RANKING IMAD EMPRESAS 2017

DESUC
Dirección de Estudios Sociales

MUJERES EMPRESARIAS

Dirección general del proyecto
Francisca Valdés, directora ejecutiva de Mujeres Empresarias

Responsable técnico del estudio
Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de
la Universidad Católica (DESUC)

Directora de estudio y editora de publicación
Magdalena Browne M (directora DESUC)

Coordinadores del estudio, levantamiento de datos y análisis
Pedro López (analista DESUC)
Vicky Rojas (jefe de analista DESUC)

Mesa de trabajo IMAD 2017
Con el fin de entregar orientaciones y aportes al diseño y aplicación del estudio, se constituyó una mesa de trabajo con representantes de empresas y organizaciones. Sus integrantes son los que se presentan a continuación.

- Carolina Eterovic (directora ejecutiva, Mujeres Empresarias)
- María Paz Fuentes (jefe de investigación de mercados, Banco Estado)
- Fadua Gajardo (gerente de gobierno corporativo EY y directora ejecutiva del IDDC)
- Fernanda Hurtado (gerente general, Asociación de Empresas Familiares)
- Aurora Olave (directora ejecutiva, SOFOFA)
- Yolanda Pizarro (secretaria ejecutiva del Consejo Consultivo de Género, Ministerio de Economía)
- Ximena Santibáñez (gerente de ética y cumplimiento, Walmart Chile)
- Ximena Schalscha (directora comercial y alianzas, Mujeres Empresarias)
- Francisca Valdés (directora ejecutiva, Mujeres Empresarias)

Diseño y diagramación
Degranate Diseño

Imprenta
Fyrma

Primera Edición
Enero 2018

0 ÍNDICE

CAPÍTULO I
PRESENTACIÓN
Página 04

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA
Página 06

CAPÍTULO III
TENDENCIAS GENERALES
Página 10

CAPÍTULO IV
RESULTADOS RANKING IMAD 2017
Página 14

CAPÍTULO V
BUENAS PRÁCTICAS
Página 18

CAPÍTULO VI
ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA
Página 22

I CAPÍTULO
PRESENTACIÓN

Cuando lanzamos el Primer Informe de Mujeres en Alta Dirección de Empresas, **IMAD 2016**, el principal aporte que quisimos hacer fue ampliar la mirada del tema con datos de nuestra realidad empresarial chilena. A través de una muestra de más de 400 empresas medianas y grandes con al menos 50 trabajadores y/o ventas anuales de 25 mil UF, pudimos conocer los niveles de participación femenina en directorios, gerencias generales, gerencias de primera y segunda línea.

A la luz de los resultados arrojados por **IMAD 2016**, formulamos orientaciones generales para promover la diversidad de género en las altas esferas de decisión de las empresas chilenas. Una de nuestras propuestas fue crear conciencia sobre la importancia de este tema en las compañías de nuestro país, ya que el 54% de los ejecutivos encuestados declaró que era nada o poco prioritario en su sector la discusión y promoción de mujeres en cargos de gerencias y directorios. Además, con el fin de encauzar esfuerzos y avanzar a un ritmo más rápido en la incorporación de más mujeres en la alta dirección, sugerimos a las empresas tomar compromisos en este aspecto, proponiéndose metas.

Por nuestra parte, nos comprometimos a continuar realizando los estudios **IMAD**, con el objetivo de seguir monitoreando, discutiendo y proponiendo iniciativas para la promoción de la diversidad de género en esta esfera. En esta línea, surgió la idea de construir un ranking de las empresas más influyentes en Chile y sus niveles de participación femenina en la alta dirección (directorios, gerencias de primera línea, cargos críticos y fuerza laboral). Hoy estamos orgullosas de presentar nuestro Ranking **IMAD 2017**.

Creemos firmemente que este tipo de instrumento ayuda a que cada empresa se desafíe en este campo, pues al compararse con el resto, puede autoevaluarse, tomar medidas, ponerse metas y superarse. Un ranking nos permite además impulsar mayor transparencia y –en forma positiva– ejercer más *accountibility* hacia las compañías, ambos valores acordes con los actuales paradigmas de gestión en materia de gobierno corporativo.

Pero por qué importa todo esto: ¿promover más mujeres en altos cargos es un deber ético?, ¿O bien este tema se tiene que impulsar porque es crítico para la eficacia del negocio? Respecto a lo primero, ciertamente la diversidad puede ser tomada como un valor en sí mismo, aún más en sociedades modernas y democráticas como las nuestras. Pero más allá de la discusión normativa, en un contexto creciente de compañías enfrentadas a entornos sociales más complejos, incorporar nuevas miradas y talentos a través de la diversidad de género es una tarea ineludible para la operación del negocio y asegurar empresas sustentables en el tiempo.

En el desafío de crear el Ranking **IMAD 2017**, continuamos nuestra alianza entre Mujeres Empresarias y la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (**DESUC**). Esta colaboración nos ha permitido no solo complementar la experiencia en la promoción y gestión de estas temáticas, junto a la experticia y el rigor académico, sino también sumar convicciones y voluntades de quienes creen que el diálogo y el debate propositivo es la vía para avanzar en este campo. Por eso, para elaborar nuestro Ranking **IMAD 2017**, lo primero que hicimos fue constituir una Mesa de Trabajo integrada por representantes de la empresa y organizaciones

de diversos sectores, los que se reunieron sistemáticamente durante el año para entregarnos orientaciones y aportes al diseño y construcción de este instrumento de medición.

Tomando fundamentos extraídos de la investigación especializada y criterios de pertinencia y factibilidad establecidos por nuestra Mesa de Trabajo, seleccionamos a las 93 empresas que componen el ranking y definimos el cálculo del índice **IMAD 2017**.

Un criterio metodológico fundamental para la elaboración de este instrumento fue utilizar la información pública disponible sobre las compañías. Al respecto, un tremendo avance es la disponibilidad de datos para las empresas emisoras de valores en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Para el resto de las entidades analizadas, debimos basarnos en el material publicado en sus memorias, o bien –en menor medida– solicitarlo directamente a las compañías. Lo anterior implicó importantes esfuerzos por estandarizar los datos, debido a la diversidad de formas de presentar la información. Ello nos mostró la enorme necesidad de que se promueva un acceso más fluido a este tipo de indicadores y –sobre todo– de homologar su presentación.

Los resultados dan cuenta que el balance de género en los altos niveles es una meta aún muy lejana para la gran mayoría de las empresas, incluso para muchas de ellas situadas en el cuartil superior de posiciones de nuestro ranking. Aspiramos para el **IMAD** del próximo año, poder estar en condiciones de premiar a aquellas compañías que muestren avances en estos indicadores.

Confiamos que este instrumento sea de ayuda para crear más conciencia en nuestras empresas y para incitarlas a encauzar sus esfuerzos en un tema que cada vez toma más relevancia a nivel mundial y en el que Chile no ha tenido la visión plena de descubrir en la mujer una gran oportunidad para el desarrollo.

II CAPÍTULO METODOLOGÍA

Tal como se ve en la **ilustración 1**, para la elaboración del Ranking de Empresas Influyentes **IMAD 2017**, se siguieron tres pasos metodológicos.

Ilustración 1. Síntesis de pasos metodológicos

1

Selección de muestras de las empresas:
¿QUIÉNES INTEGRAN EL RANKING?
Un conjunto de 93 grandes empresas, compuesto por compañías transadas en la Bolsa de Comercio de Santiago, empresas públicas y multinacionales, y/o de la banca, con ventas superiores a 100.000,1 UF anuales y 100 trabajadores o más.

2

Construcción base de datos:
¿QUÉ FUENTES UTILIZAMOS?
Se privilegió el uso de la última información pública disponible (reportada en la SVS y/o memorias anuales). Cuando ello no fue posible, se solicitó información a la empresa.

3

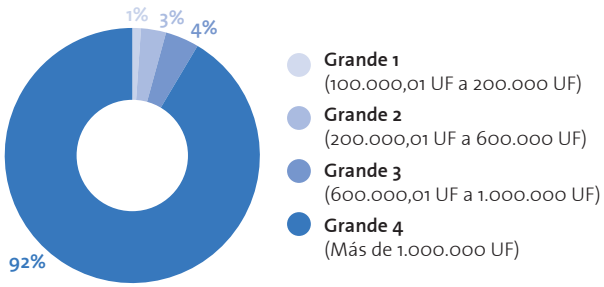
Diseño de índice:
¿CÓMO MEDIMOS?
Creando un índice estandarizado de 0 a 100 puntos, compuesto por indicadores que miden la prevalencia de mujeres –principalmente– en altos cargos (directorio, primera línea y puestos críticos).

1 PASO 1.
Selección de las empresas:
¿QUIÉNES INTEGRAN EL RANKING?

El Ranking de Empresas Influyentes **IMAD 2017** está compuesto por un conjunto de 93 grandes compañías[1]. Como criterio general, primero, se estableció que todas las entidades integrantes del ranking fueran "grandes" en términos de su volumen de ventas –esto es, que tuvieran una facturación anual de 100.000 UF anuales o más–. Este criterio se cumple holgadamente, pues como se observa en el **gráfico 1**, todas las unidades consideradas registran ventas sobre ese criterio, según datos de Servicio de Impuestos Internos (SII) al 2016.

Gráfico 1

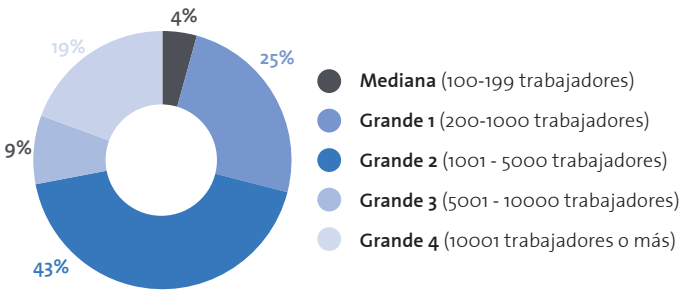
EMPRESAS RANKING IMAD 2017, SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS ANUALES (%)



Segundo, se estableció que las empresas que se sumaran al ranking tuvieran al menos 100 trabajadores[2]. Como se ve en el **gráfico 2**, un 29% de las compañías analizadas, registra entre 100 y 1000 colaboradores (suma de categorías "mediana" y "grande 1"); el 43% de las entidades seleccionadas presenta una planta de empleados entre 1000 y 5000 trabajadores, y un 28% tiene más de 5000 trabajadores o más (suma de categorías "grande 3" y "grande 4").

