

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PARTICIPACIÓN DE MUJERES DIRECTORAS EN EMPRESAS CON  
VALORES REGISTRADOS EN LA BOLSA DE VALORES DE LIMA Y LA  
RELACIÓN CON LA DIVERSIDAD DEL DIRECTORIO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN DERECHO DE LA EMPRESA CON MENCIÓN EN  
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**AUTOR**

**Katherine Milagros Jara Mory**

**ASESOR**

**Mónica Beatriz Pizarro Díaz**

**Lima, Perú**

**Noviembre, 2019**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por enseñarme a perseverar en la vida.  
A mis hermanas por alegrar mis días y apoyarme a lograr todas mis metas.  
A Magaly Martinez por despertar en mí el interés en la responsabilidad social.  
A Fiorella Palacios por ser mi apoyo incondicional para que esto sea realidad.



## RESUMEN EJECUTIVO

Globalmente, la participación de las mujeres en diversos aspectos de la vida es reducida en comparación con la de los hombres, y ello se evidencia aún más en los escalones de mayor jerarquía de toma de decisiones en las empresas, como son los directorios.

En el mercado de valores, si bien existe una mayor exigencia por parte de los inversionistas institucionales, bolsas de valores, reguladores, entre otros actores del mercado, para lograr la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en los directorios, esta exigencia no solo se demanda por ser un derecho fundamental, sino porque al tener un órgano de decisión con una composición diversa -ésta entendida en sus distintas dimensiones como conocimientos, edad, disponibilidad de tiempo, permanencia en el cargo, nacionalidad – se fortalecerá el gobierno corporativo de la compañía, generando valor tanto para la empresa, sus accionistas y sus demás grupos de interés.

El Perú se encuentra comprometido con el gobierno corporativo y el desarrollo sostenible, no obstante, la composición de la gran mayoría de directorios de las empresas que listan valores en la Bolsa de Valores de Lima, únicamente se encuentra conformada por hombres, los cuales permanecen en sus cargos de forma indefinida o son reemplazadas por otros de su mismo género y que ellos mismos propusieron.

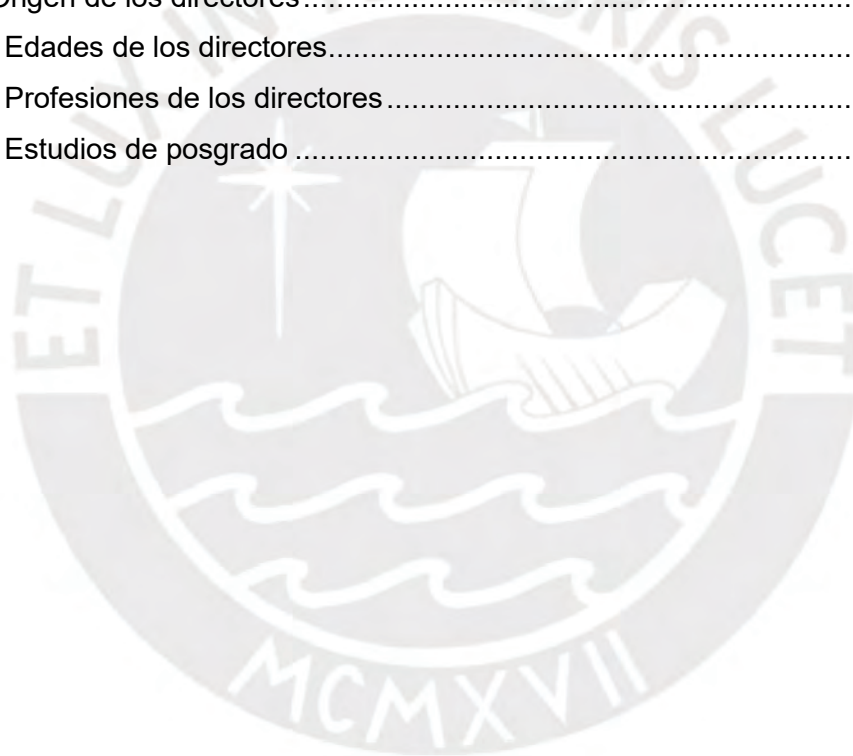
En ese sentido, el objetivo del presente trabajo de investigación cobra relevancia, pues se pretende realizar un análisis de la relación entre el ingreso de una mujer al directorio de una empresa que lista valores en la Bolsa de Valores de Lima, compuesta mayoritariamente por hombres, y la diversidad de la composición del directorio en sus dimensiones de conocimiento, edad, disponibilidad de tiempo, origen, permanencia en el cargo.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>2</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1. Tema de investigación	4
1.2. Problema de investigación	8
1.3. Planteamiento de la hipótesis	10
1.4. Planteamiento de los objetivos	10
<b>CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE</b>	<b>13</b>
2.1. Desarrollo de la igualdad de género	13
2.1.1. Evolución de la igualdad de género	13
2.1.2. Brechas de género	15
2.1.2.1. En la educación y en la participación de la fuerza laboral	15
2.1.2.2. En la composición de directorios de empresas que cotizan en las bolsas de valores	19
2.2. Desarrollo de la diversidad en la composición de los directorios de empresas que cotizan en las bolsas de valores	21
2.2.1. Importancia de la diversidad	21
2.2.2. Dimensiones de la diversidad de la composición de los directorios	22
2.3. Rol de las Bolsas de Valores	24
<b>CAPÍTULO III: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>27</b>
3.1. Composición del Directorio	27
3.2. Proceso de selección y nominación de directores	30
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN</b>	<b>33</b>
4.1. Datos generales de la muestra representativa	33
4.2. Presentación de resultados	35
4.3. Conclusiones	39
<b>Referencias Bibliográficas:</b>	<b>42</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participación en la fuerza laboral por género a nivel global.....	18
Figura 2: Educación superior universitaria en Perú por género.....	18
Figura 3: Participación en la fuerza laboral por género a nivel Perú.....	19
Figura 4: Información que las sociedades revelan al mercado sobre la composición de su directorio.....	29
Figura 5: muestra representativa de mujeres ingresantes.....	33
Figura 6: sector empresarial de los directorios donde ingresaron las mujeres de la muestra representativa.....	34
Figura 7: Directores sobre los que se analizarán las dimensiones de la diversidad.....	34
Figura 8: Motivos por los que las mujeres ingresaron a los directorios.....	35
Figura 9: Origen de los directores.....	35
Figura 10: Edades de los directores.....	36
Figura 11: Profesiones de los directores.....	37
Figura 12: Estudios de posgrado.....	37



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Tema de investigación

A nivel global, las movilizaciones en defensa de los derechos de la mujer han ido tomando cada vez más fuerza, generando el desarrollo de mayores políticas públicas que permiten la participación de la mujer en diversos aspectos de la sociedad (Martínez, 2013, p.111). Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes, ya que, de acuerdo al *World Economic Forum*, tomaría 108 años para cerrar la brecha de género a nivel mundial (2018, p.32).

En el sector empresarial, esta brecha de género se vuelve mayor a medida que uno escala en los puestos más altos de la organización, así si bien la participación de las mujeres se encuentra bien representada en la base de la pirámide, su participación es mínima en la cúspide. Según el INEI, la población peruana femenina se encuentra en una mayor proporción en las categorías: empleadas, practicantes y familiares no remuneradas (En PWC, 2018, p.10).

Estudios recientes realizados por Spencer Stuart -consultora estadounidense experta en temas relacionados a directorios- muestran que del análisis de 55 empresas de la Bolsa de Valores de Lima, solo el 40% tiene al menos una mujer en su directorio y del total de los 454 puestos de directorios analizados, solo 7.2% de estos son ocupados por mujeres; estos porcentajes son mucho menores al porcentaje promedio internacional de 82% y 24%, respectivamente (2018, pp.11-12).

En ese sentido y considerando el actual entorno globalizado, donde la demanda por la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres es más exigente, se analizará la contribución que realizan las mujeres en la diversidad de la composición de los directorios de las empresas que listan sus valores en la Bolsa de Valores de Lima.

El objetivo de las empresas, en un principio, se encontraba enfocado únicamente en la maximización de la rentabilidad de sus accionistas (Friedman, 1970, p.32). No obstante, luego de escándalos -como los de Enron, Parmalat, Zara, Toshiba, Volkswagen, entre otros, donde primó la falta de transparencia y diligencia por parte de sus Directorios- algunas empresas han tomado consciencia de que no pueden operar aisladamente de la sociedad en

la que se encuentran, satisfaciendo únicamente los intereses de sus accionistas, sino que deben preocuparse también de sus demás grupos de interés (Mallin, 2009, p.1-2), tales como sus clientes, trabajadores, la comunidad, su regulador, los proveedores, entre otros.

El directorio es el núcleo del gobierno corporativo, en él se debaten y deciden asuntos de mayor relevancia para la organización, así como la definición de la estrategia de la empresa (IFC, 2010, p.71), es decir, el futuro y la viabilidad de las operaciones de la empresa. El directorio para cumplir sus funciones debe actuar de manera informada, con la debida diligencia y en el mejor interés de la empresa y de sus grupos de interés (OECD, 2016, pp.45-46)

Por la relevancia de sus funciones, resulta necesario que la composición de los directorios sea más sólida en cuanto a sus habilidades, experiencias y desempeño requeridos acordes a la empresa (García-Meca y Palacio, 2018, p.112). Esta composición garantizará que en la adopción de decisiones del Directorio se hayan incorporado criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés) con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible (Whalen, 2017, p.94), generando así valor para la empresa y para sus grupos de interés.

Es evidente que el objeto de ser de las empresas se ha transformado, requiriéndose ahora un Directorio con una composición diversa, a fin de lograr la sostenibilidad de la operatividad de las empresas en armonía con las expectativas de sus grupos de interés actuales y con una visión a largo plazo, que considere los intereses de la sociedad venidera (Martínez, 2019, p. 153).

Diversos estudios evidencian que la diversidad en la composición de los directorios es beneficioso para la empresa y sus grupos de interés, pues brinda mayor creatividad en la toma de decisiones (En Catalyst, 2018); fortalece la transparencia corporativa, el cumplimiento de las regulaciones, mejora la gobernabilidad (En IFC, 2019, p.8); y contribuye con mejores prácticas sostenibles, utilizando los criterios ESG (Banahan y Hasson, 2018)

Asimismo, hoy en día existe una mayor tendencia a la inversión responsable, es por eso que más inversionistas en el mundo se encuentran incorporando criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas

en inglés) para su toma de decisiones de inversión. Esta tendencia es mayor en los inversionistas más grandes y sofisticados en el mundo del mercado de valores (Eccles, Kastrapeli y Potter, 2017, p. 125), considerados como los inversionistas institucionales. Por su parte, estos inversionistas institucionales, al tener una posición influyente en las empresas en las que invierten o desean invertir, vienen exigiendo mayor diversidad en la composición de los directorios.

Black Rock, el mayor gestor de fondos en el mundo, hizo público lineamientos que tomará en cuenta en sus decisiones de inversión responsable, entre los cuales promueve que las empresas en las que invierte deberán contar con un directorio diverso en género, etnicidad, edad, profesión, experiencia entre otras dimensiones, precisando que al menos espera que los directorios tengan al menos dos mujeres (2019, p. 4). Asimismo, el segundo gestor de fondos en el mundo, Vanguard Group Inc, informó que durante el 2019 había discutido sobre la diversidad de la composición del directorio de las empresas donde ha invertido el 79% de sus participaciones (Vanguard, p.7).

Otros actores del mercado de valores que cuentan con una posición privilegiada para influir en los inversionistas y en las empresas emisoras de valores, como son los reguladores de los mercados de valores y las bolsas de valores en el mundo, también se encuentran interesados en promover la diversidad y, en especial, la diversidad de género en la composición de los directorios para mejorar el gobierno corporativo de la organización, por lo que vienen promoviendo las siguientes iniciativas:

- (i) incorporan recomendaciones voluntarias en los Códigos de Gobierno Corporativo respecto a la composición de los Directorios;
- (ii) exigen a las empresas emisoras de valores a rendir cuentas sobre la composición del directorio, a través de reportes; e
- (iii) imponen de forma obligatoria cuotas de género en los Directorios.

