	5
<i>Ámbito de aplicación de la ley</i>	7
ANÁLISIS DE LA MEDIDA DE CUOTAS EN DIRECTORIOS	8
CONCLUSIÓN	11
ANEXO 1: TRAMITACIÓN EN EL CONGRESO.....	13

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN DIRECTORIOS: MECANISMO DE CUOTAS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene por objeto analizar el proyecto de ley contenido en el Boletín N.º 15.516-34 -aprobado por el Congreso Nacional el 23 de julio de 2025 y que entra en vigencia el 1 de enero de 2026- cuyo propósito es promover la igualdad de género mediante el incremento de la participación femenina en los directorios de sociedades anónimas abiertas y de sociedades especiales sujetas a la fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

La propuesta extiende al sector privado un mecanismo ya implementado en el ámbito público a través de la Ley N.º 21.356, que estableció cuotas de género en empresas con participación estatal. El fundamento de la iniciativa se apoya en los resultados del VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas (2024), que evidencian que solo un 22,1% de los cargos directivos son ocupados por mujeres y que más del 40% de las sociedades carecen por completo de representación femenina en sus órganos de administración, cifras que se sitúan por debajo del promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el cual alcanza un 37%.

Desde la perspectiva jurídica, la medida suscita cuestionamientos vinculados con los principios de libertad de asociación y autonomía societaria, ambos reconocidos por la Constitución Política de la República, lo que exige la aplicación de un test de proporcionalidad que permita evaluar la legitimidad de la intervención legislativa como acción afirmativa destinada a corregir desigualdades estructurales de género.

En este contexto, las cuotas de género se configuran como un mecanismo idóneo para acelerar la igualdad sustantiva en la composición de los órganos de administración societaria, siempre que su implementación sea gradual, acompañada de una fiscalización rigurosa por parte de la CMF y articulada con políticas públicas de fomento al liderazgo femenino, desarrollo profesional y conciliación de la vida laboral y personal. Bajo un enfoque integral de estas características, la medida posee el potencial de generar un impacto positivo y sostenido en la gobernanza corporativa y en el fortalecimiento de la equidad de género en Chile.

INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene por objeto examinar el proyecto de ley contenido en el Boletín N.º 15.516-34, aprobado por el Congreso Nacional el 23 de julio de 2025, cuyo fin es incrementar la participación femenina en los directorios de sociedades anónimas abiertas y de sociedades especiales sujetas a la fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). La iniciativa fue ingresada por el Ejecutivo mediante mensaje presidencial de S.E. el Presidente de la República, Gabriel Boric Font, con fecha 28 de noviembre de 2022, y tiene por finalidad extender al sector privado un mecanismo previamente instaurado en el ámbito público por la Ley N.º 21.356, publicada el 24 de junio de 2021, que estableció cuotas de género en los directorios de empresas públicas y de sociedades con participación mayoritaria del Estado. Conforme a dicha normativa, ningún género puede exceder el 60% de la composición de un directorio y, en el caso de directorios integrados por tres miembros, se permite un máximo de dos personas del mismo género.

La propuesta legislativa se enmarca en un escenario caracterizado por la baja representación de mujeres en los órganos de gobierno corporativo del sector privado. De acuerdo con el VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile (2024), solo un 43,2% de las empresas cuentan con al menos un 20% de mujeres en sus directorios; únicamente un 14,9% alcanza una presencia femenina igual o superior al 40%¹; y más del 40% carece por completo de representación femenina en dichos órganos. Estas cifras evidencian una brecha significativa respecto del promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), lo que constituye uno de los principales fundamentos para la presente discusión legislativa.

En virtud de lo anterior, el presente análisis abordará los alcances, beneficios y eventuales implicancias jurídicas del proyecto aprobado, examinando su

¹ Ministerio de Hacienda; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Fundación ChileMujeres. (2025, 8 de marzo). VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile. Recuperado de <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/coordinacion-de-genero/documentos/sexto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile>

compatibilidad con el marco normativo chileno y su coherencia con los principios constitucionales e internacionales que orientan las políticas de igualdad de género.