Gráfico 2

EMPRESAS RANKING IMAD 2017, SEGÚN CANTIDAD DE TRABAJADORES (%)



*La distinción utilizada para definir el tamaño de empresa grande y mediana según cantidad de empleados es la oficial. Estrictamente, la categoría "mediana" va entre 50 y 199 trabajadores, pero en este caso no se consideró compañías con menos de 100 empleados. Los valores "grande 1", "grande 2", "grande 3" y "grande 4", fueron determinados por DESUC, para objeto de este análisis.
N Total = 93 empresas
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de SII, SVS, memorias anuales, y/o cifras directamente proporcionadas.

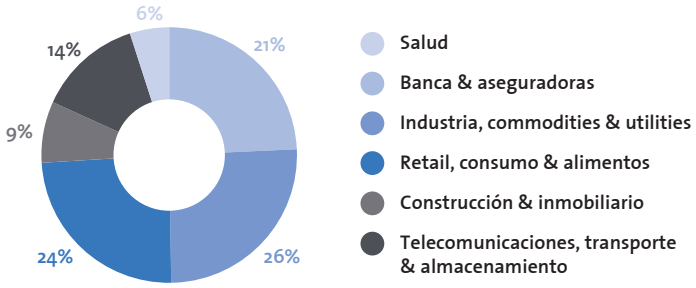
La Mesa de Trabajo **IMAD 2017** estableció cuatro criterios adicionales de influencia para integrar el ranking (**ver ilustración 2**): (1) ser una compañía abierta transada en la Bolsa de Comercio; (2) ser una entidad financiera –en particular–, de la banca con segmento orientado a personas; (3) ser una empresa pública, y (4) ser una empresa multinacional relevante[3] - de capitales nacionales o extranjeros.

Para la selección de estas empresas, se recurrió a registros administrativos oficiales: (1) compañías asociadas al Índice General de Precios de las Acciones de la Bolsa de Comercio de Santiago[4]; (2) entidades bancarias según los registros de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF); (3) empresas públicas asociadas a la Ley N°20.285 de acuerdo con la base de datos de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), y (4) compañías registradas en los directorios de socios de 11 cámaras de comercio bilateral de Chile. Del total de empresas consideradas por estos registros, se excluyeron las compañías que no cumplían con las condiciones de tamaño, de disponibilidad de información y otros aspectos metodológicos[5].

Con todo ello, la muestra final utilizada para elaborar el ranking **IMAD 2017** está compuesta por compañías de diversos sectores[6]. Como se observa en el **gráfico 3**, el grueso de las entidades que conforman el índice (71%), son de las áreas industria, *commodities & utilities; retail*, consumo & alimentos, y banca & aseguradoras.

Gráfico 3

EMPRESAS RANKING IMAD 2017, SEGÚN SECTOR (%)



[1] *Ver en anexo, empresas que componen el ranking.*

[2] *Como se ve en el anexo, este criterio es relevante para el caso de algunas sociedades asociadas a las acciones de IGPA, con una cantidad menor de empleados.*

[3] *Como se verá posteriormente, el criterio de relevancia aquí se determinó por ser empresa con una marca de renombre o conocida.*

[4] *Se obtuvo el listado general de empresas IGPA a través del sitio web de la Bolsa de Santiago: http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/detalleindicesbursatiles.aspx?indice=IGPA&DIVIDENDO=S*

[5] *Por ejemplo, se evitó "duplicaciones": para el caso de las series únicas del IGPA, se optó por la selección de una sola compañía. Mayores detalles, para cada segmento, ver anexo.*

[6] *Estas categorías fueron definidas para objeto de este análisis por DESUC y la Mesa de Trabajo de IMAD 2017.*

2 PASO 2.
Construcción de base de datos
¿QUÉ FUENTES UTILIZAMOS?

Para la construcción de este índice, se privilegió la utilización de fuentes públicas; esto es, información publicada por organismos como la SVS, y las memorias financieras anuales de las compañías **(ver ilustración 2)**. Solo en el caso que lo anterior no fuera posible o hubo necesidad de completar la información disponible, se contactó a las compañías para solicitar los datos necesarios: composición del directorio[7], ejecutivos principales (reporte de primera línea) y cantidad de trabajadores hombres y mujeres[8].

Ilustración 2. ¿Qué empresas integran el ranking?

RANKING COMPUESTO POR 93 GRANDES* EMPRESAS INFLUYENTES

56 *(60%**)*
Empresas transadas en bolsa (IGPA)***
Fuente: Información reportada en la SVS.

+

10 *(11%)*
Bancos
Fuente: Memorias anuales y/o en los reportes de sostenibilidad de cada organización.

+

8 *(9%)*
Empresas públicas
Fuente: Información reportada en la SVS.

+

19 *(20%)*
Multinacionales relevantes
Fuente: Información mixta –SVS, memorias anuales y/o elaborada en forma adhoc–.

*Empresas grandes definidas por tamaño de facturación. Según SII, equivalente a aquellas empresas que tuvieron un volumen de ventas anuales superior a 100.000,01 UF. Se considera, además, entidades sobre 100 trabajadores o más.
**Entre paréntesis, se señala el porcentaje respecto al total de las 93 empresas seleccionadas.
***IGPA: Índice General de Precios de las Acciones de la Bolsa de Comercio de Santiago.

3 PASO 3.
Diseño del índice.
¿CÓMO MEDIMOS?

Se creó un índice estandarizado de 0 a 100 puntos, compuesto por variables que midieran la prevalencia de mujeres principalmente en altos cargos.

Para ello, se tomaron los siguientes tres indicadores, a los que se les otorgó distinto peso porcentual, tomando en cuenta fundamentos teóricos:

1. Proporción de mujeres en puestos de ejecutivos principales o de primera línea (50%[9]). Para objetos de este índice, este es el indicador que se le otorgó mayor peso, debido a que expresa la culminación de la trayectoria *(pipeline)* profesional (**IMAD 2016**[10]) dentro de una empresa, y –desde una perspectiva de liderazgo– supone tener a cargo equipos de trabajos.

2. Proporción de mujeres en puestos de directorios (30%). Este es el segundo factor más importante para la construcción del índice. Si bien es el puesto superior de una compañía –y con ello, la esfera de más alta influencia y decisión–, es un tipo de cargo que no está necesariamente ligado al ejercicio de una carrera realizada dentro de una compañía y/o un sector. La asignación de un director puede estar afectada por criterios externos al desempeño profesional –por ejemplo–, ser propietario y/o familiar; contar con capital social, entre otros aspectos (Salvaj, 2013).

3. Proporción de mujeres respecto al total de trabajadores de la empresa (20%). Este es el factor considerado con menos peso, debido que si bien constituye la base a partir de la cual se construye la carrera laboral de hombres y mujeres, el índice **IMAD 2017** busca posicionar a las compañías –en particular– según la presencia femenina en altos cargos. Adicionalmente, este indicador puede sobrevalorar a empresas feminizadas.

Para estos tres indicadores, se generó un puntaje donde **el valor máximo (100 puntos) se otorgó a la paridad y/o balance** (esto es, el 50% de mujeres en los niveles analizados), como se muestra en la **tabla 1.** Tomando estos tres puntajes, se obtuvo un promedio ponderado, de acuerdo a los pesos porcentuales antes mencionados.

Calculados esos puntajes promedios, en un segundo nivel, se otorgó una **bonificación especial** a aquellas empresas en que una mujer ocupa un cargo crítico de alta responsabilidad **(ver ilustración 3).** La literatura anglosajona ha denominado este tipo de puestos *Csuites*[11], y ha demostrado la relevancia de que sean también ocupados por mujeres, por su impacto positivo no solo en el negocio de la compañía (Noland, Moran & Kotschwar, 2016), sino también en el desarrollo de políticas de diversidad y género (Cook & Glass, 2016).

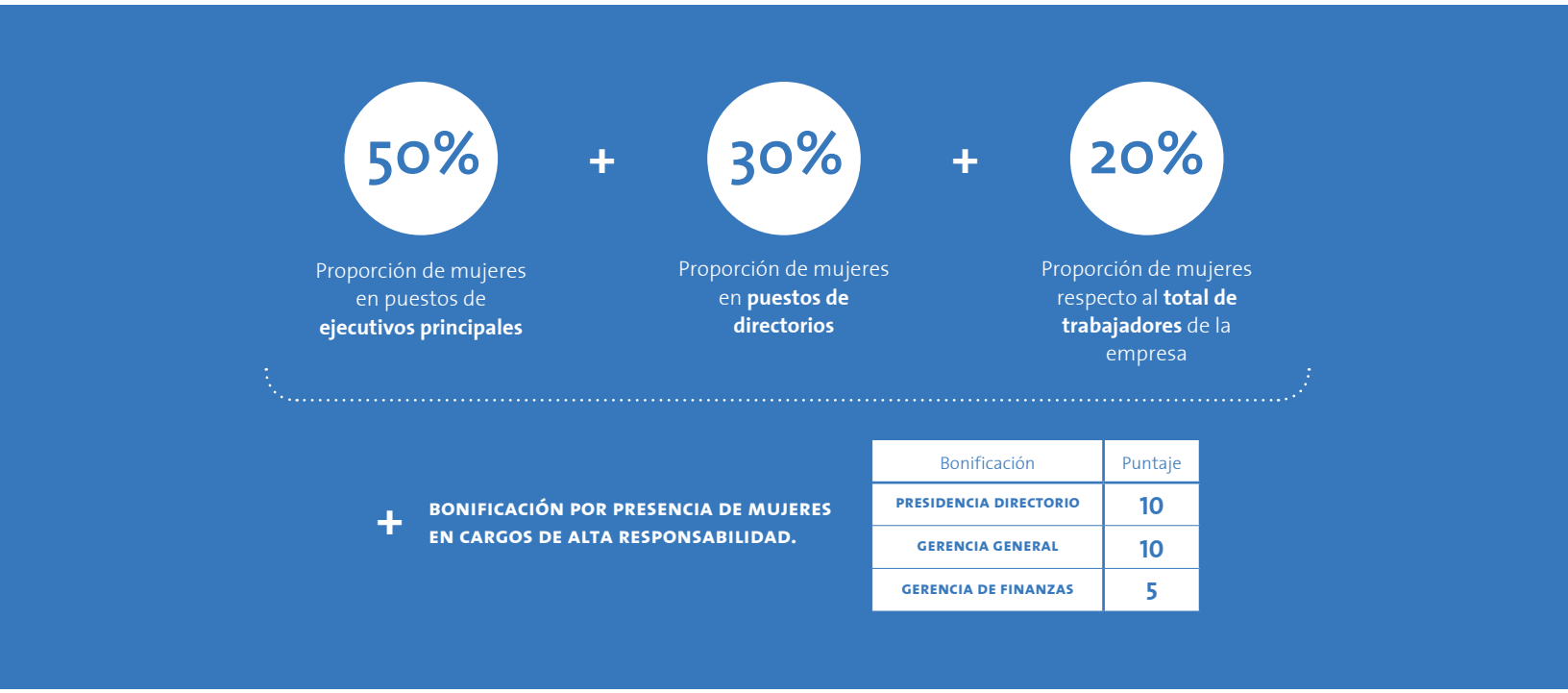
Tabla 1.
Puntajes por proporción

Proporción de mujeres (En directorios / en puestos ejecutivos / en empresa)	Puntaje
50% o +	100
<50% -45%	90
<45% -40%	80
<40% -35%	70
<35% - 30%	60
<30% - 25%	50
<25% - 20%	40
<20% - 15%	30
<15% - 10%	20
<10% - 5%	10
<5%	0

