

***Estudio de Economía y Género:
En base a los resultados de la Séptima Encuesta
Longitudinal de Empresas***

Unidad de Estudios
División Política Comercial e Industrial
Diciembre 2025

Resumen Ejecutivo

Este estudio presenta una profundización de los datos de la Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas desde un enfoque de género. Reconociendo que las desigualdades de género adoptan múltiples formas y no pueden describirse de una sola manera, este estudio busca aportar evidencia sobre brechas presentes en la economía que pueden ser identificadas a partir de la encuesta. A continuación, se presentan algunos de los principales hallazgos:

- **El Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024 da cuenta de la existencia de brechas de género en los espacios de toma de decisiones de las empresas.** Este reporte cuenta con un universo acotado de empresas, que corresponden solo a las que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).
- A diferencia de este conjunto reducido de empresas, **los datos a partir de la Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-7) permiten realizar un análisis más global del entorno empresarial de Chile.**
- Del total de empresas representadas por la encuesta, **un 23,2% (95.027) tiene una mujer como máxima autoridad.**
- **Existen 142.095 personas en directorios de empresas, de las cuales el 26,3% (37.473) son mujeres.**
- Las empresas lideradas por mujeres están relacionadas con **mayor participación laboral de las mujeres, disminución de la brecha salarial y de prácticas perjudiciales para las empresas por parte de los clientes.**
- Las brechas de género en el acceso al financiamiento (la tasa de solicitud y la tasa de interés del crédito) y la productividad (laboral y la total de factores) **no se observan a través de la ELE-7, o se presentan de manera acotada. No obstante, ello no permite descartar que tales brechas existan.**
- **La proporción de mujeres contratadas alcanza en promedio un 51% en empresas con una máxima autoridad mujer, versus un 28% en empresas con máxima autoridad hombre.** Además, el análisis inferencial muestra que tener una máxima autoridad mujer aumenta en torno a 23 puntos porcentuales la proporción de mujeres contratadas.
- **Cuando la máxima autoridad es mujer, la brecha salarial entre hombres y mujeres se reduce en aproximadamente 23 puntos porcentuales, según el análisis inferencial.**
- **En empresas con directorios donde al menos 40% son mujeres, la brecha salarial cae cerca de 22 puntos porcentuales, pasando de alrededor de 26% a menos de 4%.**
- Finalmente, los datos de la ELE-7 indican que **empresas lideradas por mujeres sufren menos prácticas perjudiciales para la empresa por parte de sus clientes.** Lo anterior se puede relacionar con el efecto de un aprendizaje en torno a las relaciones cliente-proveedor y la mayor aversión al riesgo de las mujeres.

Índice General

Resumen Ejecutivo	2
Índice General	3
Índice de Figuras	3
Índice de Tablas	4
Introducción	5
1. Participación de mujeres en puestos de autoridad	7
2. Ocupación	11
3. Salarios	14
4. Financiamiento	17
5. Productividad	21
6. Prácticas perjudiciales de clientes	26
7. Conclusiones	29
Referencias	31
Anexo	34
<i>A1. Rubros representados</i>	<i>34</i>
<i>A2. Estimación de la Función de Producción</i>	<i>34</i>
<i>A3. Extensión de resultados de prácticas perjudiciales</i>	<i>36</i>

Índice de Figuras

Figura 1: Distribución del sexo de la máxima autoridad de la empresa	8
Figura 2: Distribución del sexo de la máxima autoridad por tamaño de ventas de las empresas	9
Figura 3: Distribución del sexo de la máxima autoridad por actividad	10
Figura 4: Porcentaje de personas ocupadas promedio según sexo de la máxima autoridad	12
Figura 5: Ingreso promedio por sexo del trabajador según sexo de la máxima autoridad	15
Figura 6: Tasa de solicitud de crédito en 2022 por sexo de la máxima autoridad	18
Figura 7: Tasa promedio del crédito de mayor monto durante 2022, por sexo de la máxima autoridad	19
Figura 8: Productividad laboral promedio por sexo de la máxima autoridad	22
Figura 9: Log Productividad Total de Factores promedio por sexo de la máxima autoridad	23

Figura 10: Índice de severidad de prácticas perjudiciales para la empresa según el sexo de la máxima autoridad **27**

Índice de Tablas

Tabla 1: Resultados regresión lineal con porcentaje de ocupadas como variable dependiente	12
Tabla 2: Resultados regresión lineal con porcentaje de ocupadas como variable dependiente para Directorios	13
Tabla 3: Resultados regresión lineal con logaritmo de la brecha salarial como variable dependiente	15
Tabla 4: Resultados regresión lineal con logaritmo de la brecha salarial como variable dependiente para Directorios	16
Tabla 5: Resultados modelo probit en la solicitud de créditos	18
Tabla 6: Resultados regresión lineal en la tasa del crédito de mayor monto durante 2022	20
Tabla 7: Resultados regresión lineal sobre log productividad laboral	23
Tabla 8: Resultados regresión lineal sobre log productividad total de factores	24
Tabla 9: Resultados regresión lineal con índice de severidad estandarizado	27
Tabla 10: Glosa completa de nombres abreviados de actividades económicas	34
Tabla 11: Resultados regresión logística de al menos una práctica perjudicial percibida	36
Tabla 12: Resultados regresión binomial negativa del conteo de prácticas perjudiciales percibidas	37

Introducción

De las distintas formas que adopta la desigualdad de género en la economía, una de las principales es la segmentación del mercado del trabajo, la cual puede manifestarse tanto en la segregación vertical como en la segregación horizontal. La primera alude a la baja participación de mujeres en cargos de toma de decisiones y jerarquías organizacionales ([McDowell, 1999](#)). Mientras que, la segunda, se observa al encontrar ocupaciones y rubros con mayor presencia de mujeres, los cuales tienen menor retribución económica en comparación a aquellos con mayor presencia de hombres ([Gálvez, 2001](#)).

En Chile, la evidencia disponible confirma la persistencia de estas brechas en los espacios de poder dentro de las empresas. Según el Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas de Chile 2024 ([ChileMujeres, 2025](#)), entre las 500 empresas que informan a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) se registran 4.137 personas en directorios, de las cuales solo 914 corresponden a mujeres, representando el 22,1%. Además, el 36,4% de las empresas no cuentan con ninguna mujer en sus directorios, es decir, 182 empresas. Estas cifras ilustran la magnitud de la segregación vertical en las jerarquías empresariales del país.

Complementariamente, la Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-7) permite profundizar este diagnóstico desde una perspectiva más amplia del esquema empresarial nacional, ya que su universo contempla todas las empresas formales del país, y no solo aquellas que informan a la CMF. A partir de sus datos se estima que, de las 409.300 empresas representadas, un 23,2% (95.027) tienen una mujer como máxima autoridad. Además, del total de empresas, 38.886 tienen directorios y 142.095 personas en dichos cargos, de las cuales el 26,3% (37.473) corresponden a directoras.

Tanto los resultados del Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas de Chile 2024 como los de la ELE-7 muestran que la segregación vertical constituye un foco central de análisis. No obstante, para abordar este fenómeno sin dejar de lado la segregación horizontal, esta se incorpora a través de las estadísticas por sector y se integra como variable de control en los análisis inferenciales.

El presente estudio tiene como objetivo caracterizar y describir a las empresas en Chile utilizando las desagregaciones de género¹ disponibles en los cuestionarios de la Séptima

¹ Si bien la ELE-7 realiza desagregaciones por sexo, las interpretaciones serán realizadas en torno al género. Siguiendo la distinción conceptual propuesta por [Ann Oakley \(1972\)](#), el sexo se entiende como una categoría biológica que diferencia a hombres y mujeres, mientras que el género se concibe como una categoría sociocultural que alude a los roles y expectativas asociados a cada sexo, produciendo valoraciones asimétricas entre ellos. Desde esta perspectiva, las diferencias estadísticas presentadas en este estudio no se interpretan únicamente como diferencias de sexo, sino como expresiones de desigualdades de género, en tanto no se originan en diferencias biológicas, sino en la organización social de los roles y las oportunidades disponibles para cada grupo. Esto es coherente con los manuales de estadísticas de género ([INE, 2015](#)), donde se señala que, si bien las estadísticas se construyen a partir de datos desagregados por sexo, su interpretación busca identificar desigualdades derivadas de los roles y normas de género, más que diferencias estrictamente biológicas.

Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-7). El estudio busca analizar qué ocurre cuando las mujeres acceden a cargos de máxima autoridad y toma de decisiones dentro de las empresas. En particular, se comparan distintos indicadores según si la máxima autoridad de la empresa es mujer u hombre, incorporando en algunos casos la composición de género de los directorios. Todo esto con el fin de observar tanto la distribución de mujeres en altos cargos, como también las posibles diferencias en las diversas dimensiones que caracterizan al mercado empresarial.

La Encuesta Longitudinal de Empresas es mandatada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y corresponde a una encuesta representativa a nivel nacional, por actividad económica, tamaño de ventas y por el cruce de ambas dimensiones. En su séptima versión, el periodo de referencia corresponde a los años 2020, 2021 y 2022, con periodo de recolección de la información en el año 2023. Cabe destacar que salvo cuando se indique lo contrario, los análisis son realizados con respecto al año 2022.

El estudio se organiza de la siguiente manera: La primera sección aborda la segregación vertical, entendida como la relación entre el sexo de la máxima autoridad, la propiedad de la empresa y composición de los directorios, junto con la segregación horizontal, referida a la distribución del sexo de la máxima autoridad según el sector y tamaño de la empresa. La segunda sección explora la relación entre el sexo de la máxima autoridad y la composición de las personas ocupadas en la empresa. Luego, en la tercera sección se examina cómo esta relación se extiende al ámbito salarial. La cuarta sección analiza el acceso a financiamiento, mientras que la quinta sección se centra en la productividad. La sexta sección explora las prácticas perjudiciales que perciben las empresas por parte de sus clientes. Finalmente, la séptima sección presenta las principales conclusiones del estudio.