Así por ejemplo, el Código de Gobierno Corporativo Australiano recomienda la diversidad de género en los Directorios de las empresas que listen valores en la bolsa y requiere que éstas divulguen el número de mujeres tanto a nivel del Directorio como en puestos inferiores jerárquicamente (Klettner, Clarke y Boersma, 2014, p.1-2); la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) exige que las compañías informen si el comité de nombramientos toma



en consideración la diversidad de género al identificar a los candidatos para los directorios (En IFC, 2019, p.9); y finalmente, Noruega ha sido uno de los primeros países en el mundo en implementar en su legislación la cuota de un mínimo de 40% de representación por cada género en los directorios de las empresas (Sjafjell y Kjelland, 2013, p. 717).

El Perú se ha propuesto adherirse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para lo cual ha diseñado un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú, hacia el 2021”, cuyos ejes estratégicos se encuentran alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promovidos por las Naciones Unidas, y uno de sus retos a cumplir es la igualdad de género y el empoderamiento de las niñas y mujeres en el país (CEPLAN, 2016, p.12, 16 y 71).

En los últimos años, la composición de los Directorios de las empresas que listan en la Bolsa de Valores de Lima ha sufrido cambios importantes para lograr cerrar las brechas de género, evidenciándose una mayor participación de mujeres en los Directorios (Women CEO Perú, PWC Perú y CENTRUMPUCP, 2018, p.19).

En este contexto, en el mercado de valores peruano mediante el Código de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas se busca promover de forma voluntaria que los directorios se conformen “por personas con diferentes especialidades y competencias (...) de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones” (SMV, 2013, p. 11). Lo que se busca de esta forma es que exista diversidad de capacidades de los directores para una mejor toma de decisiones en cuanto a sus experiencias, conocimientos, entre otros.

Asimismo, desde inicios del año 2017, la Comisión de Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera del Congreso se encuentra revisando un proyecto de ley que propone establecer que los directorios de las empresas, que coticen sus valores en la Bolsa de Valores de Lima, deben contar por lo menos con el 30% de mujeres (2017, p.6). Hasta la fecha no existe pronunciamiento al respecto.

No obstante, recientemente la Superintendencia del Mercado de Valores mediante la Resolución SMV N°016-2019 obliga que a más tardar el 31.12.2019, las empresas que listan en la Bolsa de Valores de Lima difundan

en su página web corporativa la siguiente información sobre sus directores: “nombres completos de los miembros del Directorio, su calificación de independiente, de ser el caso, género, año de su nacimiento, su calidad de alterno o suplente, de ser el caso, y sus hojas de vida” (SMV, 2019, p.22). Esta información pública será un insumo útil para el inversionista que se encuentre interesado en colocar sus fondos en esta empresa, ya que podrá corroborar la diversidad de la composición de su directorio.

En ese sentido, la diversidad en la composición de los directorios es una demanda por parte de los inversionistas; la cual está siendo satisfecha por las empresas, mejorando los procesos de selección al cargo de directores; y desde una posición de influencia, el regulador del mercado de valores y/o de la bolsa de valores, se encuentra promoviendo iniciativas de gobierno corporativo para mejorar la composición de los directorios de las empresas.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar si, a través de la participación de mujeres en los directorios de empresas que listan en la Bolsa de Valores de Lima, se fortalece la diversidad de la composición de los directorios en sus diversas dimensiones, distintas a la de género. Las dimensiones de la diversidad a la que se hace referencia son las de conocimientos, origen, edad, permanencia en el cargo y disponibilidad de tiempo.

A la fecha, se han realizado pocos estudios sobre la composición de los directorios de las empresas del mercado de valores peruano, por lo que este trabajo es novedoso y cobra relevancia, pues pretende resolver dos retos del desarrollo sostenible, como son el fortalecimiento de la diversidad en la composición de los directorios y al mismo tiempo incrementar la participación de mujeres en la esfera más alta de la organización, rompiendo así paradigmas sobre las capacidades de las mismas.

## **1.2. Problema de investigación**

En el Perú, tradicionalmente a las empresas familiares más influyentes se les denomina grupos de poder económico (GPE) y la mayoría de estos grupos, al encontrarse en una etapa de crecimiento y madurez determinada, deciden registrar sus valores en la Bolsa de Valores de Lima. Estos GPE son principalmente dirigidos por “jefes” hombres de familia, a los cuales les

sucedan, en su gran mayoría, sus hijos hombres, que finalmente son directores de la empresa (Durand, 2017). En las empresas no familiares, los directorios se encuentran usualmente compuestos por personas propuestas por directores en anteriores periodos, los cuales en su gran mayoría son hombres y tienen similares intereses.

Al 2018, el 58.9% de los Directorios de las 236 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima están conformados solo por directores hombres (Women CEO Perú, PWC Perú y CENTRUMPUCP, 2018, p.17). Así, el acceso de mujeres a los directorios se dificulta porque “mientras que los hombres son contratados muchas veces, a través de redes formadas en sectores académicos, sociales y profesionales, las mujeres carecen de acceso a esos círculos” (En IFC, 2019, p.8), presumiéndose así que los candidatos hombres al cargo de director tienen la misma profesión y/o intereses similares que los directores que los proponen.

Aunado a ello, los directores hombres, pertenecientes a este círculo cerrado, tienden a permanecer en el cargo por varios años, impidiendo que nuevos talentos, entre ellos directores mujeres, ingresen a la composición del Directorio. Según Spencer Stuart en su reciente estudio sobre una muestra representativa de 55 empresas que listan en la Bolsa de Valores de Lima, se evidencia que el promedio de años de permanencia de sus miembros en el Directorio es de 9.3 años, superando el promedio internacional que es de 6 años (2018, p. 23).

El directorio es el órgano que tiene como principal responsabilidad establecer la estrategia de la empresa, es decir el futuro y la viabilidad de sus operaciones, por tanto, su composición debe ser un asunto prioritario. Como hemos mencionado anteriormente, los directorios se encuentran en su gran mayoría conformados por hombres, pese a que incluir a mujeres aportaría una manera distinta de ver la realidad, ya que existiría una diversidad de conocimientos, pluralidad de opiniones y distintas estrategias para enfrentar problemas (En Reyes y Medina, 2016, p. 102).

En ese sentido, si bien el hecho de que una mayor participación de mujeres en los directorios de empresas, contribuiría a cerrar brechas de género en altos cargos directivos, no solo es cuestión de completar un número o porcentaje, sino de evidenciar la capacidad de las mujeres para fortalecer la diversidad de

la composición de los directorios en sus diversas dimensiones tales como origen (nacionalidad), profesión, edad, permanencia en el cargo y disponibilidad de tiempo.

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación plantea la siguiente problemática: ¿Las mujeres directoras contribuyen a la diversidad en la composición de los directorios de empresas con valores registrados en la Bolsa de Valores de Lima?

### **1.3. Planteamiento de la hipótesis**

La hipótesis que se plantea es que las mujeres que son designadas como miembros del directorio de empresas cuyos valores son registrados en la Bolsa de Valores de Lima fortalecen la diversidad de la composición del directorio.

Para efectos del presente trabajo de investigación, las dimensiones de la diversidad del directorio a analizar son las siguientes: (i) origen; (ii) conocimientos; (iii) edad; (iv) permanencia en el cargo; y (v) disponibilidad de tiempo.

### **1.4. Planteamiento de los objetivos**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar las dimensiones de la diversidad del directorio de empresas que registran valores en la Bolsa de Valores de Lima y que durante el ejercicio 2018 designaron mujeres como miembros de su directorio.

Para ello, los objetivos específicos planteados son los siguientes:

#### Objetivo específico 1:

Desde el portal de la Superintendencia del Mercado de Valores se descargarán los hechos de importancia que las empresas hayan divulgado al mercado respecto a la designación de sus directores, durante el periodo 2018. Las empresas que registran sus valores en la Bolsa de Valores de Lima se encuentran obligadas a divulgar al mercado los hechos de importancia – información referida a la empresa, a sus valores o sus negocios que tengan

capacidad de influencia significativa<sup>1</sup>- mediante la vía oficial de comunicación MVNet de la SMV, el mismo día de ocurrido o de conocido el hecho que configuró esta comunicación. En el presente caso, se trata del hecho de importancia del día en el que el Directorio o la Junta General de Accionistas acordó la designación de los miembros del directorio.

Una vez descargados estas comunicaciones, se identificarán a las empresas que en el 2018 hayan designado mujeres como miembros de sus directorios. La designación de un miembro del directorio puede aprobarse por el mismo órgano, en caso de vacancia de algún miembro, siguiendo para ello el procedimiento establecido en el artículo 157 de la Ley General de Sociedades, conocido como la cooptación. No obstante, en caso no se establezca esta figura en el estatuto de la empresa o se presente la situación en la que existan tantas vacancias que impidan que el Directorio se reúna válidamente por falta de quórum, la Junta General de Accionistas será el órgano encargado de designar a los directores para cubrir las vacancias producidas, de acuerdo al artículo 158 de la Ley General de Sociedades. Asimismo, en el caso culmine el periodo del Directorio o se realice una modificación en cuanto a la cantidad de miembros del Directorio, será atribución de la Junta General de Accionistas realizar dichas designaciones.

#### Objetivo específico 2:

De las empresas que hayan designado al menos una mujer en su directorio en el ejercicio 2018, se recopilará información sobre los nuevos directores (mujeres y hombres) y la de los demás miembros del Directorio que serán denominados como directores reelectos, a fin de analizar las siguientes dimensiones de la diversidad de la composición del directorio:

- (i) Origen: Nacional o extranjera.
- (ii) Conocimientos (grado académico): abarca el grado obtenido en pregrado y pos-grado;
- (iii) Edad: se identificará la edad de los miembros de los directores para identificar su generación.; y

---

<sup>1</sup> Definición de acuerdo al Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, aprobado mediante Resolución N°005-2014-SMV/01

- (iv) Disponibilidad de tiempo: número de empresas en las que una persona ocupa el cargo de director de forma simultánea;
- (v) Permanencia en el cargo: número de años en los que las personas permanecen en el cargo de director en la empresa.

Las dimensiones de la diversidad de la composición del directorio serán recopiladas de la información que la empresa ha revelado en el portal de la Superintendencia del Mercado de Valores en el ejercicio 2018 (como hechos de importancia -cambios en la composición de los Directorios, las memorias anuales y los Reportes sobre el cumplimiento del Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas<sup>2</sup>- y la relación de relacionados de la empresa, es decir, los miembros del directorio).

En caso de no obtener información suficiente en la primera fuente, se recopilará información sobre dichas dimensiones desde la página web de la empresa, LinkedIn del director y se recurrirá al sistema de base de datos de Essalud, a fin de verificar la edad del director peruano.

### Objetivo específico 3:

Con la información obtenida de los objetivos específicos 1 y 2, se compararán las dimensiones de diversidad de la composición del directorio respecto de los directores nuevos (mujeres y hombres) y la de los directores reelectos que permanecen en el directorio.

---

<sup>2</sup> Aprobado mediante Resolución SMV N° 012-2014

## **CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE**

### **2.1. Desarrollo de la igualdad de género**

#### **2.1.1. Evolución de la igualdad de género**

Desde tiempos inmemorables el hombre ha tenido un status privilegiado y superior al de la mujer en distintos ámbitos de la vida, tales como el político, familiar, laboral, ideológico, entre otros. Esta situación ha sido considerada un “sistema patriarcal compuesto por una estructura social y prácticas, en donde los hombres dominan, oprimen y explotan a las mujeres” (En Mondal, 2018, p. 234).

En este contexto, surge el feminismo para transformar esta situación de desigualdad. El feminismo, durante los periodos denominados “olas del feminismo”, promovió diversas iniciativas que lograron equiparar las oportunidades entre los hombres y mujeres en la sociedad. La primera ola del feminismo surge en el siglo XVIII, permitió que las mujeres ejerzan su derecho político del voto; la segunda ola del feminismo surge en el siglo XIX, promoviendo mayor activismo relacionado a la lucha contra la violencia familiar, pornografía, sexismo en los medios y elección reproductiva (Gamba, 2008, p.3); y la tercera ola del feminismo surge en los años 90 del siglo XX, con un visión inclusiva y racialmente diversa, promoviendo la igualdad de género, a través de la educación y el empoderamiento de las mujeres. (Dobson, John, Gorospe, Nicolette and SunySeung-yeon, 2017, pp.285-287).

