

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE DERECHO**

**Participación femenina en los  
directorios:**  
Una propuesta sobre su obligatoriedad

Valentina Luz Crovetto Sánchez

**INFORME JURÍDICO**

Profesor tutor: Patricia Toledo  
Línea de especialización: Derecho de Empresa  
Tema del ramo: Gobierno Corporativo

**VALDIVIA-CHILE**

**2018**

## *Índice*

Abreviaturas	3
I) Sumario	4
II) Preámbulo	4
III) El problema de la falta de representación femenina en el gobierno corporativo	6
1. Participación y género	6
2. Importancia y valor de la inclusión	8
IV) ¿Qué es el gobierno corporativo?	10
1. Gobierno corporativo: concepto y marco regulatorio	10
2. Buen gobierno corporativo	14
V) Paridad de género en el gobierno corporativo: compromisos internacionales	15
1. Derecho internacional como parte del ordenamiento jurídico interno	16
2. Normativa internacional	18
a. CEDAW	19
b. OCDE	20
VI) Propuesta sobre la obligatoriedad de un sistema paritario en el gobierno corporativo en Chile	21
1. Principio de igualdad como criterio interpretativo para las NCG N° 385 y 386	21
VII) Conclusiones	23
VII) Bibliografía	25

### *Abreviaturas*

**CEDAW:** Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer

**CMF:** Comisión para el Mercado Financiero

**CPR:** Constitución Política de la República

**DIDH:** Derecho Internacional de los Derechos Humanos

**IPSA:** Índice de Precios Selectivo de Acciones

**Ley de OPAs:** Ley que Regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y Establece Régimen de Gobiernos Corporativos.

**NCG:** Norma de Carácter General o Normas de Carácter General

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**SA:** Sociedad Anónima

**SVS:** Superintendencia de Valores y Servicios

## ***I) Sumario***

Este informe pretende dilucidar las interrogantes sobre la diversificación de la composición de los gobiernos corporativos que se generan a partir de las Normas de Carácter General N° 385 y N° 386 de la SVS. Para tales efectos, se analizarán las normas aplicables al gobierno corporativo en Chile a la luz de los principios del buen gobierno corporativo y de los diversos tratados internacionales suscritos por Chile. Estos instrumentos, que contienen diversos compromisos respecto de la paridad de género y de la inclusión de las mujeres en todos los espacios, nos permiten afirmar que las NCG referidas deben ser interpretadas como normas obligatorias que establecen un sistema de *comply or explain* respecto de la paridad de género en el gobierno corporativo.

## ***II) Preámbulo***

Este informe se inserta en el contexto de las problemáticas que plantea no tener una normativa interna clara respecto de la diversidad en la conformación de los directorios en las sociedades anónimas abiertas. Esto tiene especial relevancia en Chile pues la composición de los directorios de las empresas nacionales se caracteriza por la presencia de una mayoría masculina significativa, aproximadamente 93.6%<sup>1</sup> de los directores de las empresas pertenecientes al IPSA son hombres.

La anterior Superintendencia de Valores y Seguros, sucedida por la Comisión para el Mercado Financiero, dictó normas que contienen una tímida regulación respecto a la diversidad en la composición del gobierno corporativo. Esta nueva regulación apunta en la dirección correcta para alcanzar el cumplimiento de los estándares internacionales en esta materia. A lo largo del presente informe afirmaré que, si bien esta normativa interna no regula de manera expresa y obligatoria la inclusión de un mínimo de mujeres en el gobierno corporativo, por vía de la regulación internacional suscrita por Chile, resulta obligatorio para las SA abiertas incluir mujeres en sus directorios o explicar el no cumplimiento de la directriz.

Para abordar correctamente esta temática ofreceré una breve caracterización del problema

---

<sup>1</sup> DELOITTE, 2016, p. 16

de representación de las mujeres en la vida pública y específicamente en la política, esto resultará útil pues los sistemas de gobierno corporativo están estructurados con acuerdo a los principios democráticos básicos de la política estatal. Además, ofreceré razones específicas para el área del gobierno corporativo respecto de la importancia de la diversificación de la composición de los gobiernos corporativos.

Abordaré esta temática a la luz de los principios y lineamientos de lo que constituye un buen gobierno corporativo de acuerdo con los estándares internacionales provenientes de la OCDE y otras organizaciones similares. Además, analizaré los distintos tratados internacionales en los que Chile ha adquirido compromisos respecto de la paridad de género y la inclusión de las mujeres en distintas esferas de la vida pública. Lo anterior, con el objeto de dilucidar cuál es el alcance de los compromisos adquiridos, las obligaciones que de ellos derivan y, hasta qué punto, estas pueden considerarse normas directamente aplicables al sistema chileno.

En un apartado posterior, procederé a analizar la normativa nacional interna, específicamente las normas de carácter general N°385 y 386 del año 2015 de la Superintendencia de Valores y Seguros, en función de los principios del buen gobierno corporativo, del principio de igualdad y de los tratados internacionales suscritos por Chile y analizados en apartados anteriores. Todo esto permitirá concluir que, debido a la normativa internacional, estas normas deben interpretarse como más que simples recomendaciones, debiendo ser entendidas como configuradoras de un sistema obligatorio de *comply or explain* para las sociedades que ellas regulan.

### ***III) El problema de la falta de representación femenina en el gobierno corporativo***

La búsqueda de participación en cargos de representación es considerada uno de los factores determinantes que definen el Estado y las democracias modernas. Esta constante búsqueda da cuenta del valor que entregamos como sociedad al vínculo simbiótico que existe entre esta y el gobierno, en que el gobierno puede influir en los ciudadanos y estos pueden influir en el gobierno<sup>2</sup>. Sin embargo, a lo largo de la historia, los niveles de representación que alcanzan las mujeres en cargos públicos son muy bajos. De acuerdo con las cifras entregadas por ONU Mujeres, las mujeres ocupan un 23.3% de los cargos parlamentarios y un 18.3% de los cargos ministeriales, ambos a nivel mundial<sup>3</sup>. La participación femenina en cargos de mando y representación disminuye en el mundo corporativo, en el que la participación femenina alcanza un 15%<sup>4</sup>.

Esta subrepresentación<sup>5</sup> de las mujeres en las altas esferas de poder es atribuida a una serie de factores culturales y sociales que son descritos por las teóricas feministas y que se refieren, en última instancia, al género y a la forma en cómo lo entendemos. En este apartado abordaré brevemente los problemas de representación política asociados al género (que pueden ser extrapolados al gobierno corporativo), la importancia de la participación femenina en todos los ámbitos de la sociedad y específicamente en los cargos de dirección del gobierno corporativo y los diversos mecanismos de inclusión que existen para asegurar una mayor representación, con un énfasis en la paridad de género.

#### **1. Participación y género**

Históricamente se han asociado al género<sup>6</sup> una serie de símbolos que delimitan las formas en que comprendemos las relaciones sociales, estos símbolos dan cuenta de una serie de normas sociales y culturales que permean al resto de las instituciones. Uno de los símbolos más importantes asociados al género, al menos para el tema de este informe, es el que

---

<sup>2</sup> ZÚÑIGA AÑAZCO, 2010, p. 135.