+

-

Ilustración 3. Cálculo índice IMAD 2017



Para el cálculo de este índice, en aquellas empresas en que una mujer ocupa la presidencia del directorio y/o la gerencia general, se abonó 10 puntos, respectivamente; y en el caso que una ejecutiva ejerza la gerencia de finanzas, se sumó un puntaje de 5 puntos. Con ello, el puntaje bruto posible de obtener por una compañía fluctúa entre 0 a 125 puntos. Para objetos de facilitar la comprensión y lectura del índice, este puntaje se estandarizó de 0 a 100.

[7] *Se consideró solo a los directores permanentes, no a los suplentes.*

[8] *Cabe señalar que no todas las compañías proporcionaron los datos en el desglose solicitado. Ver anexo.*

[9] ***Entre paréntesis, se expone el peso de cada variable para el cálculo del promedio ponderado de los tres factores.***

[10] *Ver bibliografía al respecto, en la publicación IMAD 2016, Capítulo 2 Marco Conceptual.*

[11] *Cargos de alta relevancia, llamado así, por la letra inicial en inglés (CFO, CEO, etc).*

III CAPÍTULO TENDENCIAS GENERALES

Al analizar el conjunto de las empresas influyentes que componen el Ranking **IMAD 2017**, se confirman las tendencias registradas en estudios previos (**IMAD, 2016**) sobre la participación femenina en altos cargos: baja prevalencia de mujeres, segregación vertical (a mayor el nivel de cargo, menor presencia), y segregación horizontal (diferencias según sectores económicos y especialidades).

En el caso de las compañías analizadas, las brechas de género son superiores respecto al conjunto total de compañías grandes y medianas (ibid). Por su parte, la segregación horizontal por sectores económicos se observa a nivel del total de trabajadores de las empresas, pero no se advierte con tanta nitidez en los cargos de ejecutivos de primera línea y directorio.

Ilustración 4. Participación de mujeres: primera línea en empresas Ranking IMAD 2017

13%

MUJERES EJECUTIVAS PRINCIPALES

TOTAL PLAZAS: 1070
TOTAL EMPRESAS: 93

CSUITES
(cargos críticos)

3% gerentes generales son mujeres
9% de gerentes de finanzas son mujeres.

Tabla 2: Participación de mujeres respecto al total de plazas disponibles para ejecutivos principales, según sector*

Banca & aseguradores	Industria, commodities & utilities	Retail, consumo & alimentos	Construcción & inmobiliaria	Transporte, telecomunicaciones almacenamiento	Salud
17%	8%	13%	8%	18%	23%

*De este análisis desglosado, se excluyen tres empresas que componen el Ranking IMAD 2017, porque no pertenecen a estos sectores.

68% **DE LAS EMPRESAS RANKING IMAD 2017 TIENE AL MENOS UNA MUJER EN ESTOS CARGOS.**

DE ELLAS, UN 44% SOLO TIENE UNA MUJER

Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

El indicador más relevante para la composición del Ranking **IMAD 2017** es la proporción de mujeres en **cargos de primera línea** ("ejecutivos principales"). A nivel agregado (**ver ilustración 4**), tomando el total de plazas disponibles en las 93 de empresas examinadas, solo un 13%*[1] de los puestos es ocupados por mujeres, proporción que disminuye para las compañías de rubros tradicionalmente masculinizados como la industria, *commodities & utilities*, y construcción & inmobiliario. Entre ejecutivos de primera línea, además, solo un 3% de las empresas influyentes seleccionadas tiene una mujer como gerente general y otro 9% presenta a una como gerente de finanzas, ambos cargos críticos en la toma de decisión[2].

Otra forma de mirar la brecha de género en este nivel de cargo es identificando la proporción de empresas que al menos tiene una mujer entre sus ejecutivas principales. Del total de compañías que componen el Ranking **IMAD 2017**, un 68% tiene presencia femenina en esta línea jerárquica. Sin embargo, en el 44% de las empresas que hay mujeres en este puesto, esta es solo una.

Ilustración 5. Participación de mujeres: directorios de empresas Ranking IMAD 2017

9%

MUJERES EN DIRECTORIO

TOTAL PLAZAS: 706 | TOTAL EMPRESAS: 93

CSUITES
(cargos críticos)

2% de presidentes de directorios son mujeres

42% **DE LAS EMPRESAS* RANKING IMAD 2017 TIENE AL MENOS UNA MUJER EN ESTE CARGO.**

DE ELLAS, EL 56% TIENE SOLO UNA MUJER.

TOTAL EMPRESAS: 93 | TOTAL EMPRESAS CON MUJERES EN EL DIRECTORIO: 39

Tabla 3: Participación mujeres directorio por sector
(% respecto al total de plazas)

Banca & aseguradores	Industria, commodities & utilities	Retail, consumo & alimentos	Construcción & inmobiliaria	Transporte, telecomunicaciones almacenamiento	Salud
9%	8%	8%	7%	13%	3%

Tabla 4: Participación mujeres en directorio por tipo de empresa
(% respecto al total de plazas)

IGPA	Pública	Multinacional
6%	28%	12%

Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

El segundo indicador más relevante para la composición del Ranking **IMAD 2017** es la proporción de mujeres en directorio[3] (**ver ilustración 5**). A nivel agregado, tomando el total de plazas disponibles en las 93 de empresas examinadas, este porcentaje es más bajo que lo visto en los cargos de primera línea ejecutiva: un 9% de las plazas de los directorios es ocupado por mujeres[4], proporción que aumenta levemente en las compañías seleccionadas del sector transporte, telecomunicaciones & almacenamiento, y disminuye en las entidades del área de salud (aunque en este caso, la cantidad de empresas analizadas es menor). Del total de entidades consideradas en este ranking, solo un 2% de los directorios es presidido por una mujer.

Asimismo, del total de compañías que componen el Ranking **IMAD 2017**, un 42% tiene presencia femenina en esta línea jerárquica, dibujándose la segregación vertical de género reportada por la investigación; esto es, a mayor cargo, menor presencia de mujeres. De hecho, en la gran mayoría de las empresas que tienen mujeres en su directorio, este es integrado por solo una. La literatura ha reportado que los eventuales efectos positivos de la mayor diversidad asociada al género no logran canalizarse completamente en el caso de que haya solo una "mujer símbolo", pues esta tenderá actuar en minoría (Konrad y Kramer, 2006).

El menor porcentaje de compañías con presencia femenina en sus directorios se observa entre las compañías analizadas de los sectores construcción & inmobiliario, y salud. No obstante, se debe hacer la precaución metodológica que son pocas las empresas consideradas en este índice para esas dos áreas. Asimismo, cabe notar la mayor presencia femenina en este nivel de cargo en las compañías públicas[5].

[1] *Para el caso de IMAD 2016 de Medianas y Grandes empresas, este porcentaje ascendía a 28%.*

[2] *En la literatura anglosajona, se les denomina como Csuites por su sigla inglés, estos es CEO y CFO.*

[3] *Fundamentos y detalles de la composición del ranking ver parte II Metodología.*

[4] *Para el caso de IMAD 2016 del total de medianas y grandes empresas, este porcentaje ascendía a 16,2%.*

[5] *Cabe observar que el 100% de estas empresas tiene al menos una mujer en los directorios; lo que va en línea a las políticas y metas promovidas en el último tiempo en el sector público.*

Ilustración 6. Participación de mujeres: total trabajadores en empresas Ranking IMAD 2017.

35% **PROPORCIÓN PROMEDIO DE MUJERES RESPECTO AL TOTAL TRABAJADORES**

72% **DE LAS EMPRESAS DE RANKING IMAD 2017 TIENE MENOS DEL 50% DE SU PLANTA FEMENINA. LA EXCEPCIÓN SON LAS COMPAÑÍAS DE LOS SECTORES BANCA Y SALUD**

TOTAL EMPRESAS: 93

Tabla 5: Proporción promedio de mujeres respecto al total trabajadores, según sector

	Banca & aseguradoras (N:19)+	Industria, commodities & utilities (N:23)	Retail, consumo & alimentos (N:22)	Construcción & inmobiliaria (N:8)	Transporte, telecomunicaciones & almacenamiento (N:13)	Salud (N:5)
Porcentaje promedio de mujeres respecto a total fuerza laboral (%)	**54%**	**15%**	**39%**	**23%**	**30%**	**71%**

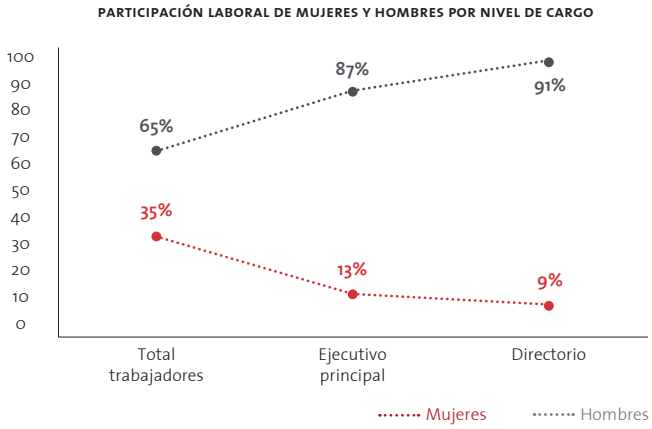
*N: Cantidad de empresas consideradas por sector.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

El tercer indicador en orden de importancia para la composición del Ranking **IMAD 2017** es la proporción de mujeres respecto al total de trabajadores (**ver ilustración 6**). Como promedio, el 35% de la fuerza laboral de las 93 compañías que componen el índice de empresas influyentes **IMAD 2017** son mujeres. Aún más, un 72% de las empresas tiene como promedio menos del 50% su planta femenina.