Esta tercera ola del feminismo concuerda con la visión redefinida de desarrollo, señalada en el primer Informe sobre Desarrollo Humano, publicado en 1990, basada en la riqueza de la vida humana y no, como se concebía anteriormente, en la riqueza económica. Esta nueva visión de desarrollo humano tiene como objetivo que las personas puedan llevar vidas que consideren valiosas, a través de la ampliación de sus libertades. Estas libertades entendidas en sus dos enfoques como la libertad de bienestar - cosas que una persona podría valorar ser y hacer (funcionamientos) y dichas cosas que puede lograr (capacidades)-; y la libertad de agencia – capacidad de actuar para lograr aquello que valora- (PNUD, 2016, p. 1 y 2).

Esta visión de desarrollo humano ha servido de base para definir el alcance de la Declaración del Milenio y sus Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que culminó en el 2015, y de la vigente Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sobre el particular, esta agenda es un vehículo para que las personas puedan desarrollar y ampliar sus libertades, lográndose así el desarrollo sostenible.

En ese sentido, dentro de los 17 ODS promovidos por las Naciones Unidas de interés mundial, se encuentra el objetivo de promover la igualdad de género (Naciones Unidas, 2015, p.20) entendida como:

La igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para mujeres y hombres y para niñas y niños. Supone que se tengan en cuenta los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres, reconociendo la diversidad de los distintos grupos de personas. La igualdad de género es un principio relativo a los derechos humanos, un prerequisite para un desarrollo sostenible centrado en las personas y un objetivo en sí misma. (UNESCO, 2014, p.12)

Al respecto, la promoción de la igualdad de género es un objetivo relevante de la Agenda 2030, ya que para poder avanzar con los otros objetivos de desarrollo sostenible y lograr así el objetivo central de la agenda, que es el desarrollo sostenible, resulta necesario que exista una relación de igualdad entre hombres y mujeres (Avolio & Di Laura, 2016, p.199).

El Perú no es ajeno a este contexto, es por ello que la agenda país tiene como objetivos tanto ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, como cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para lo cual ha desarrollado un plan estratégico de desarrollo nacional actualizado- Perú hacia el 2021. Este plan contiene los lineamientos, prioridades, objetivos y metas que el país debe realizar dentro de sus políticas públicas para lograr el desarrollo sostenible al bicentenario de la independencia del país, y dentro de uno de los ejes de derechos humanos e inclusión del plan se encuentra la promoción de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (CEPLAN, 2016, p.71).



## **2.1.2. Brechas de género**

### **2.1.2.1. En la educación y en la participación de la fuerza laboral**

Por muchos años se ha aceptado una sociedad estructurada bajo el sistema patriarcal, donde la mujer se encuentra en los últimos peldaños de dicha estructura. Esta situación principalmente se debe a los estereotipos que se les asigna de forma generalizada a las mujeres, por lo que su rol se encuentra asociado a sus características biológicas, es decir en función al sexo (Merma & Ávalos & Martínez, 2015, p. 96).

Así, se les ha atribuido roles a los hombres y a las mujeres simplemente por su condición biológica, por lo que la sociedad espera de cada uno de ellos un comportamiento determinado y en caso se alejen de ello, la sociedad podría no aceptarlos. De este modo la sociedad ha enmarcado a las mujeres en labores del hogar, tales como la recolección de agua y leña para combustible, retardando el progreso de la educación de las niñas (PNUD, 2011, p. 7) y en caso de incluir a las mujeres en la fuerza laboral, finalmente padecen de un estigma que incide en perjuicio de su retribución, poder, prestigio, liderazgo, etc.

Durante el siglo XX, la primera y segunda guerras mundiales influyeron en la transformación del rol de la mujer. Las mujeres dejaron sus labores en el hogar para ingresar a la fuerza laboral, siendo enfermeras, escribanas, produciendo uniformes y municiones, mientras los hombres se dedicaban al servicio militar (Lindsey, 2015, pp. 145 -146). Estos roles fueron bien vistos por la sociedad, ya que entendían el estado de necesidad y que este rol sería transitorio hasta que acabe la guerra y las mujeres vuelvan a sus quehaceres.

Seguidamente, la revolución industrial fue un catalizador positivo para el desarrollo de la mujer dentro de la economía, brindándoles un acceso a la fuerza laboral con mejores condiciones de trabajo y pago, lo cual fue gradualmente aceptado por la sociedad (Lindsey, 2015, p. 145). En este estadio, las mujeres tuvieron una oportunidad de desarrollo económico, personal y profesional, que contribuyó con su desarrollo humano y

simultáneamente rompió paradigmas sobre el rol que se les había atribuido a las mujeres.

Actualmente, las mujeres representan casi la mitad (49.55%) de la población mundial (Banco Mundial, 2017). No obstante, su participación en distintas esferas de la vida privada y pública es inferior a la de los hombres. De acuerdo al último estudio sobre las brechas de género a nivel global en los sectores de economía, educación, salud y participación política que realiza el *World Economic Forum*, para 2018, la brecha de género mundial había sido cerrada en un 68% (0.68) -donde 0 la disparidad y 1 es paridad - por lo que resta 32% (0.32) para cerrar la brecha de género a nivel global, lo que podría tomar 108 años (2018, p. viii). Este resultado parece desalentador, ya que el informe del 2016 concluyó que se podía cerrar la brecha en 83 años y en el informe del 2017, en 100 años. Es decir, cada vez el tiempo que se requiere para lograr la igualdad de género a nivel mundial se extiende en lugar de disminuir.

A nivel de Latinoamérica y Caribe, el mencionado reporte señala que la brecha de género en todos los sectores analizados se había cerrado en un 71% (0.71) y tomaría 74 años cerrar las brechas entre hombres y mujeres a nivel de la región (Weforum, 2018, p. viii y 17). Sobre el particular, en Perú los resultados son similares, se ha cerrado la brecha de género en un 72% (0.72), posicionándonos en el lugar 52 de 149 países en el mundo (Weforum, 2018, p. 221). En ese sentido, el tiempo que tomaría cerrar la brecha de género en el país sería similar al de la región, considerando los resultados cercanos obtenidos en el mencionado índice.

Por otro lado, a nivel global y de forma desagregada por sector, el mencionado reporte señala que en el sector educación la brecha de género es reducida, casi llega a la paridad, con un 95% (0.95); mientras que el sector de participación y oportunidad económica es la segunda brecha más amplia de igualdad entre hombres y mujeres, ya que solo se logró cerrar la brecha en un 58% (0.58) (Weforum, 2018, p. vii).

De acuerdo al último índice de desarrollo humano, si bien las brechas entre niños y niñas se están cerrando en los primeros años de su formación educativa a nivel mundial, evidenciándose un aumento en las matriculas a nivel primaria y secundaria, estas brechas se amplían en la formación adulta,

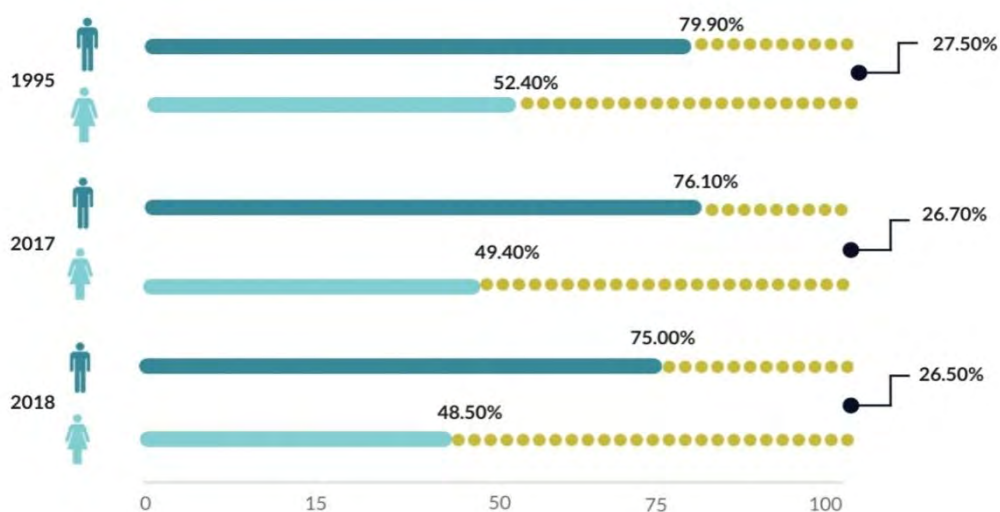
generando que las tasas de desempleo de las mujeres sean más altas y por ende, las tasas de participación en el mercado laboral, más bajas (PNUD, 2018, p. 6).

Asimismo, un estudio realizado en 193 países en el mundo, por la Oficina de Informes sobre el Desarrollo Humano demuestra que las mujeres aún deben enfrentarse a obstáculos relacionados a la discriminación en lo que se refiere a sus oportunidades laborales y educativas, ya que en 100 países se les impide emprender alguna carrera profesional por su género y en 18 países se debe tener la aprobación de su marido para desempeñar un trabajo (PNUD, 2016, p. 6). En ese sentido, si bien hemos avanzado en la igualdad de oportunidades entre niños y niñas en su educación formativa inicial, ésta igualdad se desvanece al pasar el tiempo, disminuyendo las oportunidades de las mujeres al acceso a la educación superior y a un empleo remunerado.

La igualdad de género reflejado en el acceso a la fuerza laboral no solo permite el ejercicio de un derecho humano, sino que también trae beneficios económicos y sociales. Así según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se ha comprobado en diversos estudios que la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo contribuye a aumentar la rentabilidad; y en sociedades en rápido proceso de envejecimiento se percibe beneficios económicos elevados, ya que la participación de la mujer compensa la reducción de la fuerza de trabajo de los hombres (2017, p.2). De otro lado, se estima que la economía global mejoraría en USD28 trillones para el 2025, en caso las brechas de género se eliminen y se incluya una mayor participación de mujeres en la fuerza de trabajo formal (En SSE, 2016, p.9).

En el 2018, la tasa de participación de las mujeres en el mundo dentro del mercado laboral fue de 48.5%, mientras que la participación de hombres alcanzó al 75.0%; por su parte, en América Latina y el Caribe, la participación de las mujeres fue de 51.5% y de los hombres un 77.1% (Organización Internacional del Trabajo, 2018, p. 6). Como se observa en la Figura 1, a nivel global la brecha de género respecto a la participación de las mujeres y hombres en la fuerza laboral no ha variado significativamente desde 1995 al 2018, evidenciándose que por cada 3 mujeres contratadas, existen 5 hombres en la fuerza laboral.

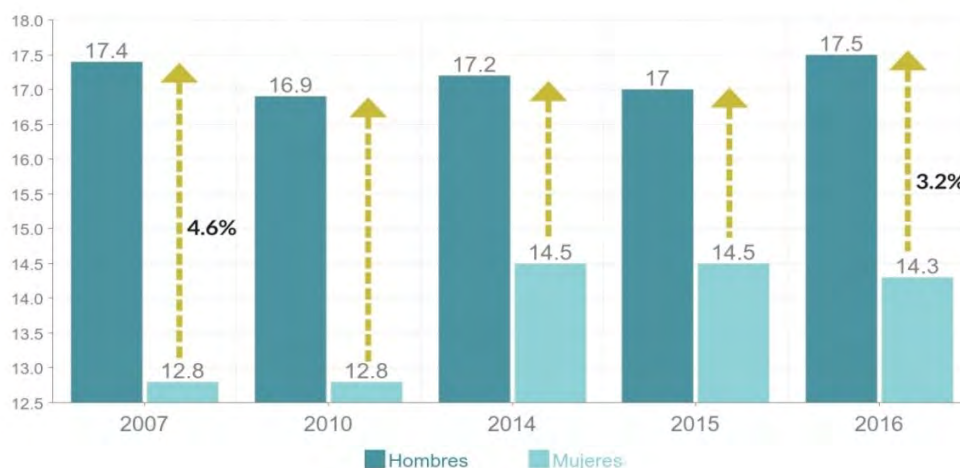
**Figura 1: Participación en la fuerza laboral por género a nivel global**



“Adaptado de: OIT (2018 y 2016)”

En el Perú, los resultados son similares, como se aprecia en la Figura 2 las mujeres están alcanzando acceder a una educación superior universitaria en una proporción similar que los hombres, así desde el 2007 hasta el último estudio realizado por INEI al 2016, se aprecia que la brecha educativa entre hombres y mujeres es cada vez menor, fomentando así mayor competitividad.