<sup>3</sup> ONU MUJERES, 2017.

<sup>4</sup> DELOITTE, 2016, p.3.

<sup>5</sup> Esto teniendo en consideración que la población femenina en el mundo alcanza los 3.73 billones, representando casi el 50% de la población mundial, de acuerdo al DATA WORLD BANK, 2017.

<sup>6</sup> Sobre el concepto de género, las importancias simbólicas del mismo y la incidencia que éstas tienen en la construcción de las estructuras de poder, ver SCOTT, 1996.

asocia la masculinidad con el poder y lo femenino con lo doméstico, creando dos esferas antagónicas que se perciben como inalterables<sup>7</sup>.

La asociación simbólica del poder con lo masculino tiene como consecuencia directa la creación de diversas barreras de entrada para las mujeres a cargos políticos, de administración y de decisión. En este sentido, autores que han estudiado el fenómeno de la representación política identifican varios factores que explican la persistente subrepresentación de las mujeres. Estos factores pueden ser tanto socioeconómicos (tasas de participación económica, disparidades en los niveles educacionales, etc.) como culturales (percepciones y actitudes relacionadas con los roles de género) y ambos tienen una incidencia en la creación de las condiciones propicias para el acceso igualitario a las diversas esferas de poder<sup>8</sup>.

Los factores anteriores, que podemos denominar estructurales, son relevantes pues reducen la cantidad de mujeres que tienen las características necesarias (en el caso de los factores socioeconómicos) o percibidas como necesarias (en el caso de los culturales) para acceder a cargos políticos y de representación. Norris e Inglehart ponen de relieve que el conjunto de todos estos factores impide que las mujeres ocupen las posiciones sociales que generalmente llevan a carreras políticas<sup>9</sup>. Sin embargo, estos autores, señalan que los factores estructurales no permiten explicar por sí solos el fenómeno de la subrepresentación femenina, por lo que debemos recurrir a los factores institucionales<sup>10</sup>.

Los factores institucionales, como el tipo de sistema electoral, tienen un impacto comprobado en el acceso de mujeres a cargos de representación. Esto se produce principalmente porque las reglas que rigen nuestras instituciones están permeadas por los símbolos asociados al género. De esta manera, cambiar las reglas del juego, mediante acciones afirmativas<sup>11</sup> como las cuotas de género, puede ser usado como una estrategia de

---

<sup>7</sup> SCOTT, 1996, pp. 15-18.

<sup>8</sup> RÍOS TOBAR, 2006, p. 14.

<sup>9</sup> NORRIS & INGLEHART, 2001, p. 129.

<sup>10</sup> NORRIS & INGLEHART, 2001, p. 130-131.

<sup>11</sup> En este informe tomaré la definición de acción afirmativa entregada por FIGUEROA. 2015, pp. 195-199. «[A]cción afirmativa [es] una política adoptada por alguna entidad estatal o privada que tiene por finalidad mejorar la participación e inclusión de grupos histórica y sistemáticamente desventajados, excluidos o discriminados en determinados sectores de la sociedad.» «Las cuotas de género constituyen una forma de acción afirmativa y la acción afirmativa, por su parte, corresponde a un modelo de igualdad de resultados,

igualación que tenga en cuenta la especificidad del género de los sujetos que participan en el proceso<sup>12</sup>. Es en esta dimensión que las normas dictadas por la SVS cobran relevancia, pues apuntan a la diversificación de los sujetos que integran las mesas directivas para garantizar mayor representación al grupo tradicionalmente excluido, el de las mujeres.

## **2. Importancia y valor de la inclusión**

El fenómeno de la subrepresentación femenina ha sido estudiado con bastante frecuencia y ha sido reconocido por organismos internacionales como un problema que debe ser solucionado para mejorar las democracias modernas. Es comúnmente aceptado que la debilidad democrática está íntimamente asociada a los vacíos de representación<sup>13</sup> y, en tal sentido, la persistente marginación de la mitad de la población de los órganos de representación supuestamente democráticos hace cuestionarse la legitimidad de estos sistemas que buscan (o deberían buscar) reflejar fielmente a la comunidad que representan.

De esta forma es posible afirmar que la importancia de la participación femenina en cargos de representación está dada por los principios de un sistema democrático. Esta afirmación es extrapolable a los sistemas modernos de gobierno corporativo pues estos están estructurados sobre la base de principios democráticos como la separación de poderes y la representación<sup>14</sup>. Sin embargo, la importancia de la participación femenina en los directorios no está dada solo por los principios democráticos. La literatura apunta a que la inclusión de mujeres en instancias de gobierno empresarial puede tener un efecto positivo en el rendimiento de la empresa, mejorando la dinámica interna de los directorios y puede enviar una señal positiva a los demás actores del mercado y de la sociedad<sup>15</sup>.

Respecto al efecto en el rendimiento financiero que puede tener la diversificación de la composición del directorio, diversos estudios han demostrado que existe una relación positiva entre la variable de la diversidad de género y el rendimiento financiero; sin embargo, aún no es posible afirmar que hay una relación de causalidad entre estas dos

---

que busca un cierto nivel de igualdad material en el futuro.»

<sup>12</sup> ZÚÑIGA AÑAZCO, 2010, p. 161.

<sup>13</sup> RÍOS TOBAR, 2006, p. 9.

<sup>14</sup> GOMEZ & KORINE, 2005, p.747.

<sup>15</sup> BARRIENTOS & HESS, 2016.



variables. Esto se debe, principalmente, a la dificultad de probar un vínculo directo entre cambios en la composición del directorio y mejoras en el rendimiento, pues este está determinado por una multiplicidad de factores que dificultan establecer en qué medida la composición diversa del directorio incide – si es que lo hace – en el crecimiento de las utilidades de una empresa<sup>16</sup>.

La participación femenina en los directorios tiene efectos comprobables en las dinámicas internas del directorio. Estos están principalmente relacionados con evitar el fenómeno del *groupthink*<sup>17</sup>, que se produce cuando todos los integrantes de un grupo son socialmente similares, esto limita su capacidad de analizar cursos alternativos de acción y reduce la racionalidad de las decisiones tomadas por el grupo<sup>18</sup>. En este sentido la inclusión de mujeres en el directorio aumenta la posibilidad de que se produzca un conflicto cognitivo por el contraste de opiniones y perspectivas, esto en última instancia lleva a un cambio de las dinámicas internas del directorio que lleva a una mejora en la toma de decisiones.

Finalmente, dentro de los efectos positivos que tiene la inclusión de mujeres en el gobierno corporativo está la teoría del *signaling*, uno de los efectos más importantes para la responsabilidad social de las empresas. Esta teoría postula que la diversificación de los directorios puede enviar un mensaje por parte de la empresa respecto a un compromiso con la igualdad de oportunidades que puede mejorar la reputación corporativa de la empresa y, en último término, dar un mayor valor a la empresa en el mercado<sup>19</sup>. Este mensaje no solo es enviado a los distintos actores del mercado, sino también a la sociedad en general, lo que ayuda a subvertir los simbolismos asociados al género y puede ser beneficioso en el impulso de un cambio social sobre lo que tradicionalmente comprendemos como femenino.

