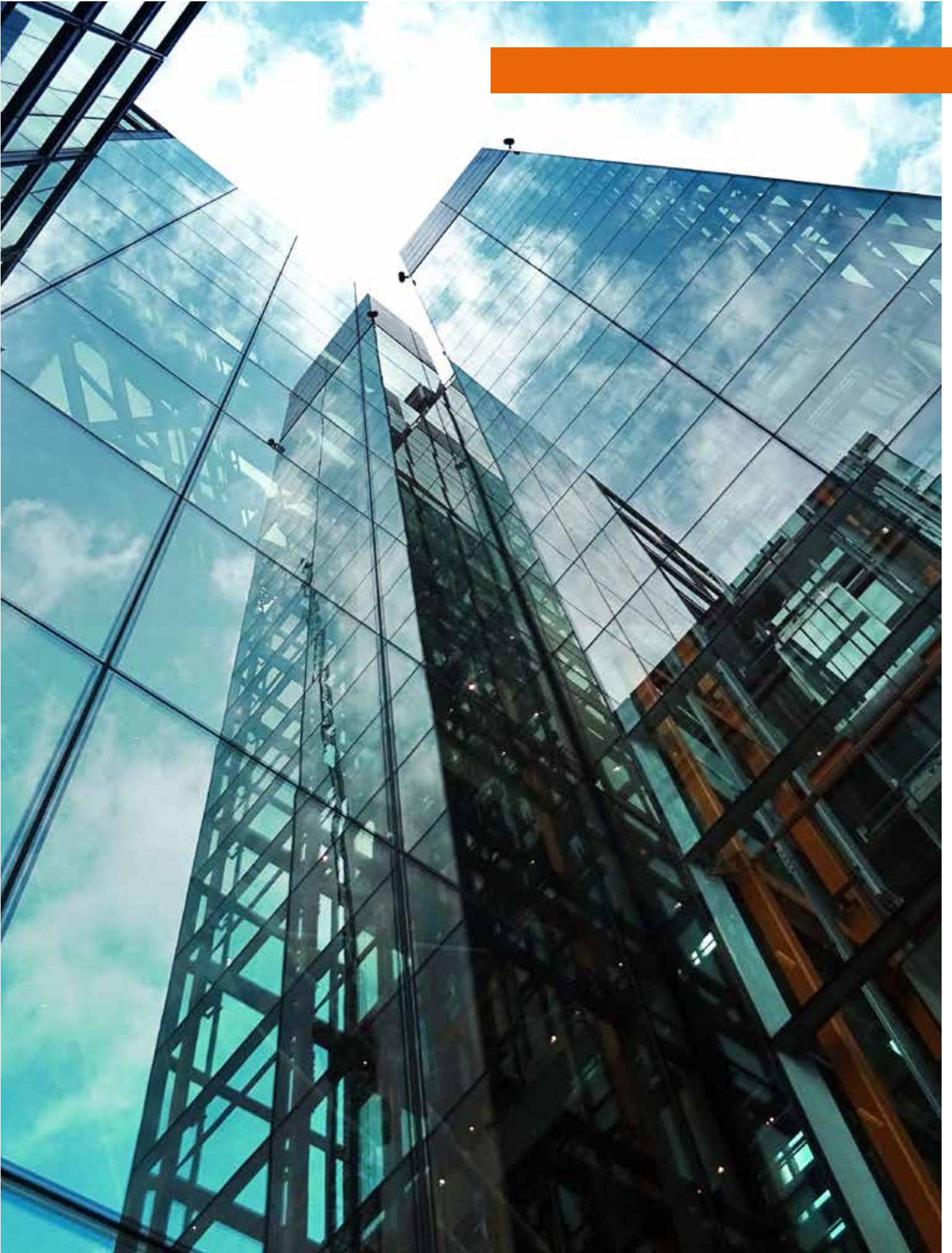



# Las 33 del IPSA y su visión de futuro

En alianza







El número 33 quedó para siempre en la vida de los chilenos. En 2010, 33 compatriotas permanecieron 70 días bajo tierra y salieron con vida a la superficie, dando una lección de resiliencia y valentía pocas veces vistas en el mundo.