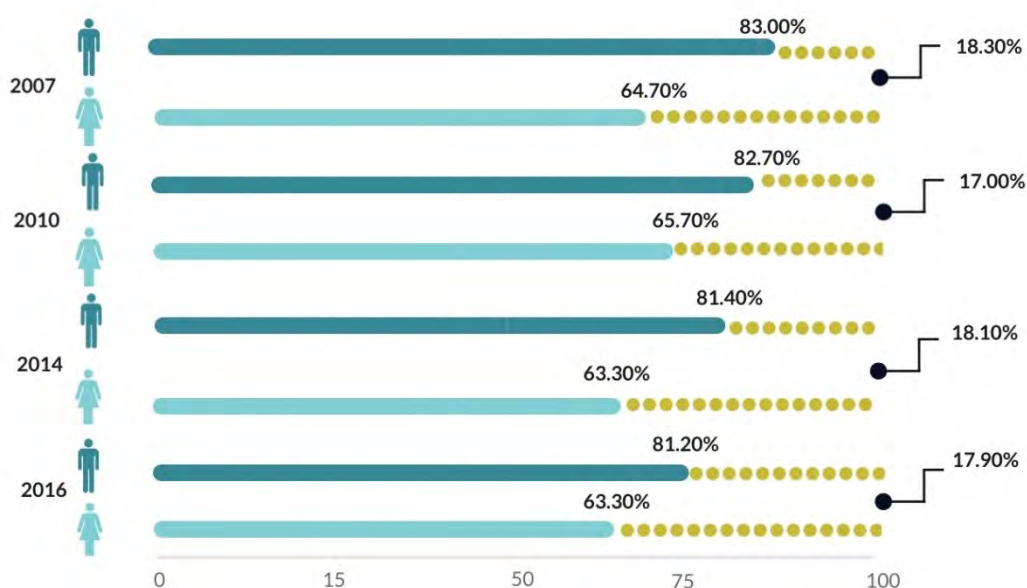
**Figura 2: Educación superior universitaria en Perú por género**



“Adaptado de: INEI (2018)”

Asimismo, se observa en la Figura 3 que la brecha de participación en la fuerza laboral entre hombres y mujeres en el país no ha variado desde el 2007 al 2016, por lo que, al igual que en el mundo, es un desafío para el Perú acortar esta brecha de género.

Figura 3: Participación en la fuerza laboral por **género a nivel Perú**



“Adaptado de: INEI (2018)”

#### 2.1.2.2. En la composición de directorios de empresas que cotizan en las bolsas de valores

Al 2018, según un estudio realizado por el *Corporate Women Directors International* se evidencia que las mujeres ocupan solo el 16.7% de los asientos en los Directorios de empresas de capital abierto en el mundo y 7.4% en Latinoamérica (En EY, 2019, p.1). En el Perú la situación no es distinta, solo el 9.2% del total de puestos en los directorios de las empresas de la Bolsa de Valores de Lima se encuentran ocupados por mujeres (Women CEO Perú, PWC Perú y CENTRUMPUCP, 2018, p.19).

Si bien existe un avance, las cifras aún son menores. Para atender a una problemática similar, Noruega ha implementado en su legislación la cuota de un mínimo de 40% de representación por cada género en los directorios de las empresas; y si bien el sentido de la legislación era mejorar el gobierno corporativo al seleccionar miembros más calificados para el Directorio, se logró indirectamente brindar mayores oportunidades a las mujeres (Sjafjell&Kjelland, 2013, p. 717).

En el caso de Noruega se aplicó una cuota de género obligatoria, no obstante, existen otras medidas de cumplimiento voluntario, como la inclusión de recomendaciones dentro del Código de Gobierno Corporativo y de la

divulgación de información en un reporte basado en la metodología de “cumple y explica” respecto a políticas de igualdad de género que doten a hombres y mujeres de las mismas oportunidades para ser miembros del Directorio.

Así, por ejemplo en Bélgica y Finlandia han adoptado mecanismos voluntarios insertando en sus códigos de gobierno corporativo criterios de diversidad de género en la composición de los directorios, lo cual debe ser complementario a las habilidades, experiencia, conocimientos y disponibilidad de tiempo del candidato (Autenne, 2013, p.319). Asimismo, se debe tomar en cuenta la etapa de desarrollo de la compañía y los requerimientos acordes a las operaciones de la compañía (Mahonnen, 2013, p. 411).

En ese sentido, el gobierno corporativo comprendido como los “procedimientos y procesos para dirigir y controlar una compañía, así como la estructura de gobierno, de derechos y responsabilidad entre los distintos órganos de la sociedad como de sus *stakeholders*” (Al-Rahahleh, 2017, p.88) se ha convertido en un vehículo para promover la igualdad de género, mediante la diversidad en la composición de sus directorios.

Esta composición equilibrada de género en el directorio trae consigo distintos beneficios en el desempeño de la propia compañía, así distintos estudios señalan que la diversidad de género en los directorios “se encuentra asociada a un mejor desempeño financiero y mayor participación en todos los niveles de la compañía, logrando impactos positivos” (En Chapple&Humphrey, 2014, p. 709); “existe una relación positiva entre la diversidad y el valor de la empresa” (En Reyes y Medina, 2016, p.105); “brinda una variedad de perspectivas e incrementa la probabilidad de creatividad e innovación dentro del Directorio, lo que se ve reflejado positivamente en el desempeño efectivo del directorio y de sus decisiones” (Al-Rahahleh, 2017, p.3)

Según un estudio realizado a líderes hombres y mujeres se demostró que su mayor diferencia es la forma en la que lideran y cómo influencia su liderazgo en el desempeño de otros; por un lado, los hombres tienen un liderazgo de “transacciones” con sus subordinados, utilizan su posición para ejercer poder y premian o castigan el desempeño de sus subordinados según corresponda; en cambio el liderazgo de las mujeres es de “transformación”, interaccionan con sus subordinados motivan la participación, comparten poder e información,

empoderan y entusiasman a otros con sus propios trabajos, piensan que se tendrá un mejor desempeño cuando se está feliz. (Rosener, 2011, pp.20-21) Otra diferencia también que se plantea es que las líderes mujeres son más adversas al riesgo que los hombres, adoptando estrategias menos agresivas e invierten en proyectos más sostenibles que los hombres (Al-Rahahleh, 2017, p.3).

El incremento de la diversidad de género del directorio implica, en algunos casos, una clara relación con el interés de los inversionistas activistas que apoyan la inversión responsable o de inversionistas especializados que tienen como propósito aminorar las brechas de género y de igual modo tienen conocimiento del fortalecimiento del gobierno corporativo, mediante la composición equilibrada de género en los directorios. Asimismo, estos inversionistas toman en cuenta el estado de crecimiento o proyección de la empresa para lo cual consideran como una opción razonable incluir a la otra mitad de la población para ocupar un cargo de liderazgo, a fin de redefinir la estrategia de la compañía o adaptarla a los nuevos cambios económicos o tecnológicos, alineados con los intereses de sus accionistas y de sus demás *stakeholders*.

## **2.2. Desarrollo de la diversidad en la composición de los directorios de empresas que cotizan en las bolsas de valores**

### **2.2.1. Importancia de la diversidad**

Algunos países europeos han seguido una corriente para mejorar su gobierno corporativo en cuanto a la diversidad de la composición de su directorio y al mismo tiempo acelerar la igualdad de género. Al respecto, algunos estudios reflejan los beneficios que la participación de la mujer trae consigo en la diversidad de la composición de este órgano:

Por un lado, de acuerdo a un estudio realizado recientemente en el *IZA Institute of Labor Economics* en Alemania, tras la implementación de la cuota de género en Italia se evidenció lo siguiente: el nivel de educación de los directores entrantes es superior a la de los directores retenidos y de los salientes; hay una sólida mejora de representación de las mujeres en los directorios; los miembros mujeres entrantes son de menor edad a la del promedio del directorio; se activa un mejor proceso de selección de candidatos al directorio; se reduce el

riesgo de influencia y vinculación al ser outsiders; se reduce la inclusión de familiares de los dueños de la empresa como directores; ayuda a la diversidad de los directorios y, con ello, el nivel de gobierno corporativo se incrementa y existe un menor riesgo de variación del precio de la acción (Ferrari et al, 2018).

Por otro lado, en un estudio sobre la aplicación de la cuota de género en Francia se evidenció lo siguiente: tener a una mujer en el directorio transmite a las trabajadoras en los niveles inferiores de jerarquía esperanza y representatividad laboral; las mujeres directoras son más susceptibles a atender las necesidades de las poblaciones vulnerables, no solo a las mujeres sino a otros también; se reduce la red exclusiva de directores, que influenciaba de forma negativa en el gobierno corporativo, ya que existe tanta vinculación entre los mismos (misma universidad, frecuentan el mismo club, etc.) que podrían tomar atajos para tomar decisiones por confianza mutua; se reducen los mandatos acumulativos favoreciendo la variedad de puntos de vista, renovación de los miembros del directorio; las mujeres tienen distintas habilidades y experiencias profesionales distintas, aversión al riesgo y mayor acercamiento a sus *stakeholders* (Magnier&Rosenblum, 2014).

Asimismo, diversos inversionistas institucionales en el mundo de gran relevancia se encuentran exigiendo a las empresas donde invierten que expliquen las medidas que están tomando para que la composición de sus directorios sea diversa. Así, por ejemplo Blackrock señala que “votará en contra de los directores cuando la compañía carezca de diversidad en su directorio y se evidencia que existe un atrincheramiento en el cargo y/o no se tiene un plan de sucesión” (PWC, 2016, p. 5); otro ejemplo es de Vanguard que envió durante el 2017 una carta pública al mercado para señalar que la igualdad de género debe estar dentro de los criterios de selección del directorio (PWC, 2018, p.5).

### **2.2.2. Dimensiones de la diversidad de la composición de los directorios**

Cuando hablamos de diversidad en la composición de los directorios, no nos referimos únicamente a una diversidad de género, sino que este vocablo tiene distintas dimensiones, por lo que en este trabajo se desarrollarán distintas dimensiones de la diversidad como son la edad, la permanencia en el cargo, origen, conocimientos y disponibilidad de tiempo.



En cuanto a la dimensión de la edad, hoy en día se discute la idea de la fecha de caducidad de los directores, ya que ante este mundo de cambios acelerados podrían estos volverse obsoletos (Leal, 2019, p.101). En ese sentido, lo que se busca es una diversidad en cuanto a la edad, a fin de brindar oportunidad de generar valor en los directorios a las nuevas generaciones. Al respecto, en algunos países se han establecido reglas obligatorias de jubilación, no obstante éstas deben aplicarse de forma adecuada a fin de lograr un equilibrio óptimo entre actualizar el directorio y retener una experiencia valiosa. (Harvard, 2015, p.102)

Respecto a la dimensión de disponibilidad de tiempo, la literatura señala que para que los directores puedan cumplir con sus funciones con la debida diligencia, estos deben tener suficiente tiempo para dedicarse a los temas de las sesiones. Así por ejemplo en Argentina en su código de gobierno corporativo se sugiere que “el director debe tener suficiente tiempo y debe obtener la información necesaria para formarse una idea objetiva sobre los temas a tratar en las sesiones y llevar un juicio independiente” y México señala que el director debe al menos concurrir al 70% de las sesiones del año (OECD, 2011, p.13). Asimismo, esta disponibilidad se asocia a que los directores no se encuentren en muchos directorios de forma simultánea, ya que esto podría interferir en su desempeño.

Por ejemplo, uno de los lineamientos para calificar a los directores independientes<sup>3</sup> emitidos recientemente por la SMV señala que a fin de verificar la disponibilidad del director, éste no debe estar de forma simultánea en más de 5 directorios de empresas que listan en la bolsa.

Respecto a la dimensión de conocimientos, lo que los directorios necesitan actualmente son miembros que piensen de forma independiente y evitar los *groupthinking*, a fin de evaluar todos los aspectos o riesgos que se estén tratando en la sesión; para ello es necesario miembros de distintos *backgrounds* para que entiendan de forma individual como la estrategia de la compañía puede ser impactada por las tendencias tecnológicas y las economías emergentes (PWC, 2016, p.2).