---

<sup>16</sup> BARRIENTOS & HESS, 2016, p. 12.

<sup>17</sup> «Una forma de pensar en la que incurren las personas cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, [especialmente] cuando los esfuerzos de los miembros por alcanzar la unanimidad anulan su motivación para evaluar de manera realista cursos de acción alternativos.» (traducción propia) JANIS, 1972, p. 9.

<sup>18</sup> PHILLIPS et al., 2009, pp. 336-346.

<sup>19</sup> BARRIENTOS & HESS, 2016, p. 17.

#### ***IV) ¿Qué es el gobierno corporativo?***

El concepto de *gobierno corporativo* es relativamente reciente, surge en la década de los 70<sup>20</sup> para referirse, en general, al conjunto de mecanismos que permiten regular las relaciones entre accionistas e inversionistas mayoritarios y que tienen por objeto asegurar que cada uno de los participantes de una sociedad reciba lo justo<sup>21</sup>. Con el tiempo, este concepto ha ido evolucionando para abordar las crecientes preocupaciones respecto de la responsabilidad social de las empresas privadas<sup>22</sup>.

En el presente apartado abordaré en mayor profundidad los distintos conceptos de gobierno corporativo que pueden ser encontrados en la doctrina para compararlos con la regulación de nuestro sistema, y así, obtener un concepto de gobierno corporativo que facilitará la interpretación de las normas objeto de este trabajo. Además, presentaré los distintos lineamientos generales respecto de qué constituye un buen gobierno corporativo, de acuerdo a la OCDE. Este panorama general permitirá sintetizar un concepto, específico para el ordenamiento chileno, respecto de lo que debemos entender por gobierno corporativo.

##### **1. Gobierno corporativo: concepto y marco regulatorio**

No es posible encontrar en la doctrina un único concepto de lo que es el gobierno corporativo, es por esto que Claessens y Yurtoğlu plantean una distinción de dos categorías sobre los distintos conceptos. La primera de estas referida a los patrones de comportamiento de las empresas y sus asociados y, la segunda, referida al marco regulatorio específico – y propio de cada país – que regula estos patrones de comportamiento de las empresas en el mercado y de la empresa con sus asociados<sup>23</sup>. Esta distinción hace posible observar que el gobierno corporativo se desarrolla en dos niveles distintos, (1) en un nivel empresarial, que atenderá a las necesidades y capacidades de cada empresa individualmente considerada, y (2) en un nivel político, que atenderá a las necesidades que tenga el Estado para fiscalizar a las empresas que transan en el mercado,

---

<sup>20</sup> VEASEY, 1993, p. 1.

<sup>21</sup> LEFORT, 2003, p. 2.

<sup>22</sup> CLAESSENS & YURTOĞLU, 2012, p. 13.

<sup>23</sup> CLAESSENS & YURTOĞLU, 2012, p. 13 (traducción propia).

y que buscan alinearse con las tendencias y compromisos internacionales.

Dentro de los conceptos del primer orden, las ideas principales respecto de qué es un gobierno corporativo giran en torno a la creación de mecanismos que respondan a las necesidades de los diversos tipos de accionistas. Estos mecanismos buscan, principalmente, maximizar las utilidades que estos reciben por su participación en la empresa y para garantizar la adecuada redistribución de estas utilidades entre los socios. Así, dentro de este grupo de conceptos encontramos la definición de la OCDE<sup>24</sup> que entiende que el gobierno corporativo comprende todas las relaciones y estructuras que permiten a la empresa establecer y cumplir sus objetivos.

También tenemos el concepto que entregan Claessens y Yurtoglu<sup>25</sup>, estos autores toman un enfoque funcional y razonan que, gobierno corporativo es toda la serie de instituciones y políticas que están involucradas en las distintas funciones básicas de una empresa. Hart también hace referencia al gobierno corporativo y lo caracteriza como la forma que usan las sociedades para afrontar el problema de agencia y la existencia de costos de transacción asociados a éste. Estos suelen ser sistemas de pesos y contrapesos que regulan la actividad de la administración y del directorio<sup>26</sup>. Por último, De la Vega<sup>27</sup> entiende por gobierno corporativo algo similar a lo que entiende la OCDE, determinando que el gobierno corporativo es el sistema de reglas, procedimientos y prácticas por el que se dirigen y controlan las empresas.

Todos estos conceptos hacen referencia a la forma particular en que cada empresa se regula en cuanto a la forma de toma de decisiones y a cómo enfrentan el denominado *problema de agencia y expropiación*<sup>28</sup>. Sin embargo, este concepto referido únicamente a

---

<sup>24</sup> «El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa (...) este proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento». OCDE, 2004, p. 11.

<sup>25</sup> «This approach (...) has distinguished six types of functions: pooling resources and subdividing shares; transferring resources across time and space; managing risk; generating and providing information; dealing with incentive problems; and resolving competing claims on corporation generated wealth. We can operationalize the definition of corporate governance as the range of institutions and policies that are involved in these functions as they relate to corporations». CLAESSENS & YURTOGLU, 2012, p. 15.

<sup>26</sup> HART, 1995, pp. 678-681.

<sup>27</sup> «[E]l sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas, distribuyendo o asignando derechos y responsabilidades específicas entre los distintos participantes de la sociedad». DE LA VEGA, 2005, p. 117.

<sup>28</sup> «En términos generales, dentro de la literatura se distinguen dos tipos de problemas de agencia en materia

las formas particulares de organización que adopta cada sociedad no entrega un panorama completo respecto de lo que entendemos actualmente por gobierno corporativo. Esto porque las formas particulares de organización que adoptan las empresas están permeadas – o determinadas, dependiendo de la técnica normativa – por el marco regulatorio de cada país y, últimamente, por los principios contenidos en variadas declaraciones internacionales.

De esta forma, se hace relevante analizar la regulación chilena sobre los gobiernos corporativos. El marco regulatorio del gobierno corporativo en Chile se encuentra, principalmente, en la Ley 18.045 de Mercado de Valores, y en la Ley 18.046 Sobre Sociedades Anónimas. Esta última ley originalmente no establecía pautas claras respecto del gobierno corporativo de las sociedades, pero fue modificada el año 2000 por la Ley 19.705, mejor conocida como Ley de OPAs. Es en esta última reforma en que el legislador expresa su preocupación por el mejoramiento del gobierno corporativo en Chile<sup>29</sup>.

En esta regulación el legislador no define qué es lo que entiende por gobierno corporativo; sin embargo, a partir de las normas que establece es posible identificar los objetivos que pretende alcanzar el legislador. Así, el gobierno corporativo en el marco regulatorio chileno debe privilegiar la igualdad entre los accionistas, especialmente respecto al derecho a voto, y debe buscar la independencia de la administración respecto del accionista controlador, para resguardar el interés social.