Con ese número en mente, nos sorprendimos cuando vimos un titular que hablaba de las “33 mujeres en el IPSA”. No es un número grande, pero es simbólico. Tras las Juntas Ordinarias de Accionistas de 2021, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School habían realizado un análisis sobre la composición de los directorios de las empresas IPSA y los resultados mostraban que la participación femenina y el aumento que hubo entre el 2020 y 2021 fueron los más altos de la historia. La presencia de mujeres en los directorios de las empresas IPSA hoy alcanza un 14%, lejos aún de los ideales, pero son 33. Y ese número ameritaba una introspección.

### ¿Quiénes son estas mujeres?

### ¿Qué es lo que piensan de las empresas, de la sociedad, de los desafíos?

Rápidamente se creó esta iniciativa. Y tras ella están los mismos “socios” que durante 2020 analizaron el rol de la nueva empresa, con 21 entrevistas, ocho conclusiones y ocho conversatorios: PwC, el Centro de Gobierno Corporativo del ESE y Fundación Generación Empresarial, sumando en esta ocasión a Egon Zehnder.

Nos propusimos visibilizar la voz de “las 33 del IPSA” y consolidar la mirada de este grupo relevante de mujeres ejecutivas que hoy están

presentes en las principales empresas del país.

El proyecto se enmarca en la constante búsqueda de nuevas miradas y visiones para robustecer el quehacer corporativo y contribuir a enriquecer el debate público sobre estos temas.

Durante meses nos reunimos y conversamos con 29 de las 33 directoras. Fueron conversaciones sinceras, reveladoras en muchos casos, y profundas. En este documento recogemos sus puntos de vista, plasmando sus principales visiones.

## Agradecemos a:



**Ana Dorrego**  
(Banco Santander)



**Janet Awad**  
(Concha y Toro)



**Michelle Labbé**  
(ILC)



**Ana Holuigue**  
(Parque Arauco)



**Karin Jürgensen**  
(Empresas Copec)



**Paola Cúneo**  
(Falabella)



**Ana María Orellana**  
(Parque Arauco)



**Lucía Santa Cruz**  
(Banco Santander)



**Patricia Núñez**  
(CAP)



**Carmen Román**  
(Embotelladora Andina)



**Manuela Sánchez**  
(CAP, Mall Plaza, BCI)



**Rosario Navarro**  
(Sonda)



**Francesca Gostinelli**  
(ENEL Américas)



**Marcela Achurra**  
(Empresas Copec)



**Sandra Porcile**  
(Ripley)



**Giorgianna Cúneo**  
(Aguas Andinas)



**Marcela Angulo**  
(Colbún)



**Tina Rosenfeld**  
(SMU)



**Giulia Genuardi**  
(ENEL Américas)



**María Emilia Correa**  
(Colbún)



**Verónica Edwards**  
(Ripley)



**Isabel Margarita Bravo**  
(Ripley)



**María Francisca Saieh**  
(SMU)



**Victoria Vásquez**  
(Cencosud Shopping)



**María Olivia Recart**  
(CAP)



**María Loreto Silva**  
(Aguas Andinas)



**Vivianne Blanlot**  
(Colbún, CMPC)



**Isabella Alessio**  
(ENEL Chile)



**María Pilar Dañobeitia**  
(SMU)

No estuvieron disponibles Ana Sainz de Vicuña, Cecilia Karlezi, Heike Paulmann y Mónica Girardi.

Estas conversaciones nos permitieron observar seis grandes líneas de prioridades y acciones que nuestras entrevistadas consideran de vital importancia para las empresas en la actualidad.

### 1- El propósito por sobre la misión

### 2- Nuevo enfoque de los stakeholders de siempre

### 3- Innovación y tecnología como habilitadores clave

### 4- Rol de la empresa en el desafío del cambio climático

### 5- Sin liderazgo femenino no hay sostenibilidad

### 6- Modelos colaborativos: nuevas formas de ser y hacer

Esperamos que este documento ayude a robustecer y engrandecer el debate de todos los líderes empresariales y la comunidad de negocios en general.