1. Participación de mujeres en puestos de autoridad

Existe una multitud de factores que determinan las condiciones empresariales bajo las cuales una mujer llega a una posición de máxima autoridad. La literatura académica evidencia que parte de los factores que generan diferencias significativas en el sexo de la máxima autoridad son el sector y el tamaño de la empresa, pues existen algunos sectores con mayor presencia de mujeres como máxima autoridad, que además suelen ser empresas de menor tamaño. De la misma manera, el tamaño de una empresa y la composición de su directorio presentan una correlación robusta con la presencia de mujeres en cargos de alta jefatura. Al analizar los datos de la ELE-7 se confirma lo señalado por la literatura, ya que los factores identificados efectivamente se observan como elementos que condicionan la presencia de mujeres en los puestos de máxima autoridad dentro de las empresas.

La presencia de mujeres como máxima autoridad varía según el sector económico. Los autores [Amin e Islam \(2014\)](#) evidenciaron que el sector de servicios presentaba mayor probabilidad de contar con una mujer como máxima autoridad, seguido del sector de manufactura. Sin embargo, se destaca que estas diferencias se deben completamente por el *retail*, subsector de servicios, donde esta probabilidad es superior, no solamente a la proporción del sector de manufactura, sino también al resto de los subsectores de servicios. Otros trabajos complementan esta idea identificando una mayor presencia de máximas autoridades mujeres en ciertos sectores por sobre otros, pero estas diferencias no están bien establecidas como en el caso del sector de servicios con el sector de manufactura ([Brady et al., 2011](#)).

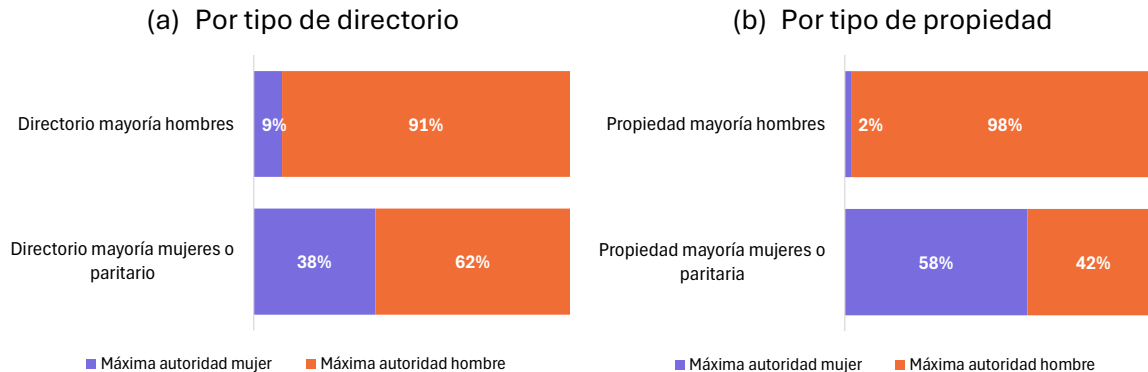
De la misma manera, el tamaño de las empresas también varía según el sexo de la máxima autoridad. En particular, las empresas lideradas por mujeres suelen ser de menor tamaño, tanto en número de personas empleadas como en niveles de ventas ([Amin, 2010](#); [Bruhn, 2009](#)).

La literatura también muestra que tanto el tamaño de la empresa y de su directorio, como la mayor presencia de mujeres en este último, se asocian con una mayor probabilidad de que las mujeres accedan a cargos de alta jefatura. El trabajo de [Noland, Moran, y Kotschwar, \(2016\)](#) demuestra que el tamaño de una compañía y el tamaño de su directorio, están robustamente correlacionados con la presencia de mujeres en el directorio y en posiciones de alto cargo, con la excepción de la gerencia general. Además, existe evidencia que señala que una mayor presencia de mujeres en directorios de empresas aumenta las posibilidades de que el puesto de gerencia general también le pertenezca a una mujer ([You, 2021](#)). Específicamente, las posibilidades de contratar a una mujer para gerencia general aumentan significativamente cuando el directorio cuenta con tres mujeres o más en su composición.

Para analizar los puntos expuestos por la literatura para el caso de Chile se utiliza la Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas. Esta encuesta cuenta con variables de caracterización como el tipo de directorio y propiedad, el tamaño y sector de las empresas, y el sexo de su máxima autoridad, que permiten analizar la existencia de una segregación vertical y horizontal.

La **Figura 1** muestra cómo se distribuye el sexo de la máxima autoridad por tipo de directorio y por tipo de propiedad. Cuando el directorio de la empresa está conformado en su mayoría por hombres, se estima que en el 9% de estas empresas la máxima autoridad es una mujer. Cuando el directorio es paritario o de mayoría mujeres, la proporción de máxima autoridad mujer llega a ser de 38%. De igual manera, la distribución por tipo de propiedad manifiesta el mismo patrón, aunque con una diferencia más pronunciada.

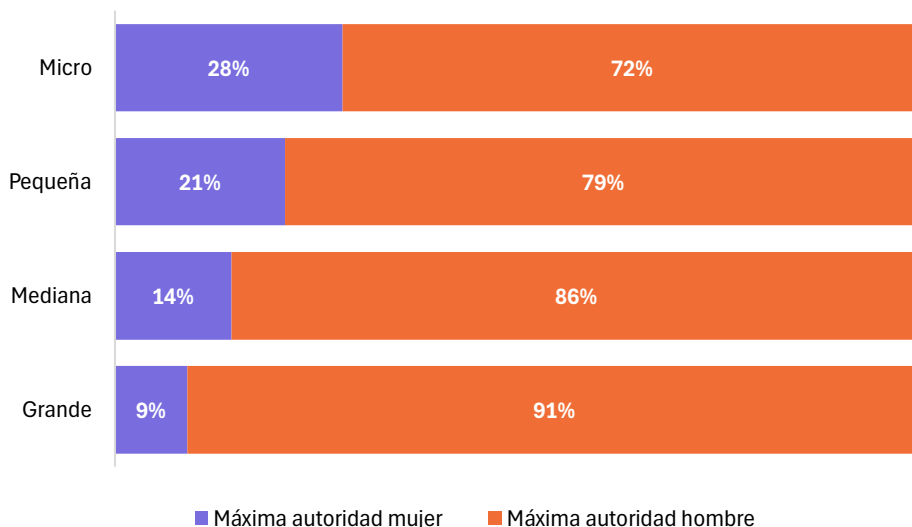
Figura 1: Distribución del sexo de la máxima autoridad de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Luego, la **Figura 2** presenta como se distribuye el sexo de la máxima autoridad para los cuatro tamaños de empresas según ventas. A nivel descriptivo, podemos ver que las máximas autoridades mujeres se encuentran más comúnmente en empresas de tamaño micro, donde concentran un 28% de la distribución. A esto le siguen las empresas de tamaño pequeño, donde las máximas autoridades mujeres representan un 21% de la distribución, seguido de las empresas medianas y grandes, en las cuales concentran un 14% y un 9% de la distribución respectivamente. Si bien estas son estadísticas descriptivas realizadas con datos observacionales, los resultados reflejan lo señalado previamente en la literatura, donde se destaca la concentración de máximas autoridades mujeres en los tamaños de empresas más pequeños según ventas.

Figura 2: Distribución del sexo de la máxima autoridad por tamaño de ventas de las empresas



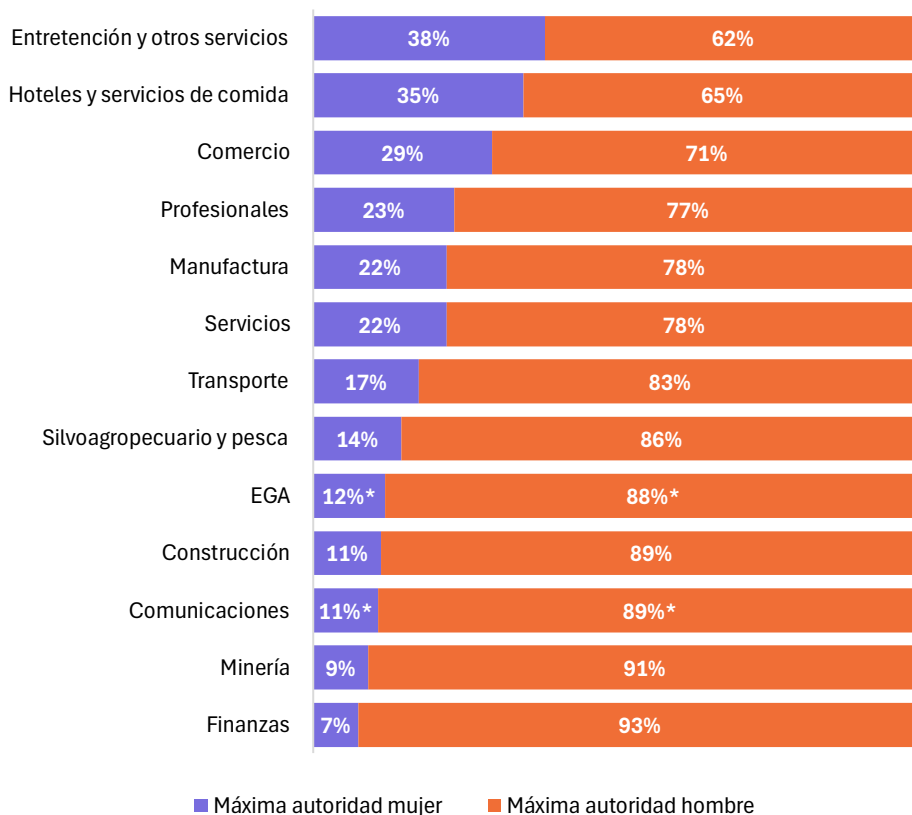
Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

En la **Figura 3** se observa la distribución del sexo de la máxima autoridad a través de los distintos tipos de actividad económica². A nivel descriptivo, vemos como la actividad de “Entretenimiento y otros servicios” es la que mayor proporción de máximas autoridades mujeres contiene; llegando a un 38% de las empresas que desarrollan dicha actividad. Le siguen las actividades de “Hoteles y servicios de comida”, donde el 35% de las empresas cuenta con una máxima autoridad mujer y luego las empresas dedicadas al “Comercio”, donde la proporción llega a un 29%. Un poco más abajo encontramos las actividades de “Profesionales”, “Manufactura” y “Servicios” las cuales cuentan con un 23%, 22% y 22% de máximas autoridades mujeres respectivamente. Después aparecen aquellas actividades donde menos del 20% de las empresas, cuenta con una máxima autoridad mujer. Aquí se encuentran las actividades de “Transporte”, con un 17%, “Silvoagropecuario y pesca”, con un 14% y “Construcción”, con un 11%. Finalmente, las actividades con proporción más baja de máximas autoridades mujeres son las de “Minería” con un 9% y “Finanzas” con un 7%.