Dentro de las modificaciones que buscaban mejorar las prácticas de gobierno corporativo contenidas en la Ley de OPAs, encontramos, en primer lugar, la incorporación de la exigencia de oferta pública de adquisición de acciones para las adquisiciones conducentes a un cambio en el control. En segundo lugar, se aumentaron los requisitos de entrega de información para las sociedades anónimas abiertas. En tercer lugar, se establece como

---

de gobierno corporativo: por un lado, en mercados financieros caracterizados por empresas de propiedad dispersa, con accionistas poco involucrados en la gestión (principalmente EE.UU. y Gran Bretaña), la discusión de este tipo de problemas se centra en cómo alinear los intereses de la administración con los de los accionistas. En cambio, en mercados que cuentan con empresas de propiedad concentrada y donde los propietarios están muy involucrados en la gestión de las compañías (caso de Chile), el problema se da, principalmente, a nivel de la relación de los accionistas mayoritarios versus los minoritarios. En este caso, la preocupación fundamental es evitar que los accionistas mayoritarios, habitualmente con participación activa en el control de la empresa, saquen ventaja de su posición expropiando valor a los inversionistas minoritarios». GARCÍA, 2014, p. 2.

<sup>29</sup> LEFORT & GONZÁLEZ, 2008, p. 21.

exigencia para las sociedades anónimas de mayor tamaño la formación de un comité de directores formado por tres miembros del directorio, idealmente con una mayoría de miembros no relacionados con el accionista controlador. Finalmente, la igualdad de tratamiento a los accionistas extranjeros fue garantizada por la ley, especialmente en materias relacionadas a procedimientos de votación<sup>30</sup>.

En Chile, el organismo encargado de la fiscalización y supervisión de los entes que actúan en el mercado de valores era la SVS<sup>31</sup>. En este sentido, y actuando dentro de sus facultades normativas, la SVS dictó el año 2015 la NCG N° 385, en que establece, para las SA abiertas, la *obligación*<sup>32</sup> de informar anualmente – en un sistema de *comply or explain* – respecto de las prácticas de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible que adopten. Esta obligación contenida en la norma se refiere únicamente a la información que deben proveer las SA y no a la adopción de las prácticas contenidas en ella. Tampoco es posible afirmar que la obligación comprenda al deber de informar característico del sistema adoptado. Afirmando lo anterior, con base en los dictámenes N° 24.843 y N° 7.482, en los cuales la SVS afirma que estas prácticas a que se refiere la NCG son voluntarias, son prácticas a las cuales las empresas pueden elegir someterse estando por sobre de los requerimientos mínimos legales<sup>33</sup>.

La norma referida contiene un anexo en que se detallan las prácticas sobre las que recae la obligación de información y especifica como práctica de buen gobierno corporativo «contar con un mecanismo para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieran estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habría dado en el directorio de no existir estas

---

<sup>30</sup> LEFORT & GONZÁLEZ, 2008, pp. 21-22.

<sup>31</sup> Esto hasta enero de este año, pues el órgano fue reemplazado por la Comisión para el Mercado Financiero. La SVS y el nuevo órgano que la reemplaza cuentan con amplias facultades, por lo que puede encontrarse regulación administrativa sobre los gobiernos corporativos.

<sup>32</sup> Es dudoso que podamos hablar de una obligación de informar propiamente tal, puesto que la norma en cuestión no establece ninguna sanción al incumplimiento de esta normativa. Sin perjuicio de lo anterior, de acuerdo con el artículo 46 de la Ley sobre Sociedades Anónimas, en caso de que la infracción a la obligación de proporcionar información solicitada por la SVS cause perjuicio a la sociedad, accionistas o a terceros, los directores serán solidariamente responsables de los perjuicios causados. Esta sanción sigue siendo problemática pues no es la infracción al deber de informar el que sanciona la ley, sino el daño causado a otros.

<sup>33</sup> «la norma se refiere a prácticas voluntarias que la sociedad podría adoptar a objeto de mejorar su gobierno corporativo, las cuales se encuentran por sobre los requerimientos legales». Superintendencia de Valores y Seguros, 10.11.2015, N°24843; Superintendencia de Valores y Seguros, 28.03.2016, N°7482.

barreras»<sup>34</sup>. La inclusión de esta práctica en la NCG da cuenta de lo que Claessens y Yurtoglu afirman en su texto. la responsabilidad social en la regulación de los gobiernos corporativos ha adquirido una creciente importancia en los últimos años, especialmente en lo relativo a las barreras de entrada al directorio que impiden una conformación diversa del mismo.

Del conjunto de normas relativas al gobierno corporativo y de los conceptos doctrinales que se refieren al mismo es posible extraer un concepto más completo – y específico al ordenamiento jurídico chileno – de gobierno corporativo. De esta forma, entenderé por gobierno corporativo el conjunto de mecanismos internos y externos que son adoptados por las SA para resolver problemas de agencia y expropiación y para asegurar la independencia y la diversidad en la conformación del directorio.

## **2. Buen gobierno corporativo**

La importancia de contar con buenos diseños de gobierno corporativo está dada, tal como señala García, porque la disminución de asimetrías de información entre los inversionistas es esencial para el crecimiento de la economía, en particular, porque permite el desarrollo del mercado financiero<sup>35</sup>. La regulación del gobierno corporativo debe buscar resolver los problemas de agencia y expropiación que surgen al interior de las sociedades para evitar que las decisiones sobre inversión sean tomadas por minorías privilegiadas, pues esto puede sesgar la asignación del capital, perjudicar el desarrollo del mercado financiero y, en último término, tener efectos negativos sobre el crecimiento de la economía <sup>36</sup>.

Son estos los motivos que llevan a la OCDE a dictar, el año 2004, un conjunto de principios de gobierno corporativo que buscan orientar a los Estados miembros a evaluar y mejorar la forma en que regulan las empresas que participan en el mercado. Los principios de gobierno corporativo de la OCDE son divididos en seis categorías: (1) garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, (2) los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, (3) tratamiento equitativo de los accionistas, (4) el papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo, (5)

---

<sup>34</sup> Norma de Carácter General N°385, 2015.

<sup>35</sup> GARCÍA, 2014, p. 10.

<sup>36</sup> GARCÍA, 2014, p. 10.

revelación de datos y transparencia, y (6) las responsabilidades del consejo. Todos estos principios y los subprincipios en que se dividen giran en torno a la transparencia, la eficacia, la igualdad y la adecuada distribución de responsabilidades entre las distintas autoridades de la sociedad.

En este informe no haré un análisis extensivo de cada uno de estos principios y los subprincipios que los componen. Me limitaré a señalar que en una revisión y profundización de estos principios realizada por los miembros del G20 el año 2015, a todos estos principios se les dio un enfoque centrado en la inclusión. En este sentido, cabe destacar, que dentro de las responsabilidades del Consejo, en el subprincipio que señala que *el consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa*<sup>37</sup>, la OCDE recomienda a los países estudiar políticas públicas e iniciativas privadas orientadas a aminorar la desigualdad de género que se produce en el gobierno corporativo<sup>38</sup> para evitar el pensamiento único y asegurar la diversidad de conocimientos y competencias.