Renzo Corona, socio principal de PwC

Fernanda Hurtado, gerenta general de Fundación Generación Empresarial

Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo del ESE

Luis Hernán Cubillos y Cristina Manterola, socios de Egon Zehnder

Agradecimientos especiales a Carola Rojas y María Luisa Iriarte, de la consultora de comunicaciones Vinculación, que nos acompañaron en este proceso.

## Radiografía a las 33 mujeres del IPSA

Las directoras titulares del IPSA tienen en promedio **55 años**

### Directoras según nacionalidad



### Directoras según profesión



\* Está compuesto por las siguientes profesiones: Licenciada en Economía Agrícola, Contador Auditor, Diseñadora, Economista, Historiadora, Ingeniera Ambiental y Licenciada en Estética. Cada una de estas está representada por una directora.

### Universidades en que estudiaron



\*\* Está compuesto por las siguientes instituciones de educación superior: Universidad de Santiago, U. Adolfo Ibáñez, U. Gabriela Mistral, U. Pontificia de Comillas ICAI-ICADE, U. Bocconi, U. degli Studi di Roma "La Sapienza", U. de Los Andes en Bogotá, U. de Nueva York, U. de Londres, U. di Palermo, Reading University U. K. y Friedrich Alexander Universität Erlangen Nürnberg. A cada una de estas universidades perteneció una directora.

**64%**  
de las directoras titulares del IPSA tienen postgrado

# La mirada de las 33



# 1 El propósito por sobre la misión

Volver a pensar la empresa desde un “por qué lo hago” y no desde un “qué hago”, es una de las reflexiones que más se repite en las conversaciones con este grupo de mujeres directoras. La distinción de misión, que por años guió el quehacer corporativo, comienza a evolucionar hacia una mirada más compleja y completa que incorpora variables como la trascendencia, el bienestar y el impacto en el entorno. Surge entonces la idea de una nueva columna vertebral desde donde refundar la mirada empresarial.

*“Para las empresas, estos dos años habrán sido los más transformadores históricamente. Todo lo que ha pasado es duro, pero fue un ponerse al día”.*

*“Hoy en día los aspectos reputacionales son muy importantes y la empresa, para sustentar su vida, requiere de una relación muy profunda con su entorno y con una diversidad de actores”.*

*“Hemos tomado medidas de cambio en todos los frentes. El propósito se estableció y su objetivo es hacer prosperar a personas y empresas; desde ahí marcamos una estrategia para empleados”.*

*“En cuanto a las mujeres en cargos directivos, una no hace la diferencia, varias sí. Pero las empresas no van a cambiar por poner mujeres, sino porque se dan cuenta que hay un propósito en esa elección”.*



## 2 Nuevo enfoque de los stakeholders de siempre

El nuevo contexto país y mundial ha hecho que cobren mayor protagonismo dos stakeholders clave: colaboradores y clientes.

Conceptos como “confianza” y “cercanía” se tornan más relevantes en un ambiente donde la coherencia y consistencia forman parte del discurso. “El esquema moderno es construir con la gente, no ejecutar órdenes”, dice una directora.

En esta línea la conexión, para la gran mayoría de las mujeres consultadas, el conocimiento y hacerse cargo de nuevas demandas de los trabajadores, forman parte de lo que debería hacer la empresa. Y esto supone traspasar el eje de lo estrictamente privado hacia un espacio más público. “La empresa debe tener un rol social extendido”, señala una directora, apuntando directamente a incorporar soluciones a demandas sociales, como mejor educación y acceso a la salud.

Adicionalmente, surge el cliente como un nuevo centro de atención y preocupación. Otorgar soluciones innovadoras, relevar la calidad del servicio y atención, y buscar una relación fructífera para ambas partes, forma parte de una nueva mirada empresarial.

