

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS EN CHILE



DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS EN CHILE

Documento de trabajo realizado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con la participación de las siguientes personas: Álvaro Bustos¹, Edgar Kausel², Fernanda Novoa³, Consuelo Silva⁴, Diego Veroiza⁵, Eduardo Walker⁶, Matías Zegers⁷.

Santiago, Octubre 2020.

Colaboran:

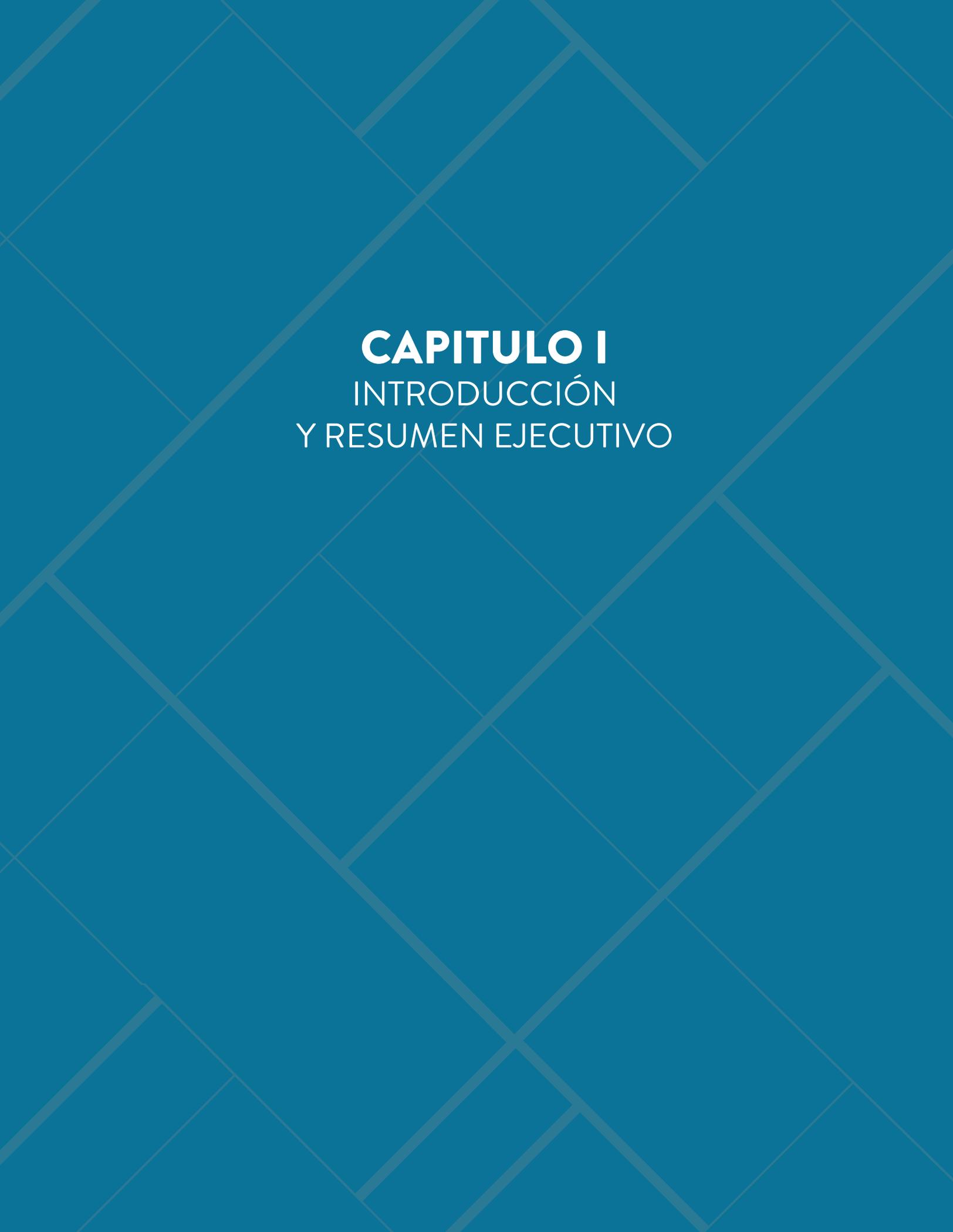


1. Profesor Escuela de Administración UC y Director CGCUC
2. Profesor Escuela de Administración UC
3. Investigadora, CGCUC
4. Profesora Escuela de Administración UC
5. Investigador, CGCUC
6. Profesor Escuela de Administración UC y Director CGCUC
7. Profesor Facultad de Derecho UC y Director CGCUC

ÍNDICE

DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO	04
CAPÍTULO II. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO: UNA MIRADA DESDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y <i>BEHAVIORAL ECONOMICS</i> (ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO)	07
CAPÍTULO III. EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD SOBRE EL BIENESTAR: UNA MIRADA DESDE LA ECONOMÍA Y LAS FINANZAS	16
CAPÍTULO IV. REVISIÓN DE LA EVIDENCIA INTERNACIONAL SOBRE COMPOSICIÓN DE DIRECTORIOS	20
CAPÍTULO V. REVISIÓN DE LA EVIDENCIA INTERNACIONAL CON RESPECTO A EJECUTIVOS PRINCIPALES	24
CAPÍTULO VI. EVOLUCIÓN DE LOS DIRECTORIOS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR EN CHILE: EVIDENCIA EMPÍRICA	27
CAPÍTULO VII. EVIDENCIA RECIENTE A PARTIR DE LA NORMA DE CARÁCTER GENERAL 386	41
VIII. CONCLUSIONES	45
IX. BIBLIOGRAFÍA	48
X. ANEXOS	59



CAPITULO I
INTRODUCCIÓN
Y RESUMEN EJECUTIVO

I. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO

La Bolsa de Comercio de Santiago ha encargado al Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGCUC”) un informe sobre diversidad en la administración superior de las empresas en Chile, tomando como muestra a las mayores sociedades anónimas abiertas o especiales del país que presentan información a la Comisión para el Mercado Financiero (“CMF”). Este informe ha sido preparado por colaboradores del CGCUC, de la Facultad de Derecho y de la Escuela de Administración, todos de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El informe comienza en el capítulo 2 discutiendo la diversidad de género desde la perspectiva del comportamiento organizacional y el *behavioral economics*. Se concluye que si bien en general la diversidad, entendida en un sentido amplio, puede generar más conflictos y por ende extendería el tiempo requerido para tomar decisiones, generaría mejores decisiones gracias a la heterogeneidad implícita en la diversidad. En cuanto a las diferencias en la toma de decisiones, las mujeres reportan mayores niveles de responsabilidad y de orden, así como de afabilidad y de aversión al riesgo cuando se les compara a los hombres. Las mujeres también muestran generalmente menor exceso de confianza, lo que redundaría en que están más dispuestas a considerar las opiniones de los demás cuando toman decisiones. Por último, en cuanto a directorios y equipos de alta dirección, la evidencia señala que la participación femenina está relacionada positivamente con el desempeño de la firma, aunque los efectos son más bien pequeños.

En el capítulo 3, se discute el impacto de la diversidad de género sobre el bienestar social y privado, esta vez desde la perspectiva de la economía clásica y de las finanzas. Primero se enfatiza la amplia evidencia que avala los efectos positivos de la participación laboral femenina sobre el crecimiento económico de un país medido en términos de mayores ingresos o menores niveles de pobreza. Luego se discute el impacto femenino en el desempeño de las organizaciones económicas desde la perspectiva de diversas teorías que incluye la de los recursos, de la dependencia de los recursos, de agencia y del estatus. El capítulo termina resaltando que la presencia de mujeres en la administración superior tiene la capacidad significativa de promover la diversidad de género dentro de la empresa u otras organizaciones económicas.

En los capítulos 4 y 5, se discute la evidencia internacional sobre el impacto que la diversidad de género tiene en el desempeño de los directorios y de los altos ejecutivos de empresas respectivamente. Aunque la literatura señala evidencia mixta sobre el impacto que mujeres en el directorio tienen sobre el desempeño empresarial, ésta revela un efecto positivo en la promoción de diversidad dentro de los diferentes estratos de la firma. Por otro lado, no existe evidencia empírica concluyente sugiriendo que la presencia de mujeres en la alta administración mejoraría el rendimiento de las tareas individuales y grupales de una empresa. La evidencia sí respalda la idea que una mayor presencia de mujeres en la alta dirección tiende a favorecer el desarrollo de otras mujeres en la organización, lo que se denomina como efecto *spillover* de género.

Centralmente, el capítulo 6 del reporte discute evidencia empírica para Chile del impacto que tendría la diversidad de género en el desempeño de los directorios y altos ejecutivos en empresas nacionales. Los resultados no encuentran una relación clara entre diversidad y desempeño, más sí un efecto positivo preliminar sobre la promoción de mujeres en alta gerencia. Sin embargo, este tipo de estudios adolecen de problemas de causalidad y de poder en la muestra, por lo que el llamado es a que sea la futura investigación la que responda más categóricamente estas preguntas.

El reporte finaliza con el capítulo 7 en donde se analiza el marco legal sobre exigencias de diversidad en la alta dirección de empresas en Chile. Allí se enfatiza que si bien es cierto no existen obligaciones legales con respecto a niveles de diversidad, la NCG 386, vigente desde el 2015, exige estándares de revelación de información al mercado sobre el tema. El capítulo y el reporte finalizan enfatizando que las respuestas de las empresas revelan que ha habido variaciones significativas desde la dictación de la Norma respecto al incremento de mujeres en el directorio, pero no lo ha habido en otros temas relacionados con la diversidad, tales como la edad promedio o nacionalidad de los directores.

Como puede desprenderse del análisis que se realiza en este trabajo, la participación de mujeres en cargos de responsabilidad puede considerarse un asunto de justicia, pero además, en empresas productivas, impacta la eficiencia económica y la imagen en cuanto a su responsabilidad social corporativa.

La revisión de la literatura académica ha encontrado, a grandes rasgos, que mayor diversidad en la dirección superior de las empresas potencia la creatividad y la innovación, el trabajo en equipo, vínculos más variados con el entorno, la “legitimidad social” y un mejor monitoreo de actividades clave. Esto, impulsado por el particular estilo de toma de decisiones que tienen, reportando mayores niveles de responsabilidad y de orden que los hombres; mayores niveles de afabilidad y de consideración de distintos puntos de vista; y mayores niveles de aversión al riesgo.

Habría además un efecto “spillover”: una mayor presencia femenina en instancias directivas ayuda a que otras mujeres obtengan puestos de mayor responsabilidad, dada una mayor capacidad de identificar el talento, además de proveer liderazgo y mentoría. También cuestionaría la preeminencia de liderazgos masculinos.

Un clásico problema de causalidad dificulta medir el impacto de la participación femenina en los directorios: ¿Es una empresa exitosa (o no) porque tiene mujeres en el directorio o las empresas exitosas (o no) incorporan más mujeres en sus directorios? Con todo, la evidencia es ambigua, encontrándose casos en que la presencia femenina mejora la independencia y eficiencia de los directorios, asociándose a un mejor desempeño (medidos como Q de Tobin y ROA). Pero también hay evidencia *causal* de Noruega y California en cuanto a que las cuotas forzadas en los directorios tuvieron un impacto negativo, principalmente porque implicó un menor control de ciertos costos y por la dificultad de encontrar candidatas idóneas, respectivamente.

Basados en una muestra de sociedades abiertas, usada en este reporte, en Chile tampoco se encuentra una relación clara entre diversidad (en general) y desempeño. Sí se halla que la presencia de mujeres en los directorios implicaría una mayor proporción de ejecutivas principales (efecto “spillover”). En la muestra, en 2004 (2018) un 17% (41%) de las empresas tenían alguna mujer en el directorio, pero la proporción de mujeres en los directorios sigue siendo baja (pasando de 2,6% a 7,4%). También hay un significativo aumento de ejecutivas principales (pasando de 3,2% a 10,5%), lo que incrementaría la disponibilidad de candidatas potenciales para los directorios, sin embargo, la distribución de mujeres por gerencias no es uniforme, encontrándose situadas principalmente en la gerencia de recursos humanos y gerencia de asuntos corporativos y responsabilidad social.

CAPITULO II

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO:
UNA MIRADA DESDE EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y *BEHAVIORAL ECONOMICS*
(*ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO*)

II. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO: UNA MIRADA DESDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y BEHAVIORAL ECONOMICS (ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO)

La diversidad de género es un tema ampliamente estudiado en el campo de Comportamiento Organizacional y, más recientemente, en *Behavioral Economics*. En esta última disciplina, el foco se ha centralizado en entender potenciales diferencias de género en sesgos o formas de toma de decisiones. En el Comportamiento Organizacional, el interés se inicia por un tema legal: *Civil Rights Act* de 1964 en Estados Unidos en el que se prohibió la discriminación basada en raza, color, religión, sexo, nación de origen entre otras categorías. Esto no solo fue influyente en Estados Unidos, sino también en otros países del mundo. Este incipiente aspecto legal luego evolucionó y la investigación se centró en entender el impacto de la diversidad en las personas, en el proceso del trabajo y en el desempeño grupal.

En esta sección, nos focalizaremos en tres aspectos relacionados. En una primera sección, más breve, el foco es la diversidad, entendida de manera general, así como sus consecuencias. En la segunda sección, el foco es cómo las mujeres difieren de los hombres en ciertos aspectos de la toma de decisiones. En la tercera sección, se revisan estudios importantes relacionados con participación femenina en directorios y en equipos de alta dirección.

2.1 DIVERSIDAD EN EL TRABAJO

La diversidad en el trabajo se refiere a cualquier diferencia en la composición de las características de las personas que forman parte de un grupo de trabajo (Roberson, 2019). A nivel individual, estas características se pueden clasificar en dos categorías. Primero, la diversidad superficial, se refiere a características observables de las personas, las que son muchas veces innatas. Estas son típicamente variables demográficas como la edad, género, raza o etnia, entre otras (Harrison, 2002). Segundo, la diversidad profunda, se basa en características menos observables, como los valores, las habilidades y las preferencias (Mannix & Neale, 2005). A pesar de esta distinción, típicamente, cuando se habla de diversidad, ésta se refiere al nivel superficial.

A un nivel menos individual, la diversidad se refiere a una propiedad estructural de los grupos u otras unidades de trabajo. Esto a un nivel elemental se tiende a entender como la representación proporcional de las características mencionadas arriba (Blau, 1977). Un ejemplo puede ser el porcentaje de mujeres que trabajan en una empresa o equipo de trabajo. Sin embargo, también se han propuesto conceptualizaciones multidimensionales de la diversidad. Algunos autores han desarrollado la idea de ‘fracturas demográficas’ (Lau y Murnighan, 1998) que son demarcaciones basadas en más de un atributo que divide distintos subgrupos. Un ejemplo puede ser una fractura etaria y de género, en que un grupo de trabajo es más joven y con mayor cantidad de mujeres que otros.

En términos de consecuencias y mecanismos del por qué la diversidad puede tener resultados importantes en un equipo o unidad de trabajo, una influyente perspectiva ha sido la de las relaciones intergrupales que pone en relieve la identidad social (Tajfel, 1978). Determinadas categorías se pueden hacer evidentes en un grupo de personas; por ejemplo, en base a la edad, personas jóvenes vs. aquellos con más edad. En base a estas categorías, las personas se clasifican como perteneciendo o

no a un grupo, lo que se traduce frecuentemente en endogrupos (“nosotros”) y exogrupos (“ellos”) (Turner, 1987). Mientras más claras las diferencias, se genera una mayor identidad con el endogrupo y menor identidad con el exogrupo. A su vez, con el paso del tiempo, esto va generando más confianza y reacciones más positivas a los miembros del endogrupo, a diferencia del exogrupo (Ferguson & Porter, 2013). Desde este punto de vista, entonces, una consecuencia negativa de la diversidad es potencialmente una mayor conflictividad interpersonal y mayor cantidad de desacuerdos. Quizás por esta razón, cuando hay tareas bien estructuradas, la diversidad de un grupo de trabajo tiende a llevar a menor eficiencia en el desempeño, dado que se necesita más tiempo para llegar a acuerdos (Jehn, 1994; Williams & O’Reilly, 1998).

Sin embargo, la diversidad puede tener al mismo tiempo un efecto más positivo (Ramarajan y Thomas, 2010). La diversidad o la heterogeneidad de un grupo en alguna categoría superficial, como el género o la edad, suele tener correlatos a nivel más profundo. Así, personas más jóvenes pueden tener conocimientos y valores distintos a las personas de mayor edad, lo que da a un grupo una gama más amplia de perspectivas u opiniones. De hecho, hay bastante evidencia que grupos más heterogéneos llevan a más innovación grupal y mejores soluciones a problemas (Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009). Por lo tanto, en la medida que las tareas de una unidad se focalicen en el innovar o resolver problemas no-rutinarios, y en el que la toma de decisiones no tiene una limitación importante de tiempo, la diversidad tiende a relacionarse positivamente con desempeño (van Knippenberg et al., 2004).

