LITORALPRESS

Fecha: 21-08-2025
Medio: Revista Velvet
Supl. : Revista Velvet
Tipo: Noticia general
Título: **Josefina Montenesro**

Pág. : 64
Cm2: 585,7
VPE: $ 638.965

Tiraje: 6.000
Lectoría: 18.000
Favorabilidad: No Definida

ENTREVISTA

# Josefina Montenegro

## "EL ÉXITO LABORAL FEMENINO CON RENUNCIAS EN LA VIDA PERSONAL ES UNA REALIDAD QUE DEBE CAMBIAR"

LA MUJER QUE PARTICIPA EN MÁS DIRECTORIOS EN CHILE –ACTUALMENTE ESTÁ EN SEIS, DE COMPAÑÍAS PÚBLICAS Y PRIVADAS, COMO CODELCO Y CENCOSUD– DICE QUE HA PODIDO "EXPERIMENTAR EN PRIMERA PERSONA CÓMO HOMBRES Y MUJERES NOS COMPLEMENTAMOS Y LO BIEN QUE HACE LA DIVERSIDAD".

POR **JUAN CRISTÓBAL VILLALOBOS**
FOTOS **BÁRBARA SAN MARTÍN**

quien ostenta ese título, da su receta. "Con una combinación de rigurosidad, mucha dedicación y trabajo. Me ha ayudado ser una profesional leal y comprometida, que escucha, analiza y actúa con criterio e independencia. Y también la capacidad de generar confianza y armar buenos equipos", dice muy segura.

Quienes la conocen afirman que estas características le han permitido desarrollar un carrera siempre en ascenso a esta abogada formada en la Universidad Católica, con un Master in Laws de la New York School of Law. Fue superintendenta de Insolvencia durante el primer mandato de Sebastián Piñera, siendo casi la única funcionaria ratificada por Bachelet II. Luego se convirtió en presidenta de la Asociación de Isapres entre 2019 y 2020, y hoy integra seis directorios, todos en compañías importantes: Codelco (nombrada por el Presidente Gabriel Boric), Cencosud, Camanchaca, Invercap, Sky y la Cámara de Comercio de Santiago.

También es consejera del Consejo Consultivo del Mercado de Capitales del Ministerio de Hacienda y del Consejo de Desarrollo Estratégico de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, y columnista en El Pulso, de La Tercera.

Este 2025, en particular, ha recibido mucho reconocimiento: en mayo apareció como una de las ejecutivas destacadas en el estudio Marcas Ciudadanas de Cadem y, en abril, fue escogida como la "ejecutiva del año" por EY y El Mercurio. El día de la premiación, junto con afirmar que se entrega a cada proyecto en cuerpo y alma, recalcó que la participación de las mujeres en la alta dirección y en los gobiernos corporativos no puede retroceder, "por el bien de nuestras futuras generaciones". Fiel a ese espíritu, Josefina Montenegro es también mentora del programa Woomup, centrado en realzar el talento femenino en las empresas.

Siempre impecable en todo sentido, desde su ropa y su pelo ultra liso hasta su forma de expresarse en público, Josefina Montenegro habla midiendo cada palabra. Como buena abogada, conoce el peso que tienen. Y sabe, también, que todavía son pocas las mujeres en Chile que puedan presumir de una trayectoria como la suya.

–Es un camino desafiante, pero muy enriquecedor. He podido experimentar en primera persona cómo



www.litoralpress.cl

LITORALPRESS

Fecha: 21-08-2025
Medio: Revista Velvet
Supl. : Revista Velvet
Tipo: Noticia general
Título: **Josefina Montenesro**

Pág. : 65
Cm2: 519,5
VPE: $ 566.736

Tiraje: 6.000
Lectoría: 18.000
Favorabilidad: No Definida

LITORALPRESS

Fecha: 21-08-2025
Medio: Revista Velvet
Supl. : Revista Velvet
Tipo: Noticia general
Título: **Josefina Montenesro**

Pág. : 66
Cm2: 601,6
VPE: $ 656.381

Tiraje: 6.000
Lectoría: 18.000
Favorabilidad: No Definida

> He percibido cierta incomodidad cuando respondo que no tengo hijos y también curiosidad, pero no condena social. El que aún persista la idea de que una mujer con hijos enfrenta más dificultades para alcanzar el éxito profesional, significa que seguimos asociando la responsabilidad del cuidado exclusivamente a ella.



www.litoralpress.cl

LITORALPRESS

Fecha: 21-08-2025
Medio: Revista Velvet
Supl. : Revista Velvet
Tipo: Noticia general
Título: **Josefina Montenesro**

Pág. : 67
Cm2: 574,0
VPE: $ 626.201

Tiraje: 6.000
Lectoría: 18.000
Favorabilidad: No Definida

hombres y mujeres nos complementamos y lo bien que hace la diversidad. Hoy, más que nunca, se valora una mirada que integre perspectivas distintas, y en eso todos tenemos mucho que aportar.