Esta preocupación por la inclusión y la diversificación de la administración empresarial se replica a lo largo de todos los principios de buen gobierno corporativo que identifica la OCDE. Esto, permite afirmar que, la representación de las mujeres en el gobierno corporativo responde a necesidades propias de las empresas tales como, la representación de los distintos tipos de accionistas que pertenecen a la empresa en los órganos administrativos, la objetividad en la toma de decisiones respecto del manejo de la sociedad y, probablemente más importante para el desempeño de las empresas, la necesidad de evitar el pensamiento único que genera una composición no diversa del directorio.

#### ***V) Paridad de género en el gobierno corporativo: compromisos internacionales***

La búsqueda de mayor representación de las mujeres en la vida pública ha sido una constante preocupación para la comunidad internacional, da cuenta de esto lo expresado

---

<sup>37</sup> OCDE, 2015, p. 57.

<sup>38</sup> «medidas tales como objetivos voluntarios, obligaciones de información, cuotas de representación en el Consejo e iniciativas privadas que mejoren la diversidad de género en el Consejo y la alta dirección» OCDE, 2015, p. 61.

en el preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas de 1945<sup>39</sup>. En este contexto, se han celebrado diversos tratados dedicados a la erradicación de la violencia y discriminación de las mujeres que urgen a los Estados firmantes a tomar medidas que propicien la efectiva inclusión de las mujeres en todas las esferas de la vida pública y política.

En el presente apartado abordaré brevemente la discusión sobre la posición que ocupan los tratados internacionales en el derecho interno, decantándome por la postura de que los tratados internacionales ratificados por Chile forman parte del derecho interno y deben ser aplicados y utilizados para interpretar el resto de las fuentes normativas. Además, analizaré las disposiciones de los distintos tratados internacionales que se refieren a la inclusión de las mujeres, en general, y al aumento de su representación en el gobierno corporativo, en particular.

## **1. Derecho internacional como parte del ordenamiento jurídico interno**

Es comúnmente aceptado que el derecho internacional contenido en los diversos tratados y convenios forma parte del sistema jurídico interno. Esta afirmación tiene su sustento positivo en la Constitución, que alude en los artículos, 32 N° 15<sup>40</sup> y 54 N° 1<sup>41</sup> al peso normativo de los tratados internacionales, señalando la forma en que estos son incorporados al sistema chileno y el momento en que dejan de producir efectos en el mismo. Además, la CPR hace mención especial a los tratados internacionales que contengan derechos fundamentales en el artículo 5 inc. 2°<sup>42</sup>, señalando que los órganos

---

<sup>39</sup> «Nosotros los pueblos de las Naciones Unidas resueltos (...) a reafirmar la fe en los derechos humanos fundamentales, en la dignidad y el valor de la persona humana, en la igualdad de derechos de hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas» ONU, 1945.

<sup>40</sup> Art. 32 n°15 CPR: «Son atribuciones especiales del Presidente de la República: Conducir las relaciones políticas con las potencias extranjeras y organismos internacionales, y llevar a cabo las negociaciones; concluir, firmar y ratificar los tratados que estime convenientes para los intereses del país, los que deberán ser sometidos a la aprobación del Congreso conforme a lo prescrito en el artículo 54 N° 1°. Las discusiones y deliberaciones sobre estos objetos serán secretos si el Presidente de la República así lo exigiere»

<sup>41</sup> Art 54 n°1 CPR: (En lo relevante) «Son atribuciones del Congreso: Aprobar o desechar los tratados internacionales que le presentare el Presidente de la República antes de su ratificación.

La aprobación de un tratado requerirá, en cada Cámara, de los quórum que corresponda, en conformidad al artículo 66, y se someterá, en lo pertinente, a los trámites de una ley. (...)

Corresponde al Presidente de la República la facultad exclusiva para denunciar un tratado o retirarse de él, para lo cual pedirá la opinión de ambas Cámaras del Congreso, en el caso de tratados que hayan sido aprobados por éste. Una vez que la denuncia o el retiro produzca sus efectos en conformidad a lo establecido en el tratado internacional, éste dejará de tener efecto en el orden jurídico chileno.»

<sup>42</sup> Art. 5 inc. 2 CPR: «El ejercicio de la soberanía reconoce como limitación el respeto a los derechos esenciales que emanan de la naturaleza humana. Es deber de los órganos del Estado respetar y promover



del Estado deben promover y respetar los derechos contenidos en los mismos.

El debate sobre el valor normativo de los tratados internacionales, tanto en la relación de este con el derecho interno como en el rango<sup>43</sup> que deben ocupar como fuente normativa, no se encuentra zanjado definitivamente<sup>44</sup>. Sin embargo, tanto la doctrina como la jurisprudencia están contestes en que estos instrumentos internacionales ocupan un lugar (aunque aún no hay certeza de cuál) dentro de nuestro sistema de fuentes. Esto ha llevado a una recepción sustantiva del DIDH<sup>45</sup> dentro de la argumentación de los Tribunales<sup>46</sup> que nos permite afirmar que estos forman parte del grupo de normas que los Tribunales de Justicia deben aplicar para arribar a sus decisiones finales.

Respecto de la relación que existe entre el sistema nacional e internacional, la doctrina ha planteado que esta debe ser entendida como una relación de complementariedad<sup>47</sup>. En tal sentido, para esta doctrina, las normas del sistema internacional integran y precisan el contenido de los derechos constitucionales, por lo que la labor del intérprete siempre debe ir orientada a la armonización de las normas constitucionales e internacionales, pues ambos grupos forman parte del derecho interno aplicable<sup>48</sup>.

Esta relación de complementariedad se aprecia en los usos que los tribunales superiores le dan al DIDH. Nash identifica al menos seis usos distintos para el DIDH en las sentencias de estos órganos jurisdiccionales, siendo los más relevantes para este trabajo (1) su uso para concretar principios constitucionales y facilitar su aplicación e interpretación; (2) su uso como parámetros interpretativos para dotar de contenido y alcance las cláusulas constitucionales y (3) su uso para integrar el sistema normativo para configurar nuevos

---

tales derechos, garantizados por esta Constitución, así como por los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes.»

<sup>43</sup> En este trabajo no me referiré al debate sobre la jerarquía normativa de los tratados internacionales dentro del sistema de fuentes, puesto que la discusión sobre si estos son legales, supralegales o supraconstitucionales no afecta la conclusión de este trabajo. Este debate puede apreciarse en NOGUEIRA ALCALÁ, 1996; PFFEFER, 2003 y ALDUNATE LIZANA, 2010.

<sup>44</sup> ALDUNATE LIZANA, 2010, pp. 186-188.

<sup>45</sup> Por DIDH entenderemos «el conjunto de tratados, declaraciones y la práctica normativa de los tratados que surge de su aplicación por parte de los órganos internacionales de derechos humanos» NASH, 2017, p. 23.

<sup>46</sup> NASH Y NÚÑEZ, 2017, pp. 213-220.

<sup>47</sup> CANÇADO, 2001.

