

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Derecho



La incorporación de la *Rooney Rule* como mecanismo idóneo para incrementar la presencia femenina en los directorios de las sociedades anónimas abiertas del mercado de valores peruano

Tesis para optar por el título profesional de Abogada

Isabella Martina Monsante Moy

Asesor:

Francisco Javier Baldeón Vellon

Lima, 2025

Informe de Similitud

Yo, **Francisco Javier Baldeón Vellon**, docente de la **Facultad de Derecho** de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada:

La incorporación de la Rooney Rule como mecanismo idóneo para incrementar la presencia femenina en los directorios de las sociedades anónimas abiertas del mercado de valores peruano

De la autora:

Isabella Martina Monsante Moy

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 30%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **17/02/2025**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 20 de marzo del 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
BALDEÓN VELLÓN, FRANCISCO JAVIER	
DNI: 44261467	Firma:
ORCID: 0009-0000-7407-6647	

A mis padres... porque para ellos son todos mis logros.

A La Era Femenina, nacida del espíritu de esta tesis.

A mi universidad y profesores, por formarme con propósito y justicia porque la mirada humana y empatía es indispensable en esta profesión.

Finalmente, a las mujeres del presente y de la historia, cuyas capacidades fueron cuestionadas por su propia feminidad, quienes enfrentaron desigualdades y soportaron acosos que no les quedó otra que callar. A las que fueron despedidas por dar vida y cuestionadas antes de siquiera hablar, pero, sobre todo...

A las que se alzaron en voz y marcha, desde el derecho, desde el arte o de las calles... permitiéndome a mí hoy convertirme en abogada y seguir trabajando por los derechos de las de mañana.

AGRADECIMIENTOS:

A mi brillante asesor, que, desde el día uno, no dudó en apoyarme y guiarme, siempre con la más generosa disposición.

A la comunidad de La Era Femenina, que surge de los ideales que compartimos, por acompañarme en este camino y por llenarme de ánimo en cada paso.

A cada profesor y abogado que encontró un momento para compartir un café, escuchar mis ideas y enriquecer mi propuesta con su experiencia.

Resumen

Esta tesis aborda la falta de presencia femenina en los directorios de las sociedades anónimas abiertas en el Perú y propone soluciones viables para incrementar su participación. El objetivo principal es analizar las causas de esta brecha, evaluar medidas implementadas en otros países y diseñar una alternativa adaptada a la realidad peruana.

La investigación utiliza un enfoque descriptivo y analítico, basándose en normas y en marcos normativos tanto nacionales e internacionales, estudios empíricos y teorías sobre discriminación estructural y buen gobierno corporativo. Se identificó que la principal barrera para la inclusión femenina es la discriminación estructural hacia la mujer.

Entre las soluciones analizadas, se descarta la imposición de cuotas de género obligatorias debido a su limitada viabilidad en el contexto peruano. En su defecto, se propone la Rooney Rule, una medida que fomenta la diversidad al requerir que, al menos el 30% de los candidatos considerados para un directorio, sean mujeres. Este modelo se basa en la autorregulación de las empresas, complementada por incentivos de transparencia, promovidos por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), mediante los actuales reportes de Sostenibilidad y Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo. Se propone incluir en dichos reportes una pregunta específica sobre el porcentaje de mujeres candidatas a los puestos de directorio entrevistadas, como una medida concreta para fomentar la diversidad de género en los procesos de selección.

La implementación de esta propuesta respeta la libertad de empresa y, al mismo tiempo, promueve los valores constitucionales de igualdad y no discriminación. Además, contribuye al desarrollo de una cultura empresarial más inclusiva, posicionando a las empresas peruanas como actores competitivos en un mercado global que valora cada vez más la sostenibilidad, el respeto a los Derechos Humanos y la diversidad.

Abstract

This thesis addresses the lack of female representation in the boards of publicly listed companies in Peru and proposes viable solutions to increase their participation. The main objective is to analyze the causes of this gap, evaluate measures implemented in other countries, and design an alternative adapted to the Peruvian context.

The research uses a descriptive and analytical approach, relying on both national and international standards and regulatory frameworks, empirical studies, and theories on structural discrimination and corporate governance. It was identified that the main barrier to female inclusion is structural discrimination against women.

Among the solutions analyzed, the imposition of mandatory gender quotas is discarded due to its limited viability in the Peruvian context. Instead, the Rooney Rule is proposed, a measure that fosters diversity by requiring that at least 30% of candidates considered for board positions be women. This model is based on self-regulation by companies, complemented by transparency incentives promoted by the Superintendence of the Securities Market (SMV), through the current reports. It is proposed to include in these reports a specific question about the percentage of female candidates interviewed for board positions as a concrete measure to promote gender diversity in selection processes.

The implementation of this proposal respects business freedom while promoting the constitutional values of equality and non-discrimination. Moreover, it contributes to the development of a more inclusive business culture, positioning Peruvian companies as competitive players in a global market that values sustainability, respect for Human Rights and diversity.

ÍNDICE

Resumen	1
Índice	3
Introducción	5
Capítulo I: El directorio de una sociedad anónima y la situación actual de la mujer	
1.1. Importancia de los directorios en una Sociedad Anónima.....	10
1.1.1. El tratamiento del directorio ante la Ley General de Sociedades.....	18
1.1.2. Teorías del interés social.....	27
1.1.3. Sociedades anónimas abiertas.....	36
1.1.3.1. Sociedades anónimas abiertas y el mercado de valores peruano.....	41
1.2. La situación de la mujer en los directorios de las sociedades anónimas abiertas.....	48
1.2.1. Panorama en el Perú.....	49
1.2.2. Panorama internacional.....	57
Capítulo II: La falta de presencia femenina en los directorios, y la necesidad de incrementarla	
2.1. Discriminación estructural hacia la mujer: la causa principal.....	65
2.1.1. Discriminación.....	66
2.1.1.1. Instrumentos normativos que hacen frente a la discriminación.....	76
2.1.2. Discriminación hacia la mujer en el trabajo y en los directorios.....	78
2.1.2.1. Instrumentos normativos que hacen frente a la	

discriminación contra la mujer en el trabajo.....	88
2.2. La notable necesidad de incrementar la presencia femenina en los directorios: Nuevo paradigma de negocio.....	94
2.2.1. Rol de las empresas en una democracia.....	100
2.2.2. Razones de mercado.....	105
Capítulo III: Soluciones desde el derecho societario	
3.1. Cuotas de género y medidas afirmativas.....	119
3.1.1. Concepto y objetivo de las medidas afirmativas.....	120
3.2. Rooney Rule: la mejor aliada para las empresas en la equidad de género.....	126
3.2.1. Concepto de la <i>Rooney Rule</i>	126
3.2.2. Implementación de la <i>Rooney Rule</i>	132
3.3. Medidas complementarias desde el ente regulador: la SMV.....	142
3.3.1. Reportes.....	142
3.3.2. Justificando la autorregulación.....	144
Conclusiones	152
Recomendaciones	156
Referencias Bibliográficas	158

“Women belong to all places where decisions are being made.”

-Ruth Bader Ginsburg

Introducción

No se puede hablar de una verdadera democracia si no hay mujeres en las esferas de poder en un país. No se puede afirmar que vivimos en un Estado Constitucional de Derecho, cuando los convocados a los asientos en la toma de decisiones en espacios de poder, no reflejan la realidad demográfica de un país. “No hay democracia sin mujeres presentes en los espacios de poder” (Ortega, 2023, p. 261)¹.

Las mujeres representan más del 50% de la población del Perú², el 44,7% de su población económicamente activa³, sin embargo, sólo representan cerca del 12%⁴ dentro de uno de los órganos de toma de decisiones más importantes del país: los directorios de las empresas. Resulta importante destacar que la última cifra corresponde a las empresas cuyos valores se encuentran listados en la Bolsa de Valores de Lima; empresas que, por mandato legal, deben mantener cierta información abierta al público, lo cual, como se verá más adelante, juega un rol determinante para que haya más presencia de mujeres en los directorios de las empresas listadas. Lo propio

¹ Ortega, N. (2023). Las medidas afirmativas en el camino hacia la democracia paritaria en Perú. En Álvarez (Coord.), *Ensayos de género y derecho* (pp. 259- 269). Themis Editorial Jurídica. p. 261.

² Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

³ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2022.pdf>

⁴ Women CEO et al. (2023). Segundo estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano al 2022. CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

no ocurre con empresas que no listan en bolsa. Lamentablemente, no se cuentan con estudios concretos en el país que revelen el porcentaje de mujeres que ocupen cargos directivos en estas últimas empresas, como lo son las sociedades anónimas ordinarias o sociedades anónimas cerradas (aunque éstas últimas, según el artículo 247 de la Ley General de Sociedades⁵, pueden prescindir de directorio). Además, como se desarrollará en el presente trabajo, el hecho de que las empresas se sometan a un régimen de transparencia de información al público -como de su composición y gobierno corporativo- es un incentivo fundamental para contar con cierta presencia femenina en los puestos directivos; incentivo que, naturalmente, no tienen las empresas cuyos valores no están listados.

En el tejido mismo de nuestra sociedad persiste una discriminación arraigada que se refleja en la subrepresentación de mujeres en los directorios de las empresas. La falta de equidad de género en estos espacios de toma de decisiones va más allá de una mera estadística; constituye un indicador inequívoco de las barreras sistémicas que obstaculizan la participación plena y equitativa de las mujeres en toma de decisiones de las grandes empresas que influyen de manera directa en nuestro país; por ende, también constituye un reflejo de la problemática de la falta de espacios para las mujeres en la toma de decisiones dentro nuestra democracia.

La ausencia de mujeres en los lugares de toma decisión compromete la integridad misma de un Estado Constitucional de Derecho, revelando una brecha fundamental entre los preceptos democráticos y la realidad sociopolítica. La representación femenina, esencial para una democracia genuina, no es simplemente una cuestión de cuotas numéricas; es un imperativo constitucional que refleja la diversidad y la riqueza de

⁵ **Artículo 247 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

En el pacto social o en el estatuto de la sociedad se podrá establecer que la sociedad no tiene directorio.

Cuando se determine la no existencia del directorio todas las funciones establecidas en esta ley para este órgano societario serán ejercidas por el gerente general.

perspectivas necesarias para una toma de decisiones robusta y equilibrada que va a repercutir en nuestra sociedad, más allá de la empresa misma.

Además, como se apreciará más adelante, la diversidad de género en los directorios ha demostrado ser un factor crucial para la toma de decisiones efectiva y la rentabilidad empresarial. Numerosos estudios han destacado que los equipos directivos inclusivos generan una gama más amplia de ideas innovadoras, mejoran la capacidad de resolución de problemas y, en última instancia, fortalecen la posición competitiva de las empresas.

En este contexto, emergen nuevas políticas, tanto públicas como privadas, ya sean obligatorias o voluntarias, que incluso generan debates políticos en la sociedad, especialmente cuando provienen del Estado y tienen un carácter imperativo. Sin embargo, lo que está fuera de discusión y constituye una realidad innegable es que las empresas, cada vez más, están adoptando la diversidad como un objetivo estratégico, impulsándola bajo principios éticos y democráticos, más allá de los beneficios económicos directos ampliamente documentados en diversos estudios. Este fenómeno responde a múltiples razones, pero la tendencia es clara: las empresas, en particular las grandes corporaciones y las multinacionales —que en el país suelen coincidir con sociedades anónimas abiertas— están adoptando políticas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad con un enfoque cada vez más ambicioso.

En este escenario, la presente investigación tiene como objetivo proponer soluciones desde el ámbito privado, pero apoyadas por incentivos del sector público. Estas soluciones no buscan ser impositivas, sino que respetan —aunque no de manera absoluta— la libertad de empresa y la limitada injerencia estatal que caracteriza el modelo económico peruano. En lugar de imponer cuotas de género obligatorias, como las que se encuentran vigentes en algunas legislaciones comparadas o propuestas como proyectos de ley en nuestro sistema jurídico, esta tesis plantea una alternativa: la adaptación de la *Rooney Rule*.

Originalmente implementada en 2003 por la liga de fútbol americano en Estados Unidos para fomentar la contratación de personas afrodescendientes en puestos directivos, la *Rooney Rule* es aquí propuesta como un mecanismo que las empresas adopten voluntariamente, incentivadas por medidas de transparencia promovidas por el ente regulador. Este enfoque respeta el derecho fundamental a la libertad de empresa, precisamente, garantizando sus componentes de libertad de organización y contratación, pero a la vez busca fomentar pilares y derechos constitucionales como lo son los de la igualdad y no discriminación, cuya implementación es crucial en todas las esferas, incluido el ámbito corporativo. La propuesta busca mitigar la discriminación de género desde el derecho societario, un área que, aunque pueda parecer lejana a los derechos fundamentales, tiene un impacto significativo en su promoción y garantía, especialmente en el contexto actual.

La *Rooney Rule* se erige como una herramienta poderosa para catalizar un cambio significativo en favor de la equidad de género en la toma de decisiones empresariales. Su implementación busca garantizar, o al menos impulsar continuamente, que las mujeres ocupen el lugar que les corresponde, especialmente en grandes empresas cuyo impacto trasciende la economía y afecta profundamente la vida en sociedad.

El régimen económico del Perú responde a un modelo liberal y de poca injerencia estatal, es por ello mismo que coloca mucha responsabilidad a los actores mercantiles del país, dígame empresas, accionistas, directores, gerentes y cualquiera que tome decisiones dentro de una empresa, sin dejar de lado, por supuesto, la importancia de fiscalización de los consumidores de ciertas decisiones en aras de proteger y velar por los principios democráticos, sobre todo, los consumidores de las últimas generaciones, la generación Z y los *Millennials*, los primeros en mayor medida⁶.