*“En Chile no hay un buen nivel de confianza con los colaboradores en base al cual realmente podamos tener conversaciones difíciles; la tarea es construirlo”.*

*“Uno de los casos que me gustó mucho fue el caso de Friosur, donde abrieron la puerta a los colaboradores. Hay que hacer cosas distintas, pero con sentido”.*

*“Hay que abrir la empresa hacia los emprendedores. Co-construir con otros, porque la pelota no es sólo mía”.*

*“La empresa puede hacer mucho más de lo que está haciendo hoy. Ahí te tienes que preocupar de tus trabajadores, darles educación, esa es la primera responsabilidad. No sacas nada con plantar arbolitos si no tienes contentos a tus trabajadores”.*

*“Siempre lo principal para una empresa en términos de RSE es cumplir realmente con sus deberes como empresa: tener la mejor atención al cliente, competir por calidad y no por prácticas que tienden a capturar al cliente en desmedro de la competitividad”.*

*“El mundo de los clientes involucra estar cerca, darles soluciones innovadoras, tener una óptima calidad de servicio y cercanía”.*

*“Hay que preguntarse cómo la empresa contribuye con las demandas sociales actuales, cómo vamos mejorando los beneficios y que sean más diversos”.*

*“Hay que meterse la mano en el bolsillo y estar dispuesto a invertir en tus empleados”.*

*“El dueño de la empresa es el cliente, y el principal asociado del dueño es el colaborador”.*



# 3 Innovación y tecnología como habilitadores clave

Entre las reflexiones recurrentes de las directoras del IPSA, ocupa un lugar relevante abordar cómo la tecnología y la innovación se ponen al servicio de la empresa y se conciben como una herramienta facilitadora para mejorar y potenciar a las empresas.

Este grupo está consciente tanto de la importancia y el rol que juegan la tecnología y sus derivadas en la construcción y proyección corporativa, como de la rapidez y constante cambio que el mundo actual vive producto de este fenómeno. Así, varias mencionan el concepto de “capacidad de adaptación”, lo que se profundiza producto de la pandemia y los cambios en los hábitos de consumo.

*“En el mundo actual, prácticamente todas las iniciativas se pueden realizar, ya que la tecnología nos lo permite. Entonces, en la medida que las empresas abracen la tecnología y la innovación habrá nuevas formas de resolver problemas y de operar”.*

*“Capacidad de adaptación: ese es un desafío tremendo que nos ha puesto a prueba en un mundo tan cambiante. La pandemia nos impulsó hacia la digitalización. En meses hubo que readaptarse, cambiar los procesos, saber configurar esos escenarios”.*

*“El Covid vino a acelerar una serie de cambios en la empresa. Entonces la tecnología y la digitalización están siendo disruptivas con todos los sectores. Tenemos que buscar nuevos modelos de negocios”.*

*“Es un excelente negocio innovar. El Corporate Venturing le hace bien a Chile y al mundo corporativo. Tenemos que acompañar el emprendimiento”.*



# 4 Rol de la empresa en el desafío del cambio climático

El último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), que fue publicado en agosto de 2021, relevó la gravedad de este hecho e hizo que este fenómeno se encumbrara y se posicionara de forma prioritaria en las matrices de riesgo.

Este desfavorable y profundo impacto, y la necesidad de modificar escenarios y conductas ha sido motivo de conversación sucesiva en los diferentes directorios donde están presentes estas mujeres. Una salvedad: es mucho más urgente para las directoras extranjeras que para las locales.

- 10 Cómo lograr incorporar este nuevo escenario y contar con métricas objetivas, son algunos de los desafíos para este grupo.

*“Este es un cambio radical a nivel local y mundial. Vamos a requerir nuevas formas de trabajo, vendrá una nueva legislación medioambiental. El desafío es poder incorporar todos esos indicadores y esas métricas y comenzar a gestionarlas”.*

*“La crisis sanitaria, el desempleo, la crisis climática. Tenemos claro el impacto de estas crisis y tenemos claro que seguir igual es imposible. Hay una necesidad de un rol mucho más integral de la empresa: hay que seguir creciendo, pero con un rol social muy relevante en estos aspectos. Debemos ver con mayor claridad, con los demás miembros de la sociedad, la gravedad de la crisis ambiental”.*

*“Es increíble cómo han ido cambiando las matrices de riesgo. Los temas medioambientales fueron escalando, después los sociales, territoriales, regulatorios, todo eso empezó a ser muy fuerte, lo que supone una inmensa transformación y planificación a nivel de directorios”.*



## 5 Sin liderazgo femenino no hay sostenibilidad

Las diferencias entre los liderazgos femeninos y masculinos son mínimas en el ámbito intelectual y grandes en lo relacional, según las directoras.

