



# CÓMO SE ESPERA QUE AVANCE LA LEY MÁS MUJERES EN DIRECTORIOS

**Tras su entrada en vigencia en enero pasado, el foco se traslada a la aplicación de la norma bajo el nuevo Gobierno y a eventuales ajustes en el tono fiscalizador. Especialistas examinan el escenario regulatorio y sus implicancias.**

POR VALENTINA CÉSPEDES

Con la entrada en vigor de la Ley Más Mujeres en Directorios en enero de este año, el debate se desplaza desde su tramitación legislativa hacia su aplicación bajo la nueva administración. La interrogante no es si seguirá vigente, sino cómo se fiscalizará su cumplimiento y qué énfasis imprimirá el nuevo Gobierno.

La norma exige a las empresas reguladas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) avanzar hacia un máximo de 60% del sexo con mayor representación en sus directorios. Si no lo cumplen, deben explicar públicamente sus razones. La CMF podrá imponer, por hasta cuatro años, una cuota obligatoria transitoria a las compañías sin avances y destacar a las que cumplan, con efecto reputacional.

Según el Séptimo Reporte de Indicadores de Género 2026, elaborado por el Ministerio de Hacienda, Economía y ChileMujeres, la participación femenina en gerencias de primera línea subió 1,7 puntos entre 2022 y 2025, hasta 23,1%. En directorios, en cambio, cayó 0,6 puntos frente a 2022-2024, llegando a 16,8%.

Aunque las "Empresas Cero" disminuyeron 10,6 puntos en directorios, aún un 32,8% no tiene mujeres en su mesa directiva.

## Regulación e incentivos

La executive search talent de Mujeres Empresarias, Magdalena Salvestrini, observa que el escenario de transición es "exigente". Explica que, aunque la participación de las empresas que transan en el selectivo nacional ronda el 20%, un 47% aún no alcanza los umbrales legales que exige la norma, lo que confirma que el desafío es estructural y que requerirá ajustes en los procesos de búsqueda y sucesión para evitar un cumplimiento meramente formal.

"La continuidad está asegurada por la autonomía de la CMF y el carácter progresivo de la ley, pero su efecti-

dad dependerá de que explicar no sea más conveniente que cumplir", sostiene Salvestrini. Añade que el principal reto es ampliar el pipeline de mujeres con experiencia ejecutiva, ya que mientras estén subrepresentadas en gerencias clave persistirá el argumento de la "falta de perfiles".

La directora de litigios laborales de Provoste Matamala Abogados, María José Cea, coincide en descartar que el cambio de gobierno afecte la vigencia de la ley, pero advierte que sí podría variar la intensidad de la supervisión: "El matiz estará dado por cuán activa y exigente sea". Añade

**La participación femenina en gerencias de primera línea alcanza un 23,1%, mientras que en directorios llega a 16,8%, según el Séptimo Reporte de Indicadores de Género 2026.**

que el mayor riesgo no es la sanción económica, sino quedar rezagadas frente a estándares de gobernanza y sostenibilidad.

La investigadora del ESE Business School de la U. Andes, María José Bosch, afirma que el desafío es de implementación más que regulatorio. Advierte que las tensiones se darán en juntas de accionistas: en un sistema de "una acción, un voto", si no se cumple el estándar, entonces la elección debe repetirse. "La pregunta clave es quién estará dispuesto a modificar su voto y bajo qué incentivos", afirma, especialmente en empresas con propiedad dispersa

o bloques coordinados. Añade que la norma actúa como acelerador, ya que el crecimiento orgánico es lento, y que sin avances en trayectoria laboral femenina y corresponsabilidad en cuidados, la cuota enfrenta un techo claro.

La presidenta de Red Mujeres Alta Dirección, María Ana Matthias, atribuye la baja presencia femenina a factores estructurales como menor acceso a redes de poder, sesgos en la selección y trayectorias interrumpidas por cuidados, lo que limita la llegada a roles estratégicos. A su juicio, la ley amplía las búsquedas y acelera un cambio que, sin regulación, avanzaría a menos de un punto porcentual anual.

De hecho, según el estudio Modelos de Diversidad de Género en los Directorios, de ChileMujeres, los países con modelos con cuotas obligatorias tienen en promedio un 38,2% de participación de mujeres en los directorios, frente al 31,7% que promedian los países con cuotas recomendadas.

"Cuando existen reglas claras, el cambio ocurre y se consolida", afirma Matthias.