⁶ Ver: World Economic Forum. (marzo de 2022). *Gen Z cares about sustainability more than anyone else – and is starting to make others feel the same.*
<https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/>

En ese orden de ideas, el marco teórico de la presente investigación se desarrolla en el primer capítulo, donde se aborda el directorio, su importancia en las sociedades anónimas, especialmente en las abiertas, y cómo la Ley General de Sociedades regula al directorio. Asimismo, se expondrán las teorías del interés social que buscan explicar la toma de decisiones en un directorio. Este análisis se realiza con el propósito de resaltar la relevancia de los directorios dentro de una sociedad, una democracia, y la importancia de promover la equidad de género en los directorios de las empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa. De esta manera, se presenta la situación actual de la presencia femenina en los directorios de las empresas y el panorama actual a nivel nacional e internacional en relación con este tema.

El segundo capítulo tiene como objetivo plantear la problemática, analizarla y encontrar su explicación para poder llegar a la mejor solución que busque incrementar la presencia femenina en los directorios de las sociedades anónimas abiertas en Perú. De este modo, en el primer subcapítulo, se presentará la discriminación como la causa principal de la disparidad de género en los directorios de las empresas, así como los principales instrumentos normativos que regulan la discriminación. Posteriormente, se analizará la discriminación contra la mujer en el ámbito laboral y, por ende, en su acceso a los puestos directivos. En el segundo subcapítulo, se expondrán los motivos principales por los cuales resulta imperante incrementar la presencia femenina en los directorios de las sociedades: motivos desde una perspectiva constitucional y de derechos fundamentales y motivos desde una perspectiva de mercado.

El tercer y último capítulo tiene como propósito presentar la mejor solución a la problemática planteada. Para ello, se analiza la viabilidad de implementar cuotas fijas e imperativas, llegando a la conclusión de que, en una sociedad y un sistema normativo como el de Perú, la autorregulación puede ser más beneficiosa. En este sentido, se propone la Rooney Rule como la solución más adecuada. No obstante, también se examinan las limitaciones y las medidas complementarias que deben ser adoptadas, tanto por las empresas

como por los organismos reguladores, como la Superintendencia de Mercado de Valores, para garantizar su efectividad.

Capítulo I: El directorio de una sociedad anónima y la situación actual de la mujer

¿Por qué es importante que haya mujeres en los directorios? ¿Por qué hay poca presencia femenina en los directorios? Para responder estas interrogantes, es necesario comenzar explicando qué es un directorio, cuál es su rol dentro de una sociedad anónima, cómo se regula y su importancia en una democracia. Este primer capítulo se divide en dos subcapítulos: el primero desarrolla el rol de los directores dentro de una sociedad y el segundo aborda la situación actual respecto a la falta de presencia femenina en los directorios.

1.1. Importancia de los directorios en una Sociedad Anónima

Los directorios en una sociedad anónima no son exclusivos de la jurisdicción peruana, y latinoamericana, inclusive, tampoco del Derecho Romano-Germánico o más conocido como el *Civil Law*. De hecho, los directorios son figuras societarias que están presentes y se hacen necesarias en casi todas las grandes empresas alrededor del mundo. En este primer apartado, se desarrollarán estas características comunes de los directorios a nivel internacional, describiendo, por supuesto, las características típicas de los directorios en el Perú, sin perjuicio de que se desarrollen estos últimos a profundidad en el segundo apartado a la luz de la Ley General de Sociedades, Ley N°. 26887.

Kraakman et al, en su obra *The Anatomy of Corporate Law*, analiza el derecho corporativo en diferentes jurisdicciones tanto del Derecho Anglosajón (*Common Law*) como del *Civil Law* buscando los elementos comunes de éste transversales a cualquier sistema jurídico; las jurisdicciones analizadas fueron Francia, Alemania, Brasil, Japón, el Reino

unido y los Estados Unidos⁷. Así, se identifican cuatro elementos que son una constante en todos los sistemas jurídicos analizados.

En primer lugar, los directorios constituyen un órgano de supervisión independiente de la administración, encargado, en la mayoría de los casos, de monitorear e incluso designar a quienes la conforman. En segundo lugar, comparten como característica esencial su designación por parte de los accionistas, a quienes deben responder en última instancia al velar por sus intereses. No obstante, cabe señalar que, en determinadas circunstancias, resulta fundamental considerar otros intereses al momento de tomar decisiones como directorio, un aspecto que se desarrollará más adelante.

Como tercer elemento los autores identifican la necesaria separación del directorio de los accionistas que da pie a la economización de los costos en la toma de decisiones, además de también poder proteger los intereses de los minoritarios y otros grupos de interés. Por último, como cuarta característica en común, los autores destacan que el directorio es per sé un órgano de múltiples miembros para facilitar el monitoreo mutuo y las tomas de decisiones (Kraakman et al., 2017, p.12)⁸. En suma, el directorio es un órgano compuesto de varios miembros, directamente designado por los accionistas de la sociedad, que toma decisiones que definen el curso de la compañía tomando en cuenta, principalmente, los intereses de los accionistas.

El Código de Buen Gobierno Corporativo⁹, en el principio 16, que regula las funciones del directorio, dispone que los directorios tienen el rol de proponer

⁷ Kraakman, R., Armour, J., Davies, P., Enriques, L., Hansmann, H., Herring, G., Holpt, K., Kanda, H., Pargendler, M., Ringe, W. G., & Rock, E. (2017). *The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach* (3ra ed.). Oxford University Press. Nueva York, EE.UU.

⁸ *idem*, p.12

⁹ En 2013, catorce instituciones y gremios empresariales destacados, liderados por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), publicaron el "Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas", actualizando la versión de 2002. Este código recoge prácticas voluntarias y no imperativas, es decir, es una especie de autorregulación. Los principios no son vinculantes, sino que son recomendaciones que se han estandarizado a nivel mundial y le brindan beneficios a las empresas de aplicarse. Así, integra los mejores estándares internacionales y locales de buen gobierno corporativo, adaptándolos al contexto peruano. Se centra en la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Alta Gerencia, así como en la gestión adecuada de riesgos. El objetivo

y monitorear la estrategia de negocio de la sociedad, establecer metas y planes de acción que incluyan los presupuestos anuales. Del mismo modo, el mismo directorio es responsable de supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer acciones que conlleven a su mejor aplicación¹⁰.

Además los directores sirven también como evaluadores de los potenciales riesgos financieros, legales, reputacionales o de cualquier otra índole que pueda afectar el curso de la sociedad. Otro atributo típico de los directorios es que se trata de un órgano colegiado, es decir, que las decisiones se toman como órgano y a nombre del directorio, y no a título personal. Por otro lado, los deberes inherentes al cargo de los directores son los de lealtad y cuidado; el primero refiere a que el director debe actuar de forma que privilegie los intereses de la sociedad, evitando los escenarios de conflictos de interés (con los suyos) y, el segundo, se refiere al deber de los directores de actuar de manera responsable manteniendo el estándar de un “ordenado comerciante”¹¹.

Por otro lado, es válido preguntarse cuál es la diferencia entre el directorio y la administración (donde pertenece el gerente general), ya que ambos se diferencian de los accionistas en tanto que “trabajan” para la sociedad y, normalmente, no son sus “dueños” de ésta como sí lo son los accionistas. Puede decirse que la diferencia radica en la “jerarquía” y en la frecuencia de su actividad. En cuanto a la jerarquía, el directorio es el órgano que propone, aprueba y dirige la estrategia corporativa, mientras que los miembros de la

principal del código es fomentar una cultura sólida de buen gobierno corporativo en el Perú, mejorar la percepción de las sociedades anónimas ante los inversionistas, promover el desarrollo empresarial y contribuir al valor económico del país, adaptándose a las particularidades del mercado de valores peruano.

¹⁰ Principio 16 del Código de Buen Gobierno Corporativo mediante Resolución SMV N° 012-2014-SMV/01 del 18 de junio de 2014.

¹¹ Abad, V. (2021). *La responsabilidad de los directores en el buen gobierno corporativo*. Perú Week. Recuperado de <https://www.peruweek.pe/la-responsabilidad-de-los-directores-en-el-buen-gobierno-corporativo/>

administración se encargan de operar y ejecutar dicha estrategia. Por otra parte, en cuanto a la frecuencia, la administración opera todos los días, mientras que el directorio se reúne periódicamente en las juntas de directorio. Por ejemplo, los directorios de las empresas del sistema financiero deben reunirse una vez al mes en sesiones ordinarias¹².

Los directorios desempeñan un rol fundamental en las sociedades anónimas, especialmente en aquellas cuyos valores se negocian en bolsa, debido a su capacidad de actuar como órganos de supervisión independientes. Generalmente integrados por personas externas a la sociedad —es decir, sin una participación directa en el capital social—, los directorios están llamados a garantizar la gestión más eficiente y transparente posible de la empresa. Esta independencia les permite priorizar el interés general de la sociedad en su conjunto, por encima de los intereses particulares de accionistas específicos, como los mayoritarios, lo que resulta esencial para promover la confianza de los inversionistas y asegurar un buen gobierno corporativo.

Los directorios en una sociedad (empresa) son cruciales por varias razones. En primer lugar, actúan como órganos de supervisión independientes de la administración, proponiendo, aprobando y dirigiendo la estrategia corporativa, lo que garantiza una coherencia estratégica y alineación con los objetivos a largo plazo de la empresa. En segundo lugar, los directores, al ser designados por los accionistas, deben rendir cuentas principalmente a ellos, asegurando que las decisiones se tomen con el objetivo de maximizar el valor para los accionistas. Además, la separación entre el directorio y los accionistas y la administración protege los intereses de los accionistas minoritarios y otros grupos de interés, evitando decisiones sesgadas.

Los directorios también desempeñan un papel vital en la identificación y evaluación de riesgos financieros, legales y reputacionales, contribuyendo a

¹² Artículo 84 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702.

la estabilidad y sostenibilidad de la empresa. Finalmente, al ser órganos colegiados, los directorios facilitan la toma de decisiones consensuadas, lo que mejora la supervisión mutua y la efectividad de la gobernanza corporativa.

David A. Nadler et al, en su obra “*Building Better Boards a Blueprint for Effective Governance*”¹³, destacan cinco tipos de directorios y los clasifican según sus características dentro de la empresa. Los autores diferencian a los directorios como pasivos, certificantes, comprometidos, intervencionistas y operativos¹⁴. A continuación, se desarrolla qué implica cada uno de ellos.

En primer lugar, con el directorio pasivo, los autores se refieren a un modelo tradicional en el que la participación del directorio se limita a la discreción del gerente general (Nadler et al., p.18, 2006). Ciertamente, este modelo ha sido dejado cada vez de lado, puesto que los códigos de buen gobierno corporativo e, incluso las regulaciones, cada vez más promueven un rol más participativo de los directorios, elevando el estándar de responsabilidad e incluso aumentándole ciertos deberes particulares dentro de la empresa.

Las empresas que cuentan con “*certifying boards*”, es decir, con directorios certificantes le dan un gran énfasis a los directores independientes que le certifican a los accionistas que la empresa está siendo administrada de manera adecuada y que el gerente general está cumpliendo con lo que el directorio les demanda. Dentro de este modelo, los directores son muy respetados y cuentan con mucha credibilidad respecto de los accionistas (Nadler et al, 2006. p.18)¹⁵.

Por otro lado, los directorios “comprometidos” trabajan de la mano con los gerentes generales que les proveen de perspicacia y asesoría en las

¹³ Ver: Nadler, D. A., Behan, B. A., & Nadler, M. B. (2006). *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. Jossey-Bass.

¹⁴ *idem* p.18, 19

¹⁵ *idem* p.18.

decisiones claves, a la vez que el directorio está pendiente de monitorear al gerente general y a la performance de la compañía. Por ello, se destaca la importancia de que los miembros del directorio cuenten con cierto nivel de conocimiento de la industria y expertise financiero para poder trabajar de la mano con el gerente general (Nadler et al, 2006, p.18)¹⁶.

Por otro lado, Nadler et al. destacan al directorio “intervencionista” como un modelo de directorio más común durante épocas de crisis y estrés dentro de una compañía. Así, se dice que estos directores se reúnen con alta frecuencia y se involucran mucho con la administración para participar directamente de decisiones clave para el curso de la compañía (2006, p.19)¹⁷.

Por último, los autores describen a los directorios operativos, los cuales pertenecen a los directorios con el más alto grado de involucramiento dentro de la compañía, tomando decisiones clave que impactan en el día a día de la empresa y que la administración implementa y toma en cuenta en su actuar (Nadler et al, 2006, p.19)¹⁸. Su nivel de participación constante y directa los posiciona como actores centrales en la dinámica empresarial, influyendo activamente en la gestión y en la ejecución de las estrategias organizacionales.

Sin perjuicio de la distinción que hacen los autores de los tipos de directorios, es cierto que no es una clasificación fija e, incluso, los directorios pueden tener ciertos elementos de otro tipo o también pueden variar de característica dependiendo del momento en que se encuentre la sociedad. Por ejemplo, puede variar dependiendo de si están en una situación de concurso, están en medio de una venta de gran parte del accionariado o si la compañía está en un momento estable.

¹⁶ *idem*.

¹⁷ Nadler, D. A., Behan, B. A., & Nadler, M. B. (2006). *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. Jossey-Bass. p.19.

¹⁸ *idem*.