<sup>48</sup> NASH, 2017, p. 18.

contenidos y obligaciones derivadas de los derechos constitucionales e internacionales<sup>49</sup>.

Esta práctica jurídica para la aplicación del DIDH como parte complementaria de las normas de orden nacional, nos permite afirmar que las normas internas que buscan aumentar la inclusión de mujeres en la vida pública deben ser interpretadas a la luz de los diversos tratados internacionales que versan sobre esta materia. Para poder interpretar las normas internas sobre composición de gobierno corporativo, especialmente las NCG N° 385 y 386, de forma congruente con los compromisos internacionales debemos establecer cuáles son estos compromisos.

## **2. Normativa internacional**

En el ámbito del DIDH existen una gran cantidad de disposiciones normativas que expresan el compromiso de la comunidad internacional con la igualdad y que sirven de fundamento para la adopción de acciones afirmativas por los Estados que suscriben a los distintos pactos<sup>50</sup>. Este compromiso con el principio de igualdad se ha puesto de manifiesto por los órganos encargados de velar por el cumplimiento de los diversos pactos. En este sentido, la Corte Interamericana ha señalado que el Estado tiene la obligación de combatir todas las prácticas discriminatorias<sup>51</sup> y el Comité de DDHH ha señalado que las discriminaciones de hecho se encuentran prohibidas y que las acciones afirmativas son uno de los mecanismos que permiten corregir estas discriminaciones<sup>52</sup>.

Estos son solo algunos ejemplos que justifican (e incluso se podría decir que exigen) la adopción de acciones afirmativas para corregir la subrepresentación femenina en los directorios, fundándose solo en el principio de igualdad. Sin embargo, en el plano del derecho internacional es posible encontrar normas que se refieren específicamente al

---

<sup>49</sup> NASH, 2017, pp. 23-40.

<sup>50</sup> FIGUEROA, 2015, p. 208.

<sup>51</sup> «El principio de igualdad y no discriminación posee un carácter fundamental para la salvaguardia de los derechos humanos tanto en el derecho internacional como en el interno. Por consiguiente, los Estados tienen la obligación de no introducir en su ordenamiento jurídico regulaciones discriminatorias, de eliminar de dicho ordenamiento las regulaciones de carácter discriminatorio y de combatir las prácticas discriminatorias.» Opinión consultiva 18/03, párrafo 88.

<sup>52</sup> «El Comité desea también señalar que el principio de la igualdad exige algunas veces a los Estados Partes [sic] adoptar disposiciones positivas para reducir o eliminar las condiciones que originan o facilitan que se perpetúe la discriminación prohibida por el Pacto.» Observación General N°18, párrafos 9 y 10

problema de la subrepresentación, tanto en la vida política como en el mundo corporativo.

#### **a. CEDAW**

La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer fue ratificada por el Estado chileno el año 1989. Esta convención busca establecer obligaciones para los Estados firmantes para erradicar la violencia y discriminación que sufren las mujeres en todas sus formas, con el objeto de propiciar el desarrollo pleno y completo de los países (para lo cual es indispensable la participación femenina), respetando los principios de igualdad y de dignidad humana<sup>53</sup>.

En la CEDAW es posible encontrar varias disposiciones que se refieren a la inclusión de las mujeres en la vida política, social, económica y cultural. En tal sentido, la convención expresa los compromisos que asumen los Estados para erradicar la discriminación y las prácticas consuetudinarias basadas en estereotipos de género<sup>54</sup> y señala que las acciones afirmativas no se entenderán como discriminatorias. Además, asume un compromiso adicional con la inclusión de las mujeres en la vida pública y política garantizando a las mujeres el derecho a participar en igualdad de condiciones en organizaciones no gubernamentales que formen parte de estas esferas<sup>55</sup>.

Todas estas disposiciones normativas aluden a la obligación asumida por los Estados de tomar medidas en la eliminación de las barreras fácticas y estructurales que impiden que las mujeres ocupen cargos de representación y administración, y se refieren expresamente a la implementación de acciones afirmativas para sortear estas barreras estructurales<sup>56</sup>, no solamente en la política, sino también en todas las restantes áreas que componen la vida

---

<sup>53</sup> Preámbulo CEDAW

<sup>54</sup> Artículo 3 CEDAW: «Los Estados Partes [sic] tomarán en todas las esferas, y en particular en las esferas política, social, económica y cultural, todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre.»

Artículo 5 CEDAW: «Los Estados Partes [sic] tomarán todas las medidas apropiadas para: a) Modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres.»

<sup>55</sup> Artículo 7 CEDAW: «Los Estados Partes [sic] tomarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la vida política y pública del país y, en particular, garantizarán a las mujeres, en igualdad de condiciones con los hombres, el derecho a: c) Participar en organizaciones y en asociaciones no gubernamentales que se ocupen de la vida pública y política del país.»

<sup>56</sup> FIGUEROA. 2015, pp. 198.

pública. En esta obligación tan amplia podemos entender incluido el aumento de la participación femenina en los altos mandos del mundo corporativo, pues, la diversificación de los directorios tiene el efecto de enviar señales a la sociedad que ayudan a combatir «los prejuicios y las prácticas consuetudinarias (...) basados en (...) funciones estereotipadas de hombres y mujeres» a los que se refiere la CEDAW.

## **b. OCDE**

Tal como ya he mencionado, la OCDE ha demostrado preocupación por la subrepresentación de las mujeres en puestos de toma de decisiones tanto en el mundo político como en el corporativo<sup>57</sup>. Por esta razón ha publicado varios libros advocating por una mayor inclusión de las mujeres, señalando que la igualdad de oportunidades en materia económica para hombres y mujeres contribuye al desarrollo de una economía fuerte y sustentable<sup>58</sup>. Para afrontar el desafío de subsanar este problema de representación, la OCDE recomienda el uso de cuotas de género como una de las múltiples medidas que deben tomar los Estados para resolver la persistente subrepresentación de las mujeres<sup>59</sup>.

Para ayudar a los Estados en la tarea de diversificar la composición de los gobiernos corporativos, la OCDE dictó una revisión de sus *Principios de Gobierno Corporativo*, que buscan ayudar a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo del gobierno corporativo. En esta versión de los principios la Organización pone énfasis en la responsabilidad social que tienen las empresas, incluyendo dentro de esto la recomendación de implementar medidas que mejoren la diversidad de género en el consejo y en la alta dirección. Esta recomendación tiene un fundamento utilitario, pues la OCDE reconoce que la diversificación de estos órganos de dirección y administración contribuye al equilibrio adecuado de conocimientos y competencias de los miembros de estos órganos<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> Esto puede observarse en OCDE, 2012; OCDE 2016; OCDE, 2017 y en la recomendación de la OCDE de 2015.

<sup>58</sup> OCDE, 2012, pp. 23-37.

<sup>59</sup> OCDE, 2017, pp. 182-186.

<sup>60</sup> OCDE, 2015, p. 61.