2.2 DIFERENCIAS DE GÉNERO EN ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Esta sección, la más medular de este capítulo, se centra más específicamente en cómo mujeres y hombres pueden tener distintos estilos de toma de decisiones, y cuáles son las magnitudes de esas diferencias. Asimismo, se reportan algunas investigaciones sobre los efectos de mayor diversidad de género en grupos de trabajo.

2.2.1 ESTUDIOS BASADOS EN AUTO-REPORTES O CUESTIONARIOS

A nivel de estilos y disposiciones que puedan ser distintas para hombres y mujeres, primero se revisan estudios basados en auto-reportes o cuestionarios. Estos pueden tener algunos sesgos, pero al mismo tiempo pueden dar ciertos indicios de diferencias de género. Una perspectiva importante es el modelo de los “cinco grandes de personalidad”, que puede dar luces en este sentido (Costa & McRae, 1992; Goldberg, 1993). El modelo sostiene, en base a estudios que se empezaron a realizar a fines de los cincuenta, pero que fueron adquiriendo coherencia a través de los años, que empíricamente existen cinco factores de personalidad que permiten establecer diferencias individuales entre las personas. Existe abundante evidencia sugiriendo que estos factores, en términos del orden de los puntajes, son bastantes coherentes y estables a través del tiempo (Dobb-Clark & Schurer, 2011). Es decir, si la persona 1 obtiene un puntaje mayor que la persona 2 en año t en un factor determinado, la probabilidad de que en año $t+1$ la misma persona 1 tenga un puntaje más alto que persona 2, es bastante alta.

Los cinco factores propuestos en este modelo son: 1) *Apertura a la Experiencia*, la disposición de tener curiosidad por aprender, por tener experiencias diversas y por conocer personas de intereses diversos; 2) *Responsabilidad*, la tendencia a mostrar auto-disciplina y de buscar el logro de objetivos; 3) *Extra-*

versión, la tendencia a mostrar asertividad, ambición, gregarismo y emociones positivas; 4) *Afabilidad*, la tendencia a mostrar altruismo, empatía e interés por otras personas; y 5) *Neuroticismo*, la tendencia a experimentar ansiedad e inestabilidad emocional.

Existen estudios en diferencias de género hechos con grandes muestras representativas realizados en Inglaterra (Taylor, Brice, Buck, & Prentice-Lane, 2009), Australia (Wooden & Watson, 2007) y Alemania (Wagner, Frick, & Schupp, 2007). La conclusión del análisis de estas muestras es que las mujeres tienden a puntuar consistentemente más que los hombres en afabilidad, con una magnitud de alrededor de media desviación estándar. Esto también es consistente con estudios basados en “estilos de toma de decisiones” (Scott & Bruce, 1995), los que muestran que las mujeres tienden a tomar decisiones de manera más colaborativa, buscando información y sugerencias de otras personas en el proceso (Delaney, Strough, Parker, & De Bruin, 2011).

De manera similar, las mujeres puntúan de manera más alta que los hombres en responsabilidad, aunque las magnitudes tienden a ser más pequeñas. En particular, hay diferencias en términos del sub-factor *orden* (Weisberg et al., 2011), ya que las mujeres tienden a reportar mayores niveles en orientación al detalle que los hombres, de seguir un horario o un plan inicial, y tener sus documentos ordenados. El caso de extraversión, es algo más complicado: las mujeres tienden a experimentar más emociones positivas, pero los hombres tienden a mostrar mayores niveles de asertividad (Costa et al.,). En el caso de neuroticismo, hay pocas diferencias, aunque las mujeres tienden a mostrar niveles levemente más altos de ansiedad general. Además, no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en apertura a la experiencia, aunque hay cierta sugerencia de que las mujeres están más abiertas a conocer las experiencias diversas de otras personas (Weisberg et al., 2011).

El último factor mencionado en esta sección es propensión al riesgo. Esto es algo relativamente independiente a los 5 grandes factores de personalidad, aunque hay mucha evidencia de que tiende a ser estable en el tiempo (Schildberg-Hörisch, 2018). Hay que recordar que la investigación mencionada en esta sección se basa en auto-reportes. Es decir, son respuestas a preguntas como “¿Eres generalmente una persona que está dispuesta a tomar riesgos o intentas evitar tomar riesgos?” (Taylor et al., 2009). Las encuestas realizadas en Australia, Alemania e Inglaterra sugieren que las mujeres tienden a reportar menores niveles de propensión al riesgo ante preguntas como estas. Esto se traduce en alrededor un tercio de desviación estándar más bajo en orientación al riesgo para mujeres que para hombres.

Finalmente, es necesario puntualizar que existen pocas diferencias de cultura o de naciones en los resultados en esta sección (Feingold, 1994). Es decir, las diferencias mencionadas en estos párrafos son similares en distintos países y culturas (Costa et al., 2001).

2.2.2 ESTUDIOS BASADOS EN JUEGOS ECONÓMICOS Y OTRAS DECISIONES

Una segunda fuente de estudios, más allá de aquellos basados en cuestionarios, son los juegos económicos y otros estudios usando decisiones. En éstos, las personas tienen que tomar decisiones que generalmente involucran dinero; es decir, existen incentivos. De esta forma, se reducen potencialmente algunos sesgos asociados a los auto-reportes. Además, los incentivos tienden a reducir la deseabilidad social, o el hecho de que algunas personas respondan de una forma “políticamente correcta”. La mayoría de estos experimentos se realizan en laboratorios, por lo que se puede tener un mayor control sobre las variables.

2.2.2.1 Juego del Ultimátum.

Un juego que ha suscitado mucho interés es el *juego del ultimátum*. Este juego simula el que dos jugadores negocien la asignación de una suma de dinero. El objetivo es capturar una forma simplificada y estilizada de negociación del tipo “tómalo o déjalo”. El primer jugador (el *proponente*) recibe cierta cantidad de dinero y le sugiere una asignación al segundo jugador (quien *responde*). Luego de recibir la suma de dinero, el segundo jugador puede (a) aceptar la propuesta, en cuyo caso la asignación se lleva a cabo según lo propuesto, o (b) rechazarla, en cuyo caso ambos jugadores no reciben dinero. La evidencia sugiere que los proponentes ofrecen en promedio el 40% del dinero y los que responden a menudo rechazan ofertas inferiores al 30% (Camerer y Thaler, 1995). Lo que explica esta tasa de rechazo para esas ofertas tiene que ver con el sentimiento de injusticia que provoca en el segundo jugador la propuesta no igualitaria del primero. Es decir, el jugador 2 a menudo “boicotea” una división muy inicua del dinero. De manera interesante, el jugador que propone parece anticiparse a esto, lo que en parte explica porque las ofertas tienden a ser altas en relación a equilibrio perfecto del subjuego.

Solnick (2001) y otros investigadores (Li, Kin, & Houser, 2018; Sutter et al., 2009; Dittrich et al., 2014) han examinado diferencias entre hombres y mujeres en juegos del ultimátum. Los resultados, en general, sugieren lo siguiente. Primero, no hay diferencias entre mujeres y hombres cuando son los que ofrecen (Jugador 1). Segundo, las mujeres reciben ofertas substancialmente más bajas que los hombres. Parte de la razón, que se hipotetiza y que se conecta con lo revisado en la sección anterior, es que las mujeres serían *percibidas* como más afables, y por ende se percibe como que estarían más dispuestas a aceptar ofertas más bajas, lo que es coherente con algunos estudios de campo sobre negociaciones (Ayres & Siegelman, 1995). Al mismo tiempo Solnick encuentra que los jugadores 2 *esperan* que la repartición sea más cercana al 50% cuando los jugadores 1 son mujeres. Debido a esto, tienden a rechazar ofertas más bajas cuando son hechas por mujeres que por hombres. Por otro lado, no hubo diferencias entre las respuestas de mujeres y hombres siendo Jugadores 1 ó 2. En resumen, las mujeres reciben peores ofertas y se espera que hagan mejores ofertas; es decir, hay expectativas de comportamiento distinto entre hombres y mujeres, pero el comportamiento real no es significativamente distinto.

2.2.2.2 Juego del Dictador.

Un segundo juego importante es el del dictador. En esencia, este es juego similar al del ultimátum, pero el jugador 2 no tiene poder de decisión. En otras palabras, en el juego del dictador hay dos jugadores, 1 y 2, pero solo el jugador 1 puede decidir cómo se divide la suma de dinero. El jugador 2 puede recibir dinero, pero no puede “boicotear” la decisión del jugador 1. Es decir, básicamente el juego del dictador consiste en que el jugador 1 decide cuánto dinero transferir al jugador 2. Ya que se saca el elemento estratégico, las divisiones que hace el jugador 1 se entiende como que están basados en el altruismo o la preocupación por la equidad. Usando este juego, Klinowski (2018) estudió diferencias de género en decisiones de repartir el dinero, usando una muestra de Estados Unidos y otra chilena. En ambas muestras, Klinowski encontró que las mujeres realizaban más transferencias de dinero; similarmente, encontró que era menos probable que las mujeres se quedaran con todo el dinero. La interpretación de este resultado es que las mujeres tienden a un mayor altruismo.

2.2.2.3 Juego de la Confianza.

El juego de la confianza (Berg, Dickhaut y McCabe, 1995) es otro juego para dos jugadores. En este juego, el primer jugador recibe una cantidad inicial de dinero y puede elegir la cantidad de esta, si corresponde, para enviar a otro jugador. La cantidad enviada al jugador 2 se multiplica por un factor comúnmente conocido (típicamente se triplica) antes de ser entregada. El jugador 2 luego puede enviar de vuelta parte o todo del dinero al jugador 1. Ambos tienen información completa del procedimiento. El juego captura bien la definición de confianza: “un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otro” (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p. 395). Los estudios sugieren que jugadores 1 envían en promedio la mitad del dinero inicial y los jugadores 2 devuelven alrededor del 95% de lo que se envió antes de triplicarse (Camerer, 2003).

Distintos autores han examinado diferencias de género en este juego (Croson & Buchan, 1999; Chaudhuri & Gangadharan, 2003; Innocenti & Paziienza, 2006; Haselhuhn et al., 2014; Scharlemann et al., 2001; van den Akker et al., 2020). Las conclusiones son las siguientes: Primero, los hombres tienden a confiar más que las mujeres, pero las diferencias son pequeñas. Una potencial explicación es que la confianza, cuando hay dinero de por medio, implica cierto riesgo, en el cual los hombres tendrían exhibir niveles más altos de confianza. Segundo, las mujeres tienden a mostrar levemente más reciprocidad; es decir, cuando reciben dinero, es más probable que devuelvan el dinero confiado. Nuevamente, estas diferencias son pequeñas. Tercero, en juegos de la confianza repetidos, luego de transgresiones de confianza (por ejemplo, cuando no hay reciprocidad), es más probable que las mujeres sigan confiando. Cuarto, cuando se sabe el género de la otra persona (en base por ejemplo a fotos), la gente tiende a confiar más en las mujeres.

2.2.2.4 Dilema del Prisionero.

Un juego que tiene elementos parecidos al juego de la confianza es probablemente el juego más famoso: El dilema del prisionero. Dado que es un juego ampliamente descrito y conocido, no se describe en este trabajo. Lo que sí diremos es que el dilema del prisionero intenta capturar cooperación y confianza. En estos juegos, ya sea cuando son jugados una vez o de manera repetida, se ha encontrado que los hombres cooperan más que las mujeres (Colman, Pulford, & Kockow, 2018; Dorrough & Glockner, 2018). Dicho esto, algunos autores han encontrado que, cuando se controla por riesgo, las mujeres muestran más niveles de cooperación que los hombres (Molina et al., 2013). Entonces, tal como en el juego de la confianza, los niveles de cooperación tienden a estar explicados por una mayor orientación al riesgo en hombres que en mujeres. O, más precisamente, los hombres tienden a mostrar una mayor tolerancia a la incertidumbre de que la confianza no sea correspondida.

2.2.2.5 Juego Principal-Agente.

El juego principal-agente (Charness, 2000) intenta simular el dilema de los contratos incompletos en el mercado laboral. Hay dos jugadores: un gerente (o principal) y un supervisado (o agente). El principal determina un salario. El agente, a cambio, decide un nivel de esfuerzo. El esfuerzo es costoso para los supervisados, pero da como resultado una mayor rentabilidad para el principal. Dado esto, se espera que los agentes elijan el nivel de esfuerzo más bajo, una vez determinado el salario. Los principales, por su lado, no tienen ninguna razón para pagarle a los agentes más que salarios mínimos determinados

por el juego. Whiford y Ochs (2018) implementaron un juego en que los jugadores podían negociar antes de decidir el nivel salario y esfuerzo. Encontraron que no habría diferencias entre hombres y mujeres tanto en salario como esfuerzo. Sin embargo, las mujeres eran percibidas como principales más confiables que los hombres.

2.2.2.6 Otros experimentos relevantes.

Sin perjuicio de lo explicado anteriormente, existen otros estudios en situaciones controladas que son relevantes. En primer lugar, decisiones con incentivos para testear el apetito por riesgo (por ejemplo, el método de Holt & Laury, 2002). Aunque hay cierta heterogeneidad en los resultados, en general, las mujeres exhiben menos orientación al riesgo, especialmente en estudios de campo (Eckel & Grossman, 2003; Charness et al., 2018; Charness & Gneezy, 2012; Crosetto & Filippin, 2017). En particular, las mujeres son más propensas a buscar una opción sin riesgo, pero con menor valor esperado, que los hombres. El estudio mejor diseñado de los cuatro, el de Charness y colegas (2018), sugiere que las diferencias en toma de riesgos entre hombres y mujeres pueden ser pronunciadas.

En segundo lugar, otro tipo de investigaciones, en que los participantes pueden negociar e interactuar, muestran interesantes resultados. Sutter y colegas (2009) encuentran que una variable clave para entender lo que ocurría es cuando las parejas negociadoras eran de mismo género. Encontraban más competición, más represalias y menos acuerdos cuando quienes negociaban pertenecían al mismo género, ya sea hombre-hombre o mujer-mujer. Cuando pertenecían a géneros opuestos, había resultados más favorables en términos de competencia, represalias y eficiencia en la negociación.

Finalmente, se han realizado experimentos con competencias de predicciones, por ejemplo, en términos de la temperatura del día siguiente u otras predicciones numéricas, en que a las personas se les ofrece una sugerencia de otro participante escogido al azar. Debido a la regla del promedio, que dice que en general dos predicciones promediadas serán mejores que una, el tomar en consideración la estimación de otra persona ayuda a predecir mejor (Winkler et al., 2018). Lo que encontraron Kausel y colegas (2019) es que las mujeres están más dispuestas a al menos evaluar la sugerencia, mientras que los hombres tienen el doble de probabilidad de descartar la sugerencia por completo. Esto hace de que, en presencia de una sugerencia, sea más probable que las mujeres hagan predicciones más correctas que los hombres. Kausel y colegas encontraron que parte de la explicación se debe a exceso de confianza; los hombres tienen más probabilidades de exhibir exceso de confianza (y por ende descartar la ayuda) que las mujeres.

2.3 ALGUNOS HALLAZGOS RELACIONADOS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN DIRECTORIOS Y EN EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN

El estudio de la diversidad de género y sus consecuencias en decisiones de directorios o en equipos de alta dirección ha ido creciendo en la última década. Quizás la más importante y rigurosa investigación fue la llevada a cabo por Deszo y Ross (2012). Estos investigadores utilizaron datos de panel a través de 15 años y con más de 1.500 firmas de Estados Unidos. Los datos sugieren que la participación femenina en equipos de alta dirección se relaciona positivamente con desempeño de la firma—medido en términos de Tobin's Q, ROE y ROA—pero sólo en aquellas empresas cuya estrategia era la innovación. En las demás no se encontró un efecto neto, ya sea positivo o negativo. Lo que explicaría estos resultados es lo planteado en la primera sección de este capítulo. La diversidad se relaciona con potencialmente más soluciones creativas y, de este modo, sería especialmente beneficiosa en

empresas cuyo foco es la innovación. Relacionado con esto, Lyngsie y Foss (2017) encuentran que la participación femenina en equipos de alta dirección tiende a estar relacionada con oportunidades de negocios con otras firmas.

Otras investigaciones han encontrado que la participación femenina en directorios tiene consecuencias positivas con desempeño independiente del tipo de estrategia de la empresa; es decir, no solo para aquellas empresas con estrategia orientada a la innovación. Estos resultados se han encontrado con firmas danesas (Luckerath-Rovers, 2013), chinas (Lou, Wei, & Fie, 2014), turcas (Kilic & Kuzey, 2016), diversos países de la comunidad europea (Christiansen et al., 2016) y colombianas (Moreno-Gómez, Lafuente, & Vaillant, 2018). Estos resultados, aunque pequeños, son importantes porque sugieren que las consecuencias positivas de la participación femenina no se delimitarían solo a una cultura anglosajona o europea, o solo a países desarrollados, sino que a diversos países.