Ahora bien, la figura del directorio cobra especial relevancia dentro de una sociedad (país), puesto que, al ser distintos de los accionistas y ser profesionales calificados dentro del mundo de los negocios, se espera que sus decisiones estén alineadas con buenas prácticas corporativas que le agreguen valor a la empresa a largo plazo guiándose de valores que promueven la transparencia, la responsabilidad y la equidad en la gestión corporativa. De hecho, la regulación financiera y de valores agrega parámetros claros a quién puede ser considerado para un puesto de director y también coloca las situaciones en las que los directores tienen responsabilidad directa¹⁹. Esta regulación apunta a que contemos con sociedades anónimas transparentes y en regla con el cumplimiento de la regulación.

Lo anterior resulta crucial por diversas razones fundamentales. En primer lugar, protege a los inversionistas, permitiéndoles tomar decisiones informadas basadas en información precisa y completa sobre la situación financiera, la gestión y las operaciones de la empresa. Esto disminuye el riesgo de fraude y malas prácticas, generando mayor confianza en el mercado peruano. Además, la transparencia mejora la eficiencia del mercado, ya que facilita una valoración más precisa de las acciones y otros valores, promoviendo así un entorno de competencia justa.

Asimismo, la transparencia y cumplimiento de la regulación trae como consecuencia el fortalecimiento de la reputación de la empresa, mejorando su capacidad para atraer inversión y financiamiento a largo plazo. En un contexto más amplio, la transparencia contribuye a la estabilidad económica al reducir la incertidumbre y promover la responsabilidad corporativa, lo que es esencial para el desarrollo sostenible y la confianza en las instituciones económicas y financieras dentro del mercado peruano.

¹⁹ Esto se ve reflejado en la Ley Sistema financiero y la SMV.

Por último, al supervisar la administración y garantizar que las decisiones se tomen considerando diversos intereses, los directorios fomentan prácticas empresariales éticas y responsables. Además -y lo desarrollaremos con mayor énfasis en este trabajo de investigación- la inclusión de diversas perspectivas en los directorios contribuye a una toma de decisiones más asertivas, que incluyen diferentes perspectivas, lo que es esencial para el desarrollo de la misma empresa, pero también de una economía sostenible y ética. De hecho, dentro del Pilar III del Código de Buen Gobierno Corporativo, se recomienda que los directorios estén conformados por profesionales de distintas especialidades, con prestigio, ética, independencia económica y otras cualidades que propicien la pluralidad de enfoques y opiniones.

Entonces, se puede evidenciar cómo es que se hace necesario contar con un directorio que tenga pluralidad de opiniones y perspectivas para lograr un mejor manejo de la sociedad y, consecuentemente, una mayor rentabilidad. Las grandes empresas, al tomar decisiones, no solo impactan directamente en sus propios resultados financieros, sino que sus decisiones afectan también a la economía y a la sociedad en general. Dado el creciente poder e influencia de las empresas, que en muchos casos cuentan con más capital que el Producto Bruto Interno (PBI) de países enteros.

Así, los directorios no solo son esenciales para el buen funcionamiento y la sostenibilidad de las empresas, sino que también desempeñan un papel vital en el fortalecimiento de la democracia, asegurando que las empresas, como actores clave en la economía global, operen de manera más inclusiva y responsable. Es por ello que es crucial que sus órganos de decisión reflejen una representatividad más amplia, que incluya a las mujeres, para garantizar que las decisiones sean más equilibradas y reflejen la diversidad de intereses presentes en la sociedad y ello va a beneficiar a las mismas empresas. Sin perjuicio de este importante motivo, en el Capítulo Segundo de esta investigación se desarrollarán a profundidad los diferentes motivos por los cuales es necesario que un directorio cuente con una presencia equitativa de mujeres y hombres.

1.1.1. El tratamiento del directorio ante la Ley General de Sociedades

Si bien se han descrito las características principales de los directorios de las sociedades anónimas y su importancia dentro de éstas y de la democracia, resulta necesario analizar cómo nuestra Ley General de Sociedades (la “Ley”) regula los directorios de las sociedades anónimas.

La Ley, en sus artículos 153²⁰ y 154²¹, define al directorio como un órgano colegiado elegido por la junta general de accionistas, cuyos directores pueden ser removidos en cualquier momento por la junta general o especial²² que los eligió. Del mismo modo, el número de directores es determinado o determinable: la Ley, en su artículo 15.5 dispone que el estatuto de la sociedad establecerá un número fijo o un número máximo de directores que, en ningún caso, debe ser menor de tres. Lo último resulta lógico pues se quiere evitar una situación de falta de acuerdo que termine en un bloqueo de un órgano societario²³ y ralentice el proceso de toma de decisiones del órgano. No obstante, la Ley sólo puede garantizar que el número mínimo sea impar, pero no lo puede así con un número superior, por lo que el directorio podría tener cuatro miembros y podría darse un bloqueo societario a nivel de directorio. De hecho, el principio 15 del Código de Buen Gobierno Corporativo establece que el directorio debe estar conformado por

²⁰ **Artículo 153 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

“El directorio es órgano colegiado elegido por la junta general. Cuando una o más clases de acciones tengan derecho a elegir un determinado número de directores, la elección de dichos directores se hará en junta especial.”

²¹ **Artículo 154 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

“Los directores pueden ser removidos en cualquier momento, bien sea por la junta general o por la junta especial que los eligió, aun cuando su designación hubiese sido una de las condiciones del pacto social.”

²² El artículo 153 de la Ley, en su artículo 153, dispone que pueden haber clases de acciones que den derecho a elegir a un determinado número de directores por lo que, como consecuencia, dicha elección se dará por el medio de una junta especial de accionistas con aquellos que tengan ese tipo de acciones.

²³ Un bloqueo societario se refiere al momento en que no puede tomarse una decisión colegiada, puesto que los miembros de tal órgano no pueden ponerse de acuerdo. Normalmente ello ocurre en sociedades en donde se tiene un accionariado paritario, es decir, accionistas con el 50% cada uno y que impide la toma de decisiones en junta. Existen diferentes mecanismos para interrumpir ese bloqueo, sin embargo, la Ley General de Sociedades se anticipa en evitar esa situación dentro de un directorio al colocar 3 como el número mínimo de directores.

un número de miembros que sea suficiente para “un desempeño eficaz y participativo”.

La elección de los directores de una sociedad, de acuerdo a nuestra Ley General de Sociedades, debe hacerse por voto acumulativo; es decir, “cada acción da derecho a tantos votos como directores deban elegirse y cada votante puede acumular sus votos a favor de una sola persona o distribuirlos entre varias”²⁴. Este sistema busca, como sugiere el mismo artículo, que la minoría se vea representada. De hecho, este sistema es relativamente nuevo y se remonta al siglo pasado en el Estado de Illinois y tiene una justificación en hacer no sólo que la minoría se vea representada, sino que, más bien, tiene un fuerte énfasis en hacer que la composición del directorio sea más o menos parecida a la real composición accionaria de la sociedad (Elías, 2008, p.395)²⁵. Antes, el voto para el directorio no era un voto acumulativo e

²⁴ **Artículo 164 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Las sociedades están obligadas a constituir su directorio con representación de la minoría.

A ese efecto, cada acción da derecho a tantos votos como directores deban elegirse y cada votante puede acumular sus votos a favor de una sola persona o distribuirlos entre varias.

Serán proclamados directores quienes obtengan el mayor número de votos, siguiendo el orden de éstos.

Si dos o más personas obtienen igual número de votos y no pueden todas formar parte del directorio por no permitirlo el número de directores fijado en el estatuto, se decide por sorteo cuál o cuáles de ellas deben ser los directores.

Cuando existan diversas clases de acciones con derecho a elegir un número determinado de directores se efectúan votaciones separadas en juntas especiales de los accionistas que representen a cada una de esas clases de acciones pero cada votación se hará con el sistema de participación de la minoría.

Salvo que los directores titulares hubiesen sido elegidos conjuntamente con sus respectivos suplentes o alternos, en los casos señalados en el párrafo final del artículo 157, se requiere el mismo procedimiento antes indicado para la elección de éstos.

El estatuto puede establecer un sistema distinto de elección, siempre que la representación de la minoría no resulte inferior.

No es aplicable lo dispuesto en el presente artículo cuando los directores son elegidos por unanimidad.

²⁵ Elías Laroza, E. (2008). *Derecho societario peruano: Comentarios a la Ley General de Sociedades del Perú*(Actualización 2008). Gaceta Jurídica. p.395.

individual para cada candidato, sino que más bien se votaban por listas, entonces, mayormente ganaban las listas de directores propuestos por los mayoritarios y el interés del minoritario no se veía representado. Así, se pone un fuerte énfasis en que el directorio refleje también el interés social general de todos los accionistas y no sólo el de los mayoritarios.

Elías Laroya sostiene que el artículo 164 permite que el estatuto de la sociedad puede establecer sistemas de elección del directorio distintos al del voto acumulativo, no obstante, no se puede prescindir de un requisito indispensable: que el sistema que se adopte no puede ver frustrada la representación de la minoría o que esta representatividad resulte inferior. En efecto, el autor menciona que el propósito de dicha norma es que se garantice la representatividad de la minoría en el directorio (2008, p.398)²⁶. Resulta importante mencionar que, dentro de una sociedad, pueden existir diversas clases de acciones que den derecho a elegir a un determinado número de directores (Elías, 2008, p.397)²⁷.

La continuidad y eficiencia del directorio, es decir, la capacidad de realizar las juntas directivas de manera regular, es fundamental para el buen funcionamiento de una sociedad anónima. Por ello, la Ley General de Sociedades establece la figura de los directores suplentes o alternos, quienes son esenciales para asegurar la continuidad de las reuniones y decisiones del directorio, incluso en casos de ausencia o impedimento de los miembros titulares.

Así, la diferencia entre un director suplente o alterno es que el primero puede sustituir a cualquier director titular, es decir, se es suplente frente a la totalidad de directores, mientras que el director alterno es para uno de los directores en particular (Elías, 2008, p.383)²⁸. En esa línea, la Ley regula, en

²⁶ *idem*, p. 398

²⁷ *idem*, p. 397.

²⁸ *idem*, p. 383.

su artículo 156, que el estatuto puede establecer que se elijan directores suplentes si es que se fija el número de éstos y, si se opta por tener directores alternos, éstos deben ser elegidos para cada director titular. Asimismo, el citado artículo sostiene que, a falta de estipulación en el estatuto, los suplentes o alternos sustituirán al director titular de forma permanente en caso de vacancia, o de forma temporal en caso de ausencia o incurrimento en una causal de impedimento.

Otra característica importante del cargo de director que dota la Ley General de Sociedades, a diferencia del cargo de gerente general, es que dicho cargo está reservado exclusivamente a personas naturales y no jurídicas. El artículo 193 de la Ley General de Sociedades admite que el cargo de gerente pueda ser llevado por una persona jurídica, siempre y cuando se designe a un representante²⁹. Por el contrario, el artículo 159 de la Ley, con carácter imperativo, ordena que el cargo de director es personal, salvo que el estatuto autorice la representación, pero que, al fin y al cabo, reafirma el artículo 160 que el cargo sólo puede recaer en personas naturales.

Ahora bien, si bien en el apartado anterior se describieron las funciones que son el común denominador en todos los directorios de las compañías a nivel global, resulta necesario describir las funciones que la Ley General de Sociedades le atribuye a los directorios de las sociedades anónimas en el Perú. Así, el artículo 172 de nuestra Ley dispone que el directorio cuenta con facultades de gestión y de representación legal necesarias para la administración de la sociedad, siempre y cuando estén dentro del objeto social de esta misma, con excepción de los asuntos que, por Ley o estatuto, sean exclusivos de la junta general de accionistas³⁰.

²⁹ **Artículo 193 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Cuando se designe gerente a una persona jurídica ésta debe nombrar a una persona natural que la represente al efecto, la que estará sujeta a las responsabilidades señaladas en este Capítulo, sin perjuicio de las que correspondan a los directores y gerentes de la entidad gerente y a ésta.

³⁰ **Artículo 172 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

El directorio tiene las facultades de gestión y de representación legal necesarias para la administración de la sociedad dentro de su objeto, con excepción de los asuntos que la ley o el estatuto atribuyan a la junta general.

El directorio toma decisiones a través del voto, teniendo cada director derecho a un voto y el acuerdo del directorio debe adoptarse por mayoría absoluta de los votos de los directores participantes de la junta³¹. Además de los deberes de monitoreo, los directores son responsables de proporcionar a los accionistas y al público -en el caso de sociedades anónimas abiertas- información fidedigna, suficiente y de manera oportuna que la ley establezca (Elías, 2008, p. 413)³².

Por otro lado, como señala el artículo 171 de la Ley³³, los directores son representantes leales de la sociedad, cuyos cargos los desempeñan con la diligencia de un ordenado comerciante y “están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aún después de cesar en sus funciones”³⁴. De este imperativo de nuestra Ley se desprenden e identifican tres distintos deberes inherentes a cada director dentro de una sociedad anónima: (i) el de diligencia, (ii) el de lealtad y (iii) el de confidencialidad. Para poder profundizar y explicar cada uno de estos deberes y, a falta de desarrollo en nuestra Ley, hace falta recurrir a la doctrina.

Primero, el deber de diligencia se circunscribe al estándar de un “ordenado comerciante” según el artículo 171 de nuestra Ley General de Sociedades. Ahora bien, resulta importante definir cuál es el estándar de un “ordenado” comerciante. Como se mencionó en el párrafo anterior, nuestra Ley no define

³¹ **Artículo 196 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Cada director tiene derecho a un voto. Los acuerdos del directorio se adoptan por mayoría absoluta de votos de los directores participantes”

³² Elías Laroza, E. (2008). *Derecho societario peruano: Comentarios a la Ley General de Sociedades del Perú*(Actualización 2008). Gaceta Jurídica. p. 413

³³ **Artículo 171 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Los directores desempeñan el cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal.

Están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aun después de cesar en sus funciones.