## ***VI) Propuesta sobre la obligatoriedad de un sistema paritario en el gobierno corporativo en Chile***

Como ya se ha mencionado, la regulación de los gobiernos corporativos en Chile no establece normas estrictas que determinen la forma en que ha de ejercerse el gobierno corporativo, esto porque privilegia dejar un marco de acción bastante amplio a las empresas para regularse de la forma que mejor se adapte a sus necesidades. Esto es, en general, algo positivo, pero esta flexibilidad propicia la presencia de barreras de acceso a las mujeres para conformar órganos de administración y decisión dentro de la empresa. Esto queda demostrado por la baja cantidad de mujeres que ocupan estos cargos en nuestro país<sup>61</sup>.

### **1. Principio de igualdad como criterio interpretativo para las NCG N° 385 y 386**

Al igual que en el derecho internacional, la igualdad se encuentra expresamente protegida y reconocida en el ordenamiento nacional. La Constitución chilena reconoce expresamente el deber del Estado de proteger y promover el principio de igualdad en los artículos 1<sup>62</sup> y 19 N° 2<sup>63</sup>. Esta protección de la igualdad comprende los tres modelos de igualdad que define la doctrina, la igualdad de recursos, la igualdad de oportunidades y la igualdad de resultados.

Este principio de igualdad constitucional exige atacar la discriminación tanto directa como indirecta, eliminando barreras estructurales que impidan a las personas a alcanzar su mayor realización. Es innegable que la baja presencia de mujeres en los altos mandos empresariales se debe, en gran medida, a la presencia de una serie de factores estructurales

---

<sup>61</sup> De acuerdo a DELOITTE, 2016, p. 16, esta cifra al año 2016 era de un 6.5%.

<sup>62</sup> Artículo 1 CPR en lo relevante: «Las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos. (...) El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece.

Es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia, propender al fortalecimiento de ésta, promover la integración armónica de todos los sectores de la Nación y asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional.»

<sup>63</sup> Artículo 19N°2: «La Constitución asegura a todas las personas: 2°. La igualdad ante la ley. En Chile no hay persona ni grupo privilegiados. En Chile no hay esclavos y el que pise su territorio queda libre. Hombres y mujeres son iguales ante la ley.

Ni la ley ni autoridad alguna podrán establecer diferencias arbitrarias.»

y culturales que impiden a las mujeres ocupar estos espacios. Desde un punto de vista constitucional, esta falta de representación se opone al principio de igualdad por constituir discriminación indirecta, por lo que este nos exige interpretar las normas del sistema para abordar la falta de representación.

Una de las formas más estudiadas para corregir la subrepresentación de grupos sistemáticamente excluidos es el uso de acciones afirmativas<sup>64</sup> que tienen como objeto lograr la paridad de género. En estos estudios se ha llegado a la conclusión que el uso de acciones afirmativas es indispensable para lograr remediar la subrepresentación femenina<sup>65</sup>. Así, si el principio de igualdad exige atacar la discriminación indirecta que causa la falta de representación, y las acciones afirmativas son indispensables para corregir este problema, el principio de igualdad exige la aplicación de acciones afirmativas<sup>66</sup>.

Como ya vimos, las normas que se refieren a la composición de los órganos del gobierno corporativo se encuentran en las NCG N° 385 y 386, estas normas establecen la obligación para las SA abiertas de informar respecto de la composición de género en el directorio, en la gerencia general y en la organización. En la NCG N° 385 se establece una obligación, bajo el sistema de *comply or explain*, de contar con mecanismos para detectar y reducir las barreras que inhiban la natural diversidad dentro de la empresa. Estas normas de información son un acercamiento al problema de la representación; sin embargo, entendidas como la simple obligación de informar la proporción entre hombres y mujeres son insuficientes para producir una diferencia<sup>67</sup>.

Una interpretación de estas normas que toma en consideración el principio de igualdad establecido en la CPR y en el DIDH entiende la obligación de contar con mecanismos que reduzcan las barreras estructurales que impidan la diversidad, como una exigencia de implementar acciones afirmativas. Esta obligación, bajo el mismo sistema de *comply or explain*, obliga a las empresas a establecer cuotas de género como mecanismo idóneo para

---

<sup>64</sup> BAMFORTH et al., 2008, p. 345.

<sup>65</sup> FIGUEROA, 2015, p. 202.

<sup>66</sup> FIGUEROA, 2015, p. 206-209.

<sup>67</sup> OCDE, 2017, pp. 185-186.

resolver la subrepresentación o a explicar por qué no cumplen con esta medida.

En conjunto con el principio de igualdad, los distintos compromisos adoptados por Chile en la materia de representación femenina, por su rol integrador, especifican cuál es la forma en que las SA abiertas deben dar cumplimiento a las prácticas de buen gobierno corporativo. Estas disposiciones nos ayudan a completar la norma señalando que la obligación no se cumple implementando cualquier mecanismo, sino que se cumple implementando cuotas que aumenten la diversidad de género en el gobierno corporativo.

### ***VII) Conclusiones***

La subrepresentación de las mujeres es un problema que nos afecta como sociedad y se encuentra especialmente presente en el acceso de las mujeres a puestos de dirección y administración en las empresas privadas. Esta es una forma de discriminación indirecta que se basa en la existencia de roles de género que asocian lo masculino con lo público y lo femenino con lo doméstico. Esta percepción actúa como una barrera estructural que reduce la posibilidad de que las mujeres ocupen cargos de dirección y de administración en el gobierno corporativo.

El gobierno corporativo debe ser entendido como el conjunto de mecanismos internos y externos que son adoptados por las SA para resolver problemas de agencia y expropiación y para asegurar la independencia y la diversidad en la conformación del directorio. Esto teniendo en consideración los distintos conceptos doctrinales revisados y el marco regulatorio nacional del mismo. Este concepto incluye como un elemento del gobierno corporativo la diversidad en su composición, pues esta diversidad tiene efectos positivos al interior de la empresa evitando que en los órganos colegiados se produzca el fenómeno del pensamiento único. Además, la diversidad de estos órganos cumple un rol en la responsabilidad social de la empresa, enviando un mensaje respecto al compromiso con la igualdad lo que ayuda a subvertir los simbolismos asociados al género.

Adicionalmente, el Estado chileno ha adquirido compromisos internacionales que pretenden aumentar la participación femenina en todas las áreas de la vida, eliminando la discriminación sistemática a la que se enfrentan las mujeres. Dentro de estos encontramos

lo mandado por la CEDAW que obliga a combatir «los prejuicios y las prácticas consuetudinarias (...) basados en (...) funciones estereotipadas de hombres y mujeres». Esta obligación, aplicada al ámbito corporativo implica la implementación de acciones afirmativas que tengan por objeto aumentar la participación de las mujeres en los altos mandos de las empresas privadas. Esta misma idea es recogida por la OCDE que, en una de sus recomendaciones, urge a los Estados partes a implementar cuotas y otras medidas en la búsqueda de la igualdad de género.