La información entregada por la **Figura 3** complementa lo recogido en la literatura, ya que, a nivel descriptivo, se muestran diferencias sobre la proporción de mujeres en puestos de máxima autoridad entre actividades. La mayoría de las actividades vinculadas a servicios tienen una mayor proporción de máximas autoridades mujeres, mientras que las empresas que desarrollan actividades como la minería o las finanzas cuentan con menos de un 10% de mujeres en puestos de máxima autoridad.

² La correspondencia de cada rubro con su respectiva letra según el Clasificador Chileno de Actividades Económicas basado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), Revisión 4, se puede ver en la **Tabla 10** de la sección **A1** del **Anexo**.

Figura 3: Distribución del sexo de la máxima autoridad por actividad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: (*) Estimación no fiable o poco fiable según el estándar para las estimaciones de encuestas de empresas del INE.

En conjunto, los resultados descriptivos de la ELE-7 son coherentes con lo planteado por la literatura. La presencia de mujeres en la máxima autoridad se concentra en empresas más pequeñas, en sectores de servicios y en directorios paritarios o con mayoría de mujeres. Asimismo, la encuesta permite afinar estos hallazgos al mostrar contrastes entre subsectores económicos, como el alto peso de mujeres en entretenimiento, hoteles y comercio versus su baja presencia en minería y finanzas.

2. Ocupación

La literatura académica evidencia que el sexo de la máxima autoridad influye tanto en la composición de la fuerza laboral como en los patrones de contratación y en las prácticas de gestión de personas. Cuando una mujer es la máxima autoridad, aumenta la cantidad de contrataciones de mujeres en una empresa, en contraste cuando la máxima autoridad es un hombre. Incluso, algunos autores indican la existencia de un sesgo que desfavorece a las mujeres en procesos de contratación. También, se ha demostrado que las mujeres en cargos de máxima autoridad promueven prácticas de diversidad significativamente más que los hombres. A partir de la información de la ELE-7, se observan similitudes con lo descrito en la literatura, puesto que el sexo de la máxima autoridad se relaciona con una mayor cantidad de contrataciones de personas de su mismo sexo.

Existe evidencia de que la cantidad de mujeres contratadas dentro de una empresa aumenta cuando la máxima autoridad es una mujer. Los autores [Flabbi et al., \(2019\)](#) hallaron que, en compañías italianas del sector de manufacturas, las compañías lideradas por mujeres tienen una mayor proporción de empleadas, que aquellas empresas lideradas por hombres (37% versus 26%).

También se han documentado brechas al interior de las empresas. Diversos estudios muestran, por un lado, la existencia de sesgos en contra de las mujeres en los procesos de contratación, especialmente cuando se trata de puestos altamente masculinizados ([Isaac, Lee y Carnes, 2009](#)), y, por otro, que las mujeres en posiciones de máxima autoridad tienden a promover prácticas de diversidad a un ritmo significativamente mayor que los hombres ([Glass y Cook, 2018](#)). Estas prácticas incluyen ascender a mujeres y minorías sociales a posiciones de toma de decisiones, incorporar políticas orientadas al balance trabajo-familia y otros comportamientos a nivel de empresa entendidos como compromisos generales con la diversidad ([idem](#)).

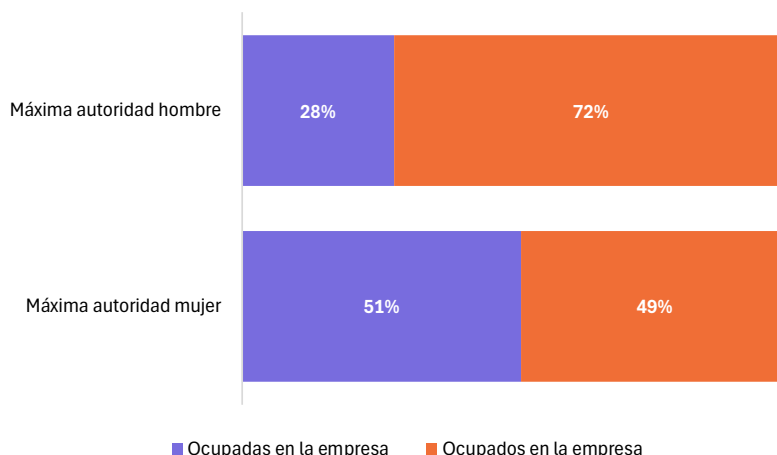
La literatura indica que cuando la máxima autoridad de una empresa es una mujer, se observan entornos más propicios para la participación laboral femenina. Aunque solo [Flabbi et al. \(2019\)](#) evidencian explícitamente un aumento en la contratación de mujeres, diversos estudios coinciden en que estos liderazgos suelen promover políticas de diversidad e inclusión. Estas iniciativas contribuyen, de manera directa o indirecta, a incrementar la presencia femenina, sobre todo en rubros o actividades altamente masculinizadas.

Para analizar el caso chileno, se realizó un análisis descriptivo e inferencial de la relación entre distintas variables de las personas ocupadas y el sexo de la máxima autoridad de la empresa. Cabe precisar que, según la metodología de la encuesta, las personas ocupadas corresponden a todas las personas directamente contratadas por la empresa.

La **Figura 4** muestra que la proporción de ocupadas es mayor en empresas cuya máxima autoridad es mujer, que en aquellas con una máxima autoridad hombre. En empresas cuya máxima autoridad es una mujer, hay un 51% de ocupadas en promedio, mientras que, en el

caso de las empresas con máxima autoridad hombre, esa proporción sólo alcanza el 28% en promedio.

Figura 4: Porcentaje de personas ocupadas promedio según sexo de la máxima autoridad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

A continuación, se pone a prueba la robustez del resultado anterior mediante la técnica de regresión lineal, controlando por las variables de tamaño y rubro. En la **Tabla 1** cada columna de la regresión es un modelo distinto donde se añaden o quitan efectos fijos por tamaño según ventas y el rubro de la empresa. De esta forma, la primera columna no incluye efectos fijos, en la segunda columna solo se añaden efectos fijos por tamaño de la empresa, en la tercera solo se añaden los efectos fijos por rubro y en la cuarta columna, se incluyen ambos efectos fijos³.

Tabla 1: Resultados regresión lineal con porcentaje de ocupadas como variable dependiente

	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	0,233*** (0,027)	0,234*** (0,028)	0,192*** (0,026)	0,191*** (0,026)
Constante	0,278*** (0,011)	0,294*** (0,006)	0,140*** (0,015)	0,144*** (0,020)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	5.079	5.079	5.079	5.079
Subpoblación estimada	271.003	271.003	271.003	271.003
R-cuadrado	0,077	0,078	0,223	0,223

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

³ De aquí en adelante, todas las Tablas seguirán la misma estructura.

A partir de la **Tabla 1** se observa que, en promedio, cuando la máxima autoridad de la empresa es una mujer, la proporción de ocupadas aumenta en 23,3 puntos porcentuales respecto a una empresa con una máxima autoridad hombre. Este efecto es estadísticamente significativo y robusto a la adición de efectos fijos por tamaño y rubro.

Adicionalmente también se realiza el análisis para el caso de mujeres en directorios, específicamente para directorios compuestos con al menos 40% de mujeres. Como se observa en la **Tabla 2** al tener al menos 40% de mujeres en directorios aumenta 8,6 puntos porcentuales las ocupadas, pasando de tener 32% de trabajadoras en la empresa a tener casi 41%. Este efecto es estadísticamente significativo y robusto a la adición de efectos fijos por tamaño y rubro.

Tabla 2: Resultados regresión lineal con porcentaje de ocupadas como variable dependiente para Directorios

	1	2	3	4
Mujeres en dir.: >=40%	0,086** (0,042)	0,087* (0,045)	0,091** (0,035)	0,096** (0,038)
Constante	0,321*** (0,026)	0,307*** (0,010)	0,193*** (0,042)	0,202*** (0,048)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	1.510	1.510	1.510	1.510
Subpoblación estimada	31.537	31.537	31.537	31.537
R-cuadrado	0,018	0,029	0,196	0,199

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Los resultados de la ELE-7 muestran que tanto la presencia de una mujer en la máxima autoridad como la existencia de directorios con mayor representación femenina, se asocian con una mayor proporción de mujeres ocupadas en las empresas, incluso controlando por tamaño y rubro. Estos resultados confirman lo expuesto en la literatura académica, indicando que el género de quienes toman las decisiones no es solo un atributo simbólico, sino un factor que moldea significativamente la composición de la fuerza laboral.

3. Salarios

En la literatura académica se ha demostrado que la composición de género en los puestos de autoridad tiene efectos directos sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres, la que incluso depende causalmente del sexo del directivo de una empresa. En la ELE-7 se observa que las personas tienden a recibir mayores ingresos cuando comparten sexo con la máxima autoridad y, al analizar las brechas salariales mediante análisis inferencial, se evidencia que estas se reducen cuando una mujer ocupa el cargo de máxima autoridad.

