



TRIBUNA LIBRE

Interlocking y ley de cuotas: nuevos desafíos para la composición de los directorios

Los transformaciones simultáneas están redefiniendo el gobierno corporativo en Chile. Por un lado, el fallo del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) sobre interlocking impone límites más estrictos a la concentración de poder y a los conflictos de interés. Por otro, la Ley de Cuotas de género en los directorios busca ampliar la representatividad.

Ambas medidas avanzan en direcciones complementarias, pero también introducen un desafío común: cómo equilibrar diversidad, independencia y competencia técnica en un mercado donde el universo de candidatos sigue siendo limitado.

Estudios internacionales —tanto de EY (2023) como de Spencer Stuart (2021)— muestran que la diversidad en la composición de los directorios, en cuanto a habilidades, experiencias y perspectivas, es un atributo clave para alcanzar un alto estándar de gobernanza. Sin embargo, incorporarla no basta: es necesario integrar efectivamente esa diversidad en la discusión y en la toma de decisiones.

Un desafío importante es que las nuevas mujeres que se integran a los directorios entreguen



MARTA DEL SANTE
ARRAU
DIRECTORA DEL
CENTRO DE GOBIERNO
CORPORATIVO UC

diversidad de experiencias e independencia, pero sin sacrificar rentabilidad de la empresa.

Un estudio realizado por el Centro de Gobierno Corporativo UC (2020) muestra que la participación de mujeres en la alta dirección y en los directorios ha aumentado en el último tiempo. Estas profesionales, en promedio, tienen experiencia, estudios universitarios, más postgrados que sus pares masculinos y también una mayor diversidad de carreras.

“Ambas medidas avanzan en direcciones complementarias, pero también introducen un desafío común: cómo equilibrar diversidad, independencia y competencia técnica en un mercado donde el universo de candidatos sigue siendo limitado”.

Por otro lado, no se encontró una relación significativa entre mujeres en el directorio y el retorno de las empresas medido como ROA. La experiencia indica que la mayor presencia de mujeres aportaría diversidad sin sacrificar experiencia ni rentabilidad.

A pesar de este avance, la participación de mujeres en Chile aún dista de lo exigido por la nueva ley, lo que reabre la inquietud sobre si existe un número suficiente de candidatas. En esta discusión pueden servir las lecciones de Europa, y en particular de Noruega, país pionero en la implementación de cuotas en los directorios.

Un estudio sobre el caso noruego, publicado en la Harvard Business Law Review (2023), mostró que el grupo de mujeres calificadas en el mercado era lo suficientemente amplio como para cumplir con la ley de cuotas sin necesidad de

nombrar a unas pocas en múltiples directorios. Además, el análisis concluyó que el reequilibrio de los directorios con mujeres altamente calificadas no implicó pérdida de valor de mercado ni de utilidad operacional para las empresas.

La evidencia reciente presentada por la presidenta de la CMF, Solange Bernstein —incluida la brecha persistente en cargos ejecutivos y las “empresas cero” en primera línea— muestra que el avance en los directorios, aunque significativo, no basta por sí solo para transformar el liderazgo empresarial en Chile. Es indispensable proyectar la llegada de profesionales a posiciones de gerenta general. La nueva Ley de Cuotas abre una ventana para acelerar este tránsito, siempre que las empresas desarrollen políticas internas de movilidad, programas de liderazgo y una infraestructura de cuidados que reduzca las barreras que hoy frenan sus trayectorias.

El desafío de la próxima década no es solo diversificar los directorios, sino ampliar el pipeline ejecutivo que los alimenta. Ese es el verdadero punto de inflexión para modernizar la gobernanza empresarial y fortalecer la competitividad del país.