Sin embargo, se requiere un avance relevante en la cantidad de directoras que están en una mesa, para que la dinámica de la conversación cambie respecto de cuando sólo hay hombres: "Desde tres hacia arriba", dicen algunas de las entrevistadas.

Algunos de los efectos más importantes de una mayor diversidad en la mesa del directorio serían, según ellas:

**a) Se pierde en velocidad de la discusión, pero se gana en profundidad de análisis.**

*"Las mujeres le damos más vueltas a las cosas, incorporamos más puntos de vista en el análisis. Eso*





*ralentiza las decisiones, pero también disminuye los riesgos asociados”.*

*“Cuando en una mesa hay puros hombres, de los mismos colegios, que veranean en las mismas playas, todo es rápido, porque no hay discusión. A mí me ha pasado que levanto la mano y digo... “pero y que pasará con la comunidad que vive cerca” y me miran con cara de que no lo habían pensado antes... y se abre otra conversación”.*

*“Yo he tenido suerte. Toda mi vida he sentido el respeto de mis colegas y siempre he sido muy mujer; muy de exponer los puntos propios de mi género y en mi caso eso siempre va relacionado con personas. Cómo afectan las resoluciones empresariales a las personas de las empresas”.*

*“Un directorio con más mujeres que hombres sería malo. Las mujeres hablan más, repiten lo mismo, escuchan poco, solo quieren volver a hablar”.*

### **b) La empresa se vuelve más centrada en las personas.**

El liderazgo femenino, según muchas de las directoras, está más vinculado a la ética, a lo humanista de las empresas. No es que sea mejor, es complementario y más necesario que antes, sobre todo en Chile después del 18 de octubre de 2019, cuando quedó en evidencia que el mundo empresarial tiene que estar más cerca de las personas.

*“Lo que importa ahora, más que nunca, son las personas. Quien no entienda eso, no podrá sobrevivir”.*

*“La diversidad es un imperativo. No sólo la de género, la social también. Una empresa sin diversidad es incapaz de mirar los procesos sociales desde una perspectiva amplia”.*

**c) No hay consenso respecto de la obligatoriedad de medidas para impulsar la inclusión y diversidad, la mitad de las entrevistadas no está de acuerdo con las cuotas.**

*“No me gusta que seamos una obligación, pienso que eso mismo nos baja el valor, que seamos vistas como el invitado de piedra”.*

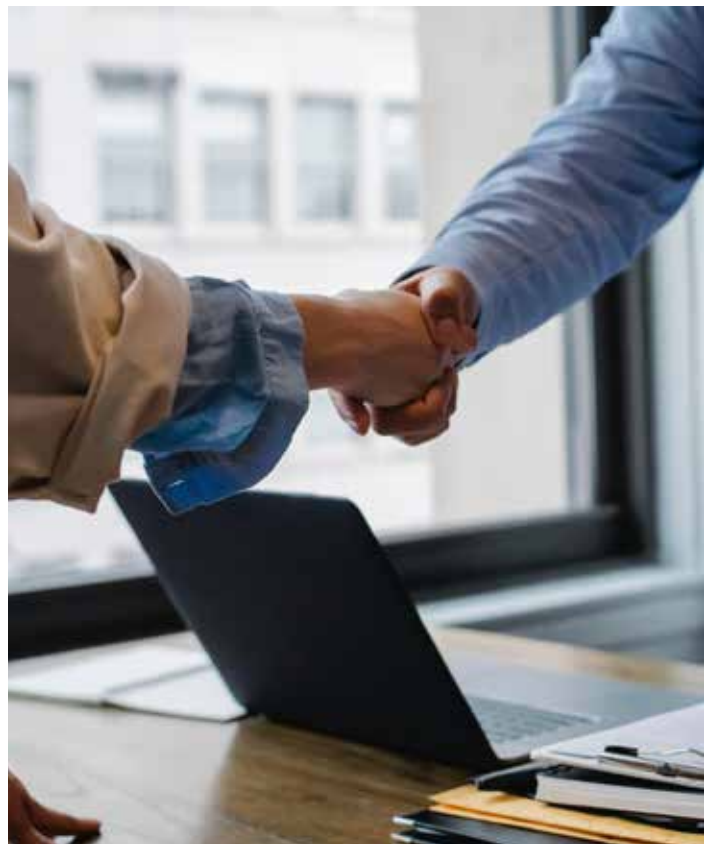
*“Me carga el tema de las cuotas, pero veo que es necesario. ¿Has visto la cantidad de altas ejecutivas que hay en Chile? Poquísimas. Es muchísimo más potente la presencia masculina en los altos cargos y así es poco probable que en los directorios podamos tener más mujeres en los próximos años”.*