Es en este nivel donde se observan las mayores diferencias por sector. Se advierten, además, las tendencias de masculinización y feminización observadas habitualmente en este tipo análisis, donde los sectores de industria, *commodities & utllities*, y construcción & inmobiliario tienen una presencia femenina menor, a diferencia de las áreas de la banca & aseguradoras, y *retail*, consumo & alimentos.

Gráfico 4a

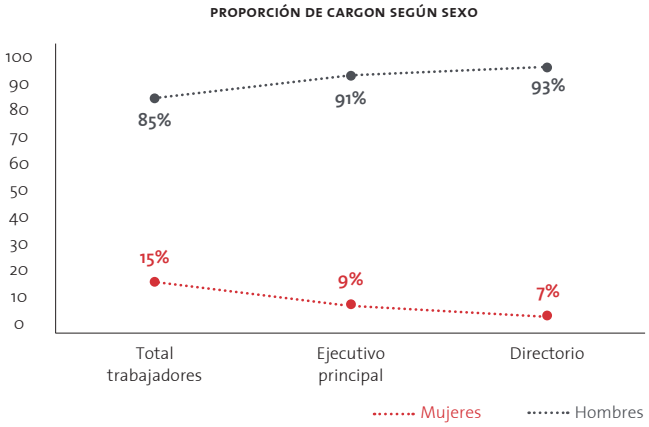
Brechas de cargos laborales.
Total empresas IMAD 2017



N: 93 compañías.
Los % indican el promedio de proporciones de participación laboral de cada empresa, por nivel de cargo.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

Gráfico 4b

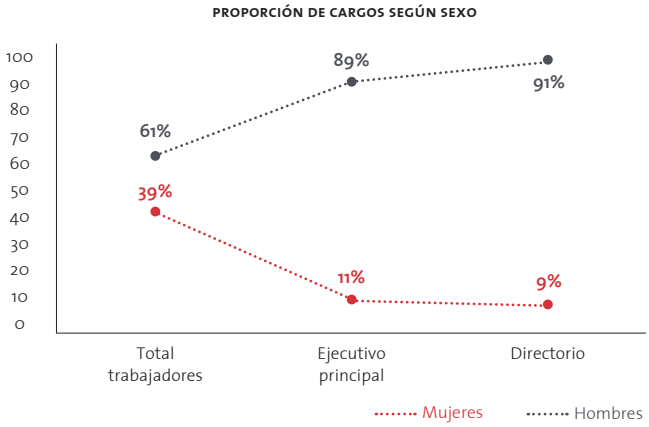
Brechas de cargos laborales.
Sector industria, *commodities & utilities* empresas IMAD 2017



N: 23 compañías. Los % indican el promedio de proporciones de participación laboral de cada empresa, por nivel de cargo. Por ello, pueden tener leves diferencias respecto a los indicadores presentados antes, que toman como base el total de plazas en los puestos superiores.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

Gráfico 4c

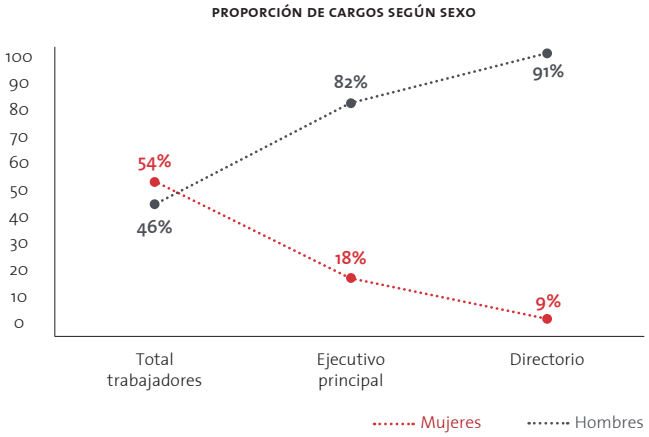
Brechas de cargos laborales.
Sector *retail*, consumo & alimentos empresas IMAD 2017



N: 22 compañías. Los % indican el promedio de proporciones de participación laboral de cada empresa, por nivel de cargo. Por ello, pueden tener leves diferencias respecto a los indicadores presentados antes, que toman como base el total de plazas en los puestos superiores.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

Gráfico 4d

Brechas de cargos laborales.
Sector banca & aseguradoras empresas IMAD 2017



N: 19 compañías. Los % indican el promedio de proporciones de participación laboral de cada empresa, por nivel de cargo. Por ello, pueden tener leves diferencias respecto a los indicadores presentados antes, que toman como base el total de plazas en los puestos superiores.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

Tomando los distintos niveles de participación femenina, el **gráfico 4a** de "llave" muestran los caminos divergentes que hombres y mujeres siguen como promedio en las empresas de Ranking **IMAD 2017**. Si bien en el primer eslabón –tomando como indicador las prevalencias respecto al total trabajadores– se observa como promedio un desbalance de 15%[6] en contra de las mujeres, esta situación se acrecienta extremadamente en los puestos jerárquicos de la cúspide organizacional. Con ello, se constata a nivel descriptivo la baja relación entre los niveles de altos puestos y la proporción de mujeres en la fuerza laboral general de una compañía. Esta situación se observa para las compañías de todos los sectores, pero la relación es más baja en las empresas de las áreas banca & aseguradoras, y *retail*, consumo & alimentos[7] **(ver gráficos 4d y 4c)**, donde una mayor presencia de mujeres en el total de trabajadores –respecto a las entidades de otros sectores– no va de la mano con una mayor proporción de participación femenina en altos cargos. Cabe mencionar, no obstante, que las empresas financieras muestran un mejor desempeño promedio en el nivel ejecutivo. En cambio, como se ve en el **gráfico 4b,** en las compañías de las áreas como industria, *commodities & utilities*, la baja tasa femenina en los cargos superiores va en línea a la menor proporción de este género en la fuerza laboral total.

[6] *Se considera como punto de referencia el 50%.*

[7] *El promedio de las empresas de salud muestra una trayectoria semejante; no obstante, para objetos de este análisis, solo se grafican los sectores integrados por más de 15 empresas analizadas.*

IV CAPÍTULO RESULTADOS RANKING IMAD 2017

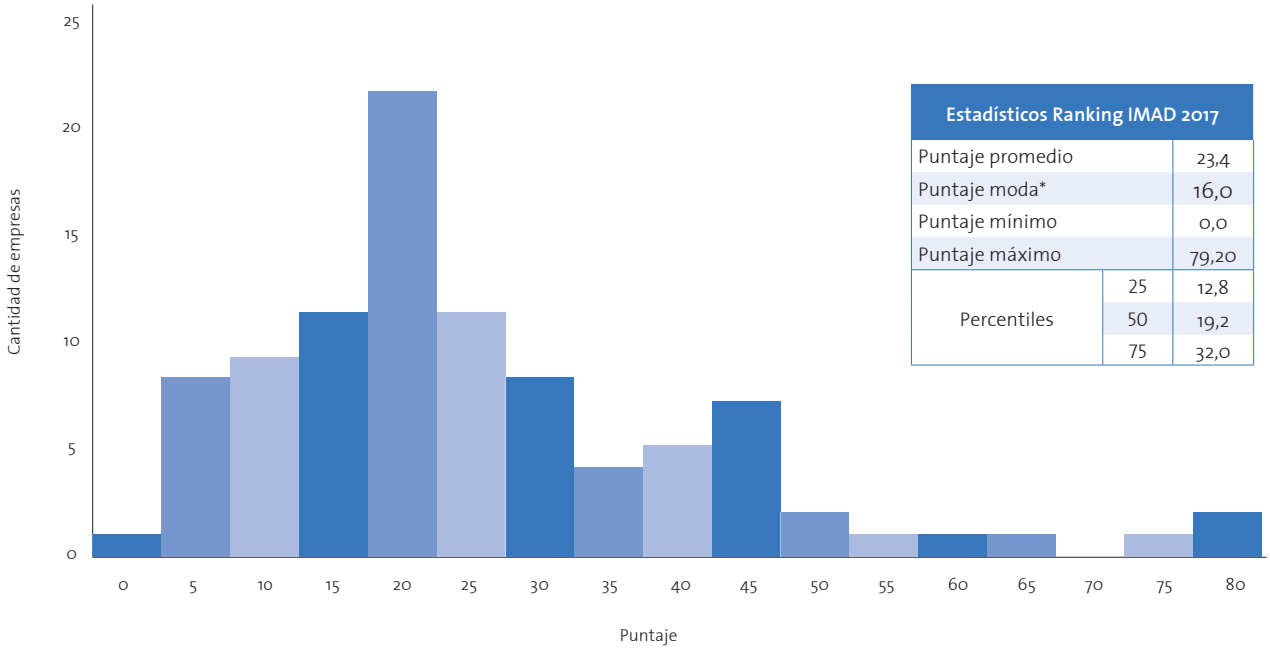
Como lo ilustra el **gráfico 5**, al observar la distribución de los puntajes obtenidos por las empresas influyentes analizadas en el Ranking **IMAD 2017**, se dibuja una curva sesgada hacia la izquierda, que da cuenta de los bajos puntajes obtenidos por las compañías en este índice. La gran mayoría de las entidades examinadas (75%), obtienen un puntaje menor a 32 puntos, equivalente al tercio del puntaje máximo teórico de la escala de 0 a 100 puntos. De hecho, el puntaje promedio es 23,4 puntos, mientras el valor más frecuente es 16 puntos y el máximo logrado por una compañía son 79,2 puntos.

Considerando lo anterior, de las 93 unidades examinadas para construir el ranking **IMAD 2017**, se ha optado por destacar solo las primeras 20 empresas, correspondientes en términos de distribución de puntaje al 25% superior, es decir, aquellas que obtienen más de 32 puntos (un tercio del puntaje total). Cabe advertir que incluso en varias empresas de este grupo de 20 compañías con notas superiores, la presencia femenina en la alta dirección y en la línea ejecutiva aún dista de ser balanceada[1].