MARCO NORMATIVO Y CONTEXTO LEGISLATIVO

El marco normativo aplicable al proyecto de ley contenido en el Boletín N.º15.516-34 se encuentra principalmente regulado por la Ley N.º18.046 sobre Sociedades Anónimas. Esta normativa clasifica a dichas sociedades en abiertas, cerradas y especiales, disponiendo que las primeras están obligadas a inscribir sus acciones en el Registro de Valores, ya sea por voluntad propia o por mandato legal, mientras que las segundas están exentas de dicho requisito. Por su parte, las sociedades anónimas especiales, reguladas a partir del artículo 126 y siguientes, se sujetan a un régimen particular en atención a la naturaleza estratégica de su objeto social o a la participación estatal en su capital. La administración de estas sociedades corresponde a un directorio, cuyo número y composición no contempla actualmente exigencias de equilibrio de género en el ámbito privado.

Como antecedente legislativo relevante, la Ley N.º21.356, publicada el 24 de junio de 2021, introdujo por primera vez en Chile un sistema de cuotas de género aplicable a empresas públicas y a sociedades con participación mayoritaria del Estado. Dicha norma establece que ningún género podrá superar el 60% de la composición de los directorios; y que, en aquellos integrados por tres miembros, se permite un máximo de dos personas del mismo género. Este mecanismo constituye un precedente directo para la discusión actual, en tanto configura una medida de acción afirmativa en el sector público cuya extensión al sector privado es precisamente el objeto del presente proyecto.

El proyecto de ley fue ingresado por el Ejecutivo, mediante mensaje presidencial, el 28 de noviembre de 2022, y aprobado por el Congreso Nacional el 23 de julio de 2025, tras su tramitación en las Comisiones de Mujeres y Equidad de Género, Economía y Hacienda. Su contenido establece que las sociedades anónimas abiertas y especiales fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) deberán incorporar una cuota máxima sugerida del 60% para el género con mayor representación en sus directorios. La aplicación de esta cuota será gradual: durante los tres primeros años desde la entrada en vigencia de la ley, se sugerirá un límite del 80 %; desde el inicio del cuarto año y hasta el término del sexto, el límite será del

70 %; y, a partir de entonces, se aplicará la cuota definitiva del 60 %. Transcurridos seis años desde la publicación de la ley, la CMF evaluará de forma continua su implementación, pudiendo establecer, de manera transitoria y por un período de cuatro años, una cuota obligatoria para aquellas empresas que no hayan adoptado la medida voluntariamente².

El contexto legislativo se sustenta en un diagnóstico que evidencia una significativa brecha de género en la composición de los directorios del sector privado. Según datos oficiales, de un total de 4.137 personas en cargos directivos, 914 son mujeres, lo que representa apenas un 22,1%³. Esta cifra contrasta con el promedio de participación femenina en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que alcanza un 37%, y con naciones como Noruega y Francia, donde la representación supera el 40%⁴. Tales antecedentes han sido determinantes para impulsar la presente iniciativa.

Desde la perspectiva política y jurídica, el proyecto responde al cumplimiento de compromisos internacionales asumidos por Chile, entre ellos, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, orientados a garantizar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, el debate legislativo ha estado marcado por posiciones divergentes. Mientras ciertos sectores consideran la medida como una herramienta necesaria para corregir desigualdades estructurales y acelerar la equidad en los procesos de toma de decisiones corporativas, otros advierten que podría constituir una injerencia excesiva en la autonomía societaria y tensionar derechos constitucionales como la libertad de asociación, además de cuestionar su real eficacia para modificar patrones culturales

² Ministerio de Hacienda. (9 de julio de 2025). *Congreso Nacional aprueba proyecto de ley “Más Mujeres en Directorios”*. Recuperado de <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/congreso-nacional-aprueba-proyecto-de-ley-mas-mujeres-en-directorios->

³ Ministerio de Hacienda; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Fundación ChileMujeres. (2025, 8 de marzo). VI Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile. Recuperado de <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/coordinacion-de-genero/documentos/sexto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile>

⁴ Brechas y desafíos de género en la alta dirección: solo un 22 % de los directorios empresariales en Chile incluye mujeres. Observatorio de Gestión de Personas, FEN, Universidad de Chile. Recuperado de <https://blog.unegocios.uchile.cl/prensa-observatorios/brechas-y-desafíos-de-género-en-la-alta-dirección-solo-un-22-de-los-directorios-empresariales-en-chile-incluye-mujeres>

y estructurales que inciden en la baja participación femenina en el sector empresarial.