³⁴ *idem*.

este estándar por lo que ha de recurrirse a la doctrina o, incluso, a otras leyes análogas de otras jurisdicciones que sí lo definen. Entonces, a falta de definición del estándar de un debido comerciante, el mismo autor toma como referencia la definición de “ordenado empresario” de la Ley de Sociedades de Capital española descrita en su artículo 226: “el estándar de diligencia de un ordenado empresario se entenderá cumplido cuando el administrador haya actuado de buena fe, sin interés personal en el asunto objeto de decisión, con información suficiente y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado (...)”³⁵.

El estándar de diligencia es importante para determinar las responsabilidades del directorio. El artículo 177 de la Ley General de Sociedades³⁶ regula la responsabilidad de los directores sosteniendo que éstos responden ilimitada y solidariamente ante (i) la sociedad, (ii) los accionistas y (iii) los terceros por daños y perjuicios que puedan causar sus acuerdos o actos contrarios a ley, estatuto o los realizados con negligencia grave, dolo o abuso de facultades. Así, el estándar de diligencia contenido en este deber sirve para medir la responsabilidad del directorio en caso haya que determinarse. Incluso, la responsabilidad de los directores también está

³⁵ **Ley de Sociedades de Capital**, Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, Boletín Oficial del Estado (2010). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

³⁶ **Artículo 177 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Los directores responden, ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave.

Es responsabilidad del directorio el cumplimiento de los acuerdos de la junta general, salvo que ésta disponga algo distinto para determinados casos particulares.

Los directores son asimismo solidariamente responsables con los directores que los hayan precedido por las irregularidades que éstos hubieran cometido si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a la junta general.

regulada en ámbitos específicos como por ejemplo en las empresas del sistema bancario³⁷, entre otras.

En segundo lugar, el deber de lealtad implica que el director debe priorizar los intereses de la sociedad por encima de los suyos propios o de cualquier interés externo. Esto no significa que se deban ignorar los intereses de otros grupos de interés; al contrario, al considerar estos intereses en las decisiones del directorio, se hace siempre en busca del mejor interés para la sociedad en su conjunto. Así, el deber de lealtad está orientado a preservar el respeto por los intereses de la sociedad, evitando situaciones de conflicto de interés o el aprovechamiento indebido de oportunidades comerciales que lleguen a su conocimiento en el desempeño de sus funciones (Abad, 2021)³⁸.

El respeto del deber de lealtad es de suma importancia, puesto que un director dentro de una sociedad accede a información privilegiada que pudiera aprovechar para sus propios intereses, por ello, es importante que

³⁷ Artículo 87 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, LEY N° 26702

Los directores titulares y los suplentes a que se refiere el artículo 80, con la solidaridad que señala el artículo 172 de la Ley General de Sociedades, son especialmente responsables por:

1. Aprobar operaciones y adoptar acuerdos con infracción de las disposiciones de la Ley y, señaladamente, de las prohibiciones o de los límites establecidos en el Capítulo II del Título II de la Sección Segunda.

2. Omitir la adopción de las medidas necesarias para corregir las irregularidades en la gestión.

3. Incumplir las disposiciones emitidas por la Superintendencia, así como los pedidos de información que emanen de ese organismo o del Banco Central.

4. Dejar de proporcionar información a la Superintendencia, o suministrarla falsa, respecto de hechos u operaciones que pudieran afectar la estabilidad y solidez de la empresa de los sistemas financiero o de seguros.

5. Abstenerse de dar respuesta a las comunicaciones de la Superintendencia o del Banco Central que sean puestas en su conocimiento por mandato de la Ley o por indicación de dichos organismos.

6. Omitir la adopción de las medidas conducentes a garantizar la oportuna realización de las auditorías internas y externas.

Las infracciones anotadas serán sancionadas por la Superintendencia, de acuerdo a su gravedad, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que corresponda conforme a los artículos 173 y 174 de la Ley General de Sociedades y de las atribuciones que conforme a su Ley Orgánica corresponden al Banco Central.

³⁸ Abad, V. (2021). *La responsabilidad de los directores en el buen gobierno corporativo*. Perú Week. Recuperado de <https://www.peruweek.pe/la-responsabilidad-de-los-directores-en-el-buen-gobierno-corporativo/>

se regule de manera explícita el deber de lealtad de un director dentro de una sociedad anónima, puesto que ayuda a proteger los intereses y evitar el aprovechamiento de los frutos de quienes ha trabajado e invertido capital. La regulación del deber de lealtad asegura que los directores prioricen siempre los intereses de la empresa y no se beneficien injustamente de la información confidencial obtenida en el desempeño de sus funciones.

En tercer lugar y relacionado con esto último, el deber de reserva que tiene un director se refiere a la obligación de mantener en confidencialidad los asuntos y la información interna de la empresa a los que accedan. Esta obligación de reserva se mantiene vigente incluso después de que hayan dejado sus cargos como directores. Este deber se ve plasmado en el segundo párrafo del artículo 161 de la Ley General de Sociedades: “ [los directores] Están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aun después de cesar en sus funciones”.

Este último deber cobra especial importancia porque protege la integridad y la competitividad de la empresa, asegurando que la información sensible no sea utilizada de manera inapropiada ni divulgada a terceros. La confidencialidad garantiza que los directores no puedan aprovecharse de su acceso a información privilegiada, lo que protege a la empresa de posibles riesgos y mantiene la confianza de los accionistas y otras partes interesadas. Además, esta obligación fomenta un entorno de transparencia y responsabilidad dentro del directorio, promoviendo una cultura de ética y profesionalismo en la toma de decisiones empresariales.

En relación con la duración del directorio, la Ley indica que el estatuto debe señalar la duración determinada del período del directorio, siempre y cuando no sea mayor de tres años ni menor de uno; de hecho, si el estatuto no señala el plazo, se entenderá que es por un año. Luego de cumplirse el período asignado³⁹, se renueva todo el directorio, admitiendo la reelección.

³⁹ Artículo 163 de la Ley General de Sociedades.-

Sin perjuicio de ello, un puesto en el directorio puede ser vacado por fallecimiento, renuncia, si es removido el director o, incluso, si incurre en una de las causales de impedimento para ser director que señale la ley⁴⁰ o el estatuto. Esto cobra particular relevancia a la hora de determinar el porcentaje de mujeres en un directorio, si se debe medir a la elección de un nuevo directorio o permanentemente, es decir, cada vez que se deba reemplazar a un director. Esto último será desarrollado con mayor profundidad en el Capítulo III de esta investigación.

En conclusión, la regulación de los directorios por la Ley General de Sociedades del Perú es fundamental para garantizar una gobernanza efectiva y equitativa dentro de las sociedades anónimas. La Ley, al definir el papel del directorio como un órgano colegiado con responsabilidad y facultades específicas, establece un marco que asegura la transparencia, la protección de los derechos de los accionistas, y la representación de las minorías. La introducción del voto acumulativo y la posibilidad de elegir directores suplentes o alternos fortalecen la capacidad del directorio para operar de manera continua y eficiente, evitando bloqueos en la toma de decisiones y promoviendo una representación justa.

Además, la obligación de los directores de actuar con diligencia, lealtad y reserva protege los intereses de la sociedad y fomenta una cultura de ética y profesionalismo. Esta regulación no solo previene abusos y conflictos de interés, sino que también mejora la confianza en el sistema corporativo, contribuyendo al desarrollo sostenible del mercado. La Ley, al establecer estos parámetros, asegura que el directorio cumpla su papel con

[...] El período del directorio termina al resolver la junta general sobre los estados financieros de su último ejercicio y elegir al nuevo directorio, pero el directorio continúa en funciones, aunque hubiese concluido su período, mientras no se produzca nueva elección”.

⁴⁰ Estas causales varían según la Ley General de Sociedades (ley general) o la Ley General del Sistema Financiero, entre otras de sectores regulados.

responsabilidad y eficacia, alineando los intereses de la sociedad con los de todos los accionistas y partes interesadas.

1.1.2. Teorías del interés social

La Ley General de Sociedades del Perú establece un marco detallado para la regulación y funcionamiento de los directorios, subrayando la importancia de una gobernanza corporativa sólida y equitativa. Tal y como hemos explorado en el análisis previo, la Ley define claramente el rol y las responsabilidades de los directores, asegurando que actúen con diligencia, lealtad y reserva, y que el directorio refleje una representación justa de los accionistas, incluidas las minorías. Esta regulación contribuye a una administración eficiente y transparente procurando evitar conflictos de interés.

En este contexto, el interés social emerge como un factor crucial en la toma de decisiones del directorio. Mientras que las disposiciones legales proporcionan una base para el funcionamiento y la gestión del directorio, el concepto de interés social actúa como un impulsor esencial que guía las decisiones estratégicas y operativas del directorio. Sin embargo, no sólo resulta relevante definir el interés social para determinar el *driver*⁴¹ de la actuación del directorio, sino que para determinar las políticas a adoptarse para procurar la paridad de género en los cargos directivos y su justificación. Analizaremos las implicaciones del interés social en la práctica del directorio y su papel en la conformación de una cultura corporativa que equilibre los intereses de los accionistas con el bienestar general de la sociedad.

En palabras de Sanz Bayón, “el concepto de interés social es la noción medular y fundamental del moderno derecho de sociedades porque es sobre la que se construye todo el marco institucional del contrato de sociedad y la

⁴¹ En inglés, el término "driver" se refiere a un factor o elemento que impulsa o motiva un proceso o acción. En el ámbito de la toma de decisiones, se utiliza para denotar un aspecto clave o principal que influye significativamente en el curso de las decisiones. En español, puede traducirse como "impulsor" o "factor determinante".

configuración de los derechos y deberes de los socios y administradores” (2019, p.2). A lo largo de los artículos que regulan el directorio en la Ley General de Sociedades y de la doctrina sobre este órgano societario, se hace referencia al interés social y que éste es el que debe primar en la toma de decisiones. A saber, este concepto se encuentra recogido, de manera concreta, en los artículos 113⁴², 180⁴³ y 286 de la Ley General de Sociedades, siendo el último el más explícito para estos efectos: “*La voluntad de los socios que representen la mayoría del capital social, regirá la vida de la sociedad*”. Lo que menciona el artículo es cierto, en parte, ya que las decisiones más materiales dentro de una sociedad las toma la junta general de accionistas y, a su vez, estas decisiones se ven materializadas en acuerdos de junta general de accionistas que sólo pueden ser adoptados por mayorías simples e, incluso, calificadas.

Entonces, preliminarmente, puede afirmarse que el interés social es equivalente a la voluntad de la mayoría de los accionistas, ya que éste marcará la actuación de la sociedad a través de los acuerdos de la junta general de accionistas. Sin embargo, el tema del interés social resulta ser más complejo y es que, precisamente, hay muchas decisiones del día a día tomadas por la gerencia y el directorio que deben tomar en cuenta el interés social.

Nuestra legislación no define explícitamente qué se entiende por interés social, por lo que es necesario recurrir a la doctrina para clarificar este concepto y entender su aplicación práctica en la gestión del directorio. El debate en torno a cuál es el interés social y su enfoque es de larga data,

⁴² **Artículo 183 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

El directorio o en su caso la administración de la sociedad convoca a junta general cuando lo ordena la ley, lo establece el estatuto, lo acuerda el directorio por considerarlo necesario al interés social o lo solicite un número de accionistas que represente cuando menos el veinte por ciento de las acciones suscritas con derecho a voto.

⁴³ **Artículo 180 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Los directores no pueden adoptar acuerdos que no cautelen el interés social sino sus propios intereses o los de terceros relacionados, ni usar en beneficio propio o de terceros relacionados las oportunidades comerciales o de negocios de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo. No pueden participar por cuenta propia o de terceros en actividades que compitan con la sociedad, sin el consentimiento expreso de ésta.

remontándose, incluso, al siglo pasado. El debate entre los enfoques contractualista e institucionalista puede compararse con una cuestión filosófica clásica, como si nuestras vidas están determinadas por el destino o por el libre albedrío, o como la eterna interrogante sobre qué fue primero, el huevo o la gallina. En otras palabras, se trata de un debate extenso y complejo, caracterizado por una amplia variedad de opiniones que son, a su vez, altamente competitivas y diversas.

Algunos autores sostienen que la postura sobre si el interés social debe ser analizada desde una perspectiva contractualista o institucionalista, no es más que la consecuencia lógica de una determinada concepción de la sociedad capitalista y el rol que juegan las empresas dentro de una economía (Sanz Bayón, 2019, p.4)⁴⁴. De hecho, la jurisprudencia española ha desarrollado este debate en numerosas sentencias que marcan una pauta en la interpretación y desarrollo del derecho societario en España⁴⁵.

Es cierto, sin embargo, que se puede ofrecer una toma de postura en ciertos contextos. En concreto, existen dos teorías dominantes que buscan explicar el enfoque del interés social: la teoría contractualista y la teoría institucionalista. A partir de una revisión doctrinal, se puede afirmar que la teoría contractualista ha tenido mayor aceptación, no solo a nivel doctrinario, sino también en nuestra Ley General de Sociedades. Sin embargo, es cierto que en otras leyes especiales, especialmente en mercados regulados, y en la doctrina reciente, la teoría institucionalista ha ganado relevancia, marcando una nueva tendencia hacia la consideración del interés social.