[1] *Esto es, contar con el 50% de presencia femenina.*

Gráfico 5

DISTRIBUCIÓN DE PUNTAJES EMPRESAS RANKING IMAD 2017



Estadísticos Ranking IMAD 2017		
Puntaje promedio		23,4
Puntaje moda*		16,0
Puntaje mínimo		0,0
Puntaje máximo		79,20
Percentiles	25	12,8
	50	19,2
	75	32,0

*La *moda* es el valor con mayor frecuencia en una distribución de datos.
El puntaje estandarizado va de 0 1 100 puntos.
N: 93 empresas
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

La **tabla 6** enumera las 20 empresas con mejores posiciones en el ranking, señalando los niveles de participación en los componentes principales del índice. Es importante recordar que, para el cálculo de este puntaje, el factor con mayor peso es la proporción de mujeres ejecutivas principales (50%), luego los directorios (30%) y la fuerza laboral general (20%). Además, se estableció una bonificación especial en el caso que hubiera una mujer que ocupara cargos críticos[2].

El ranking IMAD 2017 es encabezado por la multinacional **Procter & Gamble (P&G),** del sector retail, consumo & alimentos, la cual se distingue por ser la única compañía que tanto a nivel de directorio y primera línea, tiene más mujeres que hombres. Luego le siguen **Correos de Chile, Chilena Consolidada Seguros Generales[3] y Casa Moneda,** todas ellas con un directorio con mayoría femenina, y una línea ejecutiva cercana al balance –con casi un 40% de mujeres–. En el resto de las primeras posiciones, destaca además la alta presencia de compañías públicas: a las antes mencionadas, se suman **EFE, Banco Estado, Zofri, TVN.**

A este grupo de mejores posiciones, se suma **Walmart Chile** –otra multinacional del área consumo– con el séptimo lugar. Tomando los 20 primero lugares, sobresale que nueve compañías son del ámbito financiero, y tres del sector *retail*, consumo & alimentos.

[2] *Mayores detalles sobre los fundamentos y cálculo de este índice ver en capítulo II Metodología.*

[3] *Empresa del sector financiero, cuyo principal accionista también es un grupo internacional, Grupo Zurich Insurance Co., cuya sociedad de cartera (ZURN), es transada en la Bolsa de Suiza.*

Tabla 6.
Ranking general IMAD 2017: Las 20 posiciones más altas

Ranking	Empresa (Razón social)	Puntaje	Proporción de directoras (Peso factor 30%)**	Proporción de ejecutivas principales (Peso factor 50%)	Proporción de trabajadoras (Peso factor 20%)
1	PROCTER & GAMBLE CHILE LTDA	79	60%	58%	35%
2	EMPRESA DE CORREOS DE CHILE	75	60%	40%	38%
3	CHILENA CONSOLIDADA SEGUROS GENERALES S.A	72	60%	38%	51%
4	CASA DE MONEDA DE CHILE S.A.	63	60%	38%	36%
5	EMPRESA FERROCARRILES DEL ESTADO	57	29%	38%	20%
6	BANCO DEL ESTADO DE CHILE	54	29%	27%	48%
7	WALMART CHILE S.A	50	20%	33%	57%
8	ZONA FRANCA DE IQUIQUE S.A.	46	57%	17%	31%
9*	TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE	45	17%	25%	31%
9	AVLA S.A	45	0%	40%	42%
11	CLÍNICA LAS CONDES S.A.	44	0%	38%	76%
11	COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CRÉDITO CONTINENTAL S.A	44	0%	36%	67%
13	INSTITUTO DE DIAGNÓSTICO S.A.	41	11%	27%	74%
13	GRUPO SECURITY S.A.	41	11%	25%	64%
13	BANCO CONSORCIO	41	11%	23%	54%
16	MAPFRE CIA. DE SEGUROS GENERALES DE CHILE S.A	36	20%	17%	47%
16	EMPRESA NACIONAL DE MINERÍA	36	18%	21%	15%
16	HORTIFRUT S.A.	36	11%	26%	39%
16	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES HABITAT S.A.	36	0%	25%	60%
20	BANCO INTERNACIONAL	35	0%	30%	39%

*En el caso que las unidades obtengan puntajes iguales, se les otorga una misma posición en el ranking.
**Para esta tabla y las siguientes, las proporciones son el porcentaje de mujeres respecto al total de plazas en ese nivel en la empresa. "Peso factor" refiere a la valoración del indicador en el cálculo del puntaje final. Recordar que este se construye a partir de los tres indicadores señalados en la tabla, junto a otras variables y especificaciones no expuestas aquí. Ver detalles capítulo Metodología
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

Específicamente, en el caso del sector **banca & aseguradoras**[4], el promedio de puntaje obtenido por las 19 compañías analizadas es de 33,5 puntos, con un puntaje máximo obtenido por Chilena Consolidada de 72 puntos. Esta entidad destaca por su alta proporción de mujeres en todos los cargos medidos, donde solo se observa una proporción menor al 50% en el puesto ejecutivo. Le sigue la empresa pública Banco Estado, con 54 puntos, con una gerente general mujer, y casi un tercio de sus dos niveles jerárquicos superiores compuestos por este sexo. En general, los mayores puntajes del área financiera se explican por la presencia femenina a nivel del total de trabajadores y en la línea ejecutiva –indicador de mayor peso en el cálculo del índice–, antes que en los directorios. De hecho, dos de las empresas de este sector que obtuvieron más alto puntaje, no tienen directoras mujeres.

Tabla 7.
Ranking IMAD 2017 / Sector banca & aseguradoras: Las cinco posiciones más altas

Ranking Sector	Empresa (Razón social)	Puntaje	Proporción de directoras (Peso factor 30%)**	Proporción de ejecutivas principales (Peso factor 50%)	Proporción de trabajadoras (Peso factor 20%)
1	CHILENA CONSOLIDADA SEGUROS GENERALES S.A	72	60%	38%	51%
2	BANCO DEL ESTADO DE CHILE	54	29%	27%	48%
3	AVLA S.A	45	0%	40%	42%
4	COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CREDITO CONTINENTAL S.A	44	0%	36%	67%
5	GRUPO SECURITY S.A.	41	11%	25%	64%
5	BANCO CONSORCIO	41	11%	23%	54%

*Recordar que el índice se construye a partir de los tres indicadores señalados en la tabla, junto a otras variables y especificaciones no expuestas aquí. Ver capítulo Metodología.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

[4] *Se exponen las tablas de posiciones de los sectores con mayor cantidad de empresas analizadas (sobre 15 casos). Los sectores fueron reagrupados para objetos de este análisis; detalles ver capítulo Metodología.*

Por su parte, las 22 empresas analizadas del ámbito **retail, consumo & alimentos**, obtuvieron un puntaje promedio de 22 puntos. Aquí destacan por lejos P&G y Walmart, que tienen 50 puntos o más. Por su parte, en el cuarto y el quinto lugar, se sitúan Ripley Corp y S.A.C.I Falabella[5], las cuales obtienen 26 puntos. Ambas, no obstante, tienen muy baja presencia de mujeres en su nivel ejecutivo, pero logran mejores tasas de participación femenina en la fuerza laboral total de sus trabajadores.

Tabla 8.
Ranking IMAD 2017 / Sector *retail*, consumo & alimentos: Las cinco posiciones más altas

Ranking	Empresa (Razón social)	Puntaje	Proporción de directoras (Peso factor 30%)**	Proporción de ejecutivas principales (Peso factor 50%)	Proporción de trabajadoras (Peso factor 20%)
1	PROCTER & GAMBLE CHILE LTDA	79	60%	58%	35%
2	WALMART CHILE S.A	50	20%	33%	57%
3	HORTIFRUT S.A.	36	11%	26%	39%
4	RIPLEY CORP S.A.	26	22%	5%	59%
4	S.A.C.I. FALABELLA	26	22%	0%	52%

*Recordar que el índice se construye a partir de los tres indicadores señalados en la tabla, junto a otras variables y especificaciones no expuestas aquí. Ver capítulo Metodología.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

Por último, las 23 empresas analizadas del sector **industria, *commodities* & *utilities*** obtienen un bajo puntaje promedio de 13,7 puntos, afectadas por la menor prevalencia femenina en el total de trabajadores. La mejor posición en este caso la obtiene la estatal ENAMI con 36 puntos, AES Gener en segundo lugar –con casi un tercio de su nivel ejecutivo mujer–, y Colbún en tercera posición con un tercio de presencia femenina en su directorio[6].

Tabla 9.
Ranking IMAD 2017 / Sector industria, commodities & utilities: Las cinco posiciones más altas

Ranking	Empresa (Razón social)	Puntaje	Proporción de directoras (Peso factor 30%)**	Proporción de ejecutivas principales (Peso factor 50%)	Proporción de trabajadoras (Peso factor 20%)
1	EMPRESA NACIONAL DE MINERÍA (ENAMI)	36	18%	21%	15%
2	AES GENER S.A.	28	14%	29%	11%
3	COLBÚN S.A.	27	33%	10%	18%
4	MASISA S.A.	22	14%	17%	16%
5	ENAEX S.A.	21	0%	20%	17%

*Recordar que el índice se construye a partir de los tres indicadores señalados en la tabla, junto a otras variables y especificaciones no expuestas aquí. Ver capítulo Metodología.
Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en SVS, memorias anuales y/o datos entregados por la empresa por solicitud.

[5] *Ambas compañías se sitúan en la posición 31 del ranking general.*

[6] *En el ranking general, AES Gener se sitúa en el lugar 27, Colbún en el 28, Masisa en el 40 y Enaex 42.*

V CAPÍTULO BUENAS PRÁCTICAS

La incorporación de mujeres en los equipos de alta dirección requiere el diseño y ejecución de políticas y acciones pertinentes en cada empresa. El punto "cero" es el involucramiento explícito de la organización, y –en particular– de sus líderes. Así, a través de iniciativas guiadas desde la gerencia de recurso humanos y con el apoyo de quienes dirigen la compañía, las empresas pueden desarrollar acciones orientadas a atraer y retener el talento femenino, así como a promover el desarrollo de carreras profesionales de sus colaboradoras, con medidas e incentivos específicos.