Otros dos estudios importantes que examinan cuáles son los mecanismos determinantes de la importancia de la participación femenina en directorios son los de Adams y Ferreira (2009) y de Kim y Starks (2016). Lo que sugieren estos estudios es que las mujeres tienen más asistencias a las reuniones de directorio que los hombres, lo que es coherente con la idea de que las mujeres tienden a ser más responsables que los hombres. Quizás debido a esto, las mujeres tienden a ser asignadas a tareas de monitoreo en directorios de manera más frecuente que los hombres. Además, dada la mayor asistencia a las sesiones, la mayor presencia femenina hace que en estos directorios la relación entre desempeño de la firma y la sustitución de gerentes generales sea más alta; lo que es una medida de que los directorios están haciendo el trabajo de monitorear adecuadamente el desempeño de los gerentes generales. Consistente con esto, investigación reciente sugiere que firmas financieras con directorios con diversidad de género tienen menor probabilidad de ser sancionados con multas por mala praxis bancarias. Adams y Ferreira (2009) encuentran que la presencia femenina en directorios es particularmente importante para empresas con gobernanza corporativa débil. Kim y Starks (2016), por su lado, encuentran empíricamente que efectivamente las mujeres aportan un distinto ‘mix’ de habilidades a los directorios, medidos a través de la declaración de experticia que realizan las distintas empresas respecto a sus directores. Estos investigadores encuentran que tres de las áreas críticas que aportan las mujeres y que muchos directorios carecen es Recursos Humanos, Manejo de Riesgos (Risk Management), y Sustentabilidad, entre otros.

2.4 RESUMEN Y CONCLUSIONES

Este capítulo revisa los aportes de las disciplinas del comportamiento organizacional y el *behavioral economics* respecto a la diversidad de género. La diversidad—a nivel general, no solo de género—se ha estudiado por varias décadas y una conclusión de la literatura es que trae, en general, dos consecuencias. Por un lado, puede generar más conflictos en los grupos y equipos de trabajo. Por consiguiente, los grupos en los que hay más diversidad suelen tomar más tiempo en tomar decisiones. Por otro lado, los equipos con más diversidad, debido a heterogeneidad de puntos de vista y conocimientos, pueden llevar a mejores decisiones en términos de soluciones más integradoras en la resolución de problemas.

En términos de los estilos de toma de decisiones de las mujeres y hombres, se pueden destacar las siguientes diferencias. Primero, las mujeres suelen reportar mayores niveles de responsabilidad y de orden que los hombres. Segundo, las mujeres reportan mayores niveles de afabilidad y de consideración de distintos puntos de vista. Tercero, las mujeres también reportan mayores niveles de aversión al riesgo.

Estudios basados en decisiones con incentivos monetarios son coherentes con la idea de que las mujeres tienden a tener mayor aversión al riesgo y ser levemente más orientadas a las personas que los hombres. Quizás por esta razón, en pequeños grupos en que hay hombres y mujeres (versus pequeños grupos con personas de un mismo género) tiende a haber *menos* competencia, lo que se contrapone con la idea general de que mayor diversidad genera más conflictos. Además, aunque en decisiones con dinero las mujeres exhiben menos confianza (debido una menor orientación al riesgo), ellas muestran levemente mayor reciprocidad de actos positivos. Además, hay en general una *percepción* de mayor confianza en decisiones en grupos que involucran mujeres. Las mujeres también muestran generalmente menor exceso de confianza, lo que redundaría en que estén más dispuestas a tomar en consideración las opiniones de los demás cuando toman decisiones.

Finalmente, en términos de resultados de estudios relacionados con directorios y equipos de alta dirección, se puede destacar lo siguiente. Primero, hay evidencia creciente que muestra que la participación femenina tiende a estar relacionada positivamente con desempeño de la firma, aunque los efectos son más bien pequeños. Respecto a lo que ocurre con directorios con mayor participación femenina, consistentes con una mayor responsabilidad, las mujeres tienden a asistir más a reuniones de directorio y tienden a hacer mejor las tareas de monitoreo y control de gestión de gerentes generales. Consistente con lo anterior, firmas con directorios con diversidad de género tienen menor probabilidad de estar involucradas en escándalos financieros por conductas poco éticas. Asimismo, las mujeres suelen tener experticia algo distinta a los hombres, con por ejemplo más experiencia en Recursos Humanos y Sustentabilidad, lo que también tiende a aumentar el mix de habilidades y conocimientos de un directorio.

CAPITULO III

EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD SOBRE
EL BIENESTAR: UNA MIRADA DESDE LA
ECONOMÍA Y LAS FINANZAS

III. EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD SOBRE EL BIENESTAR: UNA MIRADA DESDE LA ECONOMÍA Y LAS FINANZAS

El concepto de “diversidad” abarca una serie de características propias del individuo tales como etnia, nacionalidad, género, función, capacidad, idioma, religión, estilo de vida y edad (Kossek y Lobel, 1996). Según Jacobs (1999), la diversidad hace referencia al valor de la “variabilidad individual”, reconociéndose a esta como un potencial a explotar en un determinado conjunto. En esta línea, diversas teorías señalan que grupos más heterogéneos tienen diferentes puntos de vistas y conocimientos, lo que produce decisiones de mayor calidad (Wiersema y Bantel, 1992). Además, si se considera la incidencia de las decisiones que tienen los equipos que forman parte de la administración superior de las empresas, el efecto sería aún mayor (Van Knippenberg et al., 2004). De ahí que, si se considera el avance que han tenido las mujeres en el mercado laboral, se hace particularmente relevante comprender el impacto que la diversidad de género puede tener en el bienestar tanto de un país como de los intereses privados.

IMPACTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO SOBRE EL BIENESTAR SOCIAL E INDIVIDUAL

Existe una vasta cantidad de estudios que señalan la importancia de la participación laboral femenina como motor de crecimiento en un país. Tokman (2011) señala que la presencia de mujeres en el mercado laboral tendría efectos en los niveles de ingresos, disminuyendo la pobreza de los hogares y aumentando el crecimiento económico. Dollar y Gatti (1999) argumentan que la inequidad de género en una sociedad refleja una baja inversión en las mujeres, lo que no sería una opción económica eficiente pues reduce el crecimiento económico, productividad e ingresos promedios del país. Asimismo, otros estudios demuestran que aumentar la cantidad de mujeres en el trabajo, aumentaría el PIB (Aguirre et al, 2012), y por el contrario, una mayor brecha de género en el mercado laboral, estaría asociada a una caída del PIB per cápita (Cuberes & Teignier, 2012). Aún más, si consideramos la tendencia de los últimos tiempos de una mayor presencia de mujeres como jefas de hogar (CASEN, 2011), se sigue que el aporte económico de estas sería fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible de la sociedad (Heintz, 2006; Cecchini y Uthoff, 2008; Revenga y Shetty, 2012).

En cuanto al impacto de la presencia femenina en el desempeño de las organizaciones económicas (sociedades con y sin fines de lucro), Ferreira (2010) revisa la literatura especializada en el tema, analizando los principales costos y beneficios potenciales de la diversidad en el directorio. Dentro de los costos se encuentran, el conflicto, falta de cooperación y comunicación ineficiente; elección de directores con poca experiencia o sobre utilizados¹; conflictos de intereses y empuje de agenda. Con respecto a los beneficios, la literatura sugiere que la diversidad es una fuente valiosa de creatividad e innovación, que puede convertirse en la base para alcanzar ventajas competitivas (Bassett-Jones, 2005) que se traduzcan en un mejor desempeño financiero de la organización (Dezsö y Ross, 2012; Campbell y Minguez-Vera, 2008; Erhardt et al., 2003). Estos argumentos se sustentan en diversas teorías:

1. También denominado “Interlocking”. Existe una amplia discusión en relación a esta característica en los directorios. En cuanto a lo negativo, si los candidatos minoritarios calificados son escasos (como las mujeres), es probable que los directores minoritarios acumulen más directorios que el director promedio, pudiéndose cuestionar la eficacia en comparación a un director que centra su atención en el único puesto que tiene (Ferreira, 2010). En cuanto a lo positivo, existiría una intención estratégica en formar lazos y experiencias que mejoren su dirección en la empresa (Domhoff, 2013).

Según la “teoría de los recursos” (Barney, 1991; Barney y Clark, 1997; Grant, 1991), las empresas son capaces de alcanzar ventajas competitivas sostenibles (crear más valor que la competencia de manera estable) si son dueñas o explotan activos únicos y difíciles de imitar. Esto se complementa con lo postulado por Becker (1964) en la “teoría del capital humano”, la cual señala la importancia de la educación, habilidades y experiencias del individuo como herramientas para beneficiar a una organización económica. Considerando la presencia minoritaria de la mujer en la administración de las empresas, la teoría predice que la diversidad de género es una fuente de capital humano único (Terjensen, Sealy y Singh, 2009), que aporta perspectivas nuevas y mayor creatividad, colaborando en la resolución de problemas en equipo y creando sinergias en este, y por ende siendo fundamental en el desarrollo de ventajas competitivas (Katzenbach y Brierley, 1996; Iles y Auluck, 1993).

De manera complementaria, la “teoría de dependencia de recursos” (Pfeffer y Salancik, 1978) postula que la organización debe obtener los recursos del entorno para adquirir y mantener ventajas competitivas, por lo que debe participar en intercambios, transacciones y procesos de interdependencia con otras organizaciones. Según este argumento, los individuos que se encuentran en la administración superior de las empresas cumplirían un rol fundamental al proporcionar y asegurar recursos a través de vínculos con el entorno (Boyd, 1990; Hillman et al., 2000). Estos vínculos aportarían información y experiencia, acceso a canales de comunicación, apoyo de otras empresas y legitimidad (Hillman et al., 2002). Este último punto se sustenta en la “teoría institucional” (Meyer y Rowan, 1997; DiMaggio y Powell, 1983), que enfatiza la importancia de la aceptación de la organización por parte de su entorno (realidad externa). Bajo este enfoque, se hace relevante que la organización refleje a la población a la que sirve, y por ende considere como un factor relevante para el bienestar social la participación de las mujeres en la gestión empresarial. Esto mostraría que la empresa se encuentra comprometida con la sociedad y valora el éxito de las mujeres (Daily y Dalton, 2003; Bilimoria, 2000).

Por otro lado, la “teoría de agencia” (Jensen y Meckling, 1976) señala que la administración superior de las empresas, como lo son los directores, tiene un rol de monitoreo y control que es fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Más recientemente, Carter et al. (2003) complementan esta teoría, señalando que un directorio más diverso aumenta la independencia de éste y por ende mejora la capacidad de monitorear a los cargos inferiores. En esta línea Adams y Ferreira (2009) encuentran que las directoras tienen mejores registros de asistencia que su contraparte masculina y estos últimos mejorarían su asistencia ante una junta más diversa en términos de género. Asimismo, encuentran que las directoras tienen mayor probabilidad de participar en comités, lo que sugeriría que un directorio más diverso dedicaría mayores esfuerzos en monitoreo². La literatura existente también ha demostrado que las mujeres tienden a estar mejor preparadas para las reuniones de directorio, y son más estrictas y rigurosas en el seguimiento del proceso de presentación de informes (Glover et al., 2002; Huse y Solberg, 2006; Lara et al., 2017), según ya se señaló en el capítulo anterior de este trabajo.

La “teoría de las características del estatus” (Biernat y Kbyrnawicz, 1997) señala que la capacidad de los individuos que tienden a ser minoría en un grupo, como las mujeres en los cargos de administración superior, son mayores que la del resto de los individuos del grupo. El argumento es que, dado el contexto, la mujer debe esforzarse más en proporcionar evidencia que respalde su capacidad, a diferencia de su contraparte masculina.

2. Cabe señalar que, según los autores, en empresas con buenos mecanismos de gobierno corporativo, la diversidad de género en el directorio podría ser perjudicial para el valor de la empresa debido a un excesivo monitoreo innecesario (Adams y Ferreira, 2009). Por otro lado, Gul et al. (2011) sugiere que, si las empresas poseen mecanismos de gobernanza débiles, una mayor diversidad de género en el directorio podría ayudar a mejorarlo.

Por último, la presencia de mujeres en la administración superior también promovería la diversidad de género dentro de la empresa u otras organizaciones económicas, en lo que se conoce como teoría “spillover” de género. Esta teoría habla del importante rol que tendrían las mujeres que se encuentran en los cargos de liderazgo corporativo al ayudar a otras mujeres a alcanzar las principales gerencias dentro de las empresas. Este efecto se manifiesta de diversas formas. En primer lugar, se puede producir discriminación basada en el género, en donde tanto hombres como mujeres tienden a discriminar en favor de los miembros de su propio sexo, lo que resalta la importancia que las mujeres ocupen puestos en el directorio para ayudar a otras mujeres a avanzar a puestos de alta dirección (Matsa y Miller, 2011). Una segunda vía es la discriminación estadística, lograda a través de la capacidad que tendrían las directoras, por sobre sus homólogos hombres, de interpretar señales imperfectas sobre la capacidad de las candidatas mujeres, disminuyendo la asimetría de información, y, por ende, aumentando la probabilidad de que una mujer sea contratada o promovida (Matsa y Miller, 2011; Aigner y Cain, 1977). Como tercera vía de ampliación de oportunidades para las mujeres, aquellas que se encuentran en puestos de liderazgo asumen un rol de mentoría y/o modelos a seguir para las mujeres en los cargos inferiores (Athey et al. 2000). Finalmente, el aumento de la representación femenina en el directorio podría también debilitar la asociación implícita liderazgo-masculinidad que existe en la sociedad, derribando las barreras culturales que dificultan el ascenso de mujeres en las empresas (Koenig et al. 2011).



CAPITULO IV
REVISIÓN DE LA EVIDENCIA
INTERNACIONAL SOBRE COMPOSICIÓN
DE DIRECTORIOS

IV. REVISIÓN DE LA EVIDENCIA INTERNACIONAL SOBRE COMPOSICIÓN DE DIRECTORIOS

El directorio es un organismo crucial para el gobierno corporativo de una empresa. Sus principales funciones consisten en la promoción y protección de los intereses de sus inversionistas, sin descuidar a otras partes interesadas (o “stakeholders”), la supervisión de la gestión de la compañía y el liderazgo estratégico (Hillman y Dalziel, 2003; Wheelen et al., 2017). Dado el alcance e impacto de los directorios, resulta importante entender la relación que podría tener la composición del directorio sobre diversas áreas en la empresa, por lo que ha sido ampliamente estudiado. Muchos se enfocan principalmente en el impacto que su composición tendría en la rentabilidad y en las decisiones observables que toman con respecto a la elección de ejecutivos que deban ejercer liderazgo (Hermalin y Weisbach, 2003).

Dada una creciente participación femenina en la empresa, se ha considerado importante estudiar de manera particular el efecto que tendría la presencia de mujeres en el directorio, como una variable de interés relevante dentro de la composición de éste.

El problema de este tipo de estudios (composición del directorio versus desempeño de la empresa) es uno de endogeneidad: no siempre es claro si son las empresas exitosas las que, por ejemplo, buscan directorios más diversos o, por el contrario, que sea la composición del directorio – y su diversidad – el causante del desempeño. Entonces, establecer el orden de la causalidad siempre es un desafío. Además de esto, existen muchas variables omitidas que podrían estar afectando tanto la selección de directoras como el desempeño de la empresa, traducándose en correlaciones espurias.

Dado lo anterior, hay estudios que explotan shocks exógenos que afectan la composición y participación de mujeres en el directorio, lo que permite acercarse a una relación de causalidad. En esta línea, diversos autores miden los efectos de una ley de cuotas de género en los directorios de Noruega introducida el año 2006, encontrando que las firmas sujetas a la cuota de género disminuyeron su rentabilidad sobre activos en el corto plazo, impulsado principalmente por un aumento de los costos laborales relativos dada una menor reducción de su fuerza laboral en comparación con las empresas usadas como control³ (Matsa y Miller, 2013) y una disminución del precio de las acciones al momento del anuncio de la ley, seguido por una caída del desempeño de la empresa durante los años siguientes (Ahern y Dittmar, 2012). En otra perspectiva, existen estudios que utilizan una cuota de género para medir principalmente el impacto en el mercado accionario. Los resultados son variados, desde una caída significativa en el valor de las acciones de las empresas para el caso de California (Hwang et al., 2018) y Noruega (Ahern y Dittmar, 2012), como una respuesta positiva del mercado para el caso de Singapur (Ding y Charoenwong, 2013). Sin embargo, cabe destacar que los resultados anteriores pueden estar influenciados por cómo las distintas culturas enfrentan el tema de la diversidad de género, y hasta qué punto los accionistas reflejan en el mercado sus prejuicios o creencias sesgadas sobre la capacidad de las mujeres directoras (Wolfers, 2006).

3. Las posibles explicaciones entregadas por los autores para la reducción de la fuerza laboral, es que la cuota de género induciría a una transferencia de accionistas a trabajadores, al menos en el corto plazo. Otra explicación es que los directorios -ahora más diversos- cambiaron el enfoque para maximizar el valor para los accionistas a largo plazo, evitando despidos con la intención de no pasar por una disminución de moral en sus empleados restantes y no requerir de la contratación y capacitación de nuevos empleados cuando la demanda repunta (Matsa y Miller, 2013).