Por un lado, la teoría institucionalista defiende, ulteriormente, que el único interés de la sociedad es el de generar las mayores ganancias para sus

⁴⁴ Sanz Bayón, P. (2019). *El concepto de interés social en el derecho societario español: las teorías contractualistas e institucionalistas a debate*. Universidad Pontificia Comillas. p.4 Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37034>

⁴⁵ Ver: Sentencia del Tribunal Supremo (Sala 1a) de 5 de julio de 1986 (RJ 1986/4415); Sentencia del Tribunal Supremo de 19 de febrero de 1991 (RJ 1991/1512); Sentencia del Tribunal Supremo del 10 de noviembre de 2011 (RJ 2012/1372) y Sentencia del Tribunal Supremo de 17 de enero de 2012 (RJ 2012/4981).

accionistas, siempre y cuando se actúe bajo los parámetros de las exigencias de la ley. Así, esta teoría sostiene que la sociedad nace de un contrato entre los socios que realizan aportes para que se incrementen con las operaciones de la sociedad para luego repartirse las ganancias. El interés social equivale al interés común de los accionistas que, comúnmente, es el de generar mayores retornos a su inversión.

Si bien no haya sido jurista, Friedman defiende, en la práctica y con su narrativa, la teoría contractualista. Milton Friedman escribió el 13 de septiembre de 1970 una columna en *The New York Times* titulada “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”. En este artículo, se defendía la tesis sobre que la única responsabilidad y deber de los ejecutivos de una sociedad -entiéndase aquí también los directores- era únicamente defender los intereses de los accionistas que, generalmente, es hacer la mayor cantidad de dinero posible dentro de los parámetros de la ley y de las costumbres éticas (Friedman, 1970)⁴⁶. Incluso, refiere a que si los directores quieren ir más allá de sólo maximizar las ganancias de los accionistas y “hacer el bien” deben hacerlo bajo sus propios costos⁴⁷.

De esta forma, la teoría contractualista se torna como una teoría del interés social en que éste último sólo tiene en cuenta la suma de intereses individuales que forman el interés común de los socios. Para esto último, los intereses de los socios deben estar alineados o, si no es así, al menos encontrar un elemento común o, dentro de todos los balances que intenta poner la LGS protegiendo los intereses de la minoría, el interés de la mayoría.

Sanz Bayón sostiene que la teoría contractualista, también conocida como la teoría monista, fue la primera en ser planteada y que identifica al interés

⁴⁶ Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article.html>

⁴⁷ *ídem*.

social como el interés común de todos los socios; no niega la existencia de otros intereses presentes en la toma de decisiones en una sociedad, pero que no es posible la individualización de otro interés que no sea el de los accionistas (2019, p.5)⁴⁸. El mismo autor señala que el interés social no presupone un interés supraindividual sino que resulta ser más bien un interés común de todos que sirve como límite al interés particular que pueda tener cada socio y que se manifiesta en el derecho de voto en las juntas generales de accionistas (Sanz Bayón, 2019, p.6)⁴⁹.

En suma, el interés social desde un punto de vista de la teoría contractualista nunca podría darse en contraposición al interés común de los accionistas. En esa línea, el directorio, si se rige por una teoría contractualista del interés social, deberá siempre tomar decisiones que privilegien el interés común de los accionistas en primera y última instancia. Esto último, no significa que no se tomen en cuenta otros factores para tomar una decisión, pero que, sin embargo, será siempre el *affectio* y *causa societatis* la que rijan la decisión.

De una revisión de la doctrina española -incluyendo el texto citado de Sanz Bayón- esta investigación sigue la postura de ésta en tanto un enfoque *stricto sensu* desde la teoría contractualista del interés social quedaría obsoleta en sociedades anónimas abiertas, con gran impacto en la sociedad y alta exposición al público. En otras palabras, una aproximación contractualista del interés de la sociedad cobra sentido en una sociedad en la que el carácter *intuitu personae* y los mecanismos de salida no sean tan rápidos o seguros⁵⁰, y el accionista se ve más limitado en su capacidad para cambiar de inversión o abandonar la empresa, lo que refuerza la necesidad de una protección más robusta de sus intereses de manera casi que exclusiva y predominante. Más

⁴⁸ Sanz Bayón, P. (2019). *El concepto de interés social en el derecho societario español: las teorías contractualistas e institucionalistas a debate*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37034> p.5

⁴⁹ *idem*, p.6.

⁵⁰ Ver: Sanz Bayón, P. (2019). *El concepto de interés social en el derecho societario español: las teorías contractualistas e institucionalistas a debate*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37034>

adelante se explicará por qué también cobra sentido esta aproximación del interés social en una empresa que no tenga mucho impacto en el mercado ni en la sociedad.

Por otro lado, existe una fuerte corriente que aboga por la teoría institucionalista del interés social, la cual postula que el interés social no está sólo conformado por el interés común de los accionistas, sino que también toma en cuenta a otros grupos de interés. Estos grupos de interés están conformados por todos aquellos individuos, grupos o entidades que tengan interés en la compañía o viceversa. Así, estos pueden ser los trabajadores, clientes, acreedores, consumidores, la comunidad, proveedores, etc.

La teoría institucionalista sostiene que el interés social se compone de una serie de intereses dentro de la sociedad que van más allá del simple interés común de los accionistas. Incluye también a los grupos de interés y, en términos amplios, abarca la economía nacional y el mercado en el que opera la empresa. Este enfoque del interés social ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente desde el siglo pasado, en el período de posguerra, cuando comenzó a surgir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Este concepto, entre otros motivos que se desarrollarán más adelante, empezó a cobrar importancia debido a la gran expansión de tamaño y fronteras de las empresas. Específicamente, en nuestro país, las empresas empezaron a cumplir un rol fundamental en garantizar derechos humanos cuando se privatizaron muchos servicios básicos.

Asimismo, al crearse un mercado bursátil más robusto, las empresas ganaron más exposición de la población al hacerse públicas. Por último, muchas empresas transnacionales llegaron al País -o las constituidas aquí- empezaron a tener un impacto realmente grande en la economía y sociedad⁵¹. Ello llevó a considerar que el interés social no sólo esté

⁵¹ Piénsese, por ejemplo, en empresas de banca, seguros, mineras, conglomerados de servicios de salud, etc.

circunscrito exclusivamente al interés común de los accionistas, sino que se tomen en cuenta más factores.

En el texto de Sanz Bayón que escribe sobre los diferentes conceptos del interés social, postula que la teoría institucionalista “concibe el interés social con el interés de la economía nacional o con el interés propio de la persona jurídica distinta de sus accionistas” (2019, p.10)⁵². De hecho, lo particular de este enfoque de la teoría institucionalista es que cuando el interés común de los socios no coincide con el interés de la sociedad (empresa), prevalece el interés de ésta última a la hora de que el directorio tome una decisión. El interés supremo de la sociedad vendría a ser la conservación y rentabilidad de ésta a largo plazo (Sanz Bayón, 2019, p.10).

Este mismo autor acierta en describir el objetivo de la teoría institucionalista del interés social:

Conforme a esta teoría, los administradores con su gestión deben promover, además de los intereses de los titulares de la propiedad, los intereses de otros sujetos que se ven involucrados en la empresa. [...] se ha llegado a formular la denominada *stakeholder theory* y la subteoría de la *stakeholder value*, como la actualización de la teoría institucionalista clásica y como la corrección a los excesos de la teoría contractualista que, [...] ha predominado en los ordenamientos jurídicos occidentales.” (Sanz Bayón, 2019, p.12)⁵³.

Stakeholder es una palabra del inglés (que deriva de *stakes*) que se refiere a cualquier individuo, entidad o grupo que tenga un interés o participe, en este caso, en la empresa; a estos son los que llamamos anteriormente “grupos de interés”. Así, la *stakeholder theory* se postula como una teoría análoga de la teoría institucionalista en el sistema anglosajón. Sanz Bayón

⁵² Sanz Bayón, P. (2019). *El concepto de interés social en el derecho societario español: las teorías contractualistas e institucionalistas a debate*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37034> p.10

⁵³ Sanz Bayón, P. (2019). *El concepto de interés social en el derecho societario español: las teorías contractualistas e institucionalistas a debate*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37034> p.12

añade, entonces, que el interés social de la empresa, bajo esta teoría, concibe a la empresa como un organismo complejo en el que convergen una multiplicidad de intereses que comprenden los de los accionistas, grupos de interés e, incluso, el Estado (2019, p.12)⁵⁴.

Sin perjuicio de desarrollar más adelante la acogida y el predominio de la teoría institucionalista, cabe resaltar que ésta teoría está más alineada a las empresas con gran impacto en la sociedad, cuyos grupos de interés son más grandes. Además, las empresas cuyas acciones listan en bolsa son más propensas a que los “escándalos”⁵⁵ afecten el precio de sus acciones. Además, el accionariado cambia constantemente al tener mecanismos de entrada y salida fácil respecto a la compraventa de acciones.

En suma, puede decirse que la teoría contractualista ha sido la que ha predominado desde siempre e, incluso, hoy en día lo hace en jurisdicciones como la española o la peruana en donde la mayoría de empresas son MYPES, en específico, sociedades anónimas cerradas o sociedades comerciales de responsabilidad limitada. Así, estas cuentan con un carácter predominante de *intuitio personae*, con poco capital comparado a las empresas transnacionales y de menor impacto individual en la sociedad.

⁵⁴ *idem*, p.12.

⁵⁵ En el contexto empresarial, "escándalos" se refiere a situaciones o eventos que generan un gran revuelo público o mediático debido a la percepción de conducta inapropiada, ilegal o poco ética por parte de una empresa o sus directivos. Estos escándalos pueden involucrar fraude financiero, corrupción, violaciones de leyes y regulaciones, o prácticas empresariales deshonestas. El impacto de los escándalos a menudo resulta en pérdida de reputación, disminución en la confianza de los inversores, y en muchos casos, una caída significativa en el valor de las acciones de la empresa afectada.

La Weinstein Company había valorado su unidad de televisión en 650 millones de dólares. Sin embargo, después de las denuncias públicas contra Weinstein, se esperaba que las firmas de capital privado obtuvieran descuentos de hasta un 40%. Con casi noventa mujeres denunciando abusos, el valor de la empresa cayó drásticamente. La demanda del fiscal general de Nueva York contra la empresa por su manejo de las acusaciones hizo que el acuerdo se cancelara, y un mes después, la compañía se declaró en bancarrota. Ver: Windemuth, A. (2019). *The #MeToo Movement Migrates to M&A Boilerplate*. *The Yale Law Journal*. p. 491-492 Recuperado de <https://www.yalelawjournal.org/note/the-metoo-movement-migrates-to-ma-boilerplate>

Entonces, sobre todo por el último punto, resulta natural que se priorice, por encima de otros intereses, el interés común de los accionistas.

En contraste, la teoría institucionalista del interés social resulta más adecuada para abordar el caso de grandes corporaciones, especialmente las sociedades anónimas abiertas, cuyo impacto en la sociedad es considerable. Esta teoría no ignora ni minimiza el objetivo de lucro de los accionistas, que es el propósito fundamental de la estructura societaria; de ser así, se trataría de una asociación sin fines de lucro. Más bien, la teoría institucionalista considera el interés común de los accionistas dentro del contexto más amplio de los intereses de todos los stakeholders, con el objetivo de promover la prosperidad y sostenibilidad de la empresa en su conjunto. El interés social ya no es más sólo el interés común de todos los accionistas, sino que un conjunto de otros intereses que puedan afectar a la sociedad y velar por el mejor desempeño de la sociedad indiferentemente de los accionistas de ese momento; así, cobra más sentido la teoría institucionalista en sociedades cuyas acciones cotizan en bolsa.

Para ilustrar, aplicar la teoría del interés social en la toma de decisiones de un banco es crucial. Las entidades bancarias están reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros debido a su gran impacto en la economía, la democracia y el país en general. Las decisiones de un banco pueden influir significativamente en la economía nacional. Por lo tanto, tanto la regulación imperativa como las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo enfatizan la importancia de considerar la sostenibilidad de la empresa más allá del lucro inmediato para los accionistas.

Por ejemplo, si un fondo de capital privado se convierte en el principal accionista de un banco con la intención de reestructurarlo para venderlo en el futuro, pero toma decisiones que podrían perjudicar al banco en el largo plazo [entiéndase cuando ya hayan vendido sus acciones], se estaría aplicando una visión contractualista del interés social. Esta perspectiva sólo estaría considerando los intereses inmediatos de los accionistas actuales, sin tener en cuenta el impacto a largo plazo en la entidad. Por lo tanto, es

crucial adoptar una perspectiva institucionalista del interés social, que valore no solo el lucro a corto plazo, sino también la sostenibilidad y el impacto general del banco en la sociedad.

1.1.3. Sociedades Anónimas Abiertas

Es importante recalcar que, si bien los directorios son también un órgano societario imperativo en el caso de las sociedades anónimas ordinarias y uno facultativo en el caso de las sociedades anónimas cerradas, el objeto de estudio de la presente investigación son los directorios de las sociedades anónimas abiertas. Por ello, resulta necesario dedicar un apartado de esta investigación para describir las principales características y particularidades de éstas sociedades.

En primer lugar, éstas se distinguen por su capacidad para atraer una amplia base de inversionistas y por la regulación específica aplicable que promueve la transparencia y la accesibilidad en el mercado de valores. Así, Payet Puccio sostiene que el modelo de sociedades anónimas abiertas “responde a la necesidad de obtener capitales de terceros que permitan el desarrollo de grandes negocios” (2017, p. 17)⁵⁶. La sociedad anónima fue incorporada como forma societaria, a través del Código de Comercio, en 1853; sin embargo, no se distinguía entre sociedades anónimas abiertas o cerradas⁵⁷, sino hasta la promulgación del Decreto Supremo 089-87-EF que

⁵⁶ Payet Puccio, J. A. (2017). La Sociedad Anónima Abierta: algunas ideas para la reforma de su tratamiento legislativo. *IUS ET VERITAS*, (54), 16-48. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201702.001> p. 17

⁵⁷ No obstante, es importante acotar que sí había una diferencia en el tratamiento legislativo, según evidencia Payet Puccio en su artículo, para con “las sociedades que tuvieran más de cincuenta accionistas o un capital no menor de veinte millones de soles o hicieran oferta pública de acciones” (2017, p.18). Estas sociedades debían contar, de manera imperativa, con un órgano denominado Consejo de Vigilancia elegido por la Junta General de Accionistas y conformado por personas que no fueran directores o gerentes de la sociedad; este órgano supervisaba el cumplimiento del estatuto, la regulación y demás acuerdos societarios. Ver: Payet Puccio, J. A. (2017). La Sociedad Anónima Abierta: algunas ideas para la reforma de su tratamiento legislativo. *IUS ET VERITAS*, (54), 16-48. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201702.001> p. 18.

reglamentaba la oferta pública de valores mobiliarios (Payet, 2017, pp. 18,19)⁵⁸.