EL ABC INICIAL

Con el fin de avanzar en diversidad de género en los distintos niveles de cargos, cada compañía requiere identificar los nódulos críticos, que deben ser intervenidos en el largo, mediano y corto plazo, dependiendo de su sector productivo, su estructura y cultura organizacional. Para ello, tres primeros pasos básicos a seguir son los siguientes:

A

Construcción de un diagnóstico compartido. Este debe incluir la identificación de procesos y prácticas que actúan como barreras del desarrollo de carrera de las mujeres, y con ellos determinar los ámbitos críticos de intervención. Lo anterior requiere estar asociado a una línea de base en que se establezcan los indicadores de participación femenina, a partir de los cuales se formularán las metas en esta materia. En particular, esta etapa supone construir una visión compartida por todos los actores relevantes de la organización, que se plasme en compromisos explícitos frente a todos los trabajadores –e idealmente– ante su entorno social.

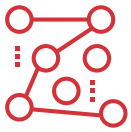
B

Diseño de políticas de largo plazo, y planes de efecto inmediato. A partir del diagnóstico, se requiere establecer una misión, una estrategia y un plan concreto de acciones en los ámbitos de intervención antes definidos. Esta planificación debe estar asociada a metas, las que debieran ser parte de los lineamientos estratégicos anuales de la compañía, como de los planes de sus áreas específicas.

C

Seguimiento y evaluación. Es fundamental para concretizar estos logros, generar instrumentales de evaluación tanto a nivel cuantitativo y cualitativo, con el objetivo no solo de monitorear las metas definidas, sino también obtener aprendizajes e implementar mejoras.

5 ÁMBITOS, 15 INICIATIVAS DE BUENAS PRÁCTICAS



ESTRATEGIAS DE AVANCE

1. Desde la gerencia de recursos humanos, liderar la ejecución y seguimiento de las acciones elegidas para avanzar en la incorporación de mujeres a la alta dirección.
2. Sensibilizar a todos los colaboradores con el plan de acción con metas y responsabilidades claras.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3. Ponerse metas para aumentar en un determinado porcentaje el número de mujeres en sus contrataciones.
4. Utilizar criterios de selección objetivos y meritocráticos, independiente del sexo del postulante, o de factores asociados a ello.

FORMACIÓN

5. Favorecer el desarrollo de las carreras profesionales, buscando contenidos específicos diseñados para ellas.
6. Formar a hombres y mujeres que ocupan los cargos más altos sobre la importancia de incorporar mujeres a los equipos, para crear conciencia sobre la importancia la diversidad de género en los resultados del negocio.

DESARROLLO DE CARRERA

7. Dar acceso a más mujeres a posiciones directivas, intencionado la presencia de ellas en las listas que postulan a altos cargos y promoviendo su participación en los procesos de promoción.
8. Ponerse metas para aumentar en un determinado porcentaje el número de mujeres en los distintos niveles de jefaturas, de forma de asegurar un *pipeline* –esto es, una base de mujeres en los distintos estratos organizacionales que permitan ascender a los altos cargos.
9. Promover la planificación de carreras laborales específicas para las mujeres, considerando sus distintos ciclos de vida.
10. Identificar las barreras culturales que impiden el avance de las mujeres, tales como estereotipos de género, y generar estrategias adhoc para su tratamiento (por ejemplo, cursos de formación o campañas comunicacionales).
11. Crear programas de *sponsoring* y *mentoring*, orientados a la gestión de carrera, negociación, liderazgo y construcción de redes.
12. Identificar y eliminar eventuales sesgos de género en los criterios de promoción del personal.

CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR, PERSONAL Y LABORAL

13. Revisar las jornadas y el tiempo de trabajo, en particular para aquellos en etapa crítica de crianza (permisos especiales que apoyen la maternidad y paternidad, la lactancia, el cuidado de un hijo enfermo).
14. Dar autonomía y libertad para el cumplimiento de objetivos.
15. Promover iniciativas en los trabajadores sobre corresponsabilidad familiar, tales como cursos de sensibilización y/o guarderías tanto para madres como padres.

[1] *Ver detalles de iniciativas en esta línea, en la columna de este apartado.*

COLUMNA *SPONSORING* Y MENTORÍA: ESENCIALES PARA EL ÉXITO

POR MACARENA NAVARRETE
Socia principal de EY Chile

Existe un consenso amplio sobre el carácter desafiante del escenario en que las compañías se desenvuelven actualmente. Sin embargo, aún parece necesario avanzar en la conciencia real, más allá de las declaraciones, de lo imperativo de contar con una variedad de opiniones, ideas y experiencias. Los líderes exitosos debemos anticipar y abordar cambios de toda índole, y primordialmente los tecnológicos, para poder ser exitosos en un mundo cambiante que modifica día a día la fuente de nuestros ingresos y los recursos para producirlos. En la búsqueda de esas opiniones y experiencias diversas es que la integración de ambos géneros se hace fundamental para las compañías de todos los tamaños que quieran sobrevivir hoy en el mundo.

La brecha de género no es solo un problema de género. Es un tema de negocios. El permitir el ascenso y liderazgo de los mejores talentos son centrales para el desempeño de las empresas y su prosperidad económica. La rentabilidad, el retorno de la inversión y la innovación se incrementan con un liderazgo más diverso[2].

Las empresas pueden alentar una mayor participación de las mujeres y su retención mediante el desarrollo del liderazgo cor-

[2] *Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics.*
Para acceder al estudio ingrese a https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf

porativo, el patrocinio (sponsoring) y la mentoría (mentoring). Un sponsoring activo proporciona acceso a oportunidades de desarrollo, que de otro modo podrían no haber estado disponibles, mientras que la mentoría es menos activa, pero es vital para alentar y apoyar un individuo a través de las nuevas oportunidades obtenidas a través del sponsoring.

Los análisis indican que las mujeres, a menudo, cuentan con menos sponsors que sus colegas masculinos. Especular sobre si esta diferencia se origina en el actuar de las mujeres o de sus potenciales sponsors no me parece que sea lo fundamental. Pero sí creo que es un acierto seguir el camino de empresas han establecido programas formales de sponsoring para abordar directamente este desequilibrio.

Un apoyo adicional y efectivo para lograr el empoderamiento de las mujeres es el contacto con personas y organizaciones que deliberadamente apoyen su progreso. Estas personas u organizaciones, que además suelen facilitar el necesario networking, pueden existir al interior de las empresas o fuera de ellas, como son el caso de Mujeres Empresarias. Lo anterior, en combinación con el sponsoring y la mentoría y el entregar dirección en el desarrollo de la carrera puede impulsar más los niveles de retención de talento, especialmente a medida que las mujeres progresan a cargos de gerencia.

Finalmente, cabe destacar que los talleres de liderazgo, sólo para mujeres, que suelen llevarse a cabo en las grandes empresas, han resultado efectivos al proporcionar entornos abiertos y alentar el desarrollo de carrera. Un resultado interesante es el de una encuesta de EY[3] aplicada a 700 mujeres en el norte Europa, Medio Oriente, India y África que asistieron a talleres de liderazgo solo para mujeres en los últimos tres años. 43% de las asistentes tuvieron un ascenso, 19% se sintió capaz de asumir más responsabilidades, mientras que otras tantas se sintieron más capaces de tomar el control de sus carreras.

Estas son tan sólo algunas muestras de cómo las empresas pueden tomar medidas para estrechar la brecha de género. Ninguna organización es demasiado pequeña o demasiado grande como para no incluirla en su estrategia de negocio. La llamada de acción es a hacerlo ya.

[3] *"Accelerating progress in gender equity from the inside out," EY, 2015.*

VI CAPÍTULO ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

VI.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE EMPRESAS

Se establecieron pasos específicos de selección asociados a los criterios señalados en el capítulo II Metodología, los cuales son explicitados a continuación.

1. Empresas IGPA

El Índice General de Precios de las Acciones (IGPA) de la Bolsa de Comercio de Santiago se encuentra compuesto por acciones asociadas a 83 razones sociales[1] al 2 de noviembre de 2017. Del conjunto de sociedades vinculadas a dichas emisiones, 56 empresas ingresaron al Ranking **IMAD 2017**. El resto de unidades fueron excluidas por razones de pertinencia (no cumplimiento de condiciones de tamaño) y/o de carácter metodológico. Específicamente, se siguieron los siguientes criterios de exclusión:

a. No cumplimiento de características generales de tamaño: compañías vinculadas a razones sociales que no alcanzaban el volumen de facturación o cantidad de empleados, según lo establecido en el capítulo II Metodología de este informe.

b. Evitar duplicaciones (doble contabilización de una misma compañía):

• Las empresas de la banca que integran el IGPA se contabilizan una sola vez, para lo cual no se incluyen en esta sección; sí se incorporan en el punto siguiente, "entidades bancarias".

• Debido a que las acciones se encuentran asociadas a razones sociales, existe la posibilidad de que una empresa emita valores de oferta pública a través de diversas series. En ese caso, se consideró una sola vez a la compañía[2].

• Dado que las empresas que componen el índice se encuentran diversificadas a través de matrices, filiales y coligadas, se eliminaron aquellas sociedades pertenecientes al mismo grupo empresarial que presentaran el menor número de trabajadores.

Tabla 1.
Número de empresas seleccionadas según criterio IGPA

Criterio	N° Empresas
Total sociedades asociadas a acciones IGPA	83
Compañías no seleccionadas	27
• No cumple criterios generales	18
• Eliminación banca	4
• Eliminación serie única	3
• Eliminación empresas misma propiedad/grupo	2
Total empresas que ingresan al Ranking	56

Las empresas que ingresan por criterio IGPA se señalan en la tabla final de este capítulo.