Existe además una amplia literatura que aborda el tema desde la perspectiva del impacto que tendría la presencia de mujeres en el directorio en el desempeño económico de las empresas propiamente tal, con resultados mixtos, dependiendo de la metodología usada y el país estudiado.

Por un lado, Adams y Ferreira (2009), encuentran que en una muestra de empresas estadounidenses, una mayor proporción de mujeres en el directorio tendría un efecto negativo sobre el desempeño de las empresas medido como Q de Tobin. Los autores señalan que a pesar de encontrar que una mayor diversidad de género en el directorio esté asociada a un mejor monitoreo (como se ha señalado anteriormente), esto no se traduciría en un mejor desempeño de la compañía. Por otra parte, son diversos los autores que encuentran un efecto positivo en la misma medición, en España (Campbell y Minguez-Vera, 2008) y Estados Unidos (Carter et al., 2003) sugiriendo que una mayor diversidad de género produciría beneficios económicos. Aquellos estudios que analizan el impacto sobre el desempeño de las empresas a través de medidas contable, encuentran una correlación positiva entre la diversidad de género y el ROA (retorno sobre activos) y ROI (retorno sobre inversión) para una muestra de empresas en Estados Unidos (Erhardt et al., 2003). Resultados similares se encuentran en un estudio que abarca 3.876 empresas abiertas a bolsa en 47 países, sugiriendo que los directores externos independientes contribuirían al desempeño de la empresa sólo cuando existe diversidad de género en el directorio (Terjesen et al., 2016). La evidencia para países de Latinoamérica y el Caribe, en donde la proporción de mujeres en los directorios es considerablemente menor que en los países desarrollados, encuentran una correlación positiva entre el desempeño de la empresa y el porcentaje de mujeres en el directorio (McKinsey, 2013), pero sólo cuando la proporción de mujeres en el directorio supera el 30% (Abrahams et al., 2016). Cabe señalar que el impacto de la diversidad de género en el directorio no necesariamente es homogéneo entre empresas, pudiendo ser más fuerte en empresas de alto rendimiento (Conyon y He, 2017).

Cabe destacar que el impacto que tendría la presencia de mujeres en el directorio no se limita sólo a su relación con el desempeño de la empresa. Puede tener diversos otros efectos, como por ejemplo en las decisiones de contratación. Estos efectos secundarios son respaldados por evidencia referida al rol que tendrían las mujeres que se encuentran en cargos de liderazgo corporativo en apoyar a otras mujeres a avanzar a las gerencias principales de las empresas, lo que se conoce como efecto “spillover”.

En esta línea, Bilimoria (2006) establece como hipótesis que la presencia de mujeres en el directorio de una empresa está positivamente asociada con (causaría) una mayor diversidad de género en los equipos de alta dirección. Usando datos de las empresas de Fortune 500, encuentra que la cantidad de mujeres directoras se asocia positivamente con diversas medidas de mujeres en la empresa, incluyendo los cargos de mujeres como ejecutivas de primera línea. Por lo tanto, la diversidad en el directorio y en los equipos ejecutivos estarían entrelazados.

Matsa y Miller (2011) profundizan en este tema y establecen como hipótesis que las mujeres en los altos cargos de liderazgo corporativo tendrían un rol en ayudar a otras mujeres en el ascenso a cargos gerenciales importantes. Utilizando una muestra de empresas estadounidenses entre el año 1997 y 2009, obtienen resultados consistentes con su hipótesis y la evidencia anterior, al encontrar que existe una asociación positiva entre la participación femenina en el directorio en el año anterior y la participación femenina en las gerencias principales en el año siguiente. Posteriormente, realizan el mismo análisis para estudiar el efecto que tendría sobre la elección de una CEO mujer en la empresa, llegando a resultados similares. El estudio concluye que la hipótesis de “mujeres ayudando a mujeres” en los niveles jerárquicos superiores en la empresa, jugaría un papel crucial en la promoción de mujeres

en la empresa. Sin embargo, el efecto se vería frenado por el “techo de vidrio⁴” presente en el lado de la demanda, que haría de éste un proceso mucho más lento.

Elaborando sobre Matsa y Miller (2011), Gupta y Raman (2014) analizan específicamente la probabilidad para una mujer de ser nombrada CEO, encontrando que dicha probabilidad aumenta con la proporción de mujeres directoras en la empresa. Sin embargo, este efecto sería significativo sólo en la submuestra de empresas donde una de las directoras es nombrada CEO (en la tradición anglosajona). Los autores señalan que la explicación de fondo puede deberse a que las directoras serían una fuente de candidatos viables para el puesto de CEO, cuyas habilidades son conocidas por el directorio, lo que disminuiría la información asimétrica entre éste y la candidata al cargo. Por el tipo de estructura de propiedad y por la regulación de las empresas, este efecto no sería relevante para Chile.

En resumen, es importante destacar que es difícil establecer causalidad, pero la literatura existente sobre el efecto que generaría la presencia de mujeres en el directorio entrega resultados mixtos en cuanto al impacto sobre el desempeño empresarial y un efecto positivo en lo referido a promover la diversidad dentro de la organización, efecto que podría incluso extenderse a otras empresas.⁵

4. Este término viene del inglés “glass ceiling” y hace referencia a la barrera invisible que impide a las mujeres acceder a puestos de responsabilidad en la empresa (Davidson y Cooper, 1992; Holloway, 1993).

5. Para el caso de Colombia, véase (Collazos y Mora, 2020).

CAPITULO V
REVISIÓN DE LA EVIDENCIA
INTERNACIONAL CON RESPECTO
A EJECUTIVOS PRINCIPALES

V. REVISIÓN DE LA EVIDENCIA INTERNACIONAL CON RESPECTO A EJECUTIVOS PRINCIPALES

El desempeño de una empresa depende del potencial que tiene para la implementación de acciones futuras con el objetivo de alcanzar diversas metas, y esto es construido a partir del sistema de gestión y los gerentes (Lebas,1995). Sin embargo, las brechas existentes entre hombres y mujeres, sobre todo en cargos de alta dirección, como las principales gerencias de las empresas son importantes (Helfat, Harris & Wolfson, 2006)⁶. Al igual que en el caso anterior, el efecto que tiene la diversidad de género en este contexto y cómo impacta tanto en el desempeño financiero como la promoción de una cultura de equidad de género ha sido estudiado.

Dado que la diversidad de género en los altos cargos ejecutivos ofrece nuevos desafíos, según Nichols (1993), las mujeres administradoras redefinirán el trabajo gerencial y brindarán a las empresas oportunidades para capitalizar los contextos desafiantes que enfrentan. Zellner (1994) señala además que las mujeres potencian la formación de equipos, el clima y el desarrollo de los empleados a su alrededor. Dado esto (y considerando que el talento gerencial se distribuye normalmente entre hombres y mujeres (Powell, 1990)) cada uno de los efectos debería mejorar el rendimiento de las tareas individuales y grupales en toda la empresa y, por lo tanto, mejorar el rendimiento de la empresa.

Dado lo anterior, diversos autores se han dedicado a estudiar empíricamente el impacto en el desempeño financiero. Shrader et al. (1997), realizaron un estudio exploratorio encontrando que las grandes empresas con altos porcentajes de gerentes mujeres también tenían mayores retornos sobre activos, sobre inversión y sobre patrimonio (ROA, ROI y ROE, respectivamente), sin embargo, la evidencia no permite establecer causalidad debido a la poca cantidad de mujeres en la alta gerencia que existía en esa época. Posteriormente, Dezsö y Ross (2012), utilizando una muestra de 15 años del S&P 1500, encuentran que la representación femenina en la alta gerencia mejora el desempeño de la empresa, pero solo en la medida en que la estrategia de ésta se centre en la innovación, en donde la diversidad de género, a partir de la consideración de puntos de vistas diferentes, aportaría con soluciones más creativas.

Por otro lado, al analizar el impacto que tendría en la cultura empresarial, se encuentra evidencia que sugiere que tener mujeres en puestos de liderazgo permitiría formar culturas empresariales más amigables con las mujeres (Tate y Yang, 2015), lo que podría producir una externalidad positiva para las otras mujeres en la empresa, aumentando la oferta de candidatas a este tipo de cargos, motivadas por el ambiente más amigable e inspirador en el que estarían envueltas. Este fenómeno también es estudiado en Noruega, encontrando que una mayor representación femenina en los cargos de liderazgo reduciría la brecha de género en los cargos hacia abajo. Sin embargo, también encuentran un efecto “spillover” de género negativo entre pares en un mismo cargo, por lo que la probabilidad de que una mujer sea promovida a un cargo disminuye en la medida de que ya existan mujeres en este tipo de cargos (Kunze y Miller, 2017).

En esta línea, es importante reconocer que existen limitantes que dificultarían el avance de las mujeres a los altos cargos en las empresas, generando menor equidad de género en la parte superior de la jerarquía laboral (Cotter et al. 2001). Desde la perspectiva de la oferta, existiría una escasez de mu-

6. De acuerdo a lo dispuesto por la CMF en la Norma de Carácter General N°386, se entiende por ejecutivos principales a aquellas personas que se encuentran en la gerencia general (CEO) y otras gerencias que reportan a la gerencia general o al directorio.

geres con experiencia y capacidades necesarias para ocupar estos cargos de alto nivel, lo que se puede atribuir a diversas razones: las mujeres se distribuirían en ciertas gerencias, como recursos humanos, innovación y tecnologías de información, áreas desde donde las posibilidades de promoción a CEO son menores (Smith et al., 2013); las mujeres evitarían competir por ascender a cargos de mayor responsabilidad en la empresa, siendo el estrés y el desequilibrio entre la vida laboral y personal una de las principales razones (Niederle y Vesterlund, 2007); y la interrupción en sus carreras producto de la maternidad (Bertrand et al., 2010). Desde la perspectiva de la demanda, las limitantes se originan principalmente por las barreras culturales presentes en las empresas, lo que dificultaría el progreso de las mujeres a los niveles corporativos más altos, a pesar de tener buen rendimiento en los niveles de gerencia media (Albrecht et al. 2003). Estas limitaciones y las fricciones que existen para identificar a posibles candidatas para estos cargos gerenciales, podría provocar que las empresas se vean enfrentadas a altos costos de transacción, los cuales podrían superar los beneficios de aumentar la diversidad de género (Hwang et al., 2018).

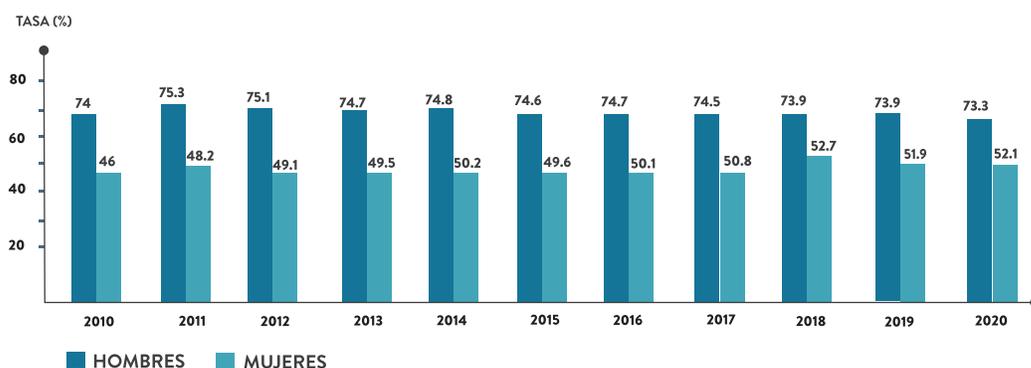
En este contexto, Bennet et al. (2020) exploran cómo la reducción de las fricciones del mercado laboral para las mujeres estadounidenses afecta el desempeño corporativo. Utilizan la adopción del Paid Family Leave como shock exógeno, encontrando evidencia causal sobre la existencia de creación de valor al disminuir las fricciones en el acceso al talento femenino. Sus resultados señalan que aquellas empresas favorecidas por esta política aumentan su productividad entre un 4% y un 5% en comparación al grupo que no se vio afectado, lo que se podría explicar por una disminución de la rotación y el aumento de la proporción de mujeres en la empresa.

CAPITULO VI
EVOLUCIÓN DE LOS DIRECTORIOS
Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR
EN CHILE: EVIDENCIA EMPÍRICA

VI. EVOLUCIÓN DE LOS DIRECTORIOS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR EN CHILE: EVIDENCIA EMPÍRICA

En Chile, las cifras en relación a la participación de mujeres en el mercado laboral se han caracterizado por ser bajas. A pesar de que el país ha acumulado varios años de crecimiento sostenido y que la población femenina del país cuenta con altos niveles de educación comparados con los países de América Latina y el Caribe (ALC), según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la participación laboral femenina se encuentra por debajo del promedio de la región (OIT, 2019). Con una tasa actual de participación de un 52,1% (vs un 73,3% para los hombres) y una tasa de ocupación de un 47% (vs un 68,1% para los hombres)⁷, Chile ha ido progresando con respecto a los años anteriores, pero a un ritmo más lento en comparación a los países de la región. La Figura 1 muestra las cifras de los últimos 10 años del primer trimestre móvil.

FIGURA 1: TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL POR GÉNERO



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Empleo. (INE).

Si se analiza la brecha de género, según el World Economic Forum (WEF) Chile ocupa el puesto 57 de 153 países en el Índice Global de Desigualdad de Género (siendo el número 1 el país menos desigual), mientras que, en el Subíndice de Participación Económica y Oportunidad, que mide específicamente las brechas de participación laboral, remuneración y ascenso laboral según el género de los trabajadores, el desempeño del país es peor, encontrándose en el puesto 111 de 153 (WEF, 2020)⁸. Esta situación refleja un retroceso si se considera que en el año 2010 el país se encontraba 9 y 3 puestos más arriba respectivamente en aquellos índices de desigualdad.

En lo que respecta a la proporción de mujeres en las empresas, se puede observar una disminución a medida que aumenta el nivel de responsabilidad del cargo. Conforme a un estudio realizado por el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género y el Ministerio de Hacienda en colaboración con la Fundación Chile Mujeres (2019), el 20% de las gerencias de primera línea eran ocupadas por mujeres, y a nivel de directorios esta proporción disminuye al 10,6%⁹, dejando en evidencia la presencia de una

7. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo del INE correspondiente al trimestre móvil enero-febrero-marzo del 2020.

8. En ambos rankings, el lugar número 1 hace referencia al país menos desigual.

9. Este estudio considera una muestra de 450 empresas chilenas que tienen 10 o más trabajadores y que reportan información a la CMF a través de la Norma de Carácter General N°386.

segregación vertical¹⁰. De la misma manera, el estudio denota la existencia de una segregación horizontal a lo largo de las industrias, concentrándose en los sectores de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales; Inmobiliaria y Alquiler; y Agricultura, Ganadería y Silvicultura para las gerentas, y en los sectores de Construcción; Transporte y Comunicaciones; y Comercio para las directoras.

Veroiza (2020) estudia el efecto *spillover* del género en el liderazgo corporativo en Chile, con el uso de información de directores y gerentes de primera línea para una muestra de 171 empresas abiertas con acciones transadas en la bolsa de Santiago (BCS) en algún momento durante el período 2000-2018, abarcando un 89% de las empresas IGPA. Esta investigación aporta con una mirada inicial en ambos niveles de liderazgo corporativo para el país, tanto para la evolución en el tiempo como para la distribución dentro de las industrias. Además, entrega evidencia parcial que sugiere la existencia de un efecto “spillover” de género positivo que fluye desde las mujeres en el directorio hacia las mujeres en la alta gerencia.

TABLA 1: REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LOS ALTOS CARGOS DE LIDERAZGO, CHILE, 2004-2018

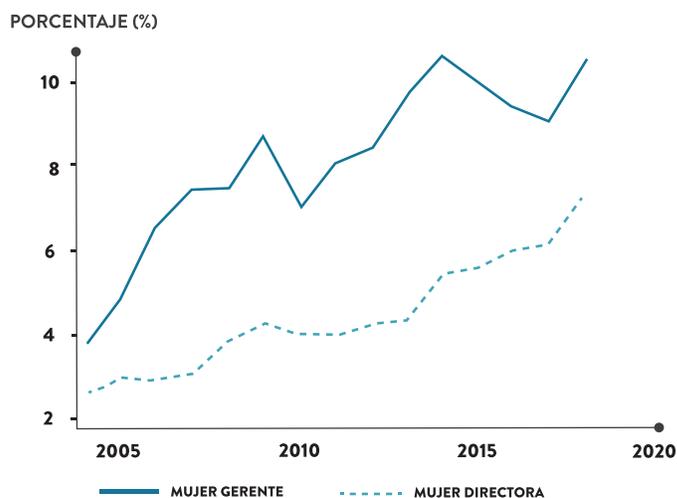
AÑO	DIRECTORIO		ALTA GERENCIA		
	¿ALGUNA MUJER?	PORCENTAJE DE MUJERES	¿ALGUNA MUJER?	PORCENTAJE DE MUJERES	¿MUJER CEO?
2004	17,3	2,6	20,5	3,7	1,5
2018	40,8	7,4	42,9	10,5	2,7
PROMEDIO	26,3	4,2	35,0	8,0	1,8

Nota: Veroiza (2020). Esta tabla reporta el porcentaje de empresas-año en la muestra con presencia de alguna mujer en los cargos de liderazgo corporativo y el porcentaje de mujeres en estos puestos.