*“Lo veo con mis hijas en la universidad: las mujeres apenas salen de la carrera empiezan a restarse de los grandes saltos profesionales. El tema del cuidado familiar es muy fuerte y esa es una responsabilidad que, incluso hasta hoy, queda en el lado de la madre. Esta pandemia nos mostró con dureza que la corresponsabilidad está lejos de ocurrir”.*

*“No a la ley de cuotas, porque de alguna forma siento que pueden tener una bajada muy disímil en las distintas organizaciones. Ahora la Asamblea Constituyente con paridad de género finalmente no sé si cumplió con las expectativas”.*

*“Yo soy anticuotas, pero sí apoyo que existan de manera transitoria. Es necesario poner mujeres, dejar instalada esa capacidad, porque si no los hombres siempre se sustituyen a sí mismos”.*

*“Sin diversidad, se pierde tomar mejores decisiones. Más opiniones permiten generar mejores decisiones. La diversidad aporta más puntos de vista y con eso puedes llegar a mejores modelos de negocios”.*



# 6 Modelos colaborativos: nuevas formas de ser y hacer

Uno de los desafíos empresariales más relevantes para este grupo de directoras es que la empresa debe empezar a vivir un proceso permanente y radical de colaboración con su entorno. El tiempo en que una compañía podía crecer enfocada en sus propios desafíos, claramente quedó atrás. Hoy, para ser sostenibles en el tiempo, las compañías tienen que profundizar sus relaciones con muchos stakeholders: comunidades, pequeñas empresas, clientes, colaboradores, mundo público, regiones, emprendedores, por nombrar sólo algunos.

*“En las grandes empresas estábamos viviendo en un universo paralelo. Ahora estamos viendo que debemos sumar más miradas, sumar a regiones, por ejemplo. Este país ha sido tan centralista. ¿Cuánto talento se queda sin desarrollar sólo porque no se nació en Santiago?”*

*“La empresa y el Estado deben caminar colaborativamente. Por miedo a la corrupción se han alejado, pero son entidades que deben estar cerca por el bien del país. Lo que importa es un trabajo colaborativo, no oportunista. La empresa es un ciudadano más, un ciudadano corporativo”.*

*“Las grandes empresas tienen que unirse con las más pequeñas; tienen que aprender a trabajar con ellas en un ambiente justo e igualitario; no sólo porque es justo, sino porque la innovación se está dando en pequeñas firmas, más ágiles, más rápidas. Si las grandes empresas y las pequeñas (startups, emprendedores) trabajan juntas, el círculo es virtuoso para todas y para el país también”.*

*“Una forma de ser colaborador con la sociedad es*

*empezar a hablar más con el entorno. Las empresas que se quedan calladas no van a ser valoradas. Un enorme desafío es ese: ser validadas por las personas”.*

*“Esta empresa en permanente colaboración requiere de un liderazgo generoso, de talento que permita abrirse a las demás áreas de la sociedad. Y eso es un tremendo desafío. ¿Dónde están esos nuevos CEOs? No sé si los está formando alguna universidad”.*

*“Aprovechar como oportunidad estratégica las pymes, startups y emprendedores. Tenemos que transitar hacia un mundo de empresas más colaborativas. Colaboras y llegas a tu objetivo con otros. Alianzas estratégicas. Aliarte con otros también es innovar”.*

En alianza