De acuerdo con el artículo 249⁵⁹ de la LGS, una sociedad anónima se clasifica como abierta cuando cumple al menos una de las siguientes condiciones: realiza una oferta pública primaria⁶⁰ de acciones u obligaciones convertibles en acciones; cuenta con más de setecientos cincuenta accionistas; o más del treinta y cinco por ciento de su capital está en manos de al menos ciento setenta y cinco accionistas, siempre que se cumplan ciertos criterios relacionados con el porcentaje de capital que cada accionista posee. Según ello, se puede afirmar que una sociedad anónima abierta cotiza sus acciones en el mercado de valores, teniendo como objetivo cautivar inversión, cuenta con un número considerable de accionistas y tiene, a diferencia de la sociedad anónima cerrada, un corte o matiz *intuitio pecuniae*, puesto que busca la liquidez y eficaz transmisibilidad de acciones como valores en el mercado.

⁵⁸ Payet Puccio, J. A. (2017). La Sociedad Anónima Abierta: algunas ideas para la reforma de su tratamiento legislativo. *IUS ET VERITAS*, (54), 16-48. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201702.001> p. 18, 19.

⁵⁹ **Artículo 249 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

La sociedad anónima es abierta cuando se cumpla uno a más de las siguientes condiciones:

1. Ha hecho oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones;
2. Tiene más de setecientos cincuenta accionistas;
3. Más del treinta y cinco por ciento de su capital pertenece a ciento setentacinco o más accionistas, sin considerar dentro de este número aquellos accionistas cuya tenencia accionaria individual no alcance al dos por mil del capital o exceda del cinco por ciento del capital;
4. Se constituya como tal; o,
5. Todos los accionistas con derecho a voto aprueban por unanimidad la adaptación a dicho régimen.

⁶⁰ Debe tomarse en cuenta que debe ser necesariamente una emisión primaria, es decir, que se creen acciones para su circulación específica en el mercado de valores. Como menciona Payet Puccio, no tendrá así pues el carácter de sociedad anónima abierta aquella sociedad que oferte sus acciones mediante una oferta pública secundaria, ni tampoco valores que no sean convertibles en acciones (2019,p. 24). El mercado secundario se da cuando los inversionistas transan con valores mobiliarios que adquirieron en el mercado primario para poder rentabilizar su inversión (Rocca, 2017, p.23).

Ver: Payet Puccio, J. A. (2017). La Sociedad Anónima Abierta: algunas ideas para la reforma de su tratamiento legislativo. *IUS ET VERITAS*, (54), 16-48. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201702.001> p.24. y Rocca, L. (2017). *Mercado de valores en fácil*. Fondo Editorial de la PUCP. Lima, Perú: Colección "Lo Esencial del Derecho", número 12. p.23

Elías Laroza sostiene que la sociedad anónima posee un carácter instrumental hacia la canalización de la inversión y que, de allí, la sociedad deja su esencia de carácter netamente privado propio de una sociedad anónima cerrada o, incluso, ordinaria, para perseguir una esencia pecuniaria (2008, p. 611)⁶¹. A propósito de la inscripción de los valores de la sociedad anónima en el mercado de valores, éstas pueden tener sus valores inscritos en el Registro Público de Mercado de Valores (“RPMV”) y no así tenerlos inscritos en la Bolsa de Valores. Sin embargo, la abrumadora mayoría sí comercializa sus valores en la Bolsa (Payet, 2017, p.33)⁶².

La denominación de la sociedad anónima abierta, como alude la Ley, debe ser de S.A.A. La Ley General de Sociedades coloca la unanimidad en un acuerdo de junta general de accionistas como condición para cambiar de una forma societaria hacia la forma societaria de sociedad anónima abierta, salvo que se haya constituido directamente como una sociedad anónima abierta⁶³ que, para ello, se ha necesitado la unanimidad de sus socios fundadores.

En cuanto al régimen aplicable, el artículo 251 establece que las sociedades anónimas abiertas deben seguir las normas específicas establecidas para ellas y, de manera supletoria, las reglas generales que rigen las normas que regulan las otras formas de sociedades anónimas. Elías Laroza acota, en su comentario a la Ley General de Sociedades que, “la supletoriedad de las normas generales de la sociedad anónima sólo se presenta cuando existan temas no regulados por las normas especiales del Título II y que no sean

⁶¹ Elías Laroza, E. (2008). *Derecho societario peruano: Comentarios a la Ley General de Sociedades del Perú*(Actualización 2008). Gaceta Jurídica. p.611

⁶² Payet Puccio, J. A. (2017). La Sociedad Anónima Abierta: algunas ideas para la reforma de su tratamiento legislativo. *IUS ET VERITAS*, (54), 16-48.
<https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201702.001> p.18 y 19.

⁶³ Artículo 249 de la Ley General de Sociedades numerales 4 y 5.

contrarios a los principios y reglas de las sociedades anónimas abiertas” (2008, p. 615)⁶⁴.

Por otro lado, aspecto crucial de las sociedades anónimas abiertas es la inscripción de sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores, como lo señala el artículo 252 de la Ley⁶⁵. Así, tanto la Ley del Mercado de Valores (Decreto Legislativo 861) y su regulación, como la Ley General de Sociedades constituyen el marco normativo de este tipo de sociedades. La normativa aplicable facilita la participación de una amplia base de accionistas y asegura una mayor transparencia y fluidez en las operaciones bursátiles, contribuyendo al desarrollo del mercado financiero del país.

Como se mencionó, el carácter intuitu pecuniae y la libre transmisibilidad de las acciones son características esenciales de las sociedades anónimas abiertas; así, el artículo 254⁶⁶ impone restricciones claras en cuanto a las estipulaciones que pueden incluirse en el pacto social o en los estatutos de las sociedades anónimas abiertas. En esa línea, no se permite el pacto, en

⁶⁴ Elías Laroza, E. (2008). *Derecho societario peruano: Comentarios a la Ley General de Sociedades del Perú*(Actualización 2008). Gaceta Jurídica. p. 615

⁶⁵ **Artículo 252 de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887**

La sociedad anónima abierta debe inscribir todas sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.

No será obligatoria la inscripción de la clase o clases de acciones que estén sujetas a estipulaciones que limiten la libre transmisibilidad, restrinjan la negociación u otorguen derecho de preferencia para la adquisición de las mismas derivadas de acuerdos adoptados con anterioridad a la verificación de los supuestos previstos en los incisos 1), 2) y 3) del Artículo 249 o suscritas íntegramente, directa o indirectamente, por el Estado.

La excepción de inscripción será de aplicación en tanto se encuentren vigentes las referidas estipulaciones y siempre que ella no determine que la sociedad anónima abierta no pueda inscribir las demás clases de acciones en el Registro Público del Mercado de Valores."

⁶⁶ **Artículo 254 de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887**

No son válidas las estipulaciones del pacto social o del estatuto de la sociedad anónima abierta que contengan:

1. Limitaciones a la libre transmisibilidad de las acciones;
2. Cualquier forma de restricción a la negociación de las acciones; o
3. Un derecho de preferencia a los accionistas o a la sociedad para adquirir acciones en caso de transferencia de éstas.

La sociedad anónima abierta no reconoce los pactos de los accionistas que contengan las limitaciones, restricciones o preferencias antes referidas, aun cuando se notifiquen e inscriban en la sociedad.

Lo previsto en este artículo no es de aplicación a las clases de acciones no inscritas de conformidad con lo previsto en el Artículo 252.

el estatuto, de cláusulas que limiten la libre transmisibilidad de las acciones, que restrinjan la negociación de las mismas, o que otorguen derechos de preferencia a los accionistas o a la sociedad en caso de transferencia de acciones. Estas restricciones están diseñadas para asegurar que las acciones puedan ser compradas y vendidas libremente, fomentando así la liquidez y la eficiencia del mercado.

Sin embargo, esta prohibición es exclusiva para el pacto social o el estatuto de la sociedad y no existe prohibición expresa en la Ley para las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones mediante pactos de accionistas dentro de este tipo de sociedades. No obstante, Elías Laroza sostiene que el artículo 254 dota de ineficacia ante la sociedad a los acuerdos entre accionistas en los que se pacten restricciones, de modo que dichos pactos no serán oponibles ante la sociedad (2008, p. 621)⁶⁷.

Finalmente, el artículo 259⁶⁸ aborda el aumento de capital en las sociedades anónimas abiertas. Establece que en este tipo de sociedades se puede incrementar el capital mediante nuevos aportes sin conceder derechos preferentes a los accionistas existentes.

En conclusión, las sociedades anónimas abiertas en Perú operan bajo un marco regulatorio que busca equilibrar la apertura al mercado con la protección de los intereses de los inversores. Este marco facilita el acceso

⁶⁷ Elías Laroza, E. (2008). *Derecho societario peruano: Comentarios a la Ley General de Sociedades del Perú* (Actualización 2008). Gaceta Jurídica. p. 621.

⁶⁸ **Artículo 259 de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887**

En el aumento de capital por nuevos aportes a la sociedad anónima abierta se podrá establecer que los accionistas no tienen derecho preferente para suscribir las acciones que se creen siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

1. Que el acuerdo haya sido adoptado en la forma y con el quórum que corresponda, conforme a lo establecido en el artículo 257 y que además cuente con el voto de no menos del cuarenta por ciento de las acciones suscritas con derecho de voto; y,
2. Que el aumento no esté destinado, directa o indirectamente, a mejorar la posición accionaria de alguno de los accionistas.

al financiamiento mediante los valores que las empresas listan en la bolsa y promueve la liquidez del mercado de valores peruano, favoreciendo así la transmisibilidad de dichos valores. Los directorios de estas sociedades deben considerar un enfoque institucionalista respecto al interés social, ya que este enfoque ayuda a mantener el valor de las acciones de la empresa de manera elevada y estable en el tiempo.

Dado que los accionistas suelen transaccionar los valores con frecuencia y los intereses particulares pueden variar dependiendo de cada accionista que entre a la sociedad, basarse únicamente en el interés común de todos los accionistas puede resultar complicado y, en ocasiones, contraproducente. Aun así, el enfoque institucionalista también toma en cuenta el interés común de los socios, que, de acuerdo con la Ley General de Sociedades, se define por el de la mayoría. En el mercado bursátil peruano, estas mayorías accionariales suelen ser estables, lo que facilita la identificación del interés común de los socios.

1.1.3.1. Sociedades anónimas abiertas y el mercado de valores peruano

Las sociedades anónimas abiertas, como se detalló en el apartado anterior, tienen la particularidad de estar inscritas en el mercado de valores, bajo la supervisión de la Superintendencia de Mercado de Valores (“SMV”) peruana. Cabe preguntarse, entonces, qué entendemos por mercado de valores en el Perú. Lilian Rocca, figura reconocida en el ámbito del mercado de capitales peruano por, entre muchas otras, haberse desempeñado como superintendente de la SMV, describió al mercado de valores como lo siguiente:

[...] el mercado de valores es un sistema de financiamiento e inversión directa que reúne a los agentes deficitarios usualmente llamados *emisores* [...], que necesitan recursos para financiar sus proyectos u otras actividades, y a los agentes superavitarios de recursos denominados inversionistas, que buscan obtener por su inversión una rentabilidad o ganancia atractiva” (2017, p.21).⁶⁹

⁶⁹ Rocca, L. (2017). *Mercado de valores en fácil*. Fondo Editorial de la PUCP. Lima, Perú: Colección "Lo Esencial del Derecho", número 12. p.21

Así, el mercado de valores, tanto aquí como en la mayoría de mercados en el mundo se plantea como una alternativa de financiamiento que permite a las empresas acceder directamente a capital, al ofrecer sus acciones o bonos a los inversionistas. Esta interacción beneficia a los emisores al facilitar el acceso a recursos necesarios para el desarrollo de proyectos, mientras que los inversionistas tienen la oportunidad de diversificar sus carteras y potencialmente incrementar su rentabilidad.

Los instrumentos más utilizados por las empresas que cotizan sus valores en bolsa, llamadas también emisores, son las acciones y los bonos. Esto se debe a que estos instrumentos se emiten de forma masiva; son libremente negociables, es decir, no tienen limitaciones que puedan impedir su transferencia; a la par que confieren derechos crediticios, patrimoniales o derechos en las mismas utilidades del emisor (Rocca, 2017, p.34)⁷⁰.

Dado el impacto que estas empresas pueden tener en la economía, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) tiene como principal objetivo asegurar un manejo adecuado de estas entidades y, sobre todo, garantizar la transparencia de la información que proporcionan. Así, la SMV procura, mediante su regulación, que las empresas difundan información para garantizar la protección de los inversionistas para que puedan formar convicción acertada para tomar decisiones de inversión, sea para comprar o vender un valor, evaluando los riesgos que pueda conllevar la transacción de cualquier valor dentro del mercado.