Así, en la sociedad actual de cambios acelerados y nuevas tendencias, los conocimientos ya no son los tradicionales referidos a conocimientos de la

---

<sup>3</sup> Resolución SMV N°016-2019

empresa, del sector, del mercado, del marco regulatorio; actualmente, ya no solo se valora el dominio de la propia industria, sino que se busca una visión novedosa, innovadora y que rompa con los esquemas, en aras de la diversidad de conocimientos (Leal, 2019, p.75-76).

Otra dimensión de la diversidad a considerar es la de integrar directores de orígenes distintos, ahora que la tecnología ha avanzado y ya no existen barreras para la comunicación, pues un director que resida en un país distinto al de la constitución de la compañía puede asistir a la sesión de forma virtual en otra parte del mundo, así estos directores traerán su cultura al Directorio. Además los directores extranjeros proveerán su experiencia internacional, crearán conexiones para negocios en el exterior, entre otros (Arioglu, 2015, p. 19).

Finalmente, se plantea la dimensión de la permanencia, referida a los años que un director ocupa dicho cargo en la empresa. Algunos accionistas señalan que los directores que permanecen mucho tiempo en el directorio, puede volverlos complacientes con el tiempo e impactar negativamente en su objetividad y desempeño (PWC, 2016, p.4)

Es en ese sentido, en el marco del proceso de nominación y selección de directores, los inversionistas tienen derecho a conocer los años de permanencia de los candidatos, a fin de evaluar su reelección, para ello una herramienta útil son los resultados de las evaluaciones del desempeño del directorio.

Por ejemplo, uno de los lineamientos para calificar a los directores independientes<sup>4</sup> emitidos recientemente por la SMV señala que solo se podrá mantener el director en el cargo durante 10 años continuos o alternados durante los últimos 15 años del nombramiento.

### **2.3. Rol de las Bolsas de Valores**

Tradicionalmente la función de las bolsas de valores se limitaba principalmente a un rol regulatorio a través de la emisión de requisitos para listar, divulgación continua, mantenimiento y deslistados. Siendo este rol compartido o complementado con las entidades supervisoras del mercado de valores. Desde la promulgación de los principios de gobierno corporativo de la OECD, las

---

<sup>4</sup> Resolución SMV N°016-2019

bolsas de valores han ampliado su rol para abarcar las preocupaciones de gobierno corporativo en el mercado de valores, desarrollo recomendaciones de gobierno corporativo y fomentando su aplicación en las empresas listadas en sus mercados (OECD, 2018, p. 4)

Aunado a ello, la Iniciativa de las Bolsas de Valores Sostenibles (*Sustainable Stock Exchanges SSE – siglas en inglés*) señala que las bolsas de valores tienen la posibilidad de desarrollar nuevos productos y servicios que aborden las inquietudes sobre los impactos Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ESG) generados por las operaciones de las empresas emisoras de valores, así como habilitar mecanismos para que los emisores divulguen al mercado las iniciativas que han desarrollado para mitigarlos (SSE, 2015, p. 1)

Sobre el particular, la Iniciativa de las Bolsas de Valores Sostenibles (*Sustainable Stock Exchanges* (SSE por sus siglas en inglés) es una iniciativa promovida por las Naciones Unidas y tiene como objetivo ser una plataforma para el dialogo entre las bolsas de valores del mundo para que, de la mano con inversores, reguladores y empresas emisoras, promuevan la transparencia corporativa a través de la divulgación de los impactos ESG y fomenten la inversión responsable a largo plazo.

Esta iniciativa SSE ha identificado 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) respecto de los cuales las bolsas de valores pueden tener incidencia en el ODS5- igualdad de género, ODS8-trabajo y crecimiento económico, ODS-12 producción y consumo responsables, ODS-13 acción por el clima y ODS-17 alianzas para lograr los objetivos (SSE, 2017, p.32).

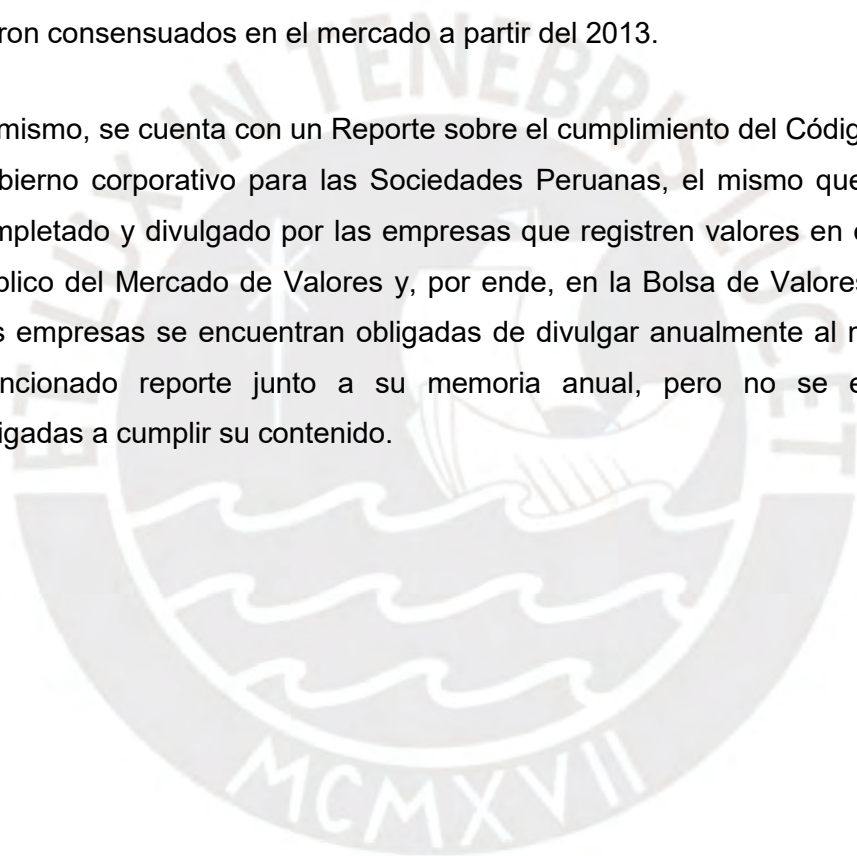
En ese sentido, se considera que las bolsas de valores son potentes propulsores del desarrollo sostenible en el mercado de valores, ya que se encuentran en una posición especial al tener la capacidad de influir en el comportamiento de los actores del mercado de valores, principalmente en el desempeño de las empresas emisoras de valores respecto a su gobierno corporativo y las iniciativas para promover los objetivos de desarrollo sostenible.

La Bolsa de Valores de Lima S.A.A. no es ajena a este contexto y desde el 2014 se encuentra adherido voluntariamente a la iniciativa SSE, comprometiéndose con su objetivo. Desde ese momento, la BVL viene

integrando a su estrategia corporativa el desarrollo sostenible y promueve iniciativas relacionadas al cumplimiento de los 5 ODS identificados dentro del marco de los impactos ESG- ambiental, social y de gobierno corporativo. Así, el compromiso de la BVL se encuentra alineado al compromiso del Perú hacia el bicentenario de su independencia, comprometidos con promover los objetivos de desarrollo sostenible mediante la implementación de diversas iniciativas.

Una de las iniciativas de gobierno corporativo y de desarrollo sostenible que el mercado de valores peruano ofrece a las empresas emisoras de valores la posibilidad de adherirse de forma voluntaria al Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, que detalla 31 principios que fueron consensuados en el mercado a partir del 2013.

Asimismo, se cuenta con un Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno corporativo para las Sociedades Peruanas, el mismo que debe ser completado y divulgado por las empresas que registren valores en el Registro Público del Mercado de Valores y, por ende, en la Bolsa de Valores de Lima. Las empresas se encuentran obligadas de divulgar anualmente al mercado el mencionado reporte junto a su memoria anual, pero no se encuentran obligadas a cumplir su contenido.



## **CAPÍTULO III: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Composición del Directorio**

En el entorno empresarial actual, las empresas enfrentan numerosos desafíos respecto a las nuevas tecnologías, requisitos regulatorios, preocupaciones por el medio ambiente y por la seguridad cibernética.

Idealmente, el Directorio “guía la estrategia corporativa a largo plazo, pone a los agentes clave en su lugar para implementarla y monitorea que el desempeño del directorio no vaya en contra de la estrategia establecida; en consecuencia, el mal desempeño de una empresa y de su gobierno comienza con un directorio que no cumple con sus responsabilidades clave” (OECD, 2011, p.1).

Como resultado, la diversidad en la composición de los directorios jugará un papel fundamental para garantizar una supervisión efectiva de estos desafíos, sin descuidar la estrategia corporativa establecida para la sociedad y sin perjudicar el gobierno corporativo de la sociedad.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el gobierno corporativo:

Proporciona una estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución (...) con el objetivo de facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios (2016, p.7 y 9).

El gobierno corporativo viene cobrando mayor relevancia en el mercado de valores peruano, principalmente su importancia recae en la atracción de capital y de nuevas fuentes de financiamiento. Según un estudio de Mckinsey “en condiciones generales de igualdad, al momento de elegir, los inversores suelen colocar sus fondos en las empresas mejor gobernadas” (En Corporación Financiera Internacional IFC, 2010, p. 18).

La estructura de propiedad en las compañías es un elemento importante para asegurar el desarrollo del gobierno corporativo, éstas usualmente se

caracterizan por ser concentradas o esparcidas. No obstante, en Latinoamérica se caracteriza por tener una estructura de propiedad concentrada y las empresas tienen un grupo controlador (accionista de control -mayoritario).

De acuerdo a un estudio realizado al 2017 sobre las 215 compañías listadas en la Bolsa de Valores de Lima, la mayoría de estas compañías tienen alta concentración accionarial y una presencia de grupos económicos. Así, de las 17 más importantes empresas que conforman el S&P Select Perú Index, sus accionistas mantienen en promedio 72.7% del accionariado con derecho a voto (OECD, 2018, p.3).

Como consecuencia de este modelo de propiedad concentrada, típicamente se evidencia una escasa divulgación de información, lo cual genera un contexto de asimetría de información, donde al principal (accionista) no le es posible o le resulta muy costoso verificar de forma oportuna la diligencia y esfuerzo del agente (representante- director) en cumplir sus funciones. En ese sentido, las prácticas de gobierno corporativo que se apliquen en este tipo de modelo deberán estar enfocadas en fortalecer y promover la transparencia de información y de evitar los conflictos de interés dentro de la sociedad.

Los inversionistas querrán invertir en aquellos países y empresas que tengan menos riesgos y estén asegurados, sean conscientes del manejo de la disciplina de la información y eviten los problemas de control entre propietarios y agentes (Buitrago Florián & Betancourt Prieto, 2013).

En ese sentido, el Directorio es un órgano de la empresa que tiene como principal responsabilidad establecer la estrategia de la empresa, es decir, el futuro y la viabilidad de sus operaciones, por tanto, su composición debe ser un elemento prioritario a tomar en cuenta. Asimismo, el Directorio es un órgano importante en la sociedad, ya que equilibra los intereses entre los dueños y la plana gerencial que ejecuta o implementa la estrategia corporativa.

Actualmente la Ley General de Sociedades Peruana señala que el Directorio debe estar compuesto por al menos tres directores, pero no establece las características que sus miembros deben tener. Al respecto, en el mercado de valores, el principio 15 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas señala lo siguiente referente a la composición del Directorio:

La sociedad cuenta con un Directorio compuesto por un número de miembros que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios. Está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones. (SMV, 2013, p. 11)

Si bien no existe una recomendación explícita sobre diversidad de género en los directorios, indirectamente una forma de tener una pluralidad de enfoques y visiones es incluyendo a la otra mitad de la población, que está siendo excluida de la toma de decisiones, dentro de los directorios de las empresas registradas en la Bolsa de Valores de Lima.

Así, dentro de este reporte se encuentra una pregunta referente al principio 15 de la conformación del Directorio, donde se deberá señalar si se cumple o no con dicha recomendación, y en caso no se cumpla, se deberá explicar si la empresa se encuentra en proceso de implementarlo o no se encuentra interesado en cumplirlo. Asimismo, este principio requiere información adicional sobre la composición de los directorios, tales como el nombre completo de los directores, su experiencia, fecha de inicio y finalización de sus servicios como director y edad de los directores en rangos específicos (Figura 4). Si bien no se especifica el género del director, éste dato se puede obtener de acuerdo a los nombres de los directores.