[1] *Fuente: Se obtuvo el listado general de empresas IGPA a través del sitio web de la Bolsa de Santiago: http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/detalleindicesbursatiles.aspx?indice=IGPA&DIVIDENDO=S*

[2] *Ejemplo de esto es Embotelladora Andina S.A, la cual se encuentra presente en IGPA a través de serie A y B, por lo que el ingreso al ranking refiere a la razón social general "Embotelladora Andina S.A".*

2. Entidades bancarias

Para la selección de entidades bancarias se utilizó la base de datos perteneciente a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF[3]) , obteniendo un total de 23[4] instituciones bancarias al 2 de noviembre de 2017. Los criterios de selección final de las entidades bancarias incluidas en el ranking quedaron determinados de la siguiente manera:

a. Inclusión de banca con servicio a personas: con la finalidad de obtener entidades bancarias relevantes para el mercado nacional, se determinó la inclusión solo de aquellas entidades bancarias que presentan el servicio de banca personas en moneda nacional (CLP).

b. Exclusión de compañías que no alcanzaban el volumen de facturación o cantidad de empleados, según lo establecido en el capítulo II Metodología de este informe.

c. Exclusión compañía en proceso de cierre: se eliminaron aquellas entidades bancarias presentes en la base de datos SBIF pero que a la fecha de recolección de información enfrentan procesos de cierre.

d. Exclusión de compañía con información incompleta: un último criterio dice relación con la disponibilidad de información pública relevante para la construcción del ranking. Aquellas compañías con la que no se contó con los datos requeridos para calcular el índice **IMAD 2017**, tuvieron que ser excluidas del análisis del ranking.

Tabla 2.
Número de empresas seleccionadas según criterio banca

Criterio	N° Empresas
Total entidades bancarias marco SBIF	23
Compañías no seleccionadas	13
• No cumple criterios generales	2
• Sin banca persona en moneda nacional (CLP)	6
• En proceso de cierre	2
• Información incompleta[5]	3
Total empresas que ingresan al Ranking	10

Las empresas que ingresan según este criterio se señalan en la tabla final de este capítulo.

3. Empresas públicas

La selección de empresas públicas se realizó utilizando el listado asociado a la base de datos de la Superintendencia de Valores y Seguros, el cual contiene la totalidad de empresas públicas asociadas a la Ley N°20.285, las cuales se encuentran mandatadas a reportar a dicha institución[6]. La base de datos contenía un total de 32 empresas. En este caso, se establecieron los siguientes criterios de selección final de inclusión y exclusión:

a. Exclusión de compañías que no alcanzaron las condiciones de tamaño, sea por facturación o cantidad de empleados, según lo establecido en el capítulo II Metodología de este informe. En este caso, este fue el criterio principal de exclusión (**ver tabla 5**).

b. Exclusión de empresas duplicadas, para evitar la doble contabilización de una misma compañía; en este caso, con empresas emisora de valores.

c. Exclusión de empresas asociadas a FFAA[7]: Se eliminaron de la base de datos aquellas asociadas a las fuerzas armadas debido a que la conformación de sus directorios, ejecutivos principales y trabajadores responden a lógicas distintas a las empresas que se pretende representar en el ranking, por lo tanto, no son comparables en términos de equidad de género.

Tabla 3.
Número de empresas seleccionadas según criterio empresas públicas

Criterio	N° Empresas
Total entidades marco SVS	32
Compañías no seleccionadas	24
• No cumple criterios generales[8]	20
• Duplicada	1
• Asociadas a FF.AA[9]	3
Total empresas que ingresan al Ranking	8

La selección de empresas que ingresan por este criterio se señala en la tabla final de este anexo.

[3] *Fuente: http://www.sbif.cl*

[4] *La base de datos SBIF presentaba un total de 25 instituciones financieras. Sin embargo, se presentan tres instituciones financieras asociadas a un único rut, a saber; Banco Itaú, Banco Itaú-Corpbanca y Banco CorpBanca. Por lo que fueron contabilizadas como una sola entidad.*

[5] *Aquellas entidades bancarias con información incompleta fueron invitadas a participar del ranking a través de la posibilidad de especificar la información no disponible a través de la entrega de un documento elaborado para el ranking, especificando la distribución total de sus colaboradores según sexo. El total final de empresas que quedan excluidas por este criterio refiere a aquellas que no especificaron la información solicitada.*

[6] *Fuente: http://www.svs.cl/institucional/mercados/consulta.php?mercado=O&Estado=VI&consulta=EMPUB*

[7] *Serán consideradas asociadas a las FFAA aquellas empresas en las cuales, al menos un integrante del directorio sea un representante designados por alguna de las ramas de las fuerzas armadas.*

[8] *Tres empresas públicas no clasifican debido a que no se cuenta con información respecto al volumen de ventas del año 2016 en la base de datos de Servicio de Impuestos Internos. Estas empresas corresponden a; Centro de Investigación Minera y Metalúrgica, Empresa de Abastecimiento de Zonas Aisladas y Puerto Madero Impresores S.A.*

[9] *Las empresas públicas asociadas a FFAA son; Astilleros y Maestranzas de la Armada, Empresa Nacional de Aeronáutica, Fábrica y Maestranzas del Ejército.*

4. Empresas multinacionales relevantes

Con la finalidad de otorgar diversidad suficiente en la composición de empresas en el Ranking **IMAD 2017**, se consideró un cuarto tipo de empresa. Para esto, se recurrió a las bases de datos de los directorios de socios de las principales cámaras de comercio bilateral de Chile, con el objeto de incluir entidades relevantes en términos de marca, tanto de capitales nacionales operando en el extranjero, como empresas de capitales extranjeros que poseen una importante presencia en el mercado nacional. De esta manera, se analizaron 11 cámaras de comercio, obteniendo un registro de 1636 compañías asociadas a ellas.

Tabla 4.
Cantidad de empresas según cámaras de comercio bilaterales

Cámara de Comercio	N° Empresas
CHILENA NORTEAMERICANA	571
CHILENO BRITÁNICA	139
FRANCO CHILENA	193
CHILENO ALEMANA	111
CÁMARA OFICIAL ESPAÑOLA DE COMERCIO DE CHILE	297
CHILENO SUIZA	23
CHILENO COLOMBIANA	27
CHILENO JAPONESA	87
CHILE BRASIL	37
CHILE MÉXICO	97
CHILE ARGENTINA	54
Total	**1636**

Del total de empresas preseleccionadas, se realizó una muestra intencionada. Para ello, la Mesa de Trabajo **IMAD 2017** identificó 42 compañías utilizando el criterio de relevancia (conocimiento) para el mercado nacional.

De las 42 unidades seleccionadas, un total de 16 tenían información disponible públicamente, ya sea a través de información publicada en la SVS o en sus memorias anuales disponibles en sus sitios web. A las restantes 26 empresas que no tenían información disponible públicamente, les fue extendida una invitación a participar del ranking, solicitando la entrega de un documento específico conteniendo la información necesaria para la elaboración de la base de datos.

Tabla 5.
Respuesta de empresas que se les solicitó entrega de información para el ranking

Elaboración de documento	N° Empresas
Entrega información	10
No entrega información	16
Total empresas multinacionales que se les requirió información	26

Sumando lo anterior, la composición de empresas multinacionales o asociadas a cámaras bicamerales que ingresan al ranking quedó determinada de la siguiente manera:

Tabla 6.
Número de empresas seleccionadas según criterio cámaras de comercio bilaterales

Criterio	N° Empresas
Total empresas que ingresan al ranking	19
• Poseen información disponible públicamente	16
• Entrega información y cumple criterios de tamaño y estructura organizacional (con directorio)	3
Compañías no seleccionadas	23
• Entrega información, pero no tiene directorio local	6
• Entrega información, pero no cumple criterios generales de tamaño (facturación y/o cantidad de trabajadores)	1
• No entrega información	16
Total empresas relevantes preseleccionadas	42

La selección de empresas que ingresan por este criterio se presenta en la tabla presentada al final de este anexo.

VI.2 FUENTE DE INFORMACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

Se determinó como criterio principal la utilización de la información disponible públicamente más actualizada al momento de recolectar los datos. De esta manera, para construir el Ranking **IMAD 2017** se utilizaron tres fuentes: SVS, memorias anuales 2016 e información entregada en forma directa por las compañías[10].

1. Fuente de información de empresas IGPA

Se obtuvo la información de la totalidad de las empresas ingresadas por criterio IGPA a través de la información disponible públicamente en el sitio web de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Tabla 7.
Fecha de la información obtenida según variable de interés

Variable	Fecha de actualización
Directorio	2 de noviembre 2017
Ejecutivos principales	2 de noviembre 2017
Trabajadores	Diciembre 2016

[10] *Refiere a los documentos entregados por Procter & Gamble Chile Ltda., Nestle Chile S.A y Claro Chile S.A, que ingresan por criterio Cámara de Comercio que no cuentan con información disponible públicamente. La información que fue solicitada a estas empresas se encuentra actualizada a diciembre de 2016. Las definiciones de "director" y "ejecutivo principal" corresponden a lo reportado por la compañía en el documento.*

La definición de directorio corresponde a la utilizada en SVS en lo reportado como registro de "Directores, Administradores y Liquidadores", se excluye del conteo aquellos directores listados como directores suplentes. Respecto a la definición de ejecutivo principal, se utilizó lo reportado en SVS como "Registro de Gerentes y/o Ejecutivos Principales". Finalmente, la obtención de la data asociada al total de colaboradores por empresa, se utilizó lo reportado como "Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible", donde se contabilizó lo reportado como gerentes y trabajadores.

2. Fuente de información de empresas de la banca

Para las 10 entidades bancarias que componen el Ranking **IMAD 2017** se obtuvo la información mediante la utilización de la información disponible en las memorias anuales y/o en los reportes de sostenibilidad de cada organización[11]. De esta manera, la fecha de actualización de la información corresponde a diciembre de 2016. Respecto a lo reportado en las memorias anuales, se consideró la definición entregada a nivel de directorio, y fueron excluidos de la base de datos los directores suplentes. En cuanto a la composición de "ejecutivos principales", debido a la diversidad en la forma de reportar en las memorias anuales y/o reportes de sostenibilidad, fue utilizada la definición entregada en los mismos documentos como: administración, alta administración, gerencias corporativas, primera línea ejecutiva, comité ejecutivo, administración corporativa, administración general, gerencias generales de área, ejecutivos principales o plana ejecutiva. Los datos de ejecutivos principales fueron contrastados con el organigrama de la organización cuando fue reportado. Finalmente, el dato del total de colaboradores fue obtenido de la sección de diversidad en la organización de la memoria anual.

3. Fuente de información de empresas públicas

Se obtuvo la información de la totalidad de las empresas ingresadas por criterio Empresas Públicas, a través de la información disponible públicamente en el sitio web de la Superintendencia de Valores y Seguros según la Ley N°20.285 que establece la obligación a las empresas públicas de reportar a la SVS.