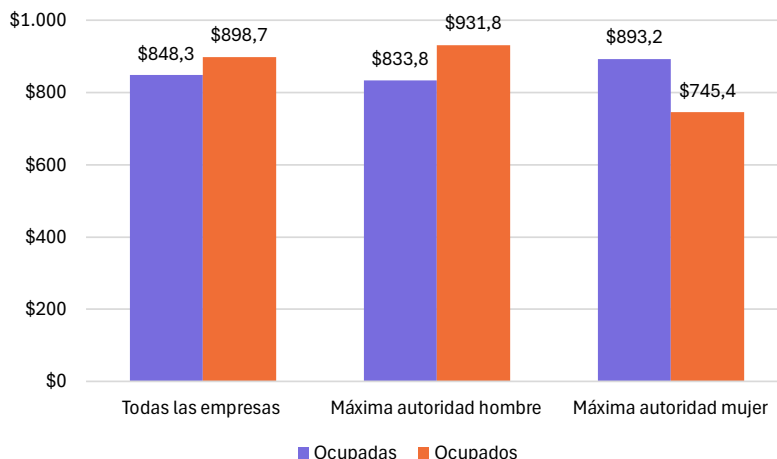
Distintos estudios coinciden en que, a mayor representación de mujeres en puestos de autoridad, menor es la brecha salarial de género. [Cohen et al. \(2007\)](#) muestran que, cuando una mujer llega a un puesto de jefatura de alto nivel jerárquico, la brecha salarial disminuye de manera más significativa. Resultados similares encuentran [Cardoso y Winter-Ebmer \(2010\)](#). Del mismo modo, [Tate y Yang \(2015\)](#) usando datos de panel del programa “Longitudinal Employer-Household Dynamics (LEHD)” de la Oficina del Censo de Estados Unidos encuentran que las empresas con mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo presentan menores diferencias salariales entre hombres y mujeres, y que ofrecen una remuneración más equitativa a las personas empleadas nuevas.

Existe también evidencia de que las brechas salariales de género en las bonificaciones dependen causalmente del sexo del directivo. [Drechsel-Grau y Holub \(2020\)](#) observan que las evaluaciones de desempeño son más favorables para los hombres si las realiza un directivo hombre, en desmedro de las mujeres, lo cual afecta negativamente al salario total que reciben.

Para el ámbito salarial, a continuación, se analiza la relación entre los ingresos laborales y el sexo de la máxima autoridad de las empresas chilenas. Mediante un enfoque descriptivo e inferencial, se examina, por un lado, el ingreso promedio de las personas según el sexo de la máxima autoridad y, por otro, en qué medida el sexo en dicho cargo se relaciona con las brechas salariales.

La **Figura 5** muestra el ingreso promedio por sexo de la persona trabajadora según distintos tipos de empresas. A nivel nacional, el promedio de ingreso de los ocupados es de 898,7 mil pesos en 2022, cifra que se estima en 848,3 mil pesos en las ocupadas. En empresas cuya máxima autoridad es un hombre, el ingreso promedio de los ocupados asciende a 931,8 mil pesos, y en ocupadas es de 833,8 mil pesos. Finalmente, en empresas cuya máxima autoridad es una mujer, el ingreso promedio asciende a 745,4 mil pesos en los ocupados y en 893,2 mil pesos en las ocupadas.

Figura 5: Ingreso promedio por sexo del trabajador según sexo de la máxima autoridad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Cifras en miles de pesos de 2022.

Con lo anterior, se procede a analizar mediante una regresión lineal las brechas salariales entre ocupadas y ocupados según si la empresa tiene una máxima autoridad mujer u hombre. Así, la **Tabla 3** muestra que cuando la máxima autoridad de la empresa es mujer, se reduce la brecha salarial entre hombres y mujeres en 23 puntos porcentuales a favor de las mujeres. Nuevamente este efecto es estadísticamente significativo y robusto a la adición de efectos fijos, sin sufrir atenuación en el coeficiente.

Tabla 3: Resultados regresión lineal con logaritmo de la brecha salarial como variable dependiente

	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	-0,230*** (0,051)	-0,226*** (0,052)	-0,235*** (0,050)	-0,233*** (0,051)
Constante	0,155*** (0,022)	0,187*** (0,015)	0,065 (0,077)	0,074 (0,077)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	3.694	3.694	3.694	3.694
Subpoblación estimada	150.991	150.991	150.991	150.991
R-cuadrado	0,022	0,022	0,039	0,039

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Al igual que en el apartado anterior, como ejercicio de robustez también se realiza el análisis para el caso de mujeres en directorios, específicamente para directorios compuestos con al

menos 40% de mujeres. La **Tabla 4** muestra el resultado de la regresión lineal para el logaritmo de la brecha salarial, se observa que para empresas con directorios compuestos por al menos el 40% de mujeres la brecha salarial disminuye 21,7 puntos porcentuales, pasando de una brecha salarial de 26% a menos de 4%. Este efecto es estadísticamente significativo y robusto a la adición de efectos fijos por tamaño y rubro.

Tabla 4: Resultados regresión lineal con logaritmo de la brecha salarial como variable dependiente para Directorios

	1	2	3	4
Mujeres en dir.: >=40%	-0,217** (0,090)	-0,195** (0,093)	-0,190** (0,081)	-0,180** (0,083)
Constante	0,256*** (0,040)	0,229*** (0,026)	-0,100 (0,173)	-0,158 (0,173)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	1.378	1.378	1.378	1.378
Subpoblación estimada	25.245	25.245	25.245	25.245
R-cuadrado	0,028	0,046	0,116	0,130

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

En síntesis, los resultados de la ELE-7 son consistentes con la literatura que muestra que la composición de género en los puestos de autoridad incide directamente en la magnitud de las brechas salariales. La **Tabla 3** y la **Tabla 4** demuestran que, cuando la máxima autoridad es mujer o cuando los directorios tienen una mayor presencia de mujeres, la brecha entre los ingresos de hombres y mujeres se reduce de forma significativa. Además, el contraste entre el efecto de la máxima autoridad y el de directorios con alta presencia de mujeres sugiere que no basta con incorporar una o dos mujeres en cargos de poder, sino que se requiere que las mujeres representen una parte importante de quienes toman decisiones para modificar efectivamente las brechas salariales.

4. Financiamiento

La literatura académica en cuanto al acceso al financiamiento de las empresas es mixta. Por un lado, existen investigaciones que documentan dificultades en el acceso a financiamiento para empresas lideradas por mujeres. Por otro lado, existe evidencia más cercana a la región que no demuestra una brecha de género en el acceso al financiamiento. En el caso de Chile, los datos a partir de la ELE-7 no descartan las existencias de brechas en el financiamiento. Sin embargo, estas serían tan pequeñas que no se pueden capturar a través de la encuesta.

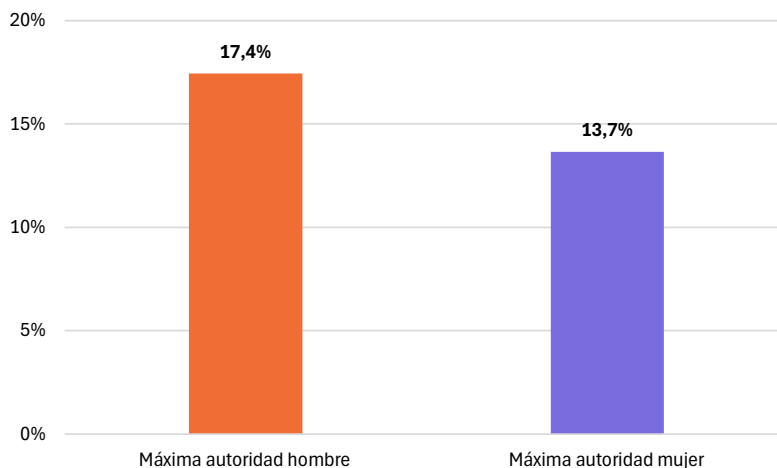
Diversos estudios han demostrado que el acceso a financiamiento sí es una dificultad relevante para las empresas dirigidas por mujeres. [Muravyev et al. \(2009\)](#) con datos de Europa y Asia Central encontraron que las empresas dirigidas por mujeres tienen un 5,4% menos de probabilidad de obtener un crédito bancario que aquellas dirigidas por hombres, y que las empresas lideradas por mujeres tienen tasas, en promedio, un 0,6% más altas. Del mismo modo, [Aidis et al. \(2007\)](#) utilizando datos de Lituania y Ucrania demostraron que el acceso a fondos es una barrera más relevante para empresas lideradas por mujeres que las dirigidas por hombres. Al igual que [Mayoux \(1995\)](#), que documenta los obstáculos más comunes que enfrentan las mujeres emprendedoras, entre ellos las dificultades para acceder a financiamiento.

En contraste, otras investigaciones no encuentran brechas estadísticamente significativas en acceso a financiamiento. [Storey \(2004\)](#) analiza el acceso a crédito en Trinidad y Tobago buscando posibles discriminaciones raciales y de género. El estudio concluyó que ni las tasas de solicitud ni las de rechazo presentan diferencias significativas por género. Del mismo modo, [Bardasi et al. \(2011\)](#) usando datos del Banco Mundial sobre Europa del Este, Asia Central, América Latina y África Sub Sahariana, no encuentran evidencia de discriminación de género en el acceso al financiamiento en ninguna de las tres regiones analizadas.

A continuación, se ponen a prueba ambas posturas de la evidencia para el caso de las empresas en Chile. Para ello, se analizan tanto la tasa de solicitud de créditos como las tasas de interés del crédito de mayor monto solicitado en el último año (2022).