Como se observa en la Tabla 1, la representación femenina es mayor en la alta gerencia que en los directores. Además, para todos los niveles de liderazgo, la representación femenina aumentó considerablemente dentro de este período. El porcentaje de mujeres que ocupa un puesto en el directorio aumentó 4,8 puntos porcentuales, lo que implica un incremento del 184%. Asimismo, la participación en los altos cargos ejecutivos aumentó 6,8 puntos porcentuales, lo que significa un incremento del 183%. Para el cargo de CEO la tendencia es similar, pero a un menor nivel, con un aumento de 1,2 puntos porcentuales, lo que representa un incremento de 80%.

10. Si consideramos sólo las empresas IPISA, la proporción de mujeres en el directorio es de un 8,5%.

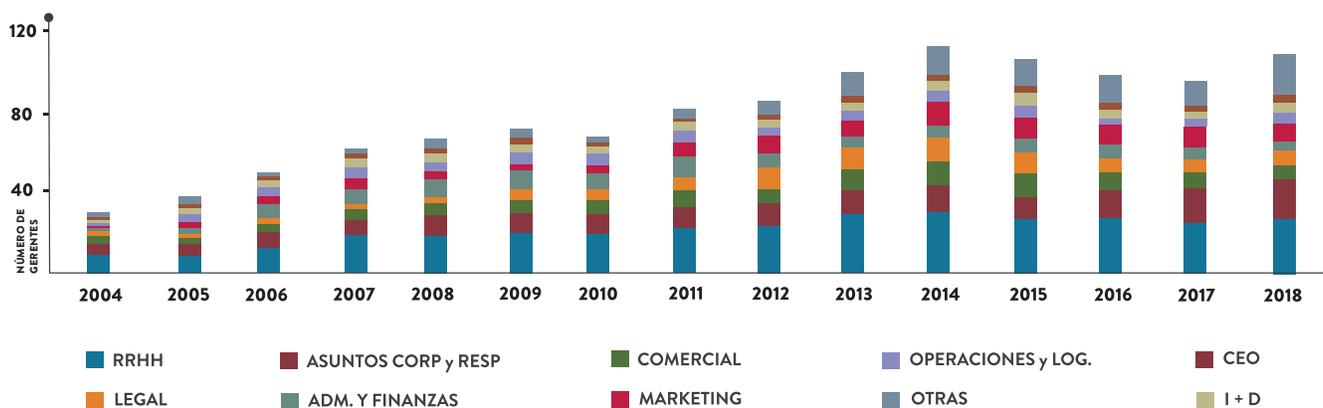
FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE LAS MUJERES EN EL LIDERAZGO CORPORATIVO



Nota: Veroiza (2020). Mujer gerente corresponde al promedio anual del porcentaje de mujeres en las altas gerencias en las firmas de la muestra y mujer directora corresponde al promedio anual del porcentaje de mujeres en los directorios en las firmas de la muestra.

Al desagregar los cargos de las mujeres en la alta gerencia, en la Figura 3 se puede observar la distribución en el tiempo según tipo de gerencia, donde se aprecia que las mujeres se concentran principalmente en la gerencia de recursos humanos (26%), seguido por la gerencia de asuntos corporativos y responsabilidad social (18%)¹¹.

FIGURA 3: DISTRIBUCIÓN DE MUJERES POR TIPO DE GERENCIA EN EL TIEMPO



Fuente: Veroiza (2020).

Con respecto a la distribución y representatividad de las gerencias de las mujeres dentro de las industrias, la Tabla 2 muestra una visión general por el tipo de industria.

¹¹. Porcentajes calculados para el año 2018.

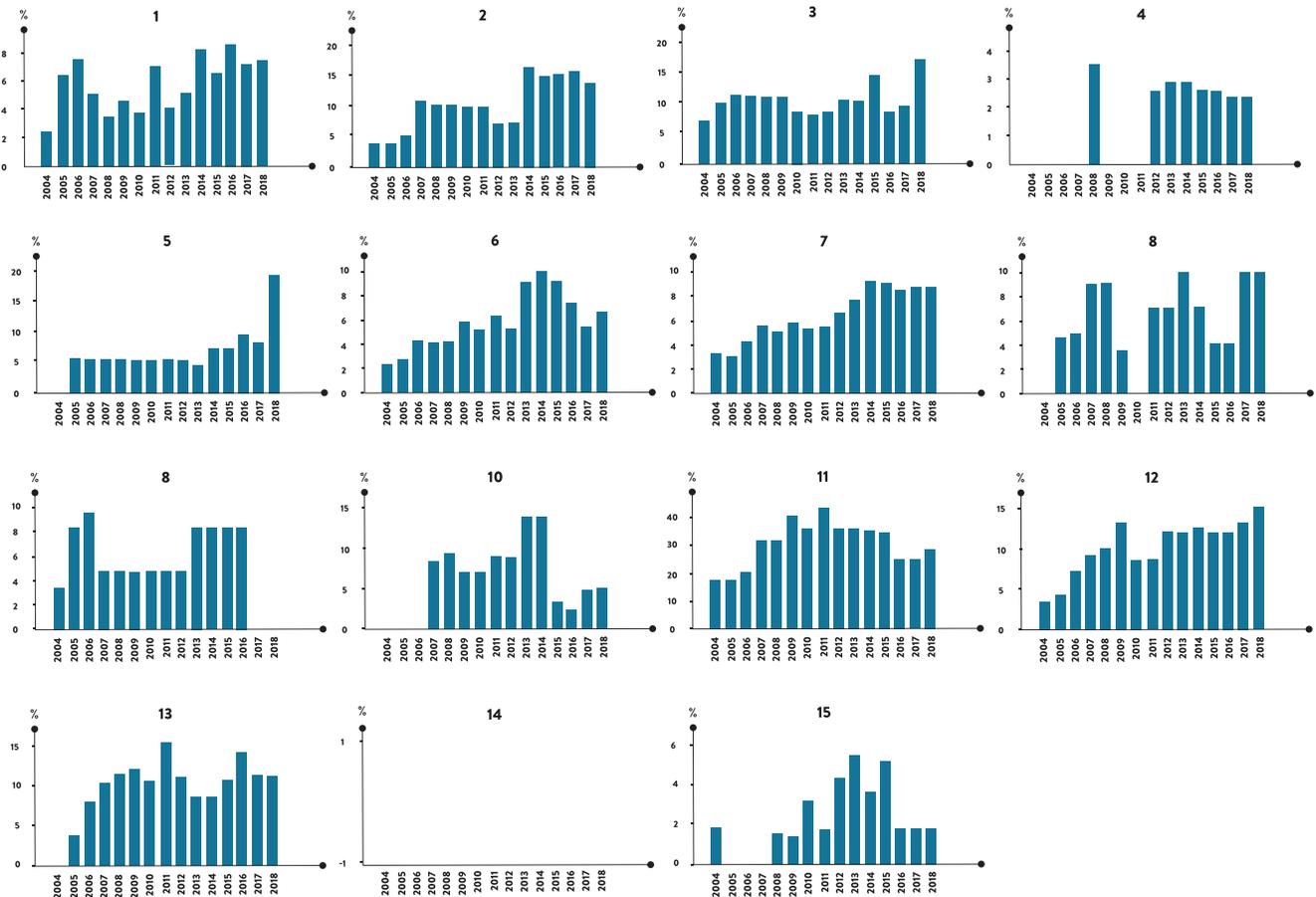
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA POR INDUSTRIA 2018

Nº	INDUSTRIA	DISTRIBUCIÓN	REPRESENTACIÓN
1	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	11%	7,5%
2	Comercio al por mayor	3%	13,6%
3	Comercio al por menor	11%	17,4%
4	Construcción	1%	2,3%
5	Corporativos	3%	19,4%
6	Empresas de electricidad, gas y agua	7%	6,7%
7	Industrias manufactureras	19%	8,8%
8	Información en medios masivos	2%	10,1%
9	Minería, explotación de canteras y extracción de petróleo y gas	0%	0%
10	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	2%	5%
11	Servicios de salud y de asistencia social	6%	28,9%
12	Servicios financieros y de seguros	32%	15,5%
13	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	3%	11,3%
14	Servicios profesionales, científicos y técnicos	0%	0%
15	Transportes, correos y almacenamiento	1%	17,9%
TOTAL		100%	10,5%

Nota: Veroiza (2020). La distribución es calculada como el número de mujeres gerente de primera línea en la industria *i* sobre el total de mujeres gerentes de primera línea. La representación corresponde al porcentaje de mujeres gerentes de primera línea en la industria *i*, calculada como el número de gerentes de primera línea en la industria *i* sobre el total de gerentes de primera línea en la industria *i*. Industrias clasificadas según el primer nivel del *North American Industry Classification System*.

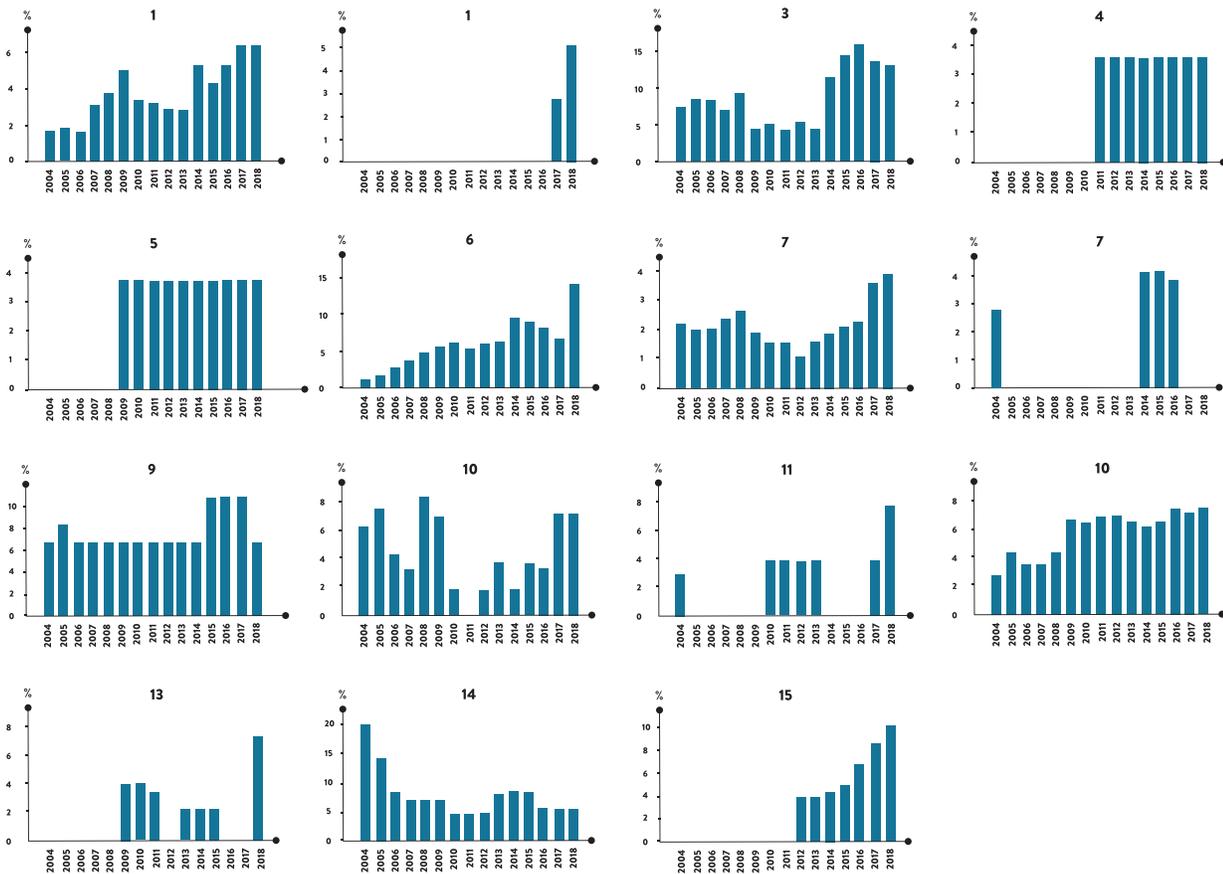
Las Figuras 4 y 5 entregan una visión detallada de la evolución del porcentaje de mujeres en la alta gerencia y en el directorio por industrias, enumeradas según la lista de la tabla anterior.

FIGURA 4: EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA EN CHILE POR INDUSTRIAS



Nota: Veroiza (2020). Industrias enumeradas según la lista de la Tabla 2.

FIGURA 5: EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE MUJERES EN EL DIRECTORIO EN CHILE POR INDUSTRIAS



Nota: Veroiza (2020). Industrias enumeradas según la lista de la Tabla 2.

En cuanto a los resultados principales de la investigación, Veroiza (2020) encuentra evidencia que aporta en el entendimiento de la dirección del efecto, el cual fluye de las mujeres en el directorio hacia las mujeres en la alta gerencia. Luego, a partir de estimaciones que incluyen el uso de efectos fijos y paneles dinámicos con el fin de corregir por las características no observables que pudieran afectar los resultados, logra obtener evidencia que apoya parcialmente que este efecto “spillover” de género es positivo en la dirección antes mencionada.

Los resultados se presentan en la Tabla 3. La columna 1 sólo incluye efectos fijos por año, encontrando que un aumento de 10 puntos porcentuales de mujeres en el directorio, se asocia con un aumento de 3,96 puntos porcentuales de las mujeres en la gerencia de primera línea. Sin embargo, estas relaciones podrían explicarse por características no observables a nivel de industria que determinan la contratación de mujeres en directorios y gerencias, por lo que en la columna 2 incluye efectos fijos a nivel de industria y todas las variables de control relevantes que señala la literatura, lo que hace disminuir el tamaño del coeficiente, perdiendo también un grado de significancia. Luego, en la columna 3 incluye efectos fijos más estrictos a nivel de la empresa particular, para controlar, por ejemplo, por diferencias en la cultura de la firma, lo que disminuye el tamaño del coeficiente considerablemente y pierde su nivel de significancia. Por otro lado, para tener un segundo enfoque en contabilizar la heterogeneidad

no observaba, estima un modelo dinámico de la columna 4, en donde controla por el valor rezagado de la variable dependiente, tomando en cuenta los factores que podrían estar afectando el resultado del año anterior. Encuentra que un aumento de 10 puntos porcentuales en la participación femenina del directorio, se asocia con un aumento de 1,3 puntos porcentuales de mujeres en la gerencia de primera línea.

TABLA 3: EFECTO “SPILLOVER” DEL GÉNERO EN EL DIRECTORIO A LAS GERENCIAS PRINCIPALES

VARIABLES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA GERENCIA			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Porcentaje de mujeres en el directorio	0,396** (0,157)	0,276* (0,147)	0,0453 (0,0712)	0,132** (0,0638)
Porcentaje de mujeres en la alta gerencia				0,842*** (0,0475)
Tamaño gerencia		0,0471** (0,0203)	0,0455*** (0,0111)	0,00747 (0,00829)
Tamaño directorio		-0,00780 (0,0425)	0,00242 (0,0248)	0,00557 (0,0116)
Edad directorio		-0,0981 (0,120)	0,0934 (0,0637)	-0,0329 (0,0377)
Tenencia directorio		-0,0388** (0,0174)	0,0158* (0,00911)	-0,0108 (0,00722)
Edad empresa		0,0234 (0,0200)	-0,0357*** (0,0106)	0,00688 (0,00498)
Tamaño empresa		0,0161 (0,0128)	0,0134* (0,00705)	0,00494 (0,00315)
ROA		-0,000169 (0,000646)	-0,000789 (0,000550)	-0,000225 (0,000252)
Q de Tobin		-0,000132 (0,00105)	0,000690 (0,000525)	0,000218 (0,000465)
Ingresos		-0,0205 (0,0126)	-0,00436 (0,00283)	-0,00575** (0,00284)
Observaciones	2.205	1.358	1.573	1.358
R-cuadrado	0,056	0,304	0,684	0,763
EFFECTOS FIJOS				
En el tiempo	Años	Años	Años	Años
En la firma	No	Industria	Firma	Industria

Nota: Veroiza (2020). Los errores estándar entre paréntesis son robustos y se encuentran ajustados por correlaciones en la firma. Todas las variables independientes están rezagadas un año, inclusive la variable dependiente en la columna (4) cuando estima el modelo dinámico. ** p<0.01, * p<0.05, * p<0.1

Por otro lado, Herrera (2020) estudia la composición de los directorios y su relación con el desempeño de las empresas, utilizando una muestra de 103 sociedades anónimas y especiales listadas en la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile entre los años 2005-2018, abarcando un 68% de las empresas IGPA. La autora no encuentra una relación significativa entre la presencia de mujeres el directorio y el desempeño de las empresas chilenas medido como ROA y Q de Tobin.