Ámbito de aplicación de la ley

La ley se aplicará exclusivamente a las Sociedades Anónimas Abiertas (SAA) y a las Sociedades Anónimas Especiales (SAE) fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero. Las primeras corresponden a aquellas que inscriben sus acciones en el Registro de Valores, ya sea por obligación legal o de manera voluntaria, estando sujetas a mayores exigencias de transparencia y fiscalización. Las segundas son sociedades reguladas a partir del artículo 126 y siguientes de la Ley N.º 18.046, caracterizadas por tener un objeto social estratégico o una participación estatal relevante, y que cuentan con requisitos y procedimientos especiales. La norma no se aplica a sociedades anónimas cerradas ni a otros tipos societarios.

Cuadro 1: Tabla de aplicación de la ley desde su entrada en vigencia

Periodo	Límite para género mayoritario	Tipo de aplicación	Observaciones
Años 1 a 3 2026 – 2028	80 %	Voluntaria (sugerida)	Fase inicial de adaptación.
Años 4 a 6 2029 – 2031	70 %	Voluntaria (sugerida)	Se intensifica la reducción del límite.
Año 7 en adelante Desde 2032 en adelante	60% (cuota definitiva)	“Voluntaria”, salvo casos excepcionales. Cumplir o explicar.	CMF evalúa implementación a partir de 2031.
Máx. 4 años adicionales 2032 – 2035 (si aplica)	60 %	Obligatoria (solo para empresas que no cumplan)	Medida transitoria definida por la CMF.

Fuente: Elaboración propia en base al boletín 15.516-34

ANÁLISIS DE LA MEDIDA DE CUOTAS EN DIRECTORIOS

La incorporación de cuotas de género en los directorios de sociedades anónimas abiertas y de sociedades anónimas especiales fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) genera relevantes implicancias tanto en el ámbito jurídico como en el de la política pública. Desde la perspectiva normativa, estas disposiciones se configuran como medidas de acción afirmativa, destinadas a corregir desigualdades estructurales que han limitado históricamente el acceso de las mujeres a cargos de liderazgo en la gobernanza corporativa. En el plano de la política pública, la implementación de cuotas constituye un mecanismo eficaz para acelerar la participación femenina en instancias de decisión estratégica, evitando que dicho avance dependa exclusivamente de procesos de autorregulación empresarial o de transformaciones culturales cuya concreción suele requerir plazos prolongados.

En el ámbito internacional, experiencias como las de Noruega, Francia y España evidencian que la implementación de cuotas obligatorias ha producido incrementos sustantivos en la representación femenina en los directorios, alcanzados en plazos relativamente breves. Diversas investigaciones han asociado esta mayor participación de mujeres con una ampliación de la diversidad de perspectivas en los procesos de toma de decisiones, el fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo y la mejora de la reputación institucional de las empresas⁵.

La evidencia empírica respalda que la adopción de cuotas obligatorias genera avances significativos en la representación femenina en el corto plazo. Un metaanálisis de la OCDE (2023) concluye que los países que han implementado cuotas legales registran progresos más acelerados que aquellos que optan por metas de carácter voluntario⁶. El caso pionero de Noruega es ilustrativo: la cuota legal del 40%, establecida en 2003, permitió pasar de una participación femenina prácticamente inexistente a su cumplimiento total en 2008. Este tipo de medidas

⁵ Smith, N. Gender quotas on boards of directors. IZA World of Labor 2018: 7 doi: 10.15185/izawol.7.v2

⁶ OECD. (2023). Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies. OECD Publishing. Recuperado de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/enhancing-gender-diversity-on-boards-and-in-senior-management-of-listed-companies_50213bfe.pdf

complementa las políticas antidiscriminatorias tradicionales, al incidir directamente sobre barreras invisibles que restringen el acceso de las mujeres a posiciones de poder.