**la flexibilidad, la meticulosidad, el esfuerzo, la**

–La formación y experiencia legal aportan certeza y protección jurídica. Las habilidades personales como la responsabilidad, la disciplina, la empatía y la capacidad de leer contextos diversos han sido determinantes en mi forma de ser directora.

**–¿Qué obstáculos enfrentan las mujeres para acceder a**

–Algunos se presentan desde el inicio. Las mujeres, al tener a cargo las labores de cuidado, muchas veces no pueden desarrollarse profesionalmente. Las que sí lo logran, frecuentemente enfrentan barreras como la falta de visibilidad y de oportunidades. También existen todavía sesgos o estereotipos propios del mundo laboral, que hacen creer que los cargos de alta dirección deben ser ejercidos por hombres.

**–Al momento de ser nombrada directora, ¿cuán determinante fue el ser mujer?**

–Cada nombramiento ha sido particular y ha respondido a distintas circunstancias y necesidades de cada compañía. Si bien para algunas empresas puede representar un valor en términos de equidad y diversidad, el ser mujer no es una condición que, por sí sola, te lleve a un directorio. Lo que realmente abre puertas es la trayectoria, la preparación y la capacidad de aportar valor estratégico.

**–¿Cómo se debe preparar una mujer para llegar a ser**

–Primero debe formarse para ser la mejor profesional en su área de expertise y, una vez consolidada su carrera como ejecutiva, prepararse para ser directora. Hoy existen muy buenos programas que apoyan ese tránsito.

Podría parecer que las mujeres en directorios van en aumento en Chile, pero no. Un estudio reciente del ESE Business School reveló que su participación en los directorios de las principales empresas chilenas, que ya era baja, se redujo por primera vez desde 2011. Según sus datos, la participación femenina en directorios IPSA era del 22,1% en 2024, y este año llegó a 21%. Una reducción que quizás no es tan grande, pero de todos modos refleja una tendencia que no favorece la equidad.

**–¿A qué cree que se debe que después de más de una década de avances, la representación femenina en los**

–Creo que la voluntad de la mayoría de las empresas en Chile de incorporar mujeres en los directorios existe y se mantiene. Sin embargo, para que sea sostenible en el tiempo, no puede basarse solo en la voluntad, sino en una convicción estratégica que directorios diversos –no solo por género– dan mejores resultados. Esa convicción estratégica aún no está presente en todas las empresas y es lo que debemos seguir impulsando.

Por esta razón, Josefina ha sido pública defensora del proyecto de ley que promueve más mujeres en directorios. En su cuenta de LinkedIn, que bordea los cinco mil seguidores –cifra considerada como alta para esa red social– apuntó que "lo que está en juego con ese proyecto no es solo un porcentaje máximo de representatividad por género, sino el tipo de economía y sociedad que queremos construir".

**–Existen visiones críticas de la ley de cuotas para directorios. ¿Qué justifica la intervención estatal y las cuotas obligatorias? ¿No debería ser una decisión libre**

–El proyecto de más mujeres en directorios no impone una cuota obligatoria, sino un porcentaje máximo de representación por género, que permite tanto a hombres como mujeres integrarse equitativamente. Además, se trata de un camino gradual, razonable y evaluable y por eso lo apoyo, porque apunta a crear las condiciones para que en un futuro próximo sea una decisión libre de las empresas optar por gobiernos corporativos diversos.

**–¿Qué efectos concretos positivos ha significado la incorporación femenina a los gobiernos corporativos?**

–Son varios los estudios e informes que evidencian las consecuencias positivas de un gobierno corporativo integrado por mujeres y en general, diverso, es decir integrado por directores con distintas competencias, nacionalidades, experiencias, etc. Sin embargo, para mí, la respuesta es más simple: son los mismos efectos positivos que las mujeres, y la diversidad en general, aportan a la sociedad. Imagínense una sociedad sin mujeres o una sociedad en la que seamos todos iguales. En mi opinión, es insostenible.

**influencia la agenda feminista. ¿Te sientes identificada con las demandas feministas?**

–Me siento identificada con la búsqueda de equidad y de diversidad.

**–¿Sientes que en ocasiones la causa feminista puede perjudicar a las mujeres en el ámbito laboral?**

–Creo en el equilibrio. Cualquier causa que, en ocasiones, privilegie los extremos, es difícil de sobrellevar.

**–El gobierno actual se definió como feminista. ¿Lo ha sido realmente o está al debe?**

–Creo que ha cumplido en cuanto a darle visibilidad y oportunidades a las mujeres para ocupar cargos públicos.

**–¿Cuál es el aporte concreto de las mujeres en**

–La incorporación de las mujeres en política ha sido tardía. Hoy contamos con una notable presencia de mujeres abarcando distintos niveles de representación popular. Dicho eso, creo que las mujeres ingresan a la política porque tienen el mismo derecho que los hombres a participar en las decisiones que involucran a toda la sociedad.

–Por ahora, no. Me gusta mucho lo que hago.

Josefina Montenegro se explaya al recorrer los hitos de su vida profesional. "Creo que hay momentos en mi carrera que no solo marcaron mi trayectoria profesional, sino que de alguna manera me prepararon para los desafíos que vinieron. Por ejemplo, estudiar y trabajar en Nueva York

LITORALPRESS

Fecha: 21-08-2025
Medio: Revista Velvet
Supl. : Revista Velvet
Tipo: Noticia general
Título: **Josefina Montenesro**

Pág. : 68
Cm2: 595,5
VPE: $ 649.655

Tiraje: 6.000
Lectoría: 18.000
Favorabilidad: No Definida



fue una experiencia que me abrió el mundo y me enseñó a mirar los desafíos desde una perspectiva global. Luego, trabajando en el mundo público y privado, enfrenté desafíos técnicos y políticos de gran envergadura. Descubrí de lo que era capaz", dice.

Integrar el directorio de Codelco era algo que anhelaba desde hace mucho. "Fue la concreción de un sueño que tenía desde la universidad, cuando hice mi tesis en derecho minero", confiesa.

**–¿Qué dificultades concretas encontraste en ese camino y cómo las superaste?**

Cada etapa de mi carrera trajo consigo desafíos muy distintos. Pero si algo ha sido constante es la forma en que enfrento esas dificultades: con foco, dedicación, compromiso, responsabilidad y perseverancia. Creo profundamente en el valor del esfuerzo, de la preparación y de rodearse de buenos equipos.

**–Siempre te ves muy empoderada. ¿Hay algo que te haga sentir insegura?**

–La falta de preparación. Y por lo mismo, siempre me preparo al máximo. Me gusta conocer los contextos, anticipar escenarios, entender los temas en profundidad. Saber que hice todo lo que estaba a mi alcance para estar a la altura me da tranquilidad, incluso en contextos inciertos o exigentes.

**–¿Qué consejo le das a las mujeres que sufren del síndrome de la impostora, es decir, que son muy capaces, pero no logran creerlo?**

–Que confíen en ellas. Que no se disculpen por estar donde están. Que no le tengan miedo a nada ni a nadie.

**–Las mujeres están expuestas a distintos tipos de discriminaciones. El que tú hayas destacado en lo laboral, pero que no tengas hijos, ¿ha significado algún tipo de condena social? ¿Cómo lo has enfrentado?**

He percibido cierta incomodidad cuando respondo que no tengo hijos y también curiosidad, pero no condena social. El que aún persista la idea de que una mujer con hijos enfrenta más dificultades para alcanzar el éxito profesional, significa que seguimos asociando la responsabilidad del cuidado exclusivamente a ella.

**–¿Este es un desafío que habitualmente enfrentan las mujeres exitosas profesionalmente?**

–Creo que es más bien un tema recurrente en las nuevas generaciones. Pero como decía, asociar el éxito laboral femenino con renuncias en la vida personal es una realidad que debe cambiar.

**–Muchos han dicho que los "liderazgos masculinos tóxicos" son los responsables de las crisis y las guerras que hoy sacuden al mundo. ¿Estás de acuerdo? ¿Sería distinto si más mujeres estuvieran en cargos de liderazgo internacional?**

–Creo que lo que enfrentamos son narrativas tóxicas: discursos que destacan la fuerza, los extremos, la confrontación y que se alejan del equilibrio, de la colaboración, de los acuerdos. Creo que necesitamos liderazgos que pongan en valor estas últimas características, sean hombres o mujeres. ■

> "Creo que el gobierno actual ha cumplido en cuanto a darle visibilidad y oportunidades a las mujeres para ocupar cargos públicos."



www.litoralpress.cl