En cuanto a la tasa de solicitud de crédito, la estadística descriptiva muestra, a priori, una brecha que sí es significativa estadísticamente. Se observa en la **Figura 6** que las empresas con máxima autoridad hombre solicitan crédito un 3,7% más que las empresas lideradas por mujeres, diferencia que es estadísticamente significativa al 10% de significancia.

Figura 6: Tasa de solicitud de crédito en 2022 por sexo de la máxima autoridad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Tabla 5: Resultados modelo probit en la solicitud de créditos

	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	-0,159* <i>-0,039*</i> (0,095)	-0,111 <i>-0,027</i> (0,096)	-0,124 <i>-0,030</i> (0,098)	-0,076 <i>-0,018</i> (0,099)
Constante	-0,937*** (0,038)	-0,349*** (0,035)	-0,755*** (0,077)	-0,113 (0,090)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	6.592	6.592	6.592	6.592
Subpoblación estimada	409.300	409.300	409.300	409.300
Pseudo R-cuadrado	0,218	0,619	0,682	0,787

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Los efectos marginales son reportados en cursiva. Pseudo R-cuadrado reportado corresponde al de McKelvey y Zavonia⁴.

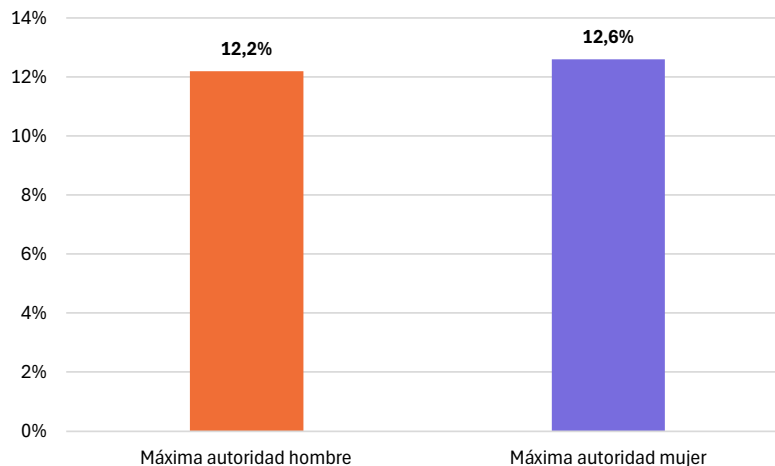
Sin embargo, una vez que se toman en cuenta los efectos de tamaño y sector en el acceso a crédito, la diferencia en solicitud se reduce y no es significativa. Al revisar el resultado anterior en una regresión binaria (*probit*), se observa en la **Tabla 5** que, para el primer modelo sin controlar por efectos fijos, una empresa con máxima autoridad mujer reduce en 3,9% la

⁴ Se reporta este estadístico ya que es el que más se acerca a la interpretación del R-cuadrado de Mínimos Cuadrados Ordinarios en el contexto de una regresión de probit o logit (véase [Veall y Zimmermann \(1994\)](#)).

probabilidad de solicitar un crédito. Efecto que luego se reduce y no es estadísticamente significativo al incluir efectos fijos por tamaño y rubro de la empresa. Esto no implica que no existan diferencias en solicitud de créditos entre empresas lideradas por mujeres y empresas lideradas por hombres. Pero, sí implica que estas diferencias serían tan pequeñas, que no se pueden detectar a través de la ELE-7⁵.

En términos de tasa de interés, la evidencia en base a la ELE-7 sugiere que, al menos descriptivamente, no existen brechas. En la **Figura 7** se observa que la tasa promedio del crédito de mayor monto durante 2022 fue de 12,2% para empresas con máxima autoridad hombre y de 12,6% para empresas con máxima autoridad mujer⁶. La estadística descriptiva muestra una leve diferencia entre las tasas de hombres y mujeres, la cual no es estadísticamente significativa.

Figura 7: Tasa promedio del crédito de mayor monto durante 2022, por sexo de la máxima autoridad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Controlando por tamaño y sector de la empresa, se mantiene la insignificancia de la brecha. Al ver el resultado anterior en una regresión lineal, se observa en la **Tabla 6** que, una vez que se controla por tamaño y sector de la empresa, la diferencia en la tasa de interés aumenta, pero esta no alcanza a ser estadísticamente significativa. Al igual que con la tasa de solicitud,

⁵ Cabe destacar que la variable dependiente analizada es la tasa de solicitud, y no considera la tasa de rechazo. Analizar las dinámicas de género en la tasa de rechazo se hace imposible con la ELE-7 dado el tamaño muestral.

⁶ Al existir tasas de interés en distintas monedas, estas son transformadas a su equivalente en pesos para su comparabilidad. Para ello se utilizaron la ecuación de Paridad Descubierta de Tasas de Interés (para tasas de interés en dólares) y la ecuación de Fisher (para tasas en UF). Además, se descartaron observaciones que reportan tasas de interés anuales mayores a la tasa máxima convencional al 15 de diciembre de 2022. Para mayor detalle de la tasa máxima convencional según operación, se puede revisar el siguiente certificado disponible en la página web de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) en el siguiente [enlace](#).

las diferencias en cuanto a tasas de interés son tan pequeñas, que no son detectables a través de la ELE-7 y su nivel de observaciones.

Tabla 6: Resultados regresión lineal en la tasa del crédito de mayor monto durante 2022

	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	0,004 (0,018)	0,006 (0,017)	0,007 (0,018)	0,009 (0,017)
Constante	0,122*** (0,006)	0,102*** (0,003)	0,105*** (0,011)	0,087*** (0,013)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	1.075	1.075	1.075	1.075
Subpoblación estimada	50.137	50.137	50.137	50.137
R-cuadrado	0,000	0,008	0,040	0,045

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Tomando los resultados de la **Tabla 5** y de la **Tabla 6**, se observa que para las empresas en Chile no se encuentran diferencias en el financiamiento estadísticamente significativas entre empresas con máxima autoridad hombre y empresas con máxima autoridad mujer. Lo anterior no descarta la existencia de brechas en el acceso al financiamiento, pero implica que aquellas diferencias serían tan pequeñas que no pueden ser capturadas a través de la ELE-7.

5. Productividad

La relación entre productividad de una empresa y el liderazgo de mujeres es uno de los ámbitos más estudiados en la literatura académica sobre el rol de las mujeres en altos cargos, sin embargo, la evidencia aún es mixta para permitir establecer una relación concluyente. Si bien existe evidencia de países desarrollados que indican que la relación sería positiva, también existe evidencia principalmente desde países en vías de desarrollo que muestra que no habría relación o que esta sería negativa. El análisis presentado en base a datos de la ELE-7 encuentra que las brechas de productividad serían lo suficientemente acotadas como para no ser detectadas con los datos de la encuesta.

Por un lado, la literatura que evidencia efectos positivos en productividad para empresas lideradas por mujeres se concentra en países desarrollados y de Europa. Para el caso de Dinamarca, [Smith et al. \(2006\)](#) concluyen que hay un efecto positivo de una máxima autoridad mujer en el valor agregado de la empresa. [Christiansen et al. \(2016\)](#) documentan una correlación positiva entre la composición diversa de las posiciones senior dentro de la empresa y el ROA⁷ en empresas europeas. En Italia, la presencia de al menos una mujer en puestos de máxima autoridad aumentaría la productividad laboral de la empresa en torno a un 10% ([Castiglione et al., 2022](#)).

Por otro lado, la literatura encuentra efectos negativos en productividad para países en vías de desarrollo, como también efectos no significativos en China. En base a datos recogidos por el Banco Mundial, parte de la literatura muestra un impacto negativo en productividad laboral y algo más débil en la productividad total de factores (PTF) para una gran cantidad de economías, en su mayoría, países en desarrollo ([Bruhn, 2009](#); [Bardasi et al., 2011](#); [Islam et al., 2018](#)). [Lam et al. \(2013\)](#) encuentran evidencia limitada para China, de una relación entre rendimiento de la empresa (medido a través del ROA) y una máxima autoridad mujer. Por su parte, [Song \(2023\)](#) encuentra que no hay evidencia de que una composición heterogénea en términos de género tenga un impacto en la PTF para empresas chinas.

En lo que sigue de esta sección, se aborda la productividad laboral y productividad total de factores de las empresas de la ELE-7. En el caso de productividad laboral, esta se mide como el valor agregado de una empresa sobre el total de personas trabajadoras dependientes. Para el caso de productividad total de factores, se estima una función de producción Cobb-Douglas siguiendo las metodologías de [Levinsohn y Petrin \(2003\)](#), y de [Akerberg, Caves y Frazer \(2015\)](#)⁸.

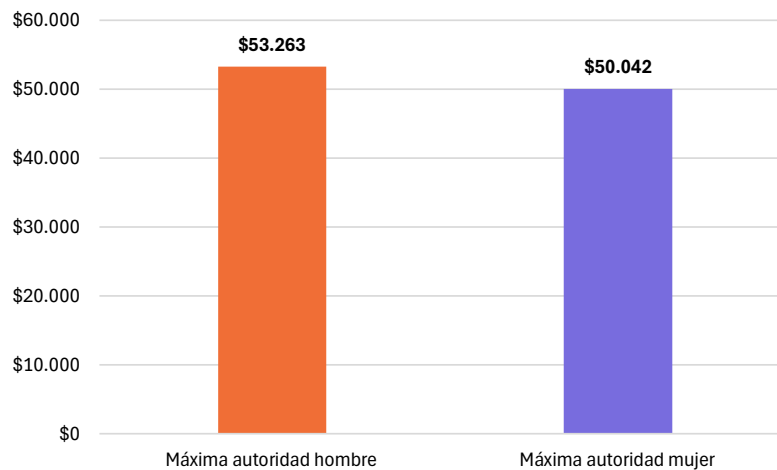
La estadística descriptiva muestra que no hay diferencias estadísticamente significativas respecto al sexo de la máxima autoridad y la productividad laboral en el caso de las empresas

⁷ *Return On Assets*, o retorno sobre activos en español. De acuerdo con [Solakoglu y Demir \(2016\)](#), esta medida financiera de rendimiento sería más sensible al sexo de la máxima autoridad respecto a otras medidas financieras por el hecho de que refleja el apalancamiento de la empresa y con ello, la aversión al riesgo de la máxima autoridad.