**Figura 4: Información que las sociedades revelan al mercado sobre la composición de su directorio**

PILAR III: EL DIRECTORIO Y LA ALTA GERENCIA			
Principio 15: Conformación del Directorio			
Pregunta III.1	SI	NO	Explicación:
¿El Directorio está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones?			

a) Indique la siguiente información correspondiente a los miembros del Directorio de la sociedad durante el ejercicio.

Nombre y Apellido	Formación Profesional (*)	Fecha		Part. Accionaria (***)	
		Inicio (**)	Término (***)	N° de acciones	Part. (%)
Directores (sin incluir a los independientes)					
Directores Independientes					

Indique el número de Directores de la sociedad que se encuentran en cada uno de los rangos de edades siguientes:

Menor a 35	Entre 35 a 55	Entre 55 a 65	Mayor a 65

“Fuente: SMV (2014)”

De igual forma, la empresa se encuentra obligada a divulgar al mercado los nombres de los miembros del directorio elegidos y de su correspondiente vacancia, el mismo día de la adopción del acuerdo. Esta información se divulga al mercado para el conocimiento de los *stakeholders* bajo el denominativo de “hecho de importancia” (SMV, 2014).

Respecto a la información reportada, un reciente estudio realizado por CENTRUMPUCP junto a WOMEN CEO Perú y PWC Perú, señala que a la fecha solo el 9.2% del total de los asientos o posiciones en el Directorio de las empresas que cotizan en bolsa son ocupados por mujeres y del total de asientos de Directores Independientes solo el 29.3% es ocupado por mujeres (pp. 19 y 26, 2018). Si bien los resultados de este estudio aún son bajos y no hay aún una igualdad de representación de género, podemos concluir que existe un prometedor avance.

### 3.2. Proceso de selección y nominación de directores

De acuerdo a la Ley General de Sociedades, la Junta General de Accionistas elige a los miembros que componen el Directorio, éste órgano podrá tener una duración mínima de 1 año y máxima de 3 años, no obstante, en diversas compañías la reelección al cargo es permitida.

Si bien como hemos señalado, el órgano que elige al Directorio es la Junta General de Accionistas, la misma normativa permite que el mismo Directorio pueda recomponer la cantidad de directores que hayan vacado en el cargo,



este proceso es conocido como la cooptación y solo la realiza el Directorio, si existe quórum suficiente para convocar a sesión.

En ese sentido, podemos afirmar que existen situaciones en las que el órgano que elija al miembro del directorio será la Junta General de Accionistas o el mismo Directorio. Por tanto, los Accionistas o Directores deberán tener claro la estrategia de la compañía a fin de elegir a los directores que tengan los perfiles debidos para cumplir con sus funciones.

En el Perú, los fondos de pensiones son los más grandes inversionistas institucionales, por lo que su desempeño en las Juntas Generales de Accionistas será imprescindible para adoptar decisiones favorables a la diversidad de la composición del Directorio.

Según la Asociación de AFP, las AFP deben aplicar prácticas de buen gobierno corporativo para la toma de decisiones de inversión, por lo que se incentiva la renovación de directores independientes (máximo 06 años); solicitan que las empresas tengan reglamentos del directorio donde establezcan el proceso para el nombramiento de los miembros del directorio; evalúen que el directorio este compuesto por un número significativo de directores independientes y se recomienda que el reglamento del directorio indique los requisitos necesarios para ocupar el cargo, teniendo como mínimo la calificación, prestigio profesional, experiencia y ausencia de impedimentos; asimismo, se recomienda que cada director sea director máximo de 4 empresas simultáneamente, de tal manera que garantice la dedicación necesaria al cargo (Asociación AFP, 2017,1-3).

Si bien las AFP son actores activos en las Juntas Generales de Accionistas, pues participan en dichas reuniones exigiendo las mejores prácticas de gobierno corporativo, entre los principales temas de agenda, promueven la diversidad en la composición del directorio en las distintas dimensiones que hemos desarrollado en el presente trabajo.

Sobre el particular, los directorios deben instalar mecanismos para asegurar las mejores personas en el directorio, por ello para mejorar la selección y nominación de directores incluyendo la diversidad en la composición de dicho órgano. Sobre el particular, el principio VI de los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD señala que “el directorio mismo juega un rol clave en la identificación de los potenciales miembros del directorio con apropiados

conocimientos, competencias, y experiencia para complementar las habilidades actuales del directorio, de este modo mejorarán el valor agregado de la compañía” (OECD, 2011.p.27).

En ese sentido y a fin de mejorar la composición del directorio, es preciso que las compañías evalúen realizar las siguientes iniciativas: (i) realizar evaluaciones de desempeño del directorio, a fin de identificar las fortalezas de los miembros en base a la estrategia de la compañía y las oportunidades de mejora que podrán ser resueltas por nuevos miembros, es preciso que esta información sea pública para que los inversionistas puedan exigir cubrir estas brechas; (ii) elaborar un plan de sucesión de los directores, revisando si es necesario la permanencia de algún miembro, de lo contrario se debe evaluar la rotación o jubilación de dicho miembro; y (iii) ampliar la lista de candidatos a director, ya que siempre son candidatos recomendados por los miembros que se encuentran actualmente sentados en el directorio, por lo que se podrá contratar a un *headhunter* o utilizar una plataforma digital de candidatos a directorio (PWC, 2016, p. 6).

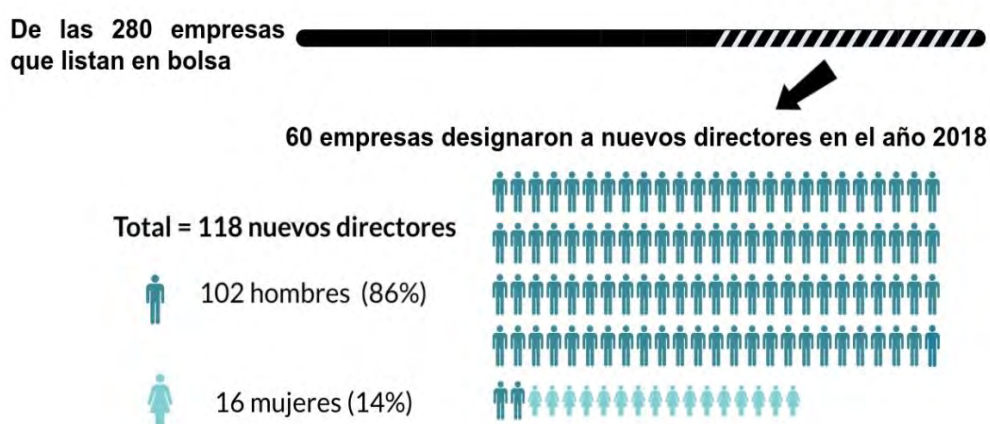


## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

### 4.1. Datos generales de la muestra representativa

En el 2018 y de acuerdo a la información divulgada en el portal de la SMV, el número de empresas que registraron sus valores en la Bolsa de Valores de Lima fueron 280, de las cuales 60 empresas realizaron cambios en la composición de sus Directorios, designando un total de 118 directores (102 hombres y 16 mujeres), de acuerdo al siguiente detalle:

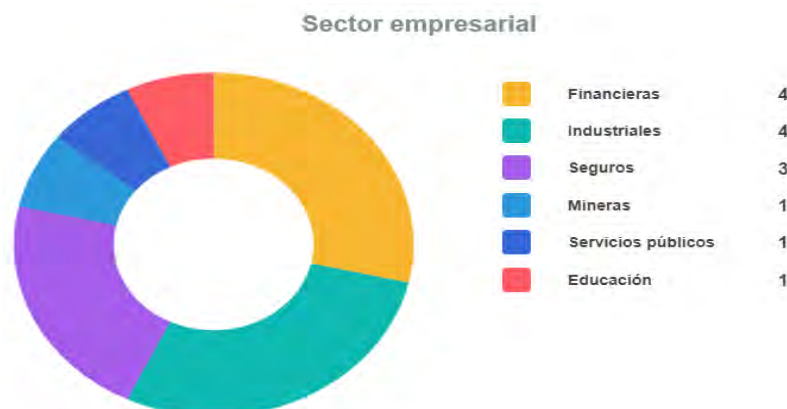
**Figura 5: muestra representativa de mujeres ingresantes**



De las dieciséis (16) mujeres designadas, doce (12) de ellas ingresaron a como nuevas directoras en de distintas empresas y las cuatro (4) mujeres restantes, ingresaron a dos directorios iguales (en cada directorio ingresaron dos mujeres). En ese sentido, la muestra representativa a analizar consta de la información de los directores (nuevos y reelegidos) que componen a estas 14 empresas. Es preciso señalar, que 46 empresas de la totalidad de 60, eligieron en el ejercicio del 2018 a nuevos directores hombres, reafirmando la gran brecha de género que aún existe en los directorios.

Sobre el particular, la mayoría de las 14 empresas (muestra representativa) pertenecen al sector financiero, industrial y seguros, de acuerdo al siguiente detalle:

**Figura 6: sector empresarial de los directorios donde ingresaron las mujeres de la muestra representativa**



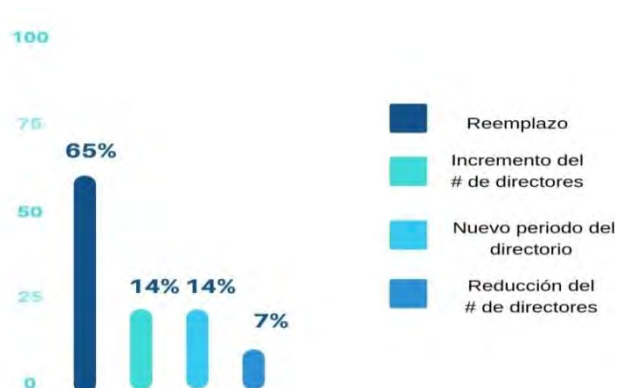
En ese sentido, se analizarán las dimensiones de la diversidad (origen, edad, conocimientos, permanencia y disponibilidad de tiempo) respecto de los 89 directores de las catorce (14) empresas (muestra representativa). De los 89 directores, 37 son nuevos directores (16 mujeres y 21 hombres) y 52 son directores que permanecen en el cargo o son reelegidos (5 mujeres y 47 hombres), de acuerdo al siguiente detalle:

**Figura 7: Directores sobre los que se analizarán las dimensiones de la diversidad**



Asimismo, de las catorce (14) empresas de la muestra representativa, se evidenció que en 9 de las empresas (65%) el motivo para los nuevos ingresos fue para reemplazar a un director, esta decisión fue tomada por el Directorio de 7 empresas, mediante el proceso de cooptación, y en las 2 empresas restantes, la Junta General de Accionistas tomó la decisión del reemplazo. A continuación se muestran los motivos de los ingresos de nuevos directores al directorio y los órganos que tomaron dicha decisión:

**Figura 8: Motivos por los que las mujeres ingresaron a los directorios**

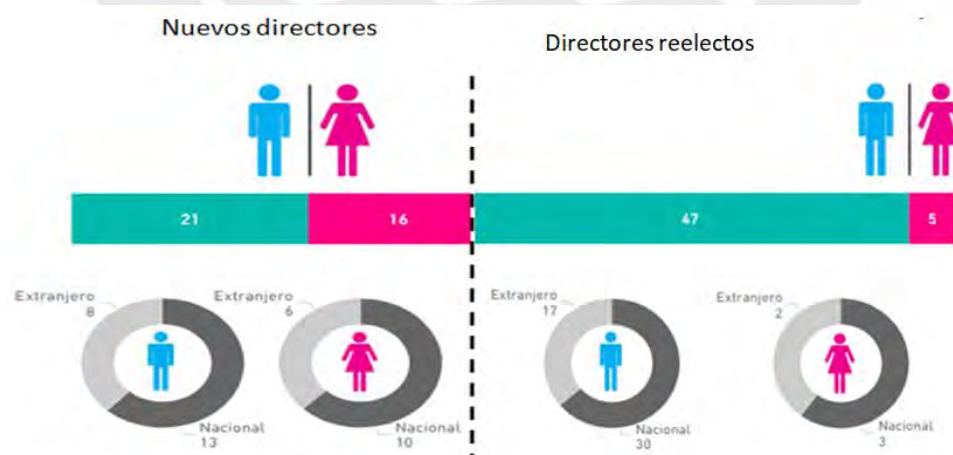


#### 4.2. Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados y hallazgos obtenidos, luego de analizar las dimensiones de diversidad en los 89 directores de la muestra representativa, de acuerdo al siguiente detalle:

Dimensión N°1 – Origen: de los 89 directores de la muestra representativa, 37 son nuevos directores (21 hombres y 16 mujeres) y 52 son directores reelectos (47 hombres y 5 mujeres). El 37% de los nuevos directores (37%) son de origen extranjero, siendo las mujeres las que representan casi la mitad de dicho porcentaje.