En Francia, la Ley Copé-Zimmermann de 2011 impuso a las grandes empresas la obligación de alcanzar un 40% de mujeres en sus directorios, con una meta intermedia del 20% en 2014 y el cumplimiento íntegro en 2017. Esta regulación vinculante ha demostrado ser especialmente eficaz en aquellas sociedades que, antes de su entrada en vigor, registraban menos de un 10% de participación femenina en sus órganos de dirección.

En España, la introducción de una cuota del 40 % a través del Código de Buen Gobierno de 2007 produjo un incremento paulatino en la representación femenina, que pasó del 6,8% en 2005 al 16% en 2016. No obstante, al tratarse de una disposición de carácter no vinculante y carente de sanciones, su impacto fue limitado en comparación con los modelos de cumplimiento obligatorio⁷.

No obstante, la medida no está exenta de críticas. Desde la perspectiva jurídica, se ha sostenido que la imposición de cuotas podría tensionar la libertad de asociación consagrada en el artículo 19 N.º15 de la Constitución Política de la República, en la medida en que incide en la autonomía de las sociedades para determinar libremente la composición de sus órganos de administración. Si bien este reparo puede contrarrestarse invocando la naturaleza de las cuotas como medidas de acción afirmativa, su legitimidad exige superar un test de proporcionalidad que demuestre la idoneidad, necesidad y razonabilidad de la restricción a un derecho fundamental. En el ámbito empresarial, una de las objeciones más recurrentes alude a la eventual afectación del principio de mérito. Se argumenta que la aplicación de cuotas podría incentivar designaciones motivadas principalmente por el cumplimiento de la exigencia legal, con el riesgo de generar representación meramente simbólica

⁷ Aalto University. (2022). *Impact of the Spanish gender quota on company profitability and board composition* (Tesis de licenciatura). Aalto University. Recuperado de <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/7207e047-0e28-4f4c-8b7a-404226b202d8/content>

(“tokenismo”) sin garantizar transformaciones sustantivas en la cultura organizacional.

En consecuencia, la experiencia comparada confirma que, si bien las cuotas constituyen un instrumento eficaz para incrementar de forma acelerada la presencia femenina en los directorios, su efectividad sostenida en el tiempo requiere un diseño normativo que combine gradualidad, mecanismos de fiscalización eficaces y medidas complementarias orientadas a fortalecer el desarrollo profesional y la inclusión estructural. En este sentido, el proyecto bajo análisis incorpora parcialmente estos elementos, lo que podría favorecer su impacto a largo plazo.

CONCLUSIÓN

La Ley contenida en el Boletín N.º 15.516-34, que introduce cuotas de género en los directorios de sociedades anónimas abiertas y especiales, constituye una medida de acción afirmativa con diseño gradual y un esquema regulatorio de incentivo y control —a través del principio de “cumpla o explique” y la fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero— alineado con compromisos internacionales y buenas prácticas comparadas. Este enfoque escalonado, que se consolida en un 60% de límite al género mayoritario a partir del séptimo año, busca una transición ordenada que permita identificar, formar y promover talento femenino sin generar interrupciones abruptas en la gobernanza corporativa.

No obstante, su impacto real dependerá de que se aborden las causas estructurales que hoy limitan el acceso de las mujeres a posiciones ejecutivas de alta responsabilidad. Las cifras actuales muestran que, si bien las mujeres representan una parte relevante de la fuerza laboral, su presencia disminuye drásticamente en la medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Sin una estrategia robusta para incrementar la participación femenina en cargos de primera línea —donde se genera el “capital de experiencia” que alimenta a los futuros directores—, el riesgo es que esta reforma se reduzca a un avance principalmente simbólico, o incluso que, por presión de cumplimiento, se incorporen directoras con menor trayectoria relativa que los candidatos desplazados.