La CMF (sucesora de la SVS) en un intento de implementar medidas que aumenten la diversidad de la composición de los directorios dictó las NCG N° 385 y 386. Estas normas establecen deberes de información sobre la proporción de hombres y mujeres que componen la empresa y sus diversos órganos, además de establecer un sistema de *comply or explain*, en que mandata a las empresas a aplicar mecanismos que aumenten la participación de mujeres en la empresa. Por sí solas, estas normas resultan insuficientes para resolver el problema de la subrepresentación, pero si las interpretamos a la luz del concepto de gobierno corporativo, los principios para el buen gobierno corporativo y el principio de igualdad contenido en tratados de DIDH y en la Constitución chilena, estas establecen la obligación para las SA abiertas de implementar un sistema de cuotas de género o a explicar la no implementación de la medida.



## VII) Bibliografía

- ALDUNATE LIZANA, Eduardo, 2010: “La posición de los tratados internacionales en el sistema de fuentes del ordenamiento jurídico chileno a la luz del derecho positivo”, *Revista Ius et Praxis*, Año 16 N° 2, pp. 185-210.
- BAMFORTH, Nicholas; MALIK, Maleiah; O’CINNEIDE, Colm, 2008: *Discrimination Law Theory and Practice*, London, Thomson. Sweet & Maxwell.
- BARRIENTOS, Felipe & Hess, Alejandro, 2016: “La diversidad de género en los directorios chilenos”, *Working Papers Centro de Gobierno Corporativo UC*, 6, 2016.
- CANÇADO, Antônio, 2001: *El Derecho Internacional de los Derechos Humanos en el siglo XXI*, Santiago, Editorial Jurídica de Chile.
- CLAESSENS, Stijn Y YURTOGLU, Burcin, 2012: *10 focus: Corporate Governance and development - an update*, Washington, International Finance Corporation.
- DATA WORLD BANK, 2017: *Population, Female indicator*. Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.FE.IN>. [Fecha de consulta: 13.01.2019]
- DELOITTE, 2016: *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, Global Center for Corporate Governance, 5<sup>th</sup> edition.
- DE LA VEGA, Orlando, 2005: “Las prácticas de doble rol en los gobiernos corporativos de empresas chilenas”, *Journal Of Economics, Finance And Administrative Science*, volumen 11, pp. 117-135. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733600006>. [Fecha de consulta: 04.09.2018].
- FIGUEROA, Rodolfo, 2015: “¿Son Constitucionales las Cuotas de Género para el Parlamento?”, *Revista Chilena de Derecho*, volumen 42, n° 1, pp. 189-214.
- GARCÍA, Rodrigo, 2014: *Norma de Información sobre Prácticas de Gobierno Corporativo en Chile*. Disponible en: <http://www.cmfchile.cl/portal/publicaciones/610/w3->

[article-16379.html](#) [Fecha de consulta: 08.01.2019].

GOMEZ, Pierre-Yves & KORINE, Harry, 2005: “Democracy and the Evolution of Corporate Governance”, *Corporate Governance*, volumen 13, n°6, pp. 739-752. Disponible en: [http://www.ifge-online.org/docftp/corg\\_467.pdf](http://www.ifge-online.org/docftp/corg_467.pdf) [Fecha de consulta: 11.11.2018].

HART, Oliver, 1995: “Corporate Governance: Some Theory and Implications”, *The Economic Journal*, volumen 105, n°430 (May 1995), pp. 678-689.

JANIS, Irving, 1972: *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.

LEFORT, Fernando, 2003: “Gobierno corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa?”, *Cuadernos de Economía*, Año 40, n°120, pp. 207-237.

LEFORT, Fernando y GONZALEZ, Rodrigo, 2008: “Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile”, *Revista Abante*, volumen 11 N°1, in print. Disponible en: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6943/000549140.pdf>. [Fecha de consulta: 01.09.2018].

NASH, Claudio, 2017: “Los usos del Derecho Internacional de los Derechos Humanos en la jurisprudencia de los Tribunales Superiores de Justicia en Chile”, *Estudios Constitucionales*, Año 15, n° 1, 2017, pp. 15 – 54.

NASH, Claudio y NÚÑEZ, Constanza, 2017: “Recepción formal y sustantiva del Derecho Internacional de los Derechos Humanos: experiencias comparadas y el caso chileno”, en *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, n° 148, pp. 185-231.

NOGUEIRA ALCALÁ, Humberto, 1997: “Los tratados internacionales en el ordenamiento jurídico chileno”, *Revista Ius et Praxis*, volumen 2, núm. 2, pp. 9-62.

NORRIS, Pippa & INGLEHART, Ronald, 2001: “Cultural obstacles to equal representation”, *Journal of Democracy*, volumen 12, n°3, pp. 126-140.

OCDE, 2004: *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, Paris, Editions OCDE.

OCDE, 2012: *Closing the Gender Gap: Act Now*, OECD Publishing, Paris. Disponible en:

<https://doi.org/10.1787/9789264179370-en>.

OCDE, 2015: *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Paris, Editions OCDE.

OCDE, 2017: *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, OECD Publishing, Paris.  
Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264281318-en>.

ONU MUJERES, 2017: *Hechos y cifras: liderazgo y participación política*. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>. [Fecha de consulta: 10.11.2018].

PFEFFER, Emilio, 2003: “Los tratados internacionales sobre derechos humanos y su ubicación en el orden normativo interno”, *Revista Ius et Praxis*, Vol. 9 N° 1, pp. 467-484.

PHILLIPS, Katherine, LILJENQUIST, Katie y NEAL, Margaret (2009): “Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, volumen 35, n° 3: pp. 336-350.

RÍOS TOBAR, Marcela, 2006: *Cuotas de género: democracia y representación*, Santiago, Chile, FLACSO.

SCOTT, Joan W. 1996: “El género: Una categoría útil para el análisis histórico”, en Lamas Marta (compiladora) *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. PUEG, México. 265-302p.

VEASEY, E. Norman, 1993: “The Emergence of Corporate Governance as a New Legal Discipline”, *The Business Lawyer*, volumen 48, n°4 (August 1993), pp. 1267-1270

ZÚÑIGA AÑAZCO, Yanira, 2010: “Ciudadanía y Género. Representaciones y Conceptualizaciones en el Pensamiento Moderno y Contemporáneo”, *Revista de Derecho Universidad Católica del Norte*, Sección: Estudios, Año 17, n°2, pp. 133-163.

**Normativa citada:**

Carta de las Naciones Unidas de 1945

Constitución Política de la República

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer

Ley 18.046, Sobre sociedades anónimas, publicada con fecha 22 de octubre de 1981.

Norma de Carácter General 385, Establece normas respecto de la difusión de información respecto de las prácticas de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas. Deroga Norma de Carácter General N°341 de 2012, publicada con fecha 08 de junio de 2015.

2013 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship.

2015 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life.

**Jurisprudencia citada:**

Corte Interamericana de Derechos Humanos, opinión consultiva 18/03.

Comité de Derechos Humanos, observación General N°18.

Superintendencia de Valores y Seguros, dictamen de fecha 10.11.2015, dictamen N°24843.

Superintendencia de Valores y Seguros, dictamen de fecha 28.03.2016, dictamen N°7482.