En cuanto a la estadística descriptiva, se pueden observar resultados similares para la proporción de mujeres en el directorio, con un 7,2% para el año 2018 y una tendencia al alza durante el período estudiado, la cual se puede apreciar en la Tabla 4.

TABLA 4: COMPOSICIÓN DE LOS DIRECTORIOS EN EL TIEMPO

AÑO	MUJERES	EXTRANJEROS	POSTGRADOS
2005	1,9%	7,9%	27,9%
2006	1,7%	8,1%	29,8%
2007	2,0%	8,2%	31,8%
2008	2,4%	7,9%	32,3%
2009	3,4%	7,7%	31,6%
2010	3,6%	6,1%	32,8%
2011	4,1%	6,6%	33,2%
2012	4,1%	7,5%	34,8%
2013	4,3%	7,4%	34,2%
2014	5,1%	8,2%	34,9%
2015	5,3%	9,1%	36,4%
2016	6,0%	8,3%	36,9%
2017	6,3%	8,3%	37,4%
2018	7,2%	9,4%	36,7%

Fuente: Herrera (2020). Mujeres corresponde al porcentaje de mujeres en el directorio en relación al total de directores; Extranjeros corresponde al porcentaje de directores extranjeros en relación al total de directores; Postgrados corresponde al porcentaje de directores con postgrado en relación al total de directores.

A partir de la base de datos de Herrera (2020) se procedió a construir una serie de estadísticas descriptivas complementarias, que aporten al conocimiento y generación de una mirada más completa del mercado de directoras en Chile¹². En la siguiente tabla, en una inspección inicial se puede observar la representatividad y distribución por industrias.

TABLA 5: DISTRIBUCIÓN Y REPRESENTATIVIDAD DE LAS MUJERES EN EL DIRECTORIO POR INDUSTRIA 2018

INDUSTRIA	DISTRIBUCIÓN	REPRESENTACIÓN
Comercio	15%	6,6%
Energía	20%	15,5%
Manufacturera	11%	7,7%
Minería y Construcción	7%	4,9%
Otros Servicios	6%	7,3%
Servicios Financieros	17%	15%
Silvoagropecuario	6%	3,5%
Sociedad de Inversiones	13%	5,2%
Transporte, logística y comunicaciones	4%	3,8%
Turismo y entretenimiento	2%	3,9%
TOTAL	100%	7,2%

Nota: La distribución es calculada como el número de directoras en la industria *i* sobre el total de mujeres directoras. La representación corresponde al porcentaje de mujeres directoras en la industria *i*, calculada como el número de directoras en la industria *i* sobre el total de directores en la industria *i*.

12. Para ver listado de empresas, referirse al Anexo 1.

En cuanto a la caracterización de los directores en Chile, en la Tabla 6 se puede observar el número y porcentaje de directores en diversas medidas que tienen relación al perfil, como el currículum educacional, profesional y desempeño de la función, diferenciando entre directores hombres y mujeres, para el año 2005 y 2018. Se puede ver que, de los 103 directorios de la muestra al año, en 2005 había 14 posiciones ocupadas por mujeres y 731 posiciones ocupadas por hombres, cifra que ha ido cambiando con el paso del tiempo, llegando en 2018 a 54 posiciones ocupadas por mujeres y 698 posiciones ocupadas por hombres, lo que corresponde a un 7% y 93% respectivamente del total de vacantes. Luego, al profundizar en el perfil de los directores, se puede notar un fuerte aumento en el porcentaje de directoras extranjeras pasando de 0% a 13%, mientras que, para los hombres, los extranjeros sólo aumentaron un punto porcentual.

Con respecto a las profesiones, para el año 2018 el 15% de las directoras tenían estudios relacionados a leyes, el 33% estudiaron carreras relacionadas a economía y negocios, el 13% tenían estudios de ingeniería y un 43% estudiaron otras profesiones, mientras que la situación para los hombres era de un 17%, 35%, 30% y 18%, respectivamente.

Por otro lado, con respecto a las especializaciones, se puede observar que, independiente del año, siempre se observa que las mujeres tienen un mayor porcentaje de directoras con postgrado que su contraparte masculina, sin embargo, cabe señalar que en ambas muestras hay una clara tendencia al alza en directores con postgrado.

Por último, con respecto al tipo de director y su participación dentro del comité de directores (Art. 50 bis Ley de Sociedades Anónimas), se puede observar que un fuerte aumento de directoras independientes en el período llegando a un 24% para el año 2018, mientras que los directores hombres independientes sólo aumentaron 2 puntos porcentuales en este tiempo. En cuanto al comité de directores la tendencia es similar para las mujeres llegando a un 31% el año 2018, mientras que los hombres directores han ido disminuyendo su participación pasando de un 32% el año 2005 a un 27% el año 2018.

TABLA 6: CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTORES EN CHILE, 2005-2018

	NÚMERO DE MUJERES		PORCENTAJE MUJERES		NÚMERO DE HOMBRES		PORCENTAJE HOMBRES	
	2005	2018	2005	2018	2005	2018	2005	2018
Total número de posiciones	14	54	2%	7%	731	698	98%	93%
Extranjeros								
Posiciones ocupadas por extranjeros	0	7	0%	13%	59	64	8%	9%
Profesiones								
Leyes	2	8	14%	15%	107	122	15%	17%
Economía y Negocios	4	18	29%	33%	241	242	34%	35%
Ingeniería	1	7	7%	13%	219	207	30%	30%
Otra	6	21	43%	39%	148	124	20%	18%
Especialización								
Postgrado	5	22	36%	41%	203	254	28%	36%
Tipo de director								
Independiente	1	13	7%	24%	105	111	14%	16%
Rol								
Comité de directores (50 bis)	2	17	14%	31%	243	191	32%	27%

Nota: Esta tabla muestra el número y porcentaje de directores en diversas medidas que tienen relación al perfil que representan, diferenciando entre la muestra de hombres y mujeres, para el año 2005 y 2018. Total número de posiciones corresponde al total de individuos en el directorio. *Extranjeros* corresponde a las posiciones ocupadas por directores extranjeros. *Profesiones* corresponde a las posiciones ocupadas por directores que hayan estudiado algo relacionado con leyes, economía y negocios, ingeniería u otra según sea el caso. *Especialización* corresponde a las posiciones ocupadas por directores que hayan estudiado algún postgrado. *Tipo de director* corresponde a las posiciones ocupadas por directores independientes y *Rol* corresponde a las posiciones ocupadas por directores miembros del comité de directores (Art. 50 bis).

En la Tabla 7 se puede observar que los años de permanencia promedio en el cargo de las directoras se ha mantenido casi invariante en el tiempo, pasando de 3,3 años el 2005 a 3,2 años el 2018. Sin embargo, sus pares hombres aumentaron notoriamente los años de permanencia promedio en el cargo pasando de 3,3 años el 2005 a 4,9 años el 2018. Por otro lado, con respecto al número de directorios por director, se puede ver que las mujeres tienen menos cantidad de directorios que los hombres, con 1 (2005) y 1,1 (2018) directorios versus los 1,4 (2005) y 1,3 (2018) directorios que tienen su contraparte masculina.

TABLA 7: OTRAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

	MUJERES		HOMBRES	
	2005	2018	2005	2018
Antigüedad Años de permanencia en el cargo	3,3	3,2	3,3	4,9
N° directorios / director Cantidad de directorios	1	1,1	1,4	1,3

La *Antigüedad* corresponde a la cantidad de años de permanencia promedio que el individuo (hombre o mujer) permanece en el cargo y el *N° directorios/director* corresponde a la cantidad de directorios promedio que el individuo (hombre o mujer) posee simultáneamente.

Los principales resultados de Herrera (2020) sobre la relación entre la diversidad de género en los directorios y el desempeño de las empresas se presentan en la Tabla 8, separadas en Panel A cuando se mide como ROA (retorno de los activos operacionales) y Panel B cuando se mide como Q de Tobin (ratio del valor de mercado de la empresa sobre su valor libro). Las columnas I y III son regresiones “Pooled OLS” con efectos fijos por año, mientras que las columnas II y IV incluyen además efectos fijos por empresas. Se puede observar que ni el porcentaje de mujeres en el directorio ni la variable que indica la presencia de al menos una mujer son significativas en el desempeño de las empresas. Posteriormente, la autora señala que la diversidad de género podría seguir siendo endógena debido a la causalidad reversa, por lo que en las columnas V y VI realiza una estimación de dos etapas utilizando como variable instrumental la fracción de hombres en el directorio que están conectados con directoras, sin embargo, los resultados siguen siendo no significativos.

TABLA 8: RESULTADOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS Y EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

VARIABLES	PANEL A: VARIABLE DEPENDIENTE ROA					
	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)
Mujeres t-1	-9,69 (0,214)	-10,47 (0,311)				41,75 (0,142)
Dmujer t-1			-0,85 (0,466)	-0,03 (0,972)		
Qdirectores t-1	0,02 (0,974)	-0,11 (0,769)	0,03 (0,952)	-0,13 (0,734)	0,00 (0,303)	-0,23 (0,541)
Qdirectorios t-1	-2,76 (0,006)***	-0,05 (0,963)	-2,65 (0,007)***	0,10 (0,922)	-0,02 (0,000)***	0,72 (0,500)
Leverage t-1	-1,08 (0,000)***	-0,13 (0,771)	-1,09 (0,000)***	-0,11 (0,810)	0,00 (0,142)	-0,01 (0,959)
LnTotalAssets t-1	0,40 (0,272)	-3,35 (0,010)***	0,42 (0,251)	-0,352 (0,007)***	0,01 (0,000)***	-4,21 (0,000)***
Grupo t-1	3,46 (0,014)**	1,82 (0,178)	3,34 (0,016)**	1,95 (0,150)	-0,01 (0,099)*	2,49 (0,099)*
Hombres con conexión t-1					0,08 (0,000)***	
F-statistic					38,5	
N° observaciones	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333
N° empresas	103	103	103	103	103	103
Firm Fixed Effect	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes
Year Dummies	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

PANEL B: VARIABLE DEPENDIENTE Q DE TOBIN

VARIABLES	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)
Mujeres t-1	-0,73 (0,426)	0,02 (0,943)				1,01 (0,512)
Dmujer t-1			-0,13 (0,410)	0,03 (0,623)		
Qdirectores t-1	0,03 (0,647)	-0,04 (0,234)	0,03 (0,618)	-0,04 (0,224)	0,00 (0,549)	-0,05 (0,022)**
Qdirectorios t-1	-0,21 (0,048)**	-0,02 (0,856)	-0,21 (0,048)**	-0,01 (0,889)	-0,03 (0,000)***	0,00 (0,990)
Leverage t-1	-0,01 (0,688)	0,06 (0,016)**	-0,01 (0,698)	0,06 (0,016)**	0,00 (0,328)	0,07 (0,000)***
LnTotalAssets t-1	-0,16 (0,233)	-0,30 (0,004)***	-0,16 (0,235)	-0,31 (0,003)***	0,02 (0,000)***	-0,32 (0,000)***
Grupo t-1	0,09 (0,670)	0,23 (0,089)*	0,08 (0,681)	0,24 (0,084)**	-0,01 (0,093)*	0,24 (0,002)***
Hombres con conexión t-1					0,08 (0,000)***	
F-statistic					38,2	
N° observaciones	1.289	1.289	1.289	1.289	1.289	1.289
N° empresas	102	102	102	102	102	102
Firm Fixed Effect	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes
Year Dummies	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Nota: Herrera (2020). Esta tabla mide la relación entre la diversidad de género en los directorios y el desempeño de las empresas, utilizando como variable dependiente ROA para el panel A y Q de Tobin para el panel B. Las variables independientes en ambos paneles se encuentran rezagadas un año y están definidas como: Mujeres (porcentaje de mujeres en el directorio), Dmujer (dummy que toma el valor 1 cuando hay al menos una mujer en el directorio), Qdirectores (tamaño del directorio), Qdirectorios (cantidad de directorios promedio a la que pertenecen los directores de la empresa), Leverage (ratio deuda sobre activos), LnTotalAssets (logaritmo natural del total de activos) y Grupo (dummy que toma el valor 1 si la empresa pertenece a un grupo económico). Las columnas I y III son regresiones Pooled OLS con efectos fijos por año, mientras que las columnas II y IV incluyen además efectos fijos por empresas. Las columnas V y VI consisten en una estimación de dos etapas utilizando como variable instrumental la fracción de hombres en el directorio que están conectados con directoras.

Finalmente, Vallejo (2020) estudia la reacción de los precios accionarios al anunciarse la incorporación de mujeres en los directorios para el caso de Chile, utilizando las 30 empresas que componen el IPSA. El autor encuentra una reacción negativa en los precios de mercado cuando se incorporan mujeres, con retornos acumulados anormales promedio (CAAR) significativamente negativos durante los últimos días en la ventana del evento. No es evidente que este comportamiento pueda atribuirse al evento directamente, dado que ocurre con varios días de rezago. Tampoco se puede afirmar que la reacción del mercado se deba exclusivamente al hecho de que se incorporasen mujeres en el directorio, pudiendo estar influyendo otros factores. Por ejemplo, no puede descartarse causalidad inversa, según la cual las empresas podrían incorporar mujeres al directorio anticipándose a circunstancias negativas.

Independiente de cuál sea la explicación tras estas diferencias, el autor no encuentra un efecto negativo en la rentabilidad bursátil del mes y tampoco en el desempeño de largo plazo.

Se puede observar entonces que la evidencia sobre los efectos de la participación de mujeres en altos cargos en el desempeño de las firmas en Chile no es concluyente. Es importante señalar, sin embargo, que los estudios que examinan esta relación sufren de algunas limitaciones. Además de la dificultad ya mencionada anteriormente de poder establecer una relación causal en la relación, existe todavía una muy limitada participación de mujeres en los altos niveles de liderazgo, lo que lleva a que exista poca varianza en las principales variables de interés, haciendo que las estimaciones sean muy imprecisas. Esta imprecisión nos puede llevar a concluir que no existen efectos (positivos o negativos), cuando si los hay.

CAPITULO VII
EVIDENCIA RECIENTE
A PARTIR DE LA NORMA DE
CARÁCTER GENERAL 386

VII. EVIDENCIA RECIENTE A PARTIR DE LA NORMA DE CARÁCTER GENERAL 386

7.1 MARCO REGULATORIO

En Chile no existe exigencia legal ni normativa que obligue a sociedades o empresas de ningún tipo a que sus órganos de gobierno sean diversos y estén constituidos por directores de distinto género, nacionalidad, edad o profesión. Es más, según nuestra Ley de Sociedades Anónimas (LSA) es facultad exclusiva de los accionistas de una compañía elegir, en junta ordinaria de accionistas, el directorio de la compañía para que éste la administre¹³ y represente legalmente. Si bien nuestra legislación establece ciertas prohibiciones legales para ser nombrado director de una sociedad anónima, tales como ser menor de edad o detentar ciertos cargos públicos, entre otras¹⁴, no se establecen exigencias en cuanto a la composición del directorio y las características de sus miembros diferente a ciertos conceptos de independencia¹⁵.

No obstante, la CMF en su rol regulador ha dictado en los últimos años normas de carácter general (“NCG”) que han tenido por finalidad que el mercado se autorregule para así mejorar la información que las sociedades anónimas abiertas entregan sobre materias de gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible (NCG 385 y NCG 386, respectivamente). Cabe destacar que las prácticas contenidas en la NCG 385 sobre Gobierno Corporativo no son de carácter obligatorio, ya que las sociedades anónimas abiertas están obligadas a informar, sobre una base anual, si han adoptado o no las 99 prácticas contenidas en la Norma y las razones para dar tal respuesta.

Así, La NCG 386 fue emitida el año 2015¹⁶, teniendo por objeto generar los incentivos necesarios para que los inversionistas tomen sus decisiones de inversión privilegiando a aquellas sociedades en que sus intereses estén mejor resguardados¹⁷. Esta NCG 386, sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible si bien no exige, por ejemplo, que las empresas cuenten con cierto número de directores extranjeros, sí obliga a las sociedades anónimas abiertas a informar cuántos de sus directores son extranjeros y cuántos son chilenos, entre otros criterios.

En este sentido, las compañías deben incorporar en su memoria anual la información sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible a que hace referencia la NCG 386 junto con entregar copia digitalizada de dicha memoria a la CMF. Además, las compañías deben completar un formulario electrónico referido a la información contenida en la NCG 386, la cual dice relación con la diversidad en el directorio, la diversidad en la gerencia general (“GG”) y demás gerencias que reportan a la GG o al directorio, la diversidad en la organización (trabajadores) y la brecha salarial por género (ver anexo 2).

13. Artículo 31 LSA.

14. Artículo 35 y Artículo 36 LSA.

15. Artículo 50 bis LSA

16. La NCG 386 modificó la NCG 30 e incorporó este nuevo capítulo sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible. A fines del año 2019 y principios del año 2020 el regulador realizó una consulta normativa para modificar la NCG 386 y ampliar su alcance normativo.