⁸ Para mayor detalle del procedimiento de estimación, revisar sección **A2** del **Anexo**.

en Chile. A partir de la **Figura 8** se observa una leve diferencia en el valor agregado generado por persona trabajadora dependiente durante 2022. Sin embargo, esta diferencia no es estadísticamente significativa. Según lo que desprenden los datos, no se puede descartar que no existan diferencias entre máxima autoridad hombre y mujer en términos de productividad laboral.

Figura 8: Productividad laboral promedio por sexo de la máxima autoridad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Cifras en miles de pesos.

Al controlar por tamaño y sector de la empresa, las diferencias entre empresas de máxima autoridad hombre y mujer siguen siendo no significativas e incluso se reducen. Para verificar la significancia y magnitud de lo ilustrado en la figura anterior, se realiza una regresión lineal del logaritmo de la productividad laboral. Los resultados de esta regresión se pueden observar en la **Tabla 7**. Las regresiones indican nuevamente que las diferencias en productividad laboral no serían significativas y que incluso disminuyen al controlar por tamaño y actividad de la empresa. De esta forma, las diferencias en productividad laboral no son lo suficientemente robustas como para que los datos de la encuesta las pueda detectar.

Tabla 7: Resultados regresión lineal sobre log productividad laboral

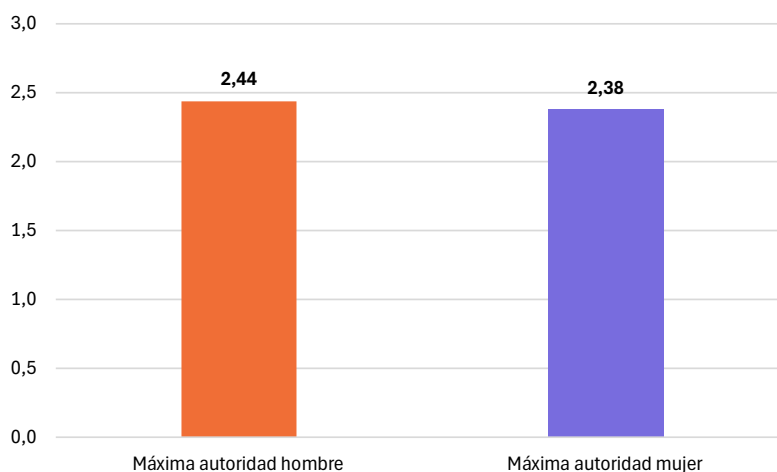
	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	-0,128 (0,091)	-0,054 (0,088)	-0,131 (0,092)	-0,062 (0,088)
Constante	10,142*** (0,032)	11,021*** (0,033)	9,947*** (0,082)	10,782*** (0,092)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	4.878	4.878	4.878	4.878
Subpoblación estimada	252.357	252.357	252.357	252.357
R-cuadrado	0,002	0,076	0,068	0,131

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Ahora, se pone a prueba lo mostrado por la literatura, pero en el caso de la productividad total de factores (PTF) con datos de la ELE-7. Para ello, se estima la función de producción dos veces a nivel de empresa. La primera vez se estima sobre toda la muestra y la segunda vez sobre una submuestra que censura *outliers* al percentil 1 y 99 en términos de PTF estimada, siguiendo a [Bils et al. \(2021\)](#). El promedio de esta nueva PTF estimada, tanto para máxima autoridad mujer como hombre, se puede ver en la **Figura 9**:

Figura 9: Log Productividad Total de Factores promedio por sexo de la máxima autoridad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

La estadística descriptiva muestra la existencia de diferencias en la PTF, pero que esta no sería estadísticamente significativa. Al igual que en el caso de la productividad laboral, los datos indican una leve diferencia entre el promedio de la PTF estimada de las empresas de máxima autoridad hombre (2,44) y máxima autoridad mujer (2,38). Sin embargo, al realizar una prueba

de significancia sobre esta diferencia, se observa que esta no sería estadísticamente significativa. Para verificar que la no significancia se mantiene al controlar por tamaño y sector de la empresa, acudimos a una regresión lineal. Los resultados de este ejercicio se presentan en la **Tabla 8** a continuación.

Tabla 8: Resultados regresión lineal sobre log productividad total de factores

	Sin Outliers (Percentiles 1 y 99)				Puntaje de Calidad = 1			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Máxima Autoridad	-0,061	-0,027	-0,094**	-0,056	-0,088	-0,044	-0,079	-0,051
Mujer	(0,069)	(0,069)	(0,040)	(0,039)	(0,064)	(0,065)	(0,048)	(0,046)
Constante	2,438***	3,046***	2,408***	3,114***	2,114***	2,679***	2,134***	2,704***
	(0,029)	(0,025)	(0,059)	(0,061)	(0,026)	(0,017)	(0,039)	(0,045)
FE Tamaño	N	Y	N	Y	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y	N	N	Y	Y
Observaciones	3.613	3.613	3.613	3.613	3.934	3.934	3.934	3.934
Subpob. estimada	168.422	168.422	168.422	168.422	188.843	188.843	188.843	188.843
R-cuadrado	0,001	0,033	0,721	0,762	0,002	0,052	0,631	0,672

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Tomando en cuenta los efectos del tamaño y el sector de la empresa sobre la PTF, se mantiene la no significancia de la diferencia. De la primera a la cuarta columna de la **Tabla 8** se muestran los resultados de la regresión sobre la muestra que excluye *outliers* en los percentiles 1 y 99 de la PTF estimada. Se observa un efecto negativo y significativo sólo en el modelo que considera efectos fijos por rubro de la empresa (tercera columna) pero no significativo en el resto de los modelos. A medida que se agregan más efectos fijos al modelo, el coeficiente disminuye ligeramente salvo en la tercera columna.

En un ejercicio alternativo al anterior, se mantiene la no significancia de las brechas en PTF entre empresas lideradas por hombres y empresas lideradas por mujeres. Como ejercicio de robustez, se realiza la regresión en una muestra que solo considera a aquellas empresas con un puntaje de calidad de sus variables igual a 1⁹. Los resultados de esta regresión se presentan desde la quinta a la octava columna. En este caso, todos los modelos arrojan un efecto negativo, pero no significativo. Incluso, para el modelo que controla tanto por tamaño como por rubro (cuarta y octava columna) se ve un efecto muy similar entre la muestra que excluye

⁹ Este puntaje consiste en un promedio de múltiples variables *dummies* para las variables de valor agregado, consumo intermedio, activos fijos y remuneraciones, donde la *dummy* toma valor 1 si la variable tiene un valor igual o superior a 1 UF en 2022.

outliers y aquella que sólo considera a empresas con un puntaje de calidad igual a 1 (5,6% y 5,1%, respectivamente).

Con todo, la **Tabla 8** muestra que el sexo de la máxima autoridad no tendría un impacto estadísticamente significativo en la productividad total de factores. De esta manera, la evidencia para empresas en Chile en base a datos de la ELE-7 muestra que no es posible capturar diferencias de productividad (tanto laboral como total de factores) mediante esta encuesta. Lo anterior no descarta la existencia de diferencias en productividad, pero estas serían más bien acotadas.

6. Prácticas perjudiciales de clientes

En esta sección se explora evidencia en torno a la percepción de prácticas perjudiciales para las empresas por parte de los clientes y el sexo de la máxima autoridad. Para ello, primero se debe considerar que la literatura académica ha evidenciado la existencia de una mayor aversión al riesgo de las mujeres. Asimismo, se ha demostrado una mayor discriminación a nivel de empresas cuando el proveedor es una mujer. Considerando ambos puntos, una empresa liderada por una mujer suele proteger las relaciones con sus clientes para evitar mayor riesgo. Aquello redundaría en una menor percepción de prácticas perjudiciales de clientes, que es lo que se evidencia con los datos de la ELE-7.

La literatura es contundente respecto de las diferencias de género en la aversión al riesgo, mostrando que las mujeres tienden a exhibir una mayor aversión que los hombres. [Croson y Gneezy, \(2009\)](#), encuentran que los hombres son más propensos al riesgo que las mujeres en experimentos económicos controlados. Otros estudios, como [Powell y Ansic \(1997\)](#), [Byrnes, Miller y Schafer \(1999\)](#), y [Eckel y Grossman \(2008\)](#), encuentran que las mujeres son aversas al riesgo en la mayoría de los entornos y tareas.

Desde otra perspectiva, se ha documentado cómo las diferencias de género afectarían las relaciones cliente – proveedor. [Costello et al. \(2024\)](#) encuentran que el sexo de la persona responsable de cobrar a clientes afecta el pago a proveedores, en el contexto de una crisis financiera. También se ha encontrado evidencia de cómo la falta de familiaridad sobre una empresa hace que los clientes recurran a estereotipos de género sobre sus proveedores, resultando en una discriminación hacia empresas dirigidas por mujeres ([Wu y Sirgy, 2014](#)).

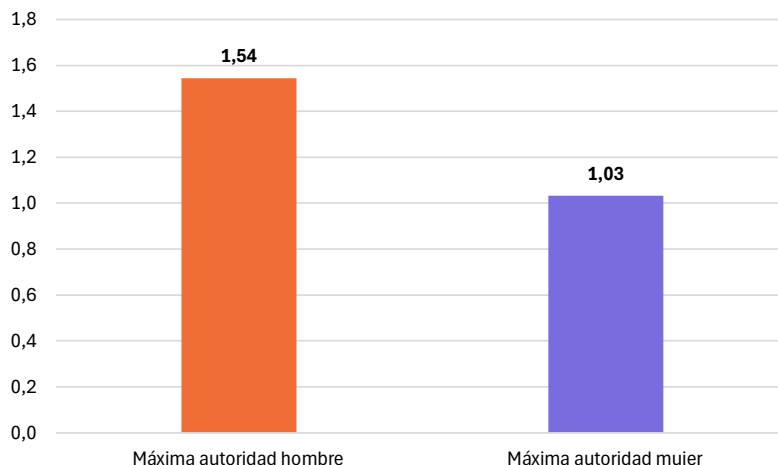
Considerando todo lo anterior, la mayor aversión al riesgo de las mujeres puede provocar que contemplen mayores resguardos en sus relaciones cliente – proveedor, por ejemplo, tener acuerdos firmados por contrato, en vez de acuerdos de palabra.

