

Cuotas y liderazgo femenino: el desafío que sigue



ALEJANDRA WOOD
 DIRECTORA EJECUTIVA
 CENTRO DE GOBIERNO
 CORPORATIVO UC

Una nueva ley que fija un 40% de cuota de género en los directorios de empresas abiertas en bolsa, a implementarse en siete años, representa un hito relevante para la equidad en Chile. Es un logro que merece reconocimiento. Junto con celebrarlo, es clave abrir una reflexión: ¿cómo aseguramos que más mujeres no solo lleguen a la mesa, sino que también permanezcan, lideren y consoliden su posición?

Más allá de las cuotas, lo que ocurre en la primera línea ejecutiva es igualmente revelador: solo el 10% de las empresas Fortune 500 están lideradas por mujeres, y ellas permanecen un 40% menos en el cargo que sus pares hombres.

No se trata de desempeño, sino de condiciones estructurales que exigen atención por parte del mundo corporativo. Un análisis reciente de Harvard Law School (2024) identifica varias causas: las mujeres asumen con mayor frecuencia en contextos de crisis —lo que se ha denominado el *glass cliff* o “acantilado de cristal”—, enfrentan mayor escrutinio público, reciben menos apoyo informal y, cuando una CEO renuncia, en el 91% de los casos es reemplazada por un hombre, perpetuando el ciclo.

Qué puede hacer un buen directorio:

- **Revisar y ampliar el perfil de sucesión:** muchas mujeres asumen el liderazgo luego de años en áreas de soporte como legal, personas o sostenibilidad. Pocas lo hacen desde roles core de negocio o finanzas. Los directorios deben ampliar su mirada sobre qué significa estar “listo para el cargo” y mapear talento con foco en visión estrate-

tégica, no solo en experiencia funcional.

- **Asegurar *onboarding* robusto y acompañamiento real:** los primeros 18 meses son críticos. El 35% de las CEO mujeres analizadas enfrentó expectativas contradictorias del directorio y del equipo ejecutivo. Acompañar no es solo informar, también implica alinear prioridades,

“El 35% de las CEO mujeres analizadas enfrentó expectativas contradictorias del directorio y del equipo ejecutivo. Acompañar no es solo informar, también implica alinear prioridades, facilitar redes internas y respaldar decisiones difíciles”.

facilitar redes internas y respaldar decisiones difíciles.

- **Medir con métricas consistentes:** a menudo se aplican a una CEO KPIs distintos a los de su antecesor. Esa doble vara erosiona la confianza. Evaluar con estándares estables es una obliga-

ción ética y de gobernanza.

- **Preparar la cultura para liderazgos diversos:** nombrar a una mujer en la cima no basta si la cultura interna no está alineada. El riesgo de aislamiento crece y el directorio debe gestionarlo activamente.

Este no es un problema de género, es un

desafío de gobierno corporativo. Un liderazgo que no prospera representa una pérdida de valor, legitimidad y talento.

Nombrar es solo el comienzo. Gobernar bien es acompañar, sostener y proteger el talento que se atreve a liderar.