En línea de garantizar la mayor transparencia posible en el mercado de valores, la SMV ha emitido un reglamento sobre hechos de importancia que obliga a las empresas registradas en el RPMV reportar cualquier hecho que pueda influir significativamente en el mercado. Este reglamento fue

⁷⁰ *ídem*, p.24

aprobado por la Resolución SMV N° 005-2014-SMV/01 y define a los hechos de importancia como “cualquier acto, decisión, acuerdo, hecho, negociación en curso o información referida al Emisor, a los valores de éste o a sus negocios que tengan la capacidad de influir significativamente en la decisión de un inversionista sensato para comprar, vender o conservar un valor; o [en] la liquidez, el precio o la cotización de los valores emitidos”⁷¹.

Según el mismo reglamento, el emisor debe informar el hecho de importancia “tan pronto como tal hecho ocurra” o éste tome conocimiento del mismo, y “en ningún caso más allá del día en que este haya ocurrido o sido conocido”⁷². Es de esta forma como se puede observar el énfasis que la

⁷¹ **Artículo 3 del Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, Resolución SMV N° 005-2014-SMV/01.**

Hecho de importancia es cualquier acto, decisión, acuerdo, hecho, negociación en curso o información referida al Emisor, a los valores de éste o a sus negocios que tengan la capacidad de influir significativamente en:

- 3.1. La decisión de un inversionista sensato para comprar, vender o conservar un valor; o,
- 3.2. La liquidez, el precio o la cotización de los valores emitidos.

Asimismo, comprende la información del grupo económico del Emisor que éste conozca o que razonablemente debía conocerla, y que tenga capacidad de influir significativamente en el Emisor o en sus valores, conforme a lo señalado en el presente Reglamento.

⁷² **Artículo 9 del Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, Resolución SMV N° 005-2014-SMV/01.**

9.1. El Emisor debe informar su hecho de importancia tan pronto como tal hecho ocurra o el Emisor tome conocimiento del mismo, y en ningún caso más allá del día en que este haya ocurrido o haya sido conocido. Esta información debe ser comunicada a la SMV antes que a cualquier otra persona, entidad o medio de difusión, y simultáneamente cuando corresponda a la Bolsa o a la entidad administradora del mecanismo centralizado de negociación respectivo. Ello, independientemente de que la información se haya generado o no en el propio Emisor.

En caso de que el hecho de importancia ocurra o que el Emisor tome conocimiento del mismo en un día no hábil, éste debe comunicarlo a más tardar el día hábil siguiente y antes del inicio de la sesión de negociación del mecanismo centralizado de negociación en el que se encuentren listados sus valores.

9.2. Se presume que un Emisor tiene conocimiento de un hecho de importancia referido a él cuando dicho hecho se origina en su propia organización o accionista de control; cuando es comunicado o informado de la ocurrencia del hecho o es un hecho que se ha divulgado o difundido públicamente. Adicionalmente, se considera que un Emisor tiene conocimiento de un hecho de importancia referido a él que se origina en la entidad controladora de su grupo económico, cuando existen indicios razonables de que sus principales funcionarios han tomado conocimiento del hecho o si razonablemente el Emisor pudo conocerlo.

9.3. Un Emisor podrá, bajo su propia responsabilidad, asignar a un hecho o negociación en curso el carácter de información reservada a que se refiere la LMV e informarla como tal a la SMV, y con ello retrasar su difusión, cuando determine que la divulgación prematura de la misma puede causarle un

regulación del mercado de valores le coloca a la transparencia de la información, en particular, el reportarla.

Como eje rector de la SMV está la protección al inversionista y el desarrollo del mercado de capitales en el país⁷³, por ello, en 2013 la SMV elaboró la última versión del Código de Buen Gobierno Corporativo (“CBGC”) con participación del sector empresarial representativo del mercado de valores peruano. En este código se recoge un conjunto de prácticas establecidas por el mercado, cuya eficiencia ha sido comprobada por este mismo que beneficia tanto a los inversionistas como al mercado y a las propias empresas. Esta última versión sucede a la versión del 2002.

El CGBC se divide en cinco pilares: derechos de los accionistas, junta general de accionistas, directorio y alta gerencia, riesgo y cumplimiento, y transparencia de la información. Asimismo, se han complementado estos principios para empresas privadas con principios aplicables a empresas estatales y para empresas familiares. Estos principios, recogidos dentro de los pilares, pretenden sumar a las obligaciones contenidas en la normativa vigente e imperativa⁷⁴.

Si bien el cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo no es obligatorio, sí es obligatorio, para todas aquellas empresas que tengan sus valores inscritos en el RPMV que cumplan con reportar el cumplimiento del CBGC. En otras palabras, las empresas no

perjuicio, de acuerdo con lo señalado en el Título III del presente Reglamento relativo a información reservada.

⁷³ De hecho, el mismo Código de Buen Gobierno Corporativo define, en su alcance que “El *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas* persigue el objetivo de contribuir a generar una verdadera cultura de gobierno corporativo en el Perú, que mejore la percepción de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas, promueva el desarrollo empresarial, y coadyuve a la generación de valor en la economía peruana.” p.7

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>

⁷⁴ Ver: Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*.

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf> p.7

tienen la obligación de adoptar los principios contenidos en este Código, no obstante, sí tienen la obligación de elaborar y remitir dicho reporte.

Mediante Resolución SMV N° 012-2014-SMV/01 del 18 de junio de 2014⁷⁵, se publicó la normativa que obliga a las empresas del mercado de valores a emitir el “Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”. Esta norma obligaba a las empresas a presentar el detalle del cumplimiento como Anexo cuando las empresas reporten sus Memorias Anuales. El reporte está guiado bajo el estándar internacionalmente utilizado denominado “cumple o explica”, que, dicho sea de paso, también será eje principal en la propuesta de la presente investigación.

Así, este reporte está elaborado en un formato de cuestionario en el que la empresa debe informar si cumple o no con el principio; en caso la respuesta sea negativa, debe explicar por qué es que no lo ha cumplido. Es de esta forma que se incentiva a una “autoevaluación” de la empresa respecto de las buenas prácticas corporativas y, además, ofrece al público un panorama claro del gobierno corporativo de la empresa que, por supuesto, impacta fuertemente en la sostenibilidad -valor a largo plazo- de la empresa, cuyo impacto en el precio de las acciones puede ser significativo.

En el año 2022, este reporte aprobado mediante Resolución SMV N° 012-2014-SMV/01, fue sucedido por el nuevo reporte de cumplimiento del CBGC aprobado mediante Resolución SMV N° 014-2022-SMV/01. En esta nueva versión del reporte, sí se incluye, a diferencia del anterior, dentro del reporte de cumplimiento del Pilar III sobre el directorio y la alta gerencia, la divulgación sobre el número de directoras mujeres⁷⁶. Esta incorporación se dio luego de que el Consejo Consultivo del Mercado de Capitales llevó a

⁷⁵ Es importante mencionar que esta norma es la sucesora de la Resolución Gerencia General N° 211-98-EF-94.11 “Información sobre el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, en la que estaba contenida una obligación similar.

⁷⁶ Esto se abordará con mayor extensión en el Capítulo III de la presente investigación.

cabo diversas mesas de diálogo -conformado por el sector privado y público-; específicamente, la Mesa de Trabajo Ambiental, Social y de Buen Gobierno (Mesa ASG), presentó una propuesta de mejora del “Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”.

Como se mencionó, el CBGC, dentro de sus pilares y principios, aborda el tema del directorio y la alta gerencia como pilar número III. En dicha sección, se emiten recomendaciones sobre el perfil con el que deben contar los directores nominados y se sugiere, como buena práctica corporativa, que el directorio esté conformado por, al menos un tercio de directores independientes, entre otras. No obstante, no hay alusión alguna a la diversidad e inclusión del género femenino dentro del directorio. Resulta de suma importancia que se aborde el tema del género en una futura modificación del CBGC, ya que, sin perjuicio de ser profundizado en el capítulo II del presente capítulo, es sabido muchos inversionistas -sobre todo institucionales- tienen una política corporativa de invertir en sociedades que respeten políticas de ESG, particularmente, de inclusión en la “G”⁷⁷. Por tal motivo, las sociedades listadas tienen incentivos para alinear su gobierno corporativo no sólo con el CBGC sino que también con las políticas éticas del mercado global como lo es las de ESG.

En ese escenario y, sin perjuicio de abordarlo con mayor profundidad en el capítulo III de esta investigación, las empresas del mercado de valores también tienen la obligación, desde el 2016, de presentar un reporte de sostenibilidad⁷⁸, cuya información a presentar está referida a las políticas y acciones que la sociedad viene implementando en relación al medio

⁷⁷ ESG es el acrónimo para *Environmental, Social and Governance*. *Environmental* comprende el compromiso con el medio ambiente; *social*, el impacto en la comunidad y gobernanza, las políticas de gobierno corporativo, por ejemplo, la diversidad de los puestos directivos.

⁷⁸ El “Reporte de Sostenibilidad Corporativa”, aprobado por Resolución SMV N° 033-2015-SMV-01, Anexo de la Memoria, numeral (10180) fue sustituido por su versión más reciente cuya obligatoriedad de presentarlo, por parte de las empresas, surge en 2021 mediante RESOLUCION DE SUPERINTENDENTE N° 018-2020-SMV-02.

ambiente y al desarrollo social mediante sus operaciones. Este reporte fue aprobado por Resolución de Superintendente N° 018-2020-SMV-02 y forma parte de las Normas Comunes para la Determinación del Contenido de los Documentos Informativos.

Este reporte se hace a través de un formato (formulario 10180⁷⁹); contiene información relacionada con las acciones y estándares que la Sociedad ha implementado respecto al impacto de sus operaciones en el medio ambiente y el desarrollo social. Los datos corresponden al ejercicio concluido el 31 de diciembre del año calendario anterior al de su presentación. Por lo tanto, cualquier mención a “el ejercicio” debe interpretarse como referido a dicho período, y el reporte se remite como un anexo de la Memoria Anual de la Sociedad a través del Sistema MVNet. En dicho reporte, la Sociedad informa sobre los avances logrados en la implementación de acciones destinadas a garantizar su sostenibilidad corporativa.

El contenido de este reporte no es de obligatorio cumplimiento, lo que es de obligatorio cumplimiento es su remisión bajo sanción de la SMV según su reglamento de sanciones aprobado por Resolución SMV N° 035-2018-SMV-01. Dentro de este reporte, en la sección de “Derechos Laborales” entre sus varias disposiciones, sólo se tiene que declarar el número de mujeres colaboradoras de la empresa y el porcentaje que éste representa del total.

En conclusión, el cumplimiento con los estándares del buen gobierno corporativo y la sostenibilidad de la empresa (que incluye la diversidad de género a nivel empresa y dentro del directorio) son tendencias de mercado que vienen cobrando cada vez más fuerza, reflejadas en la normativa que obliga a las empresas a reportar su implementación. Aunque no sea obligatorio cumplir con cada principio del Código de Buen Gobierno Corporativo, sí lo es informar sobre su cumplimiento. Este enfoque no solo incentiva a las empresas a autoevaluarse y mejorar sus prácticas, sino que

⁷⁹ Ver Reporte de Sostenibilidad 10180, SMV:
<http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2020/Febrero/08/RS-018-2020-SMV-02.pdf>

también garantiza una mayor transparencia, lo que atrae inversiones y fomenta la confianza en el mercado de valores.

Antes de proceder a analizar la situación de la mujer en los directorios de las sociedades anónimas abiertas en el país y el porcentaje de su participación, resulta esencial colocar la realidad de los directorios en el Perú, en especial, el número de directores que hay. Así, el número promedio anual de directores es de 1045, lo que equivale a 4 directores por empresa (CENTRUM, 2023, p.55)⁸⁰. Este número proporciona una idea general sobre la conformación de los directorios en el país en tanto a diversidad de género. Así, se puede comenzar a analizar la participación de mujeres, que históricamente ha sido reducida y que, pesar de los esfuerzos internacionales y las medidas adoptadas para fomentar la inclusión femenina en los niveles de toma de decisiones empresariales, el Perú sigue enfrentando barreras tanto culturales como estructurales que dificultan una mayor presencia femenina en estos espacios.

1.2. La situación de la mujer en los directorios de las sociedades anónimas abiertas

En el presente subcapítulo, se expondrá el estado de la cuestión respecto a la falta de presencia femenina en los directorios de las empresas tanto a nivel nacional como internacional, así como las iniciativas normativas y políticas que se vienen dando para mitigar esta problemática. Esta problemática no es exclusiva de este país, sino que se da a nivel global; por eso, es importante contrastar la realidad peruana con la realidad internacional, para contar una mejor perspectiva de las tendencias del mercado y la normativa global.

⁸⁰ CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en coedición con WomenCEO Perú y PwC Perú (2023), *Segundo Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2022*. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/woman-ceo-estudio-2023.pdf>

1.2.1. Panorama en el Perú

En el año 2018, Centrum PUCP, Women CEO y PwC Perú publicaron el primer estudio en el país sobre la situación de la falta de mujeres en los directorios de las empresas en el mercado de valores peruano⁸¹. En ese mismo año, se dio un incremento del porcentaje de las mujeres como directoras respecto de los años anteriores en las empresas registradas en el RPMV; así, en el 2012 se tenía un 7.4% de mujeres como directoras; 8.9% en el 2016 y un 9.2% en el 2018. (CENTRUM PUCP, 2018, p.8)⁸².

A fines de 2023, se publicó una versión actualizada del primer estudio sobre las mujeres en el directorio de las empresas del mercado de valores peruano⁸³, en donde se revela que, en promedio, el porcentaje de presencia femenina en los directorios de las empresas del RPMV se ha incrementado a un 24% (CENTRUM PUCP, 2023, p.20)⁸⁴. Sin embargo, por más que se observa un incremento hacia la paridad de género en puestos directivos, el 76% de las empresas encuestadas por dicho estudio presentan menos del 30% de mujeres en sus directorios (CENTRUM PUCP, 2023, p.20)⁸⁵.

Como se mencionó en el subcapítulo anterior, en el año 2022, se incorporó la pregunta, dentro del Reporte de cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, la pregunta del porcentaje y número de mujeres en el directorio de la sociedad. Esta

⁸¹ CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en coedición con WomenCEO Perú y PwC Perú (2018), *Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018*. Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/174763>

⁸² *idem*, p.8.

⁸³ CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en coedición con WomenCEO Perú y PwC Perú (2023), *Segundo Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2022*. <https://www.pwc.pe/es/woman-ceo-estudio-2023.pdf>

⁸⁴ *idem*, p. 20

⁸⁵ *idem*

incorporación se dio luego de que se llevaran a cabo mesas de trabajo sobre criterios ASG (o, más conocido por sus siglas en inglés, ESG); ello impulsado por estándares internacionales y presión inminente del mercado global. Entonces, como se puede apreciar, la toma en cuenta de factores de género en el gobierno corporativo es una realidad innegable dentro del mercado de capitales peruano.

Sin embargo, esta investigación considera que este reporte de cumplimiento del CBGC resulta insuficiente, por sí solo y como está planteado, para garantizar un camino más eficiente hacia la equidad de género en los directorios de las empresas. Las razones y la propuesta serán desarrolladas en el Capítulo III de la presente investigación.

Otra realidad innegable es que está habiendo un aumento en la cantidad de mujeres en los directorios de las empresas, pero estos números no sólo se alcanzan por un reducido porcentaje de empresas comprometidas con la equidad, sino que también este avance está siendo bastante lento. En 2021, los reportes del cumplimiento del CBGC que exige la SMV permitieron concluir que, de 187 empresas que presentaron dichos reportes ese año, 91 empresas no tenían ninguna mujer en el directorio, es decir, un 49.2% de las empresas (CENTRUM PUCP, 2023, p. 50)⁸⁶.

Deloitte realiza un reporte mundial cada año sobre la situación de las mujeres en los directorios de las empresas alrededor del mundo y aborda la situación particular de cada país. En el reporte del año 2024, se dio a conocer que, en Perú, sólo se tiene un 11.1% de presencia femenina en los directorios de las empresas (Deloitte, 2024, p. 70)⁸⁷. Lo que llama más la atención es que, a

⁸⁶ *idem*, p.50

⁸⁷ Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective (8va ed.)*. Deloitte Global Boardroom Program. p.70
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176823_board_effectiveness_wob/GLOB176823_Women-in-the-boardroom-2.pdf

Cabe aclarar que el muestreo es distinto al del otro estudio citado. En este caso, Deloitte tomó como ejemplo 15 empresas representativas; no obstante, el porcentaje de directoras del año 2021 coincide

diferencia del año 2021, se ha reducido en un 2.1% la presencia femenina en los directorios de las empresas en este país (Deloitte, 2024, p. 70)⁸⁸. Este mismo reporte sostiene que la baja presencia femenina se debe a los roles culturalmente asignados hacia las mujeres tanto en la esfera social como laboral e, incluso, insta a las compañías a tomar conciencia de su rol transformador en la sociedad para romper con estos estereotipos que limitan el desarrollo pleno profesional de la mujer (Deloitte, 2024, p.69)⁸⁹.

Una situación particular ocurre en el sector financiero. El estudio de Centrum PUCP con Women CEO y PwC Perú, el sector empresarial que cuenta con mayores mujeres en posiciones del directorio es el de Bancos y Financieras con un 17.3% al año 2022; de hecho, el estudio citado sostiene que este porcentaje se debe, en parte, “a los resultados positivos de una política acertada de FONAFE⁹⁰ de promover desde los principios de gobierno corporativo la diversidad e inclusión (CENTRUM PUCP, 2023, p.69)⁹¹.

En efecto, los lineamientos de la política de buen gobierno corporativo que ha adoptado FONAFE es un buen ejemplo para todas las industrias, sobre todo, en el tema de promover la equidad de género en los directorios. FONAFE cuenta con un lineamiento corporativo llamado “Libro Blanco: Lineamiento para la gestión de directorios y directores de las empresas bajo

(es similar) al que se reportó en el estudio citado en esta investigación de Centrum PUCP, Women CEO y PwC (alrededor del 13%).

⁸⁸ Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective (8va ed.)*. Deloitte Global Boardroom Program. p.70
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176823_board_effectiveness_wob/GLOB176823_Women-in-the-boardroom-2.pdf

⁸⁹ *idem*, p.69.

⁹⁰ FONAFE hace referencia a las siglas de “El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado” que es una empresa de derecho público, adscrita al sector Economía y Finanzas, cuyas funciones principales son las siguientes: regular y dirigir la actividad empresarial del Estado, aprobar el presupuesto consolidado de las empresas y administrar la renta producida por la inversión de las empresas de la Corporación. Tiene bajo su ámbito 35 empresas públicas y una entidad por encargo, pertenecientes a los rubros de: Electricidad, Finanzas, Saneamiento, Hidrocarburos y Remediación, Transporte e Infraestructura, Servicios y Producción, Salud, Defensa y Otros. Fuente: Página web oficial de FONAFE <https://www.fonafe.gob.pe/nuestraorganizacion>

⁹¹ *idem*, p.69

el ámbito de FONAFE”. Este documento vendría a ser un análogo a un CBGC pero aplicado específicamente a las empresas pertenecientes a FONAFE. En este reporte se detalla que los lineamientos de buen gobierno adoptados van en línea de las directrices para una buena gestión del directorio recomendadas por la OCDE, Banco Mundial, CAF y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Así, en el apartado específico sobre el directorio, se detallan factores a tomar en cuenta para la elección de directores, y que serán detallados más adelante en la presente investigación. De hecho, en el lineamiento sobre composición del directorio, se insta a que haya una cuota de género de, por lo menos, 2 directoras en un directorio de 5 directores y una cuota de, por lo menos, 3 en un directorio que cuenta con más de 5 posiciones para directores⁹². Cabe aclarar que esta cuota ha sido incorporada luego de la aprobación del código, evidenciando, nuevamente, la tendencia del mercado y regulatoria a incorporar cuotas de género, en este caso, en formato de recomendación.

Como se evidencia, la participación de la mujer en los directorios de las sociedades anónimas abiertas es muy reducida. Ante ello, se han venido tomando ciertas iniciativas a nivel de políticas públicas y a nivel legislativo para mitigar este problema. La cuestión de la falta de presencia femenina en los directorios de las empresas, como abordaremos a detalle en el siguiente capítulo, se trata de una discriminación estructural de género que responde, de primera mano, a una problemática de derechos humanos y no discriminación.

En esa línea, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos elaboró el Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (PNA) 2021-2025 en el que se ha analizado la cuestión actual de los derechos humanos en las empresas y en el que se prevé un conjunto de acciones que contribuyan al

⁹² Código E.2.2.0.LC1, Corporación FONAFE, Lineamiento Corporativo: “Libro Blanco: Lineamiento para la gestión de directorios y directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE”.

respeto y promoción de los derechos humanos por parte de las empresas que operen en el país. La vinculación de los derechos humanos en las empresas no es un tema reciente, pero sí resulta reciente su atención particular y su regulación.

En el PNA se colocan las acciones que está teniendo, sobre todo, el sector público, para mitigar las violaciones a los derechos humanos y las acciones que se están llevando a cabo para promoverlos. Como el derecho a la igualdad y no discriminación por ningún motivo prohibido es un derecho humano, este PNA aborda la cuestión de las mujeres en él.

En el apartado sobre la situación de las mujeres, el PNA reconoce lo siguiente:

El Estado peruano viene desarrollando un mandato de transversalización del enfoque de género y de promover la igualdad de género con el objeto de coordinar, articular y fiscalizar en las políticas y gestión institucional, pero requiere fortalecer acciones para enfrentar: (i) limitaciones para el acceso, permanencia y desarrollo en el mercado laboral, que tienen expresiones diferenciadas, (ii) el limitado acceso y participación en espacios de toma de decisiones y (iii) la violencia de género en el ámbito laboral y (iv) la sobrecarga de trabajo de cuidados no remunerados que tienen las mujeres, que impide su acceso al mercado laboral.” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021, p. 54)⁹³.

Es así como se pone en evidencia que sí se está tomando en cuenta, de manera activa, un enfoque de género al momento de abordar políticas públicas, sobre todo, concerniente a la mujer en el trabajo. Además, este mismo plan revela que existen, actualmente, importantes prácticas desde el sector empresarial tal como la creación del Comité de Trabajo para la Promoción del Empoderamiento de la Mujer en el Sector Empresarial (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021, p.54)⁹⁴.

⁹³ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos 2021-2025. p.54 <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1959312-plan-nacional-de-accion-sobre-empresas-y-derechos-humanos-2021-2025>

⁹⁴ *ídem*

En tanto a las iniciativas concretas que está tomando el país, a nivel legislativo, se propuso un proyecto de ley en el 2016 (aprobado en 2017) para establecer cuotas de género mínimas y obligatorias en los directorios para las sociedades que listan en bolsa. Se trata del Proyecto de Ley N° 1024-2016, Proyecto de Ley que regula la cuota obligatoria mínima de mujeres en los directorios de las empresas que cotizan en la bolsa. El artículo 1 del Proyecto de Ley, que regula el objeto y finalidad de la norma, sostiene que la finalidad de esta es “buscar una representación equilibrada de hombres y mujeres en las empresas, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo y bienestar, impidiendo la discriminación por sexo y propendiendo la equidad”⁹⁵.

En su artículo 2, se dispone que todas las empresas que cotizan en bolsa deben contar con, al menos 30% de mujeres en sus Directorios; de hecho, se sostiene que las empresas deben ejecutar procedimientos de preselección y selección que se basen en un análisis preestablecido de cualificaciones de las candidatas aplicando criterios preestablecidos. Es importante mencionar que en el artículo 3 del Proyecto de Ley, se busca aclarar que el establecimiento de esta cuota obligatoria no supone ninguna injerencia en la elección concreta de los directores, es decir, de la persona ni mucho menos tiene injerencia en la decisión sobre cuáles son los miembros del directorio más idóneos. De lo contrario, se sostiene en dicho Proyecto de Ley, que la decisión de los directores más adecuados queda en manos de los accionistas, pero sí debe respetarse la cuota de género. Este conflicto entre injerencia estatal y promover los derechos humanos dentro de las empresas estará detallado en el Capítulo III de esta investigación.

⁹⁵ Congreso de la República del Perú (2016). *Proyecto de Ley que regula la cuota obligatoria mínima de mujeres en los directorios de las empresas que cotizan en la bolsa*. Proyecto de Ley N° 1024-2016

https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0102420170307.pdf

Esta iniciativa legislativa, explica, en su exposición de motivos, que va en línea con el enfoque de género que ha adoptado el Perú desde el año 1995 cuando éste suscribió los acuerdos de la Plataforma de Beijing. Además, se sostiene que esta iniciativa tiene como fin revertir la inequidad de género y “seguir haciendo efectivo el compromiso del Estado peruano en la eliminación de los obstáculos de género y de toda forma de discriminación por sexo”⁹⁶.

Asimismo, en la exposición de motivos se resalta la importancia de contar con equidad de género para el crecimiento económico y competitividad de las empresas que cotizan en bolsa, incorporando, con la diversidad de género, diferentes perspectivas a la hora de la toma de decisiones.

Por último, otro motivo fundamental para rescatar este Proyecto de Ley es que, para alcanzar la igualdad de género en el ámbito laboral, es necesario establecer un modelo de toma de decisiones interno en la organización que sea equilibrado en términos de género. Este enfoque influiría en todos los niveles de la empresa, garantizando así la igualdad de género. En otras palabras, si el directorio es diverso y equitativo, el resto de la empresa también reflejará esa diversidad e igualdad⁹⁷.

Por otro lado, en el año 2020, se presentó el Proyecto de Ley que promueve la participación de las mujeres en los directorios de las empresas del Estado a través de la paridad de género, Proyecto de Ley N° 6420/2020-CR. A diferencia del proyecto de ley presentado en los párrafos anteriores -sobre empresas privadas-, este busca, como dispone en su artículo 2, la paridad, en estricto, de hombres y mujeres. Así, este Proyecto de Ley tiene como objetivo conformar directorios de las empresas estatales con igual número de hombres que de mujeres.

⁹⁶ *ídem.*

⁹⁷ Congreso de la República del Perú (2020). *Proyecto de Ley que promueve la participación de las mujeres en los directorios de las empresas del estado a través de la paridad de género, Proyecto de Ley N° 6420/2020-CR.* https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL06420-20201008.pdf

Como motivos, esta iniciativa legislativa fundamenta, en base a derecho, que la Constitución Política de 1993, establece como derecho fundamental, el derecho a la igualdad y no discriminación. Incluso, cita la Sentencia del Tribunal Constitucional EXP. N° 018-2003-AI/TC sobre acciones afirmativas sustentando que el Estado puede ordenar la adopción de medidas que remuevan los obstáculos que restringen el principio [derecho] a la igualdad⁹⁸. Así, cita otra normativa como la Ley de oportunidades entre hombres y mujeres, Ley N°28983; la Ley N° 12391 del gobierno del presidente Manuel A. Odría y otra serie de leyes que contienen ejemplos de acciones afirmativas por parte del Estado. La viabilidad de las acciones afirmativas se analizará con mayor detalle en el Capítulo III de la presente investigación.

En conclusión, la situación actual revela que, a pesar de los esfuerzos de implementación de políticas y esfuerzos legislativos, la participación femenina en los directorios de