Tabla 8.
Fecha de la información obtenida según variable de interés

Variable	Fecha de actualización
Directorio	2 de noviembre 2017
Ejecutivos principales [12]	2 de noviembre 2017
Trabajadores [13]	Diciembre 2016

La definición de directorio corresponde a la utilizada en SVS en lo reportado como registro de "Directores, Administradores y Liquidadores", se excluye del conteo aquellos directores listados como directores suplentes. Respecto a la definición de ejecutivo principal, se utilizó lo reportado en SVS como "Registro de Gerentes y/o Ejecutivos Principales". Finalmente, la obtención de la data asociada al total de colaboradores por empresa, se utilizó lo reportado como "Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible", donde se contabilizó lo reportado como gerentes y trabajadores.

4. Fuente de información de empresas cámaras de comercio bilaterales

La fuente de información para cada empresa que ingresa por este criterio es la siguiente:

Tabla 9.
Fuente de información por empresa

Variable	Fuente de información
EMPRESAS CAROZZI S.A	SVS
PRINCIPAL COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA CHILE S.A	SVS
COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CRÉDITO CONTINENTAL S.A	SVS
AVLA S.A	SVS
AGROSUPER S.A	SVS
BUPA CHILE S.A	SVS
CHILENA CONSOLIDADA SEGUROS GENERALES S.A	SVS
METLIFE CHILE SEGUROS DE VIDA S.A	SVS
MAPFRE CIA. DE SEGUROS GENERALES DE CHILE S.A	SVS
TELEFÓNICA CHILE S.A	SVS
ANTOFAGASTA MINERALS S.A	Memoria anual
EUROAMERICA S.A	Memoria anual
WALMART CHILE S.A	Memoria anual
LABORATORIOS BAGO DE CHILE S.A	Memoria anual
VTR GLOBAL COM S.P.A	Memoria anual
ANGLO AMERICAN SUR S.A	Memoria anual
PROCTER & GAMBLE CHILE LTDA	Información por solicitud
NESTLÉ CHILE S.A	Información por solicitud
CLARO CHILE S.A	Información por solicitud

[11] *Banco BICE elaboró un documento especificando la información reportada en su memoria anual 2016, debido a que reportaba el total de trabajadores pero no su desagregación por sexo.*

[12] *Empresa Nacional de Minería no presentaba reporte de ejecutivos principales al momento de la descarga de los datos de SVS. Por tanto, el dato fue construido a partir de memoria anual 2016.*

[13] *Para Correos de Chile, el reporte del total de trabajadores no se encuentra disponible en SVS, y en memoria anual no se encuentra desagregado por sexo. Por tanto, se solicitó a la institución elaborar un documento especificando la información contenida en memoria anual 2016.*

VI.3 LISTADO FINAL DE EMPRESAS SELECCIONADAS

Las empresas analizadas para este estudio fueron las siguientes (su presentación está en orden alfabético).

Razón social	Venta Anual	Total trabajadores	Tipo de empresa
ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES HABITAT S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1562	IGPA
AES GENER S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1498	IGPA
AGROSUPER S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	13918	CÁMARA BILATERAL
AGUAS ANDINAS S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1167	IGPA
ANGLO AMERICAN SUR S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	7354	CÁMARA BILATERAL
ANTOFAGASTA MINERALS S.A.	**GRANDE 2** / 200.000,01 uf a 600.000 UF.	4789	CÁMARA BILATERAL
AVLA S.A	**GRANDE 2** / 200.000,01 UF a 600.000 UF.	275	CÁMARA BILATERAL
BANCO BICE	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1129	BANCA
BANCO CONSORCIO	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	714	BANCA
BANCO DE CHILE	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	11199	BANCA
BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	10520	BANCA
BANCO DEL ESTADO DE CHILE	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	10019	BANCA
BANCO INTERNACIONAL	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	469	BANCA
BANCO SANTANDER CHILE	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	11354	BANCA
BANCO SECURITY	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1230	BANCA
BANMEDICA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	21019	IGPA
BESALCO S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	682	IGPA
BLANCO Y NEGRO S.A.	**GRANDE 2** / **200.000,01 UF a 600.000 UF.**	133	IGPA
BLUMAR S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1720	IGPA
BUPA CHILE S.A	**GRANDE 3** / **600.000,01 UF a 1.000.000 UF.**	7985	CÁMARA BILATERAL
CAP S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	4103	IGPA
CASA DE MONEDA DE CHILE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	302	PÚBLICA
CEMENTOS BIO BIO S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1761	IGPA
CENCOSUD S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	138534	IGPA
CHILENA CONSOLIDADA SEGUROS GENERALES S.A	**GRANDE 3** / 600.000,01 uf a 1.000.000 UF.	380	CÁMARA BILATERAL
CLARO CHILE S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3628	CÁMARA BILATERAL
CLÍNICA LAS CONDES S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3876	IGPA
COCA COLA EMBONOR S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	4288	IGPA
COLBÚN S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1021	IGPA
COMPAÑÍA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	365	IGPA
COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CREDITO CONTINENTAL S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	106	CÁMARA BILATERAL
COMPAÑÍA INDUSTRIAL EL VOLCAN S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	719	IGPA
COMPAÑÍA PESQUERA CAMANCHACA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3434	IGPA
COMPAÑÍA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	147	IGPA
CORPORACIÓN NACIONAL DEL COBRE DE CHILE	**GRANDE 1** / 100.000,01 uf a 200.000 UF.	17683	PÚBLICA
CRISTALERÍAS DE CHILE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	807	IGPA
EMBOTELLADORA ANDINA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	16306	IGPA
EMPRESA CONSTRUCTORA MOLLER Y PÉREZ-COTAPOS S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1409	IGPA
EMPRESA DE CORREOS DE CHILE	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	8990	PÚBLICA
EMPRESA DE LOS FERROCARRILES DEL ESTADO	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	477	PÚBLICA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS METRO S.A.	**GRANDE 2** / 200.000,01 uf a 600.000 UF.	4021	PÚBLICA
EMPRESA NACIONAL DE MINERÍA	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1289	PÚBLICA
EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	4831	IGPA
EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO	**GRANDE 3** / 600.000,01 uf a 1.000.000 UF.	3739	PÚBLICA
EMPRESAS AQUACHILE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	4892	IGPA
EMPRESAS CAROZZI S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	10053	CÁMARA BILATERAL
EMPRESAS CMPC S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	17144	IGPA
EMPRESAS GASCO S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	254	IGPA
EMPRESAS HITES S.A.	**GRANDE 3** / 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.	4035	IGPA
EMPRESAS LA POLAR S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	5803	IGPA
EMPRESAS LIPIGAS S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1606	IGPA
ENAEX S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3326	IGPA
ENEL GENERACIÓN CHILE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	790	IGPA

razón social	Venta Anual	Total trabajadores	Tipo de empresa
ENGIE ENERGÍA CHILE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	917	IGPA
ENJOY S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	6823	IGPA
EUROAMERICA S.A	**GRANDE 3** / 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.	905	CÁMARA BILATERAL
FORUS S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	4124	IGPA
GRUPO SECURITY S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3769	IGPA
HORTIFRUT S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	757	IGPA
INGEVEC S.A.	**GRANDE 1** / 100.000,01 UF a 200.000 UF.	2871	IGPA
INSTITUTO DE DIAGNÓSTICO S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	2594	IGPA
INVERMAR S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1318	IGPA
ITAÚ CORPBANCA	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	5904	BANCA
LABORATORIOS BAGO DE CHILE S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	464	CÁMARA BILATERAL
LATAM AIRLINES GROUP S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	47123	IGPA
MAPFRE CIA. DE SEGUROS GENERALES DE CHILE S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	413	CÁMARA BILATERAL
MASISA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	5150	IGPA
METLIFE CHILE SEGUROS DE VIDA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1658	CÁMARA BILATERAL
MOLIBDENOS Y METALES S. A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	902	IGPA
MULTIEXPORT FOODS S.A.	**GRANDE 2** / 200.000,01 UF a 600.000 UF.	2216	IGPA
NESTLÉ CHILE S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	7523	CÁMARA BILATERAL
PARQUE ARAUCO S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	579	IGPA
PAZ CORP S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1229	IGPA
PORTUARIA CABO FROWARD S.A.	**GRANDE 3** / 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.	298	IGPA
PRINCIPAL COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA CHILE S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	113	CÁMARA BILATERAL
PROCTER & GAMBLE CHILE LTDA	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	244	CÁMARA BILATERAL
RIPLEY CORP S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	24862	IGPA
S.A.C.I. FALABELLA	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	107376	IGPA
SALFACORP S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	17934	IGPA
SCOTIABANK CHILE	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3735	BANCA
SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	11351	IGPA
SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	775	IGPA
SOCIEDAD QUIMICA Y MINERA DE CHILE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	4764	IGPA
SOCOVESA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1878	IGPA
SONDA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	18372	IGPA
TELEFÓNICA CHILE S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	4238	CÁMARA BILATERAL
TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1506	PÚBLICA
VIÑA CONCHA Y TORO S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3507	IGPA
VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	1157	IGPA
VTR GLOBAL COM S.P.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	2210	CÁMARA BILATERAL
WALMART CHILE S.A	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	50762	CÁMARA BILATERAL
WATTS S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	3279	IGPA
ZONA FRANCA DE IQUIQUE S.A.	**GRANDE 4** / más de 1.000.000 UF.	302	IGPA

VI.4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

• DESUC & Mujeres Empresarias (2016) *Informe IMAD. Informes de Mujeres en Alta Dirección*, editado por Browne, M.

• Cook, A. & Glass, C., (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.

• Kramer, V. W., Konrad, A. M., Erkut, S., & Hooper, M. J. (2006). *Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance* (pp. 2-4). Wellesley, MA: Wellesley Centers for Women.

• Konrad, A. M., &Kramer, V. W. (2006). How many women do boards need. *Harvard business review*, 84(12), 22.

• Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics.

• Salvaj, E., & Couyoumdjian, J. P. (2016). 'Interlocked'business groups and the state in Chile (1970–2010). *Business History*, 58(1), 129-148.

• Salvaj, E. (2013). Cohesión y homogeneidad. Evolución de la red de directorios de las grandes empresas en Chile, 1969-2005. *Adaptación, la empresa chilena después de Friedman, edited by J. Ossandón and E. Tironi*, 55-84.

AUSPICIAN

EY Building a better working world

BancoEstado desde 1855

Walmart Chile

APOYAN

SOFOFA

Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño Gobierno de Chile

aef ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES