LITORALPRESS

Fecha: 23-08-2025
Medio: El Mercurio
Supl. : El Mercurio - Sábado
Tipo: Noticia general
Título: **“El aplicar cuotas no es una garantía de éxito per se”**

Pág. : 4
Cm2: 505,5
VPE: $ 6.639.770

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: No Definida

“Lo que cambia la ley no es solo la cifra, sino la obligación de buscar talento donde nunca antes se buscó, de preparar a las organizaciones para integrar voces distintas”.

STEPHANIE FROIMOVICH:

“El aplicar cuotas no es una garantía de éxito *per se*”

Con más de quince años de experiencia en alta dirección y en la implementación de políticas de diversidad en Chile, Francia y Estados Unidos, la socióloga formada en Columbia analiza el alcance de la ley Más Mujeres en Directorios, recientemente aprobada. Advierte que las cuotas pueden abrir espacios o quedarse en un gesto vacío si no existen condiciones reales de participación. Pero, bien implementada, puede impulsar un cambio cultural profundo. “Lo que falta es construir el semillero: no se trata solo de buscar mujeres para directorios, sino de asegurar que a lo largo de su carrera tengan las experiencias y posiciones que las preparen para llegar a la alta dirección”, afirma. POR **ARTURO GALARCE** FOTO: **MACARENA PÉREZ.**

La escena no era nueva para Stephanie Froimovich. Cuando Francia aprobó la ley de cuotas de género en los directorios de empresas, ella estaba ahí.

—Trabajaba en una multinacional —dice Stephanie—, con un 67% de mujeres en la plantilla. Pero ninguna en el directorio. Era increíble ver cómo en la pirámide, a medida que uno subía, se iban perdiendo esos talentos. Y ahí surge la pregunta: ¿cuáles son las barreras que hacen que se escapen?

Socióloga de la PUC, máster en Administración Pública por Columbia y el Sciences Po París, dicta clases en la Universidad Adolfo Ibáñez y ha trabajado más de 15 años en organizaciones públicas y privadas, como L’Oréal, en Francia, y EY, en Estados Unidos, mercados con políticas de diversidad. Hoy dirige VER, consultora que asesora a empresas, ministerios y universidades en liderazgo y cultura organizacional inclusiva.

Desde su oficina en Santiago observa cómo Chile avanza en esa misma dirección, con la recién aprobada ley Más Mujeres en Directorios. “En Chile la tendencia ya venía”, dice. “Cuando se aprobó, muchas empresas ya habían empezado a moverse, porque los números mostraban que había una relación directa entre diversidad y buenos resultados”.

Los avances habían sido lentos. En 2011, en Chile, las empresas IPSA tenían apenas un 3% de mujeres en sus directorios; en 2018, un 9%; en 2022, un 18%; y hoy, en 2024, un 22%. La ley fija un tope del 60% para el sexo sobrerrepresentado y un plazo de siete años para alcanzarlo. En otras palabras: habrá que hacer en siete años lo que antes tomó 13. Pero, como advierte Froimovich, “el aplicar cuotas no es una garantía de éxito *per se*”.

> “Lo importante es no perder la meritocracia: mujeres calificadas existen, el desafío es ir a buscarlas. Eso implica romper con el molde, dejar atrás directorios tan homogéneos”.

Lo determinante, insiste, no está en la cifra, sino en lo que ocurre dentro de la sala de directorio. “Durante años los directorios se formaron con perfiles calcados: las mismas universidades, los mismos contactos, las mismas personas sentadas alrededor de la mesa. Por eso, lo que cambia la ley no es solo la cifra, sino la obligación de buscar talento donde nunca antes se buscó, de preparar a las organizaciones para integrar voces distintas. Y ojo que esto también es un beneficio para los hombres. Porque se abre el perfil, se cuestiona qué significa realmente estar calificado, y se da paso a personas que quizás antes no habrían tenido la oportunidad de llegar a estas posiciones. Va a requerir un esfuerzo, sí, pero ese esfuerzo es lo que hace que el cambio sea provechoso”.

La ley fue aprobada con un consenso poco común en la política chilena. Sin embargo, Stephanie Froimovich sabe que eso no significa ausencia de resistencia. La ha visto en directorios y equipos de alta gerencia, tanto de hombres como de mujeres. Unos cuestionan la intervención externa en decisiones estratégicas de propiedad privada. Otras se incomodan con la idea de ser invitadas solo para cumplir una cuota.

Para ella, el desafío no es convencer a todos de que la medida es necesaria, sino crear las condiciones para que quienes lleguen puedan hacer bien su trabajo: acceso a información formal e informal, participación real en las decisiones y un ambiente que no las relegue a un papel decorativo. “No sacamos nada de traer gente capacitada”, dice Stephanie, “si no creamos el ambiente para que esa riqueza sea aprovechada”.

—Desde su experiencia, ¿qué es lo que realmente cambia con esta ley?

—Esta ley viene a acelerar una tendencia sostenida. En la última década el número de mujeres en los directorios ha crecido de a poco, y más allá del porcentaje tiene un efecto simbólico: muestra que las mujeres son importantes en todas las esferas, también en el poder económico y en la alta dirección. Lo importante es no perder la meritocracia: mujeres calificadas existen, el desafío es ir a buscarlas. Eso implica romper con el molde, dejar atrás directorios tan homogéneos. Y también es un beneficio para los hombres, porque abre perfiles distintos y da paso a personas que antes no habrían tenido la oportunidad de llegar a estas posiciones.

—¿Y no calificaban por qué? ¿Quiénes son esas mujeres?

—Hay un estudio del economista Seth Zimmerman, de la Universidad de Yale, que muestra que el perfil de la alta dirección de grandes empresas en Chile se conforma principalmente por dos universidades y tres carreras. Es decir, acá se está dejando afuera a muchísimo talento. Y lo que se necesita es gente que tenga otras perspectivas, que vea puntos ciegos que hoy en día no se están viendo. Poco a poco los directorios están valorando eso. Es un cambio que no solo tiene que ver con una ley de cuotas, sino que también con el contexto actual.

—Si tuviera que asesorar a un directorio para cumplir esta ley, ¿dónde les recomendarías buscar?

—Hay iniciativas que desarman el argumento de que “no hay mujeres”. Existen organizaciones civiles que reúnen cientos de candidatas con los requisitos que piden las empresas. Si miramos además las carreras clásicas para llegar a directorios, como Derecho, Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil, hoy las mujeres son mayoría en varias de ellas y superan el 30% en otras. Es decir, el talento está. Lo que falta es construir el semillero: no se trata solo de buscar mujeres para directorios, sino de asegurar que a lo largo de su carrera tengan las experiencias y posiciones que las preparen para llegar a la alta dirección.

—¿Cuáles son los prejuicios con los que se ha encontrado respecto a la contratación y participación de mujeres en directorios?

—Si bien esta fue una ley bastante consensuada, igual puede que haya resistencia. Por un lado, hay personas del sector privado que no quieren que un tercero se involucre en decisiones tan sensibles, tan estratégicas como las que ocurren en un directorio. ¿Por qué alguien va a tener que decirme a quién pongo, o quién no pongo, en el directorio de mi empresa? Esa es la visión de algunas personas que no les parecen bien las cuotas en general. Luego, por el lado de las mujeres, también se puede ver como una ofensa, en el sentido de que yo quiero ser considerada e invitada a participar por mis propios méritos y no porque está la obligación de una cuota. Hay gente que se siente ofendida. Con temor a ser instrumentalizada para poder cumplir con esta cuota.

—Más allá de las cuotas, ¿qué hace falta para que la participación de mujeres en los directorios se consolide?

— Ahí está el desafío de fondo: hay que poner gente calificada, capacitada y que haya tenido una trayectoria que pueda aportar y no solo fijarse en la mera presencia. Hay que poner el foco en qué herramientas y qué contexto se necesita para que haga un buen trabajo. Si estamos en un ambiente hostil, donde hay interrupciones, donde las decisiones importantes se toman fuera de la mesa directiva, es difícil que la persona nueva pueda hacer un buen trabajo. Hay que fijarse si tiene toda la información para una buena toma de decisiones. No solo la información formal, documentos, actas, sino también la información informal, lo cual muchas veces son conversaciones de pasillos. Es necesario establecer confianza con esa persona para que sea integrada a estas conversaciones claves.

—¿Ve a los directorios chilenos abiertos a este tipo de cambios?

—Es una pregunta difícil de contestar porque creo que hay heterogeneidad. Todavía hay empresas grandes en Chile donde no hay ninguna mujer en la alta dirección. Sin embargo ya han ocurrido cambios que favorecen la participación de las mujeres y al mismo tiempo a todas las personas de una organización. Por ejemplo, la flexibilidad laboral, que en muchos países comenzó como un beneficio para las mujeres que eran madres, pero se transformó en una modalidad de trabajo que beneficia a todos y logró no seguir estigmatizando a quienes la utilizaban. Lo mismo con el trabajo a distancia, o híbrido, que ya se ha normalizado en muchas empresas. Creo que son iniciativas que deberíamos seguir fortaleciendo.

Para Froimovich, el efecto de la ley se juega más allá de las cifras. Lo que está en discusión es cómo cambia la forma de liderar y tomar decisiones dentro de las organizaciones. Los beneficios, dice, están documentados: menos rotación, mayor innovación, productividad y mejor trabajo en equipo. “Hay beneficios tanto para la organización como para el individuo”, recuerda, aludiendo a estudios de la profesora Valerie Purdie-Greenaway, de la Universidad de Columbia. “Todo esto tiene que ver, a su vez, con el sentido de pertenencia”.

Las cuotas, advierte, son una herramienta que puede abrir espacios o quedarse en un gesto vacío si desde los puestos de liderazgo no se generan condiciones para una participación real. “En Chile he podido ver ese cambio en la mirada sobre qué significa hoy ser un buen líder”, dice Froimovich. “El rol de las organizaciones de crear un ambiente seguro, de calma y de confianza, es más importante que nunca”.

—¿Ha visto líderes en Chile cambiar la forma en que se relacionan con sus empleados, en su forma de trabajar?

—Sí, me ha tocado ver líderes que no estaban acostumbrados a preguntar. El decir “no sé”, traer a otra persona a la conversación, tener la curiosidad de aprender... Todo eso no baja las exigencias ni los estándares de excelencia. Al contrario: estas intervenciones son una oportunidad para mejorar el desempeño de las empresas. No hablamos de habilidades blandas como algo accesorio, sino de factores que inciden en la eficiencia de la organización.

—En el mundo, sobre todo en Estados Unidos, se han recortado presupuestos en diversidad. ¿Puede afectar eso a Chile?

—Sí, hay que diferenciar aquellos casos que hacen ruido, de lo que ocurre en la gran mayoría de las organizaciones. Estamos hablando de que más de un 80% de las empresas en Estados Unidos han mantenido intactos sus presupuestos de diversidad. Tal vez han cambiado la etiqueta, ya no se le llama con la sigla DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), que está bajo ataque, sino que le llaman sentido de pertenencia, le pueden llamar bienestar, cultura organizacional inclusiva, u otro. Pero el objetivo, que tiene que ver con la cohesión social, sigue intacto.

—En época de elecciones, ¿cree que eso tranquiliza ante eventuales liderazgos que amenacen estas políticas?

—Exacto, lo que vemos en Chile es más similar a la situación en Europa que a lo que vemos en Estados Unidos. Acá, en Chile, tenemos un marco regulatorio que es bastante estricto, en donde no estamos a la deriva de quien está en el gobierno de turno. No es a la voluntad de lo que cada individuo quiere, sino que hay que cumplir con el marco regulatorio. Mi mirada es esperanzadora, yo creo que hay que confiar en nuestra regulación, esto es algo que perdura.

—¿Qué le recomendaría a una mujer que gracias a esta ley entre a un directorio históricamente masculino?

—A cualquier persona que integre este tipo de instancias, tiene que fijarse en lo que ocurre en el plano formal, pero también en el informal. Lo formal tiene que ver con todos los documentos, la estructura organizacional, datos del rubro, de la industria, pero la persona también tiene que hacer una lectura de lo que ocurre en la cultura informal. Por ejemplo, le diría que se preocupe de entender el funcionamiento del grupo humano que integra. Entender la calidad de las relaciones interpersonales. Le diría que se preocupe de construir confianzas claves porque a la larga será crucial para que se le involucre en los procesos de toma de decisiones. Además es fundamental cómo generar este ambiente para que la persona pueda hacer bien su trabajo. Pero eso no depende del individuo que entra, sino que del equipo que recibe a la persona. Ese cambio va a impactar la participación laboral femenina en general, pero también es una oportunidad de crecimiento para Chile. S