La experiencia internacional ofrece lecciones relevantes. En Europa, los países que han acompañado las cuotas con exigencias de formación, programas de mentoría y apoyo institucional han logrado avances sostenibles y mejoras en la calidad de las decisiones corporativas. En cambio, donde las cuotas se implementaron sin medidas complementarias, el cambio se limitó a la estadística de representación. Estados Unidos, por su parte, ha privilegiado la autorregulación sin cuotas obligatorias, confiando en la presión del mercado y en la valorización de la diversidad como activo estratégico, lo que ha coincidido con la consolidación de algunas de las empresas más exitosas y valiosas del mundo. Esta evidencia sugiere que la clave no es solo quiénes ocupan los asientos en el directorio, sino que estos cuenten con las

competencias, experiencia y criterio necesarios para ejercer su función con excelencia.

En este marco, el rol de director es hoy más exigente que nunca. La reciente Ley de Delitos Económicos y Medioambientales ha elevado sustancialmente el estándar de diligencia y responsabilidad, contemplando sanciones que incluyen penas privativas de libertad y multas de alta cuantía para quienes, por acción u omisión, infrinjan la normativa. Este nuevo escenario exige que quienes integren los directorios cuenten no solo con credenciales profesionales sólidas, sino también con un profundo conocimiento técnico, criterio jurídico-regulatorio y capacidad para anticipar y gestionar riesgos complejos.

En definitiva, el éxito de esta reforma dependerá de que la diversidad de género se materialice en directorios con profesionales altamente competentes, respaldada por políticas de desarrollo de carrera que fortalezcan el capital de experiencia de las mujeres, y por un cambio cultural que valore la diversidad como un elemento que potencia —y no sustituye— la excelencia en la toma de decisiones. Solo así esta ley podrá trascender el plano declarativo para convertirse en un verdadero motor de una gobernanza corporativa más diversa, inclusiva y competitiva, capaz de responder a los desafíos regulatorios y de mercado que enfrentan las empresas en Chile.

ANEXO 1: TRAMITACIÓN EN EL CONGRESO

Fecha	Hito
28/11/2022	Ingreso del proyecto (con IF N° 217). Pasa a Comisión de Mujeres. Se acuerda su envío posterior a Economía y Hacienda. Se presenta urgencia simple.
31/05/2023	Primer informe de Comisión de Mujeres. Proyecto pasa a Comisión de Economía.
07/06/2023	Cuenta del informe. Confirmado paso a Economía.
10/07 – 06/09/2023	Sucesivos mensajes presentan y retiran urgencia simple.
13/10/2023	Presidente presenta indicaciones (Oficio N° 187-371) + IF complementario.
17/10/2023	Informe de Comisión de Economía. Proyecto pasa a Hacienda.
17/06/2024	Informe de Comisión de Hacienda. Proyecto queda para tabla.
02/07/2024	Inicia discusión general. Queda pendiente.
04/07/2024	Comités acuerdan devolución del proyecto a Comisión de Mujeres para nuevo informe.
28/08/2024	Nuevo informe de Comisión de Mujeres.
09/09/2024	Aprobado en general y particular. Se envía a Cámara Revisora.
10/09/2024	Proyecto ingresa a Comisión de Mujeres en Cámara Revisora.
07/01 – 14/05/2025	Diversos mensajes retiran y presentan urgencias (simple o suma).

15/05/2025	Informe de Comisión de Mujeres (Cámara Revisora).
27/05/2025	Cuenta del informe. Se presenta urgencia de discusión inmediata.
03/06 – 30/06/2025	Se mantiene urgencia de discusión inmediata o suma.
08/07/2025	Aprobado con modificaciones. Se remiten a Cámara de Origen.
09 – 23/07/2025	Cámara de Origen aprueba modificaciones. Se envía Oficio de Ley al Ejecutivo.
11/08/2025	Promulgación de la ley Más Mujeres en Directorios por S.E. el Presidente de la República, Gabriel Boric Font.
1/01/2026	Entrada en vigencia de la ley.



clapesuc



@clapesuc



@clapes_uc



Clapes UC



ClapesUC



www.clapesuc.cl