17. SVS. (2015). SVS emite normas que fortalecen los gobiernos corporativos de las sociedades anónimas abiertas: <https://www.svs.cl/portal/prensa/604/w3-article-20919.html>

7.2 LO QUE NOS DICEN LAS RESPUESTAS A LA NCG 386

A fin de determinar cuál ha sido el impacto de la norma durante sus primeros 5 años de implementación y así, en principio, entender si ésta ha tenido un efecto significativo en el mercado de valores y en la composición del directorio de algunas de las compañías que lo componen, se seleccionó una muestra de 89 sociedades (ver anexo 3) y se compararon las respuestas informadas el año 2015 con las del año 2019 en relación a 3 criterios: número de directores por género, número de directores por nacionalidad y número de directores por rango de edad. La ventaja de esta muestra es que incorpora información más reciente.

a) Respecto al número de directores por género

Si bien no todos los directorios de las 89 sociedades están compuestos por la misma cantidad de personas¹⁸, cabe destacar que 21 sociedades de la muestra pasaron de no tener mujeres en el directorio el año 2015 a tener una directora el año 2019. Por otra parte, el año 2015 un 29% de las sociedades tenía 1 mujer o más en su directorio y el año 2019 aumentó a un 55%.

TABLA 9: PRESENCIA DE MUJERES EN LOS DIRECTORIOS

	2015	2019	CAMBIO	VALOR - P
>=1	29.2%	55.1%	25.8%	0.0%
>=2	9.0%	15.7%	6.7%	0.6%
>=3	1.1%	4.5%	3.4%	3.9%
>=4	0.0%	0.0%	0.0%	
>=5	0.0%	0.0%	0.0%	
TOTAL	4.9%	9.4%	4.6%	2.0%

Nota: el “Valor-p” se refiere a la probabilidad de que el cambio sea por azar estadístico. Si es menor a 5% se considera “estadísticamente significativo”.

Como es posible constatar, si bien hay cambios estadísticamente significativos, estos se dan especialmente en la incorporación de al menos una mujer al directorio. Aunque de cuantía menor, también hay cambios significativos en la cantidad de directorios con 2 o más y 3 o más directoras. Se aprecia además un aumento significativo de total de mujeres en los directorios de estas compañías, ya que, en total, el año 2015 había un 4,9% y el año 2019 un 9,4%.

b) Respecto al número de directores por nacionalidad

La incorporación de directores extranjeros no ha variado de manera significativa, aunque en los últimos 2 tramos de la Tabla10, el cambio ha sido significativamente negativo, reportándose menos empresas con 4 y 5 directores extranjeros, respectivamente. En el total, el cambio ha sido marginalmente negativo, pasado de 12,5% a 11,5% de directores extranjeros.

18. Según la muestra, los directorios varían entre 5 y 13 directores, con un promedio de 8,08 directores el año 2015 y de 7,98 el año 2019.

TABLA 10: PRESENCIA DE EXTRANJEROS EN LOS DIRECTORIOS

	2015	2019	CAMBIO	VALOR - P
>=1	36.0%	34.8%	-1.1%	16.0%
>=2	22.5%	24.7%	2.2%	7.6%
>=3	14.6%	16.9%	2.2%	7.6%
>=4	13.5%	7.9%	-5.6%	1.5%
>=5	7.9%	4.5%	-3.4%	4.4%
TOTAL	12.1%	11.5%	-0.6%	24.3%

Nota: el “Valor-p” se refiere a la probabilidad de que el cambio sea por azar estadístico. Si es menor a 5% se considera “estadísticamente significativo”.

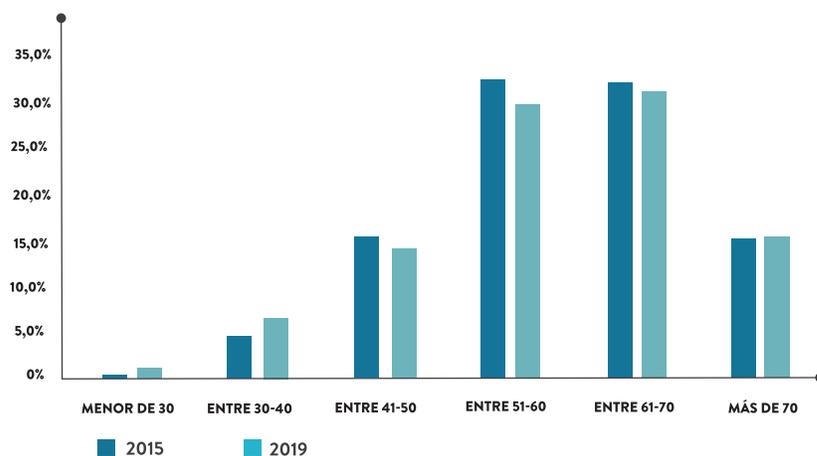
c) Respecto al número de directores según rango etario y edad promedio

En esta perspectiva, cabe destacar que la edad promedio de los directores ha disminuido de 58,6, el año 2015, a 57,1, el año 2019, lo que no constituye una diferencia estadísticamente significativa. Sin embargo, si bien el cambio es menor, si no hubiera habido renovación en los directorios durante este período, la edad debió haber aumentado en 4 años. Con respecto a ese punto de referencia, el cambio es significativo.

La Figura 6 muestra la distribución por edad. Se aprecia que el porcentaje de empresas con directores menores de 30 años aumentó, lo mismo que sucedió en aquellas empresas con directores entre 30 y 40 años. Por tanto, es posible concluir que los últimos años se ha incorporado un número significativo de directores de menor edad.

TABLA 11: DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS DIRECTORES

TOTAL	MENOR DE 30	ENTRE 30-40	ENTRE 41-50	ENTRE 51-60	ENTRE 61-70	MÁS DE 70	EDAD PROMEDIO
2015	0,3%	4,9%	15,1%	32,4%	32,2%	15,0%	58,6
2019	1,3%	6,7%	13,8%	29,9%	31,1%	15,4%	57,1

FIGURA 6: CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN ETARIA DE LOS DIRECTORES
DISTRIBUCIÓN SEGÚN RANGOS ETARIOS

VIII. CONCLUSIONES

VIII. CONCLUSIONES

La diversidad, considerada en su sentido amplio, tanto en el directorio como en la alta gerencia de las organizaciones, ha sido considerada un activo, aun cuando la evidencia empírica no siempre es concluyente.

En efecto, desde la perspectiva del comportamiento organizacional y el behavioral economics, la diversidad tiene varios efectos: (i) puede generar más conflictos y extender el tiempo requerido para tomar decisiones, pero en contraprestación generaría mejores decisiones gracias a la heterogeneidad implícita en la diversidad; (ii) en procesos de toma de decisiones, existen mayores niveles de responsabilidad y de orden en las mujeres, así como de afabilidad y de aversión al riesgo cuando en comparación con los hombres, mostrando generalmente menor exceso de confianza, lo que genera que estén más dispuestas a considerar las opiniones de los demás en la toma de decisiones; y (iii) en cuanto a directorios y equipos de alta dirección, la evidencia señala que la participación femenina está relacionada positivamente con el desempeño de la firma, aunque los efectos son más bien pequeños.

Asimismo, desde la perspectiva de la economía clásica y de las finanzas, al analizar el impacto de la diversidad de género sobre el bienestar social y privado, se concluye lo siguiente: (i) existe amplia evidencia que avala los efectos positivos de la participación laboral femenina sobre el crecimiento económico de un país medido en términos de mayores ingresos o menores niveles de pobreza; (ii) analizando el impacto femenino en el desempeño de las organizaciones económicas desde la perspectiva de diversas teorías, que incluye la de los recursos, de la dependencia de los recursos, de agencia y del estatus, donde existen costos tales como el conflicto, la falta de cooperación y la comunicación ineficiente, elección de directores poco experimentados o sobre calificados, o conflictos de interés, se mencionan como beneficios ser una fuente valiosa de creatividad e innovación, base de ventajas competitivas, lo que puede implicar un mejor desempeño financiero; (iii) la presencia de mujeres en la administración superior tendría la capacidad significativa de promover la diversidad de género dentro en empresas y otras organizaciones económicas.

La evidencia internacional sobre el impacto que la diversidad de género tiene en el desempeño de los directorios y de los altos ejecutivos de empresas respectivamente es mixta en cuanto al impacto que tiene la presencia de mujeres en los directorio sobre el desempeño empresarial, pero revela un efecto positivo en la promoción de diversidad dentro de los diferentes estratos de la firma. Por otro lado, no existe evidencia empírica concluyente respecto a que la presencia de mujeres en la alta administración mejore el rendimiento de las tareas individuales y grupales de una empresa. Sin embargo, la evidencia sí respalda que una mayor presencia de mujeres en la alta dirección tiende a favorecer el desarrollo de otras mujeres en la organización, lo que se denomina como efecto spillover de género.

En la evidencia empírica para Chile, referida al impacto que tendría la diversidad de género en el desempeño de los directorios y altos ejecutivos en empresas nacionales no encuentra una relación clara entre diversidad y desempeño, más sí un efecto positivo preliminar sobre la promoción de mujeres en alta gerencia, tal como sucede a nivel internacional. Sin embargo, este tipo de estudios adolecen de problemas de causalidad, variables omitidas y de poder en la muestra, por lo que el llamado es a que sea una futura investigación la que responda más categóricamente estas preguntas.

Por último, en cuanto al marco legal sobre exigencias de diversidad en la alta dirección de empresas en Chile, si bien es cierto que no existen obligaciones legales con respecto a niveles de diversidad, la NCG 386 exige estándares de revelación de información al mercado sobre el tema. Las respuestas de

las empresas revelan que ha habido variaciones significativas (porcentuales, no en términos absolutos) desde la dictación de dicha Norma respecto al incremento de mujeres en el directorio, pero no lo ha habido en otros temas relacionados con la diversidad, tales como la edad promedio o nacionalidad de los directores.

Tal como se mencionó en la introducción, la participación de mujeres en cargos de responsabilidad puede considerarse un asunto de justicia, pero además, en empresas productivas, impacta la eficiencia económica y la imagen en cuanto a la responsabilidad social corporativa de éstas.

IX. BIBLIOGRAFÍA

IX. BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO II.

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. Elsevier.
- Ayres, I., & Siegelman, P. (1995). Race and Gender Discrimination in Bargaining for a New Car. *The American Economic Review*, 85(3), 304–321. American Economic Association.
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and Economic Behavior*, 10(1), 122–142.
- Blau, P. M. (1977). A Macrosociological Theory of Social Structure. *American Journal of Sociology*, 83(1), 26–54. doi:10.1086/226505
- Camerer, C. F. (2003). Behavioural studies of strategic thinking in games. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(5), 225–231. doi:10.1016/S1364-6613(03)00094-9
- Camerer, C. F., & Thaler, R. H. (1995). Anomalies: Ultimatums, dictators and manners. *Journal of Economic perspectives*, 9(2), 209–219.
- Charness, G. (2000). Responsibility and effort in an experimental labor market. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(3), 375–384. doi:10.1016/S0167-2681(00)00096-2
- Charness, G., Eckel, C., Gneezy, U., & Kajackaite, A. (2018). Complexity in risk elicitation may affect the conclusions: A demonstration using gender differences. *Journal of Risk and Uncertainty*, 56(1), 1–17. Springer.
- Charness, G., & Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Gender Differences in Risk Aversion and Competition, 83(1), 50–58. doi:10.1016/j.jebo.2011.06.007
- Chaudhuri, A., & Gangadharan, L. (2003). Gender Differences in Trust and Reciprocity. Department of Economics, The University of Auckland.
- Cobb-Clark, D. A., & Schurer, S. (2012). The stability of big-five personality traits. *Economics Letters*, 115(1), 11–15.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1992). *Personality Inventory (Short Form): Neuroticism, Extraversion and Openness (NEO: Revised NEO Personality Inventory [NEOPI-R] and the NEO Five-Factor Inventory [NEO-FFI]): Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits

across cultures: robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322. American Psychological Association.

- Crosetto, P., & Filippin, A. (2017). Safe Options Induce Gender Differences in Risk Attitudes (SSRN Scholarly Paper No. ID 2979941). Rochester, NY: Social Science Research Network. Retrieved from <https://papers.ssrn.com/abstract=2979941>

- Croson, R., & Buchan, N. (1999). Gender and culture: International experimental evidence from trust games. *American Economic Review*, 89(2), 386–391.

- Delaney, R., Strough, J., Parker, A. M., & Bruine de Bruin, W. (2015). Variations in decision-making profiles by age and gender: A cluster-analytic approach. *Personality and Individual Differences*, 85, 19–24. doi:10.1016/j.paid.2015.04.034

- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. doi:10.1002/smj.1955

- Dittrich, M., & Leipold, K. (2014). Gender Differences in Strategic Reasoning (CESifo Working Paper Series No. 4763). CESifo. Retrieved from https://econpapers.repec.org/paper/cesceswps/_5f4763.htm

- Dorrough, A. R., & Glöckner, A. (2019). A cross-national analysis of sex differences in prisoner's dilemma games. *British Journal of Social Psychology*, 58(1), 225–240. doi:10.1111/bjso.12287

- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2003). Rebate versus matching: does how we subsidize charitable contributions matter? *Journal of Public Economics*, 87(3–4), 681–701. Elsevier.

- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: a meta-analysis.

- Ferguson, M. J., & Porter, S. C. (2013). An examination of categorization processes in organizations: The root of intergroup bias and a route to prejudice reduction. Oxford University Press.

- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26. American Psychological Association.

- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029–1045. US: Academy of Management. doi:10.2307/3069328

- Haselhuhn, M. P., Wong, E. M., Ormiston, M. E., Inesi, M. E., & Galinsky, A. D. (2014). Negotiating face-to-face: Men's facial structure predicts negotiation performance. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 835–845. Elsevier.

- Holt, C. A., & Laury, S. K. (2002). Risk aversion and incentive effects. *American Economic Review*, 92(5), 1644–1655.

- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at

work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128. American Psychological Association.

- Innocenti, A., & Paziienza, M. G. (2006). Altruism and Gender in the Trust Game (SSRN Scholarly Paper No. ID 884378). Rochester, NY: Social Science Research Network. doi:10.2139/ssrn.884378

- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223–238. doi:10.1108/eb022744

- Kausel, E. E., Ventura, S., & Bonaccio, S. (2019). Paying due heed to others' opinions: A meta-analysis on gender differences in advice taking. *Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile*.

- Kim, D., & Starks, L. T. (2016). Gender diversity on corporate boards: Do women contribute unique skills? *American Economic Review*, 106(5), 267–71.

- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*. Emerald Group Publishing Limited.

- Klinowski, D. (2018). Gender differences in giving in the Dictator Game: the role of reluctant altruism. *Journal of the Economic Science Association*, 4(2), 110–122. Springer.

- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of management review*, 23(2), 325–340. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.

- Li, S., Qin, X., & Houser, D. (2018). Revisiting gender differences in ultimatum bargaining: experimental evidence from the US and China. *Journal of the Economic Science Association*, 4(2), 180–190. Springer.

- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of corporate finance*, 28, 169–184. Elsevier.

- Löckenhoff, C. E., De Fruyt, F., Terracciano, A., McCrae, R. R., De Bolle, M., Costa, P. T., Aguilar-Vafaie, M. E., et al. (2009). Perceptions of aging across 26 cultures and their culture-level associates. *Psychology and Aging*, 24(4), 941–954. US: American Psychological Association. doi:10.1037/a0016901

- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491–509. doi:10.1007/s10997-011-9186-1

- Lyngsie, J., & Foss, N. J. (2017). The more, the merrier? Women in top-management teams and entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 38(3), 487–505. doi:10.1002/smj.2510

- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31–55. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104–122. Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/GM-05-2017-0058
- Ochs, H., & Whitford, A. (2018). Experimental Tests for Gender Effects in a Principal-Agent Game. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2. doi:10.30636/jbpa.21.29
- Ramarajan, L., & Thomas, D. (2010). A Positive Approach to Studying Diversity in Organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393–404. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Scharlemann, J. P., Eckel, C. C., Kacelnik, A., & Wilson, R. K. (2001). The value of a smile: Game theory with a human face. *Journal of Economic Psychology*, 22(5), 617–640. Elsevier.
- Schildberg-Hörisch, H. (2018). Are Risk Preferences Stable? *Journal of Economic Perspectives*, 32(2), 135–154. doi:10.1257/jep.32.2.135
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. SAGE Publications Inc. doi:10.1177/0013164495055005017
- Solnick, S. J. (2001). Gender differences in the ultimatum game. *Economic Inquiry*, 39(2), 189–200. Wiley Online Library.
- Sutter, M., Bosman, R., Kocher, M. G., & van Winden, F. (2009). Gender pairing and bargaining—Beware the same sex! *Experimental Economics*, 12(3), 318–331. Springer.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. xv, 474). Oxford, England: Academic Press.
- Taylor, M., Brice, J., Buck, N., & Prentice-Lane, E. (2010). British household panel survey user manual. Volume A: Introduction. Melbourne, Australia: Technical Report and Appendices. Colchester.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Van den Akker, O. R., A.L.M. van Assen, M., van Vugt, M., & Wicherts, J. M. (2020). Sex Differences in Trust and Trustworthiness: A Meta-Analysis of the Trust Game and the Gift-Exchange Game. *Journal of Economic Psychology*, 102329. doi:10.1016/j.joep.2020.102329
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. Elsevier.
- Wagner, G., Frick, J., & Schupp, J. (2007). The German socio-economic panel study (SOEP) – Scope, evolution and enhancements. *Schmollers Jahrbuch : Journal of Applied Social Science Studies / Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 127(1), 139–169.

- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G., & Hirsh, J. B. (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five. *Frontiers in psychology*, 2, 178. Frontiers.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Wooden, M., & Watson, N. (2007). The HILDA survey and its contribution to economic and social research (so far). *Economic Record*, 83(261), 208-231. doi:10.1111/j.1475-4932.2007.00395.x

CAPÍTULO III.

(Bienestar Social)

- Aguirre, D., Hoteit, L., Rupp, C., & Sabbagh, K. (2012). Empowering the third billion. Women and the world of work in 2012. Booz and Company.
- Bosch, M. J., & Riumalló, M. P. (2017). Ley de Cuota. Santiago: Cuaderno ESE.
- CASEN. (2011). Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional. Santiago de Chile.
- Cecchini, S., & Uthoff, A. (2008). Pobreza y empleo en América Latina: 1990-2005. *Revista de la CEPAL*.
- Cuberes, D., & Teignier, M. (2012). Gender gaps in the labor market and aggregate productivity.
- Dollar, D., & Gatti, R. (1999). Gender inequality, income, and growth: are good times good for women? (Vol. 1). Washington, DC: Development Research Group, The World Bank
- Heintz, J. (2006). Globalization, economic policy and employment: Poverty and gender implications. Geneva: International Labour Organization.
- Revenga, A., & Shetty, S. (2012). Empowering Women Is Smart Economics-Closing gender gaps benefits countries as a whole, not just women and girls. *Finance and Development-English Edition*, 49(1), 40.
- Tokman, A. (2011). Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Informe de Estudio.

(Bienestar Privado)

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Aigner, D. J., & Cain, G. G. (1977). Statistical theories of discrimination in labor markets. *ILR Review*, 30(2), 175-187
- Athey, S., Avery, C., & Zemsky, P. (2000). Mentoring and diversity. *American Economic Review*, 90(4), 765-786.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Becker, G. (1964) *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago, IL
- Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender-and race-based standards of competence: lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of personality and social psychology*, 72(3), 544.
- Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 25-40). Springer, Dordrecht.
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic management journal*, 11(6), 419-430.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business strategy*.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Domhoff, W. G. (2013). *Interlocking Directorates in the Corporate Community*. University of California at Santa Cruz: *Who Rules America?* Recuperado de: https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/corporate_community.html
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Ferreira, D. (2010). Board diversity. *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*, 8, 225.
- Glover, S. H., Bumpus, M. A., Sharp, G. F., & Munchus, G. A. (2002). Gender differences in ethical decision making. *Women in Management Review*.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?. *Journal of accounting and Economics*, 51(3), 314-338.
- Hillman, A. J., Cannella Jr, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?. *Journal of management*, 28(6), 747-763.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in management review*, 21(2), 113-130.
- Iles, P., & Auluck, R. (1993, October). Developing managers and Organisations to manage and value differences. In 8th International Organization development Association World Congress, Cape Town, South Africa, October.
- Jacobs, S. (1999). Trends in women's career patterns and in gender occupational mobility in Britain. *Gender, Work & Organization*, 6(1), 32-46
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Katzenbach, J. R., & Brierley, N. (1996). Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company. *Long Range Planning*, 6(29), 907.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616.
- Kossek, E. E., & Lobel, A. (1996). *Managing diversity*. Blackwell Publishers.
- Lara, J. M. G., Osmá, B. G., Mora, A., & Scapin, M. (2017). The monitoring role of female directors over accounting quality. *Journal of Corporate Finance*, 45, 651-668.
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2011). Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership. *American Economic Review*, 101(3), 635-39.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. United States of America: Harper & Row, Publishers.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate governance: an international review*, 17(3), 320-337.

- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.

CAPÍTULO IV.

(Evidencia directorios)

- Abrahams, S., Flabbi, L., & Piras, C. (2016). Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: representation and firm-level outcomes (No. 92576). Inter-American Development Bank.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
- Bilimoria D. (2006). The Relationship between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers. *Journal of Managerial Issues*, 18 (1), 47-61.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Collazos, L. E. O., & Mora, V. A. B. (2020). Antecedentes contextuales de la participación Femenina en juntas directivas: el caso de Colombia. *Multidisciplinary Business Review*, 13(1), 17-30.
- Conyon, M. J., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*, 79, 198-211.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Ding, D. K., & Charoenwong, C. (2013). Stock market reaction when listed companies in Singapore appoint female directors. *International Journal of Management*, 30(1), 285.
- Gupta, A., & Raman, K. (2014). Board diversity and CEO selection. *Journal of Financial Research*, 37(4), 495-518.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.

- Holloway, M. (1993). A lab of her own. *Scientific American*, 269(5), 94-103.
- Hwang, S., Shivdasani, A., & Simintzi, E. (2018). Mandating women on boards: Evidence from the United States. *Kenan Institute of Private Enterprise Research Paper*, (18-34).
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2011). Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership. *American Economic Review*, 101(3), 635-39.
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-69.
- McKinsey. (2013). *Global Media Report 2013*. Designed by VME London: McKinsey.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447-483.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (p. 55). Boston, MA: pearson.
- Wolfers, J. (2006). Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), 531-541.

CAPÍTULO V.

(Evidencia gerentes principales)

- Albrecht, J., Björklund, A., & Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labor economics*, 21(1), 145-177.
- Bennett, B., Erel, I., Stern, L. H., & Wang, Z. (2020). (Forced) Feminist Firms (No. w27788). *National Bureau of Economic Research*.
- Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, L. F. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *American economic journal: applied economics*, 2(3), 228-55.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Helfat, C., Harris, D., & Paul J. Wolfson. (2006). The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42-64.
- Hwang, S., Shivdasani, A., & Simintzi, E. (2018). Mandating women on boards: Evidence from the United States. *Kenan Institute of Private Enterprise Research Paper*, (18-34).

- Kunze, A., & Miller, A. R. (2017). Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. *Review of Economics and Statistics*, 99(5), 769-775.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Nichols, N. A. 1993. "Whatever Happened to Rosie the Riveter?" *Harvard Business Review* 71 (July/ August): 54-62.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The quarterly journal of economics*, 122(3), 1067-1101.
- Powell, G. N. 1990. "Do Female and Male Managers Differ?" *Academy of Management Executive* 4: 68-75
- Shrader, C., Blackburn, V., & Iles, P. (1997). Women In Management And Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 355-372
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2013). Why are so few females promoted into CEO and vice president positions? Danish empirical evidence, 1997–2007. *ILR Review*, 66(2), 380-408
- Tate, G., & Yang, L. (2015). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77-97.
- Zellner, W. 1994. "Women Entrepreneurs." *Business Week* (April 18): 104-110

CAPÍTULO VI.

(Evidencia empírica para Chile)

- Herrera, M. (2020). La composición de los directorios y su relación con el desempeño de las empresas. Tesis Magíster en Finanzas EAUC.
- Ministerio de la Mujer y Equidad de Género y Ministerio de Hacienda. (2019). Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2019. Recuperado el 02 de julio de 2020, de: https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2020/05/REPORTE_EQUIDAD_GENERO_DIGITAL.pdf
- OIT. (2019). Panorama laboral América Latina y Caribe 2019. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Recuperado el 02 de julio de 2020, de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_732198.pdf
- Vallejo, P. (2020). Efecto de la presencia de mujeres en los directorios sobre el rendimiento bursátil de 30 empresas del IPSA. Tesis Magíster en Economía Aplicada IEUC.
- Veroiza, D. (2020). Efecto spillover del género en el liderazgo corporativo. Evidencia para Chile. Tesis Magíster en Finanzas EAUC.
- WEF. (2020). Global Gender Gap. Recuperado el 02 de julio de 2020, de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf



X.
ANEXOS

ANEXO 1

LISTADO DE EMPRESAS

Administradora de Fondos de Pensiones Capital S.A.
Administradora de Fondos de Pensiones Cuprum S.A.
Administradora de Fondos de Pensiones Habitat S.A.
Administradora de Fondos de Pensiones Plan Vital S.A.
Administradora de Fondos de Pensiones Provida S.A.
Aes Gener S.A.
Agencias Universales S.A.
Agrícola Nacional S.A.C.E.I.
Aguas Andinas S.A.
Almendral S.A.
Antarchile S.A.
Axxion S.A.
Banmedica S.A.
Banvida S.A.
Besalco S.A.
Bicecorp S.A.
Blanco y Negro S.A.
Blumar S.A.
Cap S.A.
Cemento Polpaico S.A.
Cementos Bio Bio S.A.
Cencosud S.A.
Cintac S.A.
Clínica Las Condes S.A.
Coca Cola Embonor S.A.
Colbun S.A.
Compañía Agropecuaria COPEVAL S.A.
Compañía Cervecerías Unidas S.A.
Compañía Chilena de Fosforos S.A.
Compañía Electro Metalurgica S.A.
Compañía Industrial El Volcan S.A.
Compañía Marítima Chilena S.A.
Compañía Sud Americana de Vapores S.A.
Compañías CIC S.A.
Cristalerías de Chile S.A.
Duncan Fox S.A.
Embotelladora Andina S.A.
Empresa Eléctrica de Magallanes S.A.
Empresa Eléctrica Pehuenche S.A.
Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A.
Empresa Pesquera Eperva S.A.
Empresas Carozzi S.A.
Empresas CMPC S.A.
Empresas Copec S.A.
Empresas GASCO S.A.
Empresas IANSA S.A.

Empresas La Polar S.A.
Enaex S.A.
Enel Americas S.A.
Enel Distribución Chile S.A.
Enel Generación Chile S.A.
Engie Energía Chile S.A.
Envases del Pacífico S.A.
Falabella S.A.
Forestal Constructora y Comercial del Pacífico Sur S.A.
Forus S.A.
Frutícola Viconto S.A.
Grupo de Empresas Navieras S.A.
Grupo Security S.A.
Hipermerc S.A.
Infodema S.A.
Instituto Diagnóstico S.A.
Intasa S.A.
Invercarp S.A.
Inversiones Aguas Metropolitanas S.A.
Inversiones Siemel S.A.
Inversiones Trichahue S.A.
Invexans S.A.
Latam Airlines Group S.A.
Marítima de Inversiones S.A.
Masisa S.A.
Minera Valparaíso S.A.
Molibdenos y Metales S.A.
Navarino S.A.
Norte Grande S.A.
Parque Arauco S.A.
Puerto y Ventanas S.A.
Puertos y Logística S.A.
Quemchi S.A.
Quiñenco S.A.
Ripley Corp S.A.
Salfacorp S.A.
Schwager Energy S.A.
Sigdo Koppers S.A.
Sipsa Sociedad Anónima
Sociedad Agrícola La Rosa Sofruco S.A.
Sociedad Anónima Viña Santa Rita
Sociedad de Inversiones Campos Chilenos S.A.
Sociedad de Inversiones Oro Blanco S.A.
Sociedad de Inversiones Pampa Calichera S.A.
Sociedad Pesquera Coloso S.A.
Sociedad Punta del Cobre S.A.
Sociedad Química y Minera de Chile S.A.
Sonda S.A.
Soprocal Calerías e Industrias S.A.
Soquimich Comercial S.A.

Telefónica Chile S.A.
 Unión Inmobiliaria S.A.
 Valparaíso Sporting Club S.A.
 Viña Concha y Toro S.A.
 Viña San Pedro Tarapaca S.A.
 Viñedos Emiliana S.A.
 Zona Franca de Iquique S.A.

ANEXO 2

A continuación, aquellos antecedentes **(NCG 386)** que las sociedades anónimas abiertas deben informar al completar el formulario electrónico disponible en la página web de la CMF:

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Nombre Emisor:
 Rut Emisor:
 Periodo:

NÚMERO DE PERSONAS POR GÉNERO			
CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Directores			
Gerentes			
Trabajadores			

NÚMERO DE PERSONAS POR NACIONALIDAD			
CARGO	CHILENOS	EXTRANJEROS	TOTAL
Directores			
Gerentes			
Trabajadores			

NÚMERO DE PERSONAS POR RANGO DE EDAD							
CARGO	MENOS DE 30 AÑOS	ENTRE 30 Y 40	ENTRE 41 Y 50	ENTRE 51 Y 60	ENTRE 61 Y 70	MÁS DE 70	TOTAL
Directores							
Gerentes							
Trabajadores							

NÚMERO DE PERSONAS POR ANTIGÜEDAD						
CARGO	MENOS 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 6	MÁS DE 6 AÑOS Y MENOS DE 9	ENTRE 9 Y 12	MÁS DE 12	TOTAL
Directores						
Gerentes						
Trabajadores						

BRECHA SALARIAL POR GÉNERO	
CARGO	PROPORCIÓN EJECUTIVAS/TRABAJADORAS RESPECTO EJECUTIVOS/TRABAJADORES
Gerentes y Ejecutivos Principales	
Jefes/Profesionales/Analistas	
Comisionistas/No Comisionistas	
Administrativos/Otros	

ANEXO 3

LISTADO DE EMPRESAS

A.F.P. HABITAT S.A.
A.F.P. PROVIDA S.A.
AES GENER S.A
AFP CUPRUM S.A
AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A
ALMENDRAL S.A.
ANTARCHILE S.A.
AUSTRALIS
AZUL AZUL S.A
BANMEDICA S.A.
BANVIDA S.A.
BESALCO S.A.
BLANCO Y NEGRO S.A.
BLUMAR S. A.
CEMENTO POLPAICO S.A
CEMENTOS BIO-BIO S.A.
CENCOSUD S.A.
CIA CIC S.A
CIA ELECTRO METALURGICA S.A
CLINICA LAS CONDES S.A.
COCA-COLA EMBONOR S.A. SERIE B (*Estudio 341: serie A)
COLBÚN S.A.
COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.
COMPANIA INDUSTRIAL EL VOLCAN S.A.
COMPAÑÍA CHILENA DE FÓSFOROS S.A.
COMPAÑÍA PESQUERA CAMANCHACA S.A.
COMPAÑÍA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.
CRISTALERIAS DE CHILE S.A.
ECHEVERRIA IZQUIERDO S.A
EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE B y A (*Estudio 341: solo serie A)
EMPRESA CONSTRUCTORA MOLLER Y PÉREZ-COTAPOS S.A.
EMPRESA ELECTRICA PEHUENCHE S.A.
EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.
EMPRESAS AQUACHILE S.A.
EMPRESAS CMPC S.A.
EMPRESAS COPEC S.A.
EMPRESAS GASCO S.A.
EMPRESAS HITES S.A.
EMPRESAS IANSA S.A.
EMPRESAS LA POLAR S.A.
EMPRESAS LIPIGAS S.A.
ENAEX S.A.
ENEL AMERICAS S.A.
ENEL GENERACION CHILE S.A.

ENGIE ENERGIA CHILE S.A.
ENJOY S.A.
ENVASES DEL PACIFICO S.A
FALABELLA S.A.
FORESTAL, CONSTRUCTORA Y COMERCIAL DEL PACÍFICO SUR S.A.
FORUS S.A.
GRUPO SECURITY S.A.
HORTIFRUT S.A.
INGEVEC S.A.
INSTITUTO DE DIAGNÓSTICO S.A.
INV. TRICAHUE S.A
INVERCAP S.A.
INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.
INVERSIONES LA CONSTRUCCIÓN S.A.
INVEXANS S.A.
LATAM AIRLINES GROUP S.A.
MARITIMA DE INVERSIONES S.A
MASISA S.A.
MINERA VALPARAISO S.A.
MOLIBDENOS Y METALES S.A.
MULTIEXPORT FOODS S.A.
NITRATOS DE CHILE S.A.
NORTE GRANDE S.A.
PARQUE ARAUCO S.A.
PAZ CORP S.A.
PORTUARIA CABO FROWARD S.A.
POTASIOS DE CHILE S.A
PUERTO VENTANAS S.A.
QUIÑENCO S.A.
RIPLEY CORP S.A.
SALFACORP S.A.
SCHWAGER ENERGY S.A.
SIGDO KOPPERS S.A.
SOCIEDAD DE INVERSIONES CAMPOS CHILENOS S.A.
SOCIEDAD DE INVERSIONES ORO BLANCO S.A.
SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.
SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A.
SOCIEDAD QUÍMICA Y MINERA DE CHILE S.A.
SOCOVESA S.A.
SONDA S.A.
SOQUIMICH COMERCIAL S.A.
VIÑA CONCHA Y TORO S.A.
VIÑA SAN PEDRO TARAPACÁ S.A.
WATTS S.A.
ZONA FRANCA DE IQUIQUE S.A.

cgc **Centro UC**
Gobierno Corporativo

Colaboran:

BOLSA
SANTIAGOX **KPMG**