**Figura 9: Origen de los directores**



En el caso de los directores que permanecen en el cargo o son reelegidos, también los directores de origen extranjero representan el 37%, por lo tanto el ingreso de las nuevas directoras mujeres de origen extranjero contribuirá a incrementar la diversidad bajo esta dimensión dentro del Directorio.

Dimensión N°2 – Edad: de los 89 directores de la muestra representativa, 37 son nuevos directores (23 de origen nacional y 14 de origen extranjero) y 52 son directores reelectos (33 de origen nacional y 19 de origen extranjero). Debido a que la edad de los directores de la muestra representativa no figura en la información publicada por las empresas en el portal de la SMV, la presente dimensión será analizada únicamente sobre los directores de origen nacional, ya que se puede conocer la fecha de nacimiento de éstos, a través del portal de Essalud o de Reniec.

La edad promedio de los directores de origen nacional que ingresaron como nuevos directores es de 59.5 años y el de aquellos directores reelectos, su promedio es 60.6 años. De la información, desagregada por género, se evidencia que la mayoría de las nuevas directoras mujeres tienen entre 50 y 70 años, al igual que los directores reelectos. Por lo tanto la inclusión de nuevas directoras mujeres no ha influenciado en el promedio de edad del directorio significativamente y más bien lo mantiene.

**Figura 10: Edades de los directores**

Nuevos Directores					
Edad	Entre 40- 50	Entre 50-60	Entre 60 –70	Entre 70- 80	De 80 a más
N° de mujeres	2	4	4	0	0
N° de hombres	2	6	1	3	1

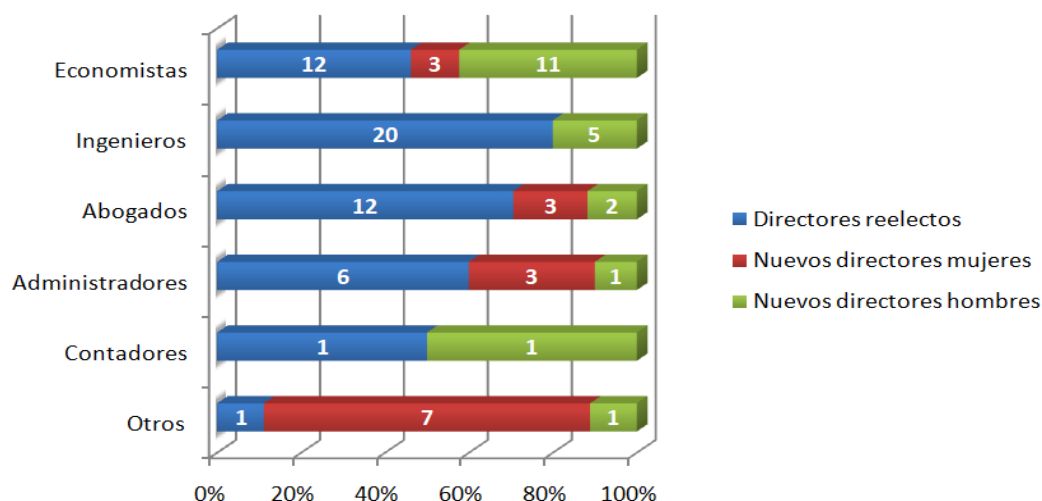
  

Directores reelectos						
Edad	Entre 30–40	Entre 40-50	Entre 50-60	Entre 60–70	Entre 70- 80	De 80 a más
N° de mujeres	0	2	1	0	0	0
N° de hombres	1	3	12	7	6	1

Dimensión N°3 – Conocimientos: Las tres profesiones más populares que se obtuvieron de la muestra representativa son economistas (29%), seguido por ingenieros (28%) y abogados (19%). Al respecto, las nuevas mujeres directoras agregan diversidad en cuanto a la profesión de economistas, que era ocupado

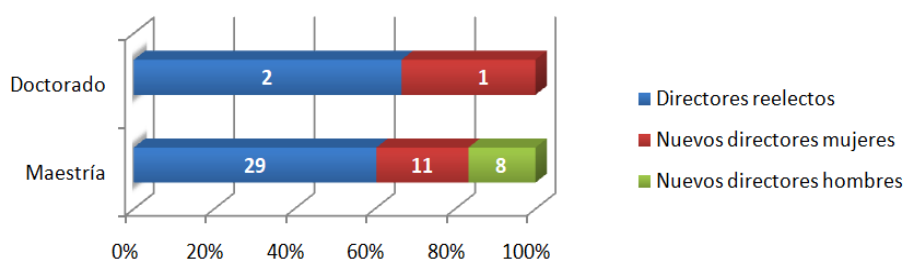
por una mayoría de directores hombres, asimismo, se evidencia que éstas mujeres agregan diversidad de profesión en los directorios, agregando una distinta visión en la toma de decisiones, al respecto entre las profesiones del rubro “otros” se tiene a las profesiones de marketing y publicidad, geografía, docencia, entre otros.

**Figura 11: Profesiones de los directores**



Asimismo, de esta muestra representativa se evidencia que solo el 3.4% ha obtenido el grado de doctor y el 53.9% ha obtenido una maestría. De los directores reelectos, el 55% cuenta con maestría y 3.8% con un doctorado. De las nuevas directoras mujeres, se evidencia que el 70% de ellas tiene una maestría y solo una mujer ha obtenido el grado de doctora, evidenciándose que éstas agregan valor a la empresa en cuanto al grado de formación académica.

**Figura 12: Estudios de posgrado**



Dimensión N°4 – Disponibilidad de tiempo suficiente: de las empresas que listan en bolsa al cierre del 2018, se identificaron los directorios en los que participan la muestra representativa conformada por 89 directores.

Al respecto, se evidencia que el número promedio de empresas en las que los directores reelectos (entre hombres y mujeres) participan es de 1.59 empresas, siendo 5 el número mayor de empresas en las que participan 2 directores reelectos y seguidamente 4 el número de empresas en las que también participan 2 directores reelectos.

En cambio, el número promedio de empresas en las que participan las nuevas directoras mujeres es de 1.06 empresas y se evidencia que 2 es el número mayor de empresas en las que solo una mujer directora participa de forma simultánea, las demás participan solo en 1 empresa como directoras.

En ese sentido, se evidencia que el 94% de las nuevas mujeres directoras tienen a su cargo 1 directorio en empresas que listan en bolsa como máximo, en cambio, solo el 67% de los directores reelectos tienen a su cargo solo 1 directorio y el 32% tiene a su cargo más de 1 directorio, siendo el mayor número de empresas 5.

En ese sentido y considerándose la relevancia de las funciones que cumplen los directores y de las decisiones que tienen que tomar para el futuro de las empresas, resulta beneficioso para la diversidad de la composición del directorio la dimensión de disponibilidad de tiempo que las nuevas mujeres directoras aportan al directorio.

Dimensión N°5 – Permanencia en el cargo: Esta dimensión únicamente ha sido analizada en los directores reelectos, a fin de determinar la cantidad de años que se encuentran ocupando el cargo de director en la empresa. De los 52 directores reelectos se puede evidenciar que el promedio de años de permanencia en el cargo es de 6.67 años, siendo 2 el número mínimo de años de permanencia y 21 el mayor número de años permanencia en el cargo de director de la empresa.

Es indudable que el ingreso de los nuevos directores tanto hombres como mujeres mejorará esta dimensión de la diversidad del directorio, renovando directores en su composición.

Asimismo, resulta preciso señalar que en los casos en los que se convocó a Junta General de Accionistas para elegir a los nuevos miembros que



compongan el Directorio, no se evidenció en los Hechos de Importancia de la convocatoria o posterior a ella, que la empresa haya divulgado al mercado los nombres de los candidatos y la hoja de vida de los mismos que hayan sido propuestos por el Comité de Nombramientos o el Directorio. Evidenciándose así una mala práctica de gobierno corporativo en el mercado de valores.

#### **4.3. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados presentados se evidencia que de las 5 dimensiones evaluadas de la diversidad, las mujeres contribuyen con el fortalecimiento de 4 de ellas dentro de los directorios, por lo tanto se evidencia que la participación de las nuevas directoras mujeres mejora la diversidad de la composición del Directorio.

Sobre el particular y de forma desagregada, se evidencia que las nuevas mujeres directoras contribuyen con las dimensiones de la diversidad, de acuerdo al siguiente detalle:

- Fortalecen la diversidad cultural del Directorio, pues las nuevas mujeres directoras representan la mitad del total de nuevos directores de origen extranjero. De esta forma contribuirán con la diversidad de la composición del directorio, pues traerán las experiencias de los países de donde provienen y lo podrán aplicar en las discusiones de temas a tratar en las sesiones de los Directorios de empresas que listan en el mercado de valores peruano.
- Agregan diversidad de conocimientos, ya que las nuevas mujeres directoras tienen profesiones distintas a la de los directores reelectos. La profesión más representativa en los directores reelectos, que coincide con lo tradicional, es ser economista; no obstante, los resultados evidencian que se está requiriendo conocimientos distintos para no solo revisar estados financieros, sino opinar sobre temas ambientales, sociales, de tecnología, entre otros. Asimismo, se evidencia que la mayoría de las nuevas mujeres directoras mantiene una formación académica de posgrado competitivo, profundizando y actualizando sus conocimientos para hacerlas más competitivas.
- De los resultados obtenidos se presume que las nuevas mujeres directoras tendrán mayor disponibilidad de tiempo que los hombres reelectos, ya que

pertenecen a un número menor de Directorios. De esta forma, se presume que las mujeres directoras dedicarán mayor tiempo a las sesiones de directorio, comprendiendo de mejor forma los temas de agenda y contribuyendo con la discusión de los temas a tratar.

- Las nuevas mujeres directoras refrescarán y renovarán la composición del Directorio, considerando que los directores reelectos llevan bastante tiempo en el cargo, siendo 21 años la mayor permanencia de la muestra evaluada. De esta forma se presume que las nuevas directoras mujeres otorgarán nuevos puntos de vista, desde una perspectiva externa, cuestionando temas que ya se daban por sentados.
- En cuanto a la dimensión de la edad, se obtuvo un resultado similar en el promedio de edad entre hombres y mujeres de origen nacional, por lo que la participación de las mujeres en esta dimensión mantiene la situación generacional de la composición de los directorios. Es preciso señalar que esta dimensión solo fue evaluada en cuanto a los directores de origen nacional, pues de la información pública no fue posible conseguir la edad de los directores de origen extranjeros.

Para efectos del presente trabajo de investigación, se ha evaluado el grado de diversidad en la composición del directorios en base al cumplimiento 5 dimensiones (origen, edad, conocimientos, disponibilidad de tiempo y permanencia en el cargo), siendo el caso que las nuevas mujeres directoras cumplieron satisfactoriamente con 4 de estas dimensiones, se concluye que éstas mejoran la diversidad de los directorios de las empresas que listan valores en la Bolsa de Valores de Lima.

Es evidente que los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación serán un factor atractivo para considerar, cada vez más, a mujeres como candidatas al cargo de Director, pues otorgarán diversidad a la composición del directorio.

Finalmente es pertinente señalar que una de las mayores limitaciones del presente trabajo de investigación fue la recopilación de información sobre las dimensiones de diversidad en la composición de los directores de estas 14 empresas que forman parte de la muestra representativa. Al respecto, la recopilación de información fue de forma individual y manual por cada director y

empresa. Principalmente, no se pudo obtener mayor información sobre los directores de origen extranjero.

Considero que un gran avance por parte de la Superintendencia del Mercado de Valores es la publicación de la reciente norma, que obliga a las empresas que registran valores en la Bolsa de Valores de Lima, a publicar en su página web corporativa la hoja de vida e información pertinente como fecha de nacimiento, género, entre otros.<sup>5</sup> No obstante, considero que un futuro no muy lejano esta información debería estar consolidada en una sola plataforma que brinde transparencia al mercado sobre la diversidad de la composición de los directorios.



---

<sup>5</sup> Resolución SMVN°016-2019-SMV/01

## Referencias Bibliográficas:

- Alexia, Autenne. (2013) Belgium: the legal system of corporate governance. En Andreas, Fleckner y Hopt, Klaus (Ed). *Comparative Corporate Governance. A functional an international Analysis*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Al-Rahahleh, Ayat S. (2017). Corporate Governance Quality, Board Gender Diversity and Corporate Dividend Policy: *Evidence from Jordan*. En: *Australasian Accounting Business & Finance Journal*.
- Arioglu, Emrah. (2015) Demographic diversity int the boardroom: evidence from Borsa Istanbul. DOI: 10.17261/Pressacademia.201519785
- Asociación AFP (2017) Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en empresas en las que inviertan las AFP. Recuperado de: <http://asociacionafp.pe/wp-content/uploads/2017/12/Practicas-de-Buen-Gobierno-Corporativo.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Documento de Enfoque: Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad. URL recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8515/Evaluacion-del-Apoyo-del-Banco-a-los-Temas-de-Genero-y-Diversidad.PDF?sequence=2&isAllowed=y>
- Banco Mundial (2017). URL recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL.FE.ZS?end=2017&start=1960&view=chart>
- Banahan y hasson (2018) Across the board improvements gender diversity and Esg performance. Recuperado de: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/09/06/across-the-board-improvements-gender-diversity-and-esg-performance/>
- Beatrice Avolio y Di Laura, Giovanna. (2016). Igualdad de género en el ámbito laboral: análisis y perspectivas. En Percy Marquina. (Ed), *Empresas Responsables y Competitivas*. Primera edición. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

- Bloomberg (2018) Big Investors Push Harder for more women directors. URL Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-19/investors-prepare-to-flex-muscle-in-support-of-women-on-boards>
- Blackrock. (2018) página web oficial. Recuperado de: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Bolsa de Valores de Lima. (2018) Presentación Acerca del S&P/BVL Índice de Buen Gobierno Corporativo 2018. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>
- Buitrago Florián, H., & Betancourt Prieto, M. (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. Cali, Colombia.
- Catalyst (2018) Quick take: why diversity and inclusion Matter. Recuperado de: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016) Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021. Lima: CEPLAN.
- CEPLAN (2016). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú hacia el 2021” Recuperado de: <https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>
- Chapple, Larelle y Jacquelyn Humphrey. (2014). Does Board Gender Diversity have a financial Impact? Evidence using stock portfolio performance. DOI: 10.1007/S10551-013-1785-0
- Corporate Woman Directors International (CWDI). (2015) Report: women board directors of 100 largest latinamerican companies.
- Corporación Financiera Internacional (IFC) (2019) Incrementando la diversidad de género, desde la fuerza laboral hasta el directorio. Recuperado de: <https://www.commddev.org/wp->

[content/uploads/2015/05/Promoviendo Oportunidades Para Las Mujeres y e  
l Sector Privado IFC Feb2019.pdf](#)

- Corporación Financiera Internacional (IFC) (2010) Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana. Washington, IFC.
- Congreso de la República del Perú (2017) Proyecto de Ley N°1024/2016-CR. En *Acta 15 de la Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera*, (pp.4-14) URL Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/ApoyComisiones/comision2011.nsf/644E04E006C4600E052580F90058D490/\\$FILE/ECONOMIA\\_51-2016-PE\\_Archivo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/ApoyComisiones/comision2011.nsf/644E04E006C4600E052580F90058D490/$FILE/ECONOMIA_51-2016-PE_Archivo.pdf)
- Dobson John, Gorospe Nicolette y Suny Seung-yeon. (2017) *Third wave feminism, ethics of care and corporate governance: the case of gender quotas on corporate board*. En “*Handbook of virtue ethics in business and management*”. Springer.
- Durand, Francisco (2017) Los doce apóstoles de la economía peruana. Una mirada social a los grupos de poder limeños y provincianos. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- EY (2019) *How to get more women in the board*. Recuperado de: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-how-to-get-more-women-in-the-boardroom.pdf?download](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-how-to-get-more-women-in-the-boardroom.pdf?download)
- Eccles, Robert; Kastropeli, Mirtha y Potter, Stephanie. (2017) *How to integrate ESG into Investment Decision Making: results of a Global Survey of Institutional Investors*. En *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 29, Issue4, p. 125-133. DOI: 10.1111/jacf.12267.
- Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P. & Pronzato, C. (2018). Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects. IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper Series N° 11462. URL Recuperado de: <http://ftp.iza.org/dp11462.pdf>

- Friedman, Milton (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine pp. 13-33
- Gamba, Susana. (2008) *Feminismo: historia y corrientes* Este artículo ha sido publicado en el "Diccionario de estudios de Género y Feminismos". Editorial Biblos. Recuperado de: <http://www.mujiresenred.net/spip.php?article1397>
- García-Meca, Emma y Carlos Palacio (2018). *Board composition and firm reputation: the role of business experts, support specialists and community influentials*. *BRW Business Research Quarterly* 21, 111-123. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.01.003>
- Harvard Business Review (2015) *Where boards fall short. New data shows that most directors don't understand the company's strategy* – by Dominic Barton and Mark Wiseman.
- Merma, G., Ávalos, M. y Martínez, M. (2015). La relevancia encubierta de género: las percepciones de los futuros maestros sobre la igualdad y las desigualdades contextuales. En: Universidad del Valle. *La Manzana de la Discordia*. DOI: 10.25100/lamanzanadeladiscordia.v10i2.1586
- Hartman, Mary (2011). *Not your mother's women's movement: women and leadership in the twenty-first century*. En Patricia, Werhane y Painter-Morland Mollie (Ed), *Leadership, Gender, and Organization*. Nueva York: SpringerDordrecht Heidelberg London new YorkLindsey, Linda (2016). *Gender Roles. A Sociological Perspective*. Sexta Edición. Nueva York: Routledge.
- Klettner, A., Clarke, T. y Boersma, M. (2014) *Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in Leadership: Multilevel Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change*. En: *Journal of Business Ethics*. Febrero 2016, Vol. 3, pp.395-419. DOI 10.1007/s10551-014-2069-z
- Leal, Silvia. (2019) *Consejos*. España: Punto Rojo Libros S.R.L.
- Linda, Lindsey (2016) *Gender Roles. A sociological Perspective*. Lind

- Mallin, Christine (2009) Corporate Social Responsibility. A Case Study Approach. Massachusetts: Edward Ekgar Publishing Inc.
- Magnier, V.&Rosenblum, D.(2014) *Quotas and the Transatlantic Divergence of Corporate Governance*. En: *Northwestern Journal of International Law&Business*. Spring 2014, Vol. 34 Issue2, p. 249-298. URL Recuperado de : <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=e943c933-4e32-4d2d-90b8-be2ab38c23f7%40sessionmgr4007>
- Martínez, Ángeles (2013) Tendencias Globales de la Transversalidad de Género. En *BARATARIA- Revista Castellano -Manchega de Ciencias Sociales* Nº 16, (pp. 107-122) DOI: <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i16.75>
- MSCI (2015) Women on Boards. *Global Trends in gender diversity on corporate boards*. URL Recuperado de: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>
- Martinez, Jennifer (2019) Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa. En *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* 17 (2) p. 153-162. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.08.008>
- Mondal, Srijani. (2018) Feminism and Humanism – Issues and concerns.
- Naciones Unidas (2015). Asamblea General. Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para Desarrollo Sostenible. Septuagésimo periodo de sesiones. Resolución 70/1. URL recuperado de: <https://undocs.org/es/A/RES/70/1>
- Naciones Unidas (2017) Labor de la Comisión de Estadística en relación con Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Septuagésimo primer periodo de sesiones. Resolución 71/313. URL recuperado de: [http://ggim.un.org/documents/A\\_Res\\_71\\_313\\_s.pdf](http://ggim.un.org/documents/A_Res_71_313_s.pdf)
- OECD (2016) Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>



- OECD (2011) *Achieving Effective Boards. A comparative study of corporate governance frameworks and board practices in Argentina, Brazil, Chile, Colombia, México, Panamá and Peru.* Recuperado de: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/guidelines\\_reviews+and+case+studies/achieving+effective+boards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/achieving+effective+boards)
- OECD (2018) *OECD Survey of Corporate Governance Frameworks in Latin America.*
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2018) *Iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo: impulso a favor de la igualdad.* Ginebra. Conferencia Internacional de Trabajo N°107 reunión. Memoria del Director General. URL Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_629242.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_629242.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1996). *Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer.* Nueva York.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT (2018) *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo.* URLrecuperadode:[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011) *Informe sobre desarrollo humano 2011 sostenibilidad y equidad un mejor futuro para todos.* Recuperado de: [https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/human\\_developmentreport2011.html](https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/human_developmentreport2011.html)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2016) *Informe sobre desarrollo humano 2016.* Recuperado de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/2016-human-development-report.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2018) *índices e indicadores de desarrollo humano, actualización estadística de 2018.* Recuperado

de:[http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf)

- PWC (2016) Board Composition. Key trends and developments. Recuperado de: [www.pwc.com/us/GovernanceInsightsCenter](http://www.pwc.com/us/GovernanceInsightsCenter)
- PWC (2018) Board Composition. Key trends and developments. Recuperado de: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/pwc-board-composition-key-trends-and-developments.html>
- Reyes Bárbara y Medina, Alex (2016) La participación de mujeres y hombres en los directorios de las empresas más exitosas de Estados Unidos: ¿tiene alguna relación con el rendimiento de la compañía? En *Contabilidad y Negocios*, (11), 22. DOI: 10.18800/contabilidad.201602.007.
- Rosener, Judy. (2011). *WaysWoman Lead*. En Patricia, Werhane y Painter-MorlandMollie (Ed), *Leadership, Gender, and Organization*. Nueva York: SpringerDordrecht Heidelberg London new York.
- Sja fjell, Beate y Kjelland, Cecilie. (2013) Norway: Corporate governance on the outskirts of the EU. En Andreas, Fleckner y Hopt, Klaus (Ed). *Comparative Corporate Governance. A functional an international Analysis*. Nueva York: Cambridge UniversityPress.
- Spenserstuart(2018) 2018 Perú Spenser Stuart BoardIndex. Recuperado de: [https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/june/peru\\_board\\_index\\_2018.pdf?la=en&hash=6F5390491B8BE7818107D713DD2305D88DD6B843](https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/june/peru_board_index_2018.pdf?la=en&hash=6F5390491B8BE7818107D713DD2305D88DD6B843)
- Superintendencia del Mercado de Valores – SMV. (2013). Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. URL Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20 2 .pdf>
- Sustainable Stock Exchanges – SSE (2015). Brief2: Role of Stock Exchanges in Promoting Corporate Sustainability. Recuperado de: <http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2015/08/Brief-2-Role-of-Stock-Exchanges-in-Promoting-Corporate-Sustainability.pdf>

- Sustainable Stock Exchanges – SSSE (2016). How stock exchanges can advance gender equality. Recuperado de: [http://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/SSE\\_Gender\\_Equality\\_2017\\_Report.pdf](http://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/SSE_Gender_Equality_2017_Report.pdf)
- Sustainable Stock Exchanges – SSSE (2017). 2016 Report on Progress. Recuperado de: <http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2012/03/SSE-Report-on-Progress-2016.pdf>
- UNESCO (2014) Plan de acción de la UNESCO para la prioridad “igualdad de género” (2014-2021)
- Werhane, Patricia y Painter-Morland, Mollie. (2011). Leadership, Gender, and Organization. Volumen 27. Nueva York: Springer Dordrecht Heidelberg London new York.
- Whalen, Dennis T. (2017) ESG, Strategy and the Long View. En *NACDDirectorship*, 43 (6), (p 94). URL Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=36&sid=e943c933-4e32-4d2d-90b8-be2ab38c23f7%40sessionmgr4007>
- WOMEN CEO Perú, PWC Perú y CENTRUMPUCP (2018) Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/estudio-sobre-mujeres-miembros-de-directorios.pdf>
- WorldEconomicForum. (2017). The Global Gender Gap Report. URL recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>
- WorldEconomicForum. (2018). The Global Gender Gap Report. URL recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>