Para indagar qué ocurre con las prácticas perjudiciales de los clientes cuando una mujer es máxima autoridad en Chile, se utiliza una de las preguntas de la ELE-7 que consiste en indicar con qué frecuencia algunos de sus tres clientes más importantes realizan alguna práctica perjudicial para la empresa¹⁰. Para analizar las diferencias de estas prácticas entre hombres y mujeres se elabora un índice agregado, denominado “índice de severidad”. Este resume cuán recurrentes son dichas prácticas donde un valor más alto del índice implica una mayor frecuencia.

A nivel descriptivo, se evidencia que empresas con máxima autoridad mujer perciben menos prácticas perjudiciales de sus clientes. Como se ve en la **Figura 10**, el índice de severidad es mayor para los hombres que para las mujeres, resultado estadísticamente significativo al 1%.

¹⁰ Estas son: descuentos arbitrarios; atraso en las fechas de pago pactadas; impedimentos para realizar factoring; solo acuerdos verbales; y cambios en las condiciones pactadas relativas al producto, logística, reposición de productos y/o garantías. Se consideran todas estas prácticas como perjudiciales para el quehacer diario de una empresa.

Figura 10: Índice de severidad de prácticas perjudiciales para la empresa según el sexo de la máxima autoridad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

La **Tabla 9** muestra mediante una regresión lineal, que cuando la máxima autoridad de la empresa es mujer, el índice de severidad disminuye en 0,233 desviaciones estándar. Este resultado se va reduciendo al controlar por tamaño y sector económico de la empresa, pero sigue manteniendo su significancia estadística.

Tabla 9: Resultados regresión lineal con índice de severidad estandarizado

	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	-0,233*** (0,054)	-0,199*** (0,053)	-0,148*** (0,053)	-0,112** (0,052)
Constante	0,013 (0,027)	0,122*** (0,026)	0,206*** (0,065)	0,355*** (0,071)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	6.592	6.592	6.592	6.592
Subpoblación estimada	409.300	409.300	409.300	409.300
R-cuadrado	0,009	0,027	0,057	0,075

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Se utilizaron distintas formas de medir el indicador, como la presencia de al menos una práctica perjudicial para la empresa y el conteo total de prácticas perjudiciales. En ambos

casos se observa una reducción significativa asociada a la presencia de una mujer como máxima autoridad¹¹.

Así, se evidencia que empresas lideradas por mujeres recibirían menos prácticas perjudiciales por parte de sus clientes. Lo anterior hace sentido si se toma la experiencia de las relaciones cliente – proveedor como un aprendizaje y el rol de la aversión al riesgo de mujeres, al querer protegerse más de estas experiencias.

¹¹ En promedio, tener mujer en la máxima autoridad reduce la probabilidad de reportar alguna mala práctica en 6,2 puntos porcentuales. También tener mujer en la máxima autoridad está asociado a 0,228 prácticas perjudiciales menos en promedio. Mayor detalle de estos resultados se puede observar en la sección **A3** del **Anexo**.

7. Conclusiones

Las desigualdades de género en la economía se pueden producir por múltiples factores, y al indagar en la segmentación del mercado laboral, se destaca la segregación vertical y segregación horizontal. La primera refleja la baja participación de mujeres en cargos de liderazgo, mientras que la segunda se identifica al encontrar rubros con mayor presencia de mujeres, los cuales tienen menor retribución económica que aquellos rubros con mayor presencia de hombres.

El presente estudio explora la segregación vertical para el caso de las empresas en Chile. Al revisar los datos de la Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas, vemos que hay una gran brecha de género en puestos de altos cargos dentro de la empresa. Para el caso de directorios, el 26,3% son mujeres. En cuanto a la máxima autoridad de la empresa, el 23,2% de las empresas tienen una máxima autoridad mujer.

Sin embargo, las brechas de género en los altos cargos de la empresa muestran que tener una máxima autoridad mujer está relacionado con mayor participación laboral femenina, disminución de las brechas salariales y un mayor cuidado de las relaciones con sus clientes. Aun así, no se descarta la existencia de brechas en el acceso a financiamiento y la productividad. De todas formas, la magnitud de estas sería acotada al no encontrarse brechas estadísticamente significativas. Iniciativas como la Ley Más Mujeres en Directorios promulgada en 2025, se encaminan hacia ese horizonte y suponen una oportunidad de aprendizaje para futuras políticas públicas.

Al haber una máxima autoridad mujer en la empresa, aumenta la participación laboral de mujeres en la empresa en 23,3 puntos porcentuales con respecto a empresas con una máxima autoridad hombre. También se reducen las brechas salariales de género, en 23 puntos porcentuales con respecto a empresas con una máxima autoridad hombre. Además, disminuyen las prácticas perjudiciales de clientes en 0,233 desviaciones estándar.

Sobre financiamiento, se ilustra que con la información proporcionada por la encuesta no es posible detectar brechas en el acceso a esta entre empresas lideradas por mujeres y empresas lideradas por hombres. Si bien la estadística descriptiva muestra leves brechas en la tasa de interés y en la tasa de solicitud, estas no son significativas, resultado que se confirma al controlar por tamaño y sector mediante análisis inferenciales.

Del mismo modo, no existe evidencia en base a la ELE-7 que muestre brechas en la productividad entre empresas con máxima autoridad hombre y máxima autoridad mujer. Lo anterior se constató tanto para productividad laboral como para la productividad total de factores, donde no se encontraron efectos significativos robustos.

Por lo tanto, se observa que una mayor participación de mujeres en altos cargos empresariales es beneficioso pues se relaciona a menores brechas de género en participación y salarios, y menor frecuencia de prácticas perjudiciales para las empresas, sin afectar el desempeño económico de los negocios. Esto sugiere que abordar simultáneamente la segregación vertical y horizontal se vuelve una condición necesaria para aprovechar el talento disponible y para

avanzar hacia un tejido empresarial que no reproduzca, sino que disminuya las desigualdades de género en la economía.

Referencias

- Akerberg, D. A., Caves, K., & Frazer, G. (2015). Identification properties of recent production function estimators. *Econometrica*, 83(6), 2411-2451.
- Aidis, R., Welter, F., Smallbone, D., & Isakova, N. (2007). Female entrepreneurship in transition economies: the case of Lithuania and Ukraine. *Feminist economics*, 13(2), 157-183.
- Amin, M. (2010). Gender and firm-size: Evidence from Africa. *Economics Bulletin*, 30(1), 663-668.
- Amin, M., & Islam, A. (2014). Are there more female managers in the retail sector? Evidence from survey data in developing countries. *Journal of Applied Economics*, 17(2), 213-228.
- Bardasi, E., Sabarwal, S., & Terrell, K. (2011). How do female entrepreneurs perform? Evidence from three developing regions. *Small Business Economics*, 37, 417-441.
- Bils, M., Klenow, P. J., & Ruane, C. (2021). Misallocation or mismeasurement? *Journal of Monetary Economics*, 124, S39-S56.
- Brady, D., Isaacs, K., Reeves, M., Burroway, R., & Reynolds, M. (2011). Sector, size, stability, and scandal: Explaining the presence of female executives in Fortune 500 firms. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 84-105.
- Bruhn, M. (2009). Female-owned firms in Latin America: Characteristics, performance, and obstacles to growth. *World Bank Policy Research Working Paper*, (5122).
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367-383.
- Cardoso, A. R., & Winter-Ebmer, R. (2010). Female-led firms and gender wage policies. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 143-163.
- Castiglione, C., Infante, D., & Smirnova, J. (2022). Do female managers perform better? Evidence from Italian manufacturing firms. *International Journal of Finance & Economics*, 27(2), 2194-2209.
- ChileMujeres. (2025). *Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024*. Santiago de Chile: Fundación ChileMujeres.
- Christiansen, L., Lin, H., Pereira, J., Topalova, P., & Turk, R. (2016). Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe. *IMF Working Papers* (No. 2016/050).
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
- Costello, A. M., Minnis, M., & Rabinovich, I. (2024). Discrimination in the payments chain. *Journal of Financial Economics*, 158.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, Vol. 47, No. 2, 448-474.
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Drechsel-Grau, M., & Holub, M. (2020). Gender Gaps and the Role of Bosses. *CSEF Working Paper*.

- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Forecasting risk attitudes: An experimental study using actual and forecast gamble choices. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(1), 1–17.
- Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., & Schivardi, F. (2019). Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. *The Economic Journal*, 129(622), 2390-2423.
- Gálvez, T. (2001). Aspectos económicos de la equidad de género. *Serie Mujer y Desarrollo*, 35.
- García, C. J., & Herrero, B. (2021). Female directors, capital structure, and financial distress. *Journal of Business Research*, 136, 592-601.
- Glass, C., & Cook, A. (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 823-837.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2015). Guía metodológica para incorporar el enfoque de género en las estadísticas.
- Isaac, C., Lee, B., & Carnes, M. (2009). Interventions that affect gender bias in hiring: A systematic review. *Academic Medicine*, 84(10), 1440-1446.
- Islam, A., Amin, M., Gaddis, I., & Palacios López, A. (2018). The Labor Productivity Gap between Female and Male-Managed Firms in the Formal Private Sector. *World Bank Policy Research Working Paper No. 8445*.
- Izumi, Y., Shigeoka, H., & Yagasaki, M. (2023). CEO Gender Bias in the Formation of Firm-to-Firm Transactions. *NBER Working Paper No. 31616*.
- Lam, K. C., McGuinness, P. B., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1), 1136-1159.
- Levinsohn, J., & Petrin, A. (2003). Estimating production functions using inputs to control for unobservables. *The Review of Economic Studies*, 70(2), 317-341.
- Mayoux, L. (1995). From vicious to virtuous circles? Gender and micro-enterprise development. *UNRISD Occasional Paper No. 3*.
- McDowell, L. (1999). Gender, Identity and Place: Understanding Feminist Geographies. *Estados Unidos: University of Minnesota Press*.
- Muravyev, A., Talavera, O., & Schäfer, D. (2009). Entrepreneurs' gender and financial constraints: Evidence from international data. *Journal of Comparative Economics*, 37(2), 270-286.
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwa, B. R. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, (16-3).
- Oakley, A. (1972). *Sex, gender and society*. London: Maurice Temple Smith Ltd.
- Powell, M., & Ansic, D. (1997). Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*, 18(6), 605–628.

- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No. 7, 569–593.
- Solakoglu, M. N., & Demir, N. (2016). The role of firm characteristics on the relationship between gender diversity and firm performance. *Management Decision*, 54(6), 1407-1419.
- Song, M. (2023). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Enterprise Total Factor Productivity. *Academic Journal of Business & Management*, 5(26), 153-163.
- Storey, D. J. (2004). Racial and gender discrimination in the micro firms credit market?: Evidence from Trinidad and Tobago. *Small Business Economics*, 23(5), 401-422.
- Tate, G., & Yang, L. (2015). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics* 117(1), 77-97.
- Veall, M. R., & Zimmermann, K. F. (1994). Evaluating Pseudo-R2's for binary probit models. *Quality and Quantity* 28, 151–164.
- Wu, J., & Sirgy, M. J. (2014). Do purchasing managers discriminate against supply firms owned and run by women? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(1), 67-88.
- You, J. (2021). Beyond “tokenism”: Organizational factors enabling female directors to affect the appointment of a female CEO. *Strategic Organization*, 19(3), 353-383.

Anexo

A1. Rubros representados

Tabla 10: Glosa completa de nombres abreviados de actividades económicas

Letra CIU	Glosa Completa ELE-7	Abreviación
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Silvoagropecuario y pesca
B	Explotación de minas y canteras	Minería
C	Industrias manufactureras	Manufactura
D-E	Suministro de electricidad, gas y agua	EGA
F	Construcción	Construcción
G	Comercio al por mayor y al por menor	Comercio
H	Transporte y almacenamiento	Transporte
I	Actividades de alojamiento y alimentación	Hoteles y servicios de comida
J	Información y comunicaciones	Comunicaciones
K	Actividades financieras y de seguros	Finanzas
L-N	Actividades de servicios	Servicios
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Profesionales
R-S	Otros servicios	Entretención y otros servicios

Fuente: Elaboración propia

A2. Estimación de la Función de Producción

Siguiendo a [Levinsohn y Petrin \(2003\)](#), se asume que la industria produce bienes homogéneos con una tecnología Cobb-Douglas. La función de producción es:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_l l_{it} + \beta_k k_{it} + \beta_m m_{it} + \omega_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Donde y_t representa el output, l_t el trabajo, k_t el capital, m_t son insumos intermedios, ω_t es la productividad y ε_t es un término de error. Todas las variables están en logaritmos.

Para estimar la función de producción según [Levinsohn y Petrin \(2003\)](#), se hacen cinco supuestos:

1. **Set de información.** El set de información de las firmas, I_t , incluyen sólo shocks de productividad ω actuales y pasados. Los shocks transitorios ε_{it} satisfacen:

$$E[\varepsilon_{it}|I_{it}] = 0 \quad (2)$$

Es decir, la información disponible no le permite a la firma identificar perturbaciones en t .

2. **Primer Orden de Márkov.** Los shocks de productividad evolucionan de acuerdo con la distribución:

$$p(\omega_{it+1}|I_{it}) = p(\omega_{it+1}|\omega_{it}) \quad (3)$$

Esta distribución es estocásticamente creciente en ω_{it} . Es decir, aumento en ω_{it} implica un aumento en ω_{it+1} .

3. **Momento de las decisiones de los inputs.** La firma acumula capital de acuerdo con

$$k_{it} = \kappa(k_{it-1}, i_{it-1}), \quad (4)$$

Donde la inversión i_{it-1} se elige en el periodo $t - 1$. El trabajo no es dinámico y se escoge en t .

4. **Escalar inobservable.** La demanda de las firmas por insumos intermedios está dada por:

$$m_{it} = f_t(k_{it}, l_{it}, \omega_{it}) \quad (5)$$

Donde ω_{it} es inobservable.

5. **Monotonicidad Estricta.** La demanda de las firmas $f_t(k_{it}, l_{it}, \omega_{it})$ es estrictamente creciente en ω_{it} .

No obstante, [Akerberg, Caves y Frazer \(2015\)](#) argumentan que la estimación según [Levinsohn y Petrin \(2003\)](#) adolece de problemas, por lo que proponen una modificación al supuesto 3.

6. **Momento de las decisiones de los inputs.** La firma acumula capital de acuerdo con

$$k_{it} = \kappa(k_{it-1}, i_{it-1}),$$

Donde la inversión i_{it-1} se elige en el periodo $t - 1$. Sin embargo, ahora el trabajo tiene implicaciones dinámicas y se escoge en $t - 1$ o en $t - b$ (con $0 < b < 1$). Es decir, el nivel de trabajo se decide al mismo que la inversión o poco después.

Procedimiento

La estimación de la función de producción consiste en dos etapas, que corresponden a distintas condiciones de momentos. Es en la segunda etapa en donde podemos identificar los parámetros de la función de producción.

Para formar la primera etapa, y basándonos en los supuestos 4 y 5, podemos invertir la función de política de insumos intermedios (ecuación (5)) para escribir los shocks de productividad en función de observables.

$$\omega_{it} = f_t^{-1}(k_{it}, l_{it}, m_{it}) \quad (6)$$

Sustituyendo en la función de producción (ecuación (1)), se obtiene

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_k k_{it} + \beta_l l_{it} + f_t^{-1}(k_{it}, l_{it}, m_{it}) + \varepsilon_{it} = \Phi(k_{it}, l_{it}, m_{it}) + \varepsilon_{it}$$

Donde $\Phi(k_{it}, l_{it}, m_{it}) = \beta_0 + \beta_k k_{it} + \beta_l l_{it} + \omega_{it}$. Por lo tanto, la condición de momento de la primera etapa es:

$$E[\varepsilon_{it} | I_{it}] = E[y_{it} - \Phi(k_{it}, l_{it}, m_{it}) | I_{it}] = 0.$$

En la cual se obtiene la estimación de $\Phi(k_{it}, l_{it}, m_{it})$.

Posteriormente, en la segunda etapa, los supuestos 1 y 2 implican que se puede descomponer ω_{it} en su esperanza condicional y un término de error.

$$\omega_{it} = E[\omega_{it}|I_{it-1}] + \xi_{it} = E[\omega_{it}|\omega_{it-1}] + \xi_{it} = g(\omega_{it-1}) + \xi_{it},$$

Donde $E[\xi_{it}|I_{it-1}] = 0$. Luego, sustituyendo en la función de producción (ecuación (1)) queda:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_k k_{it} + \beta_l l_{it} + g(\omega_{it-1}) + \xi_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_k k_{it} + \beta_l l_{it} + g(\Phi_{t-1}(k_{it-1}, l_{it-1}, m_{it-1}) - \beta_0 - \beta_k k_{it-1} - \beta_l l_{it-1}) + \xi_{it} + \varepsilon_{it}.$$

Por lo que la condición de momento de segunda etapa es:

$$E[\xi_{it} + \varepsilon_{it}|I_{it-1}] = E[y_{it} - \beta_0 + \beta_k k_{it} + \beta_l l_{it} + g(\Phi_{t-1}(k_{it-1}, l_{it-1}, m_{it-1}) - \beta_0 - \beta_k k_{it-1} - \beta_l l_{it-1})|I_{it-1}] = 0.$$

En donde Φ_{t-1} es reemplazado por lo estimado en la primera etapa.

A3. Extensión de resultados de prácticas perjudiciales

Tabla 11: Resultados regresión logística de al menos una práctica perjudicial percibida

	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	-0,593*** <i>-0,141***</i> (0,123)	-0,501*** <i>-0,115***</i> (0,123)	-0,400*** <i>-0,087***</i> (0,126)	-0,296** <i>-0,062**</i> (0,129)
Constante	-0,247*** (0,052)	0,449*** (0,054)	0,262** (0,110)	1,112*** (0,138)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	6.592	6.592	6.592	6.592
Subpoblación estimada	409.300	409.300	409.300	409.300
Pseudo R-cuadrado	0,542	0,816	0,911	0,937

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Los efectos marginales son reportados en cursiva. Pseudo R-cuadrado reportado corresponde al de McKelvey y Zavonia.

Tabla 12: Resultados regresión binomial negativa del conteo de prácticas perjudiciales percibidas

	1	2	3	4
Máxima Autoridad Mujer	-0,431*** -0,399*** (0,097)	-0,374*** -0,346*** (0,099)	-0,317*** -0,293*** (0,103)	-0,245** -0,228** (0,106)
Constante	0,006 (0,035)	0,305*** (0,031)	0,271*** (0,065)	0,695*** (0,087)
FE Tamaño	N	Y	N	Y
FE Rubro	N	N	Y	Y
Observaciones	6.592	6.592	6.592	6.592
Subpoblación estimada	409.300	409.300	409.300	409.300

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ELE-7.

Nota: Errores estándar se presentan en paréntesis. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Los efectos marginales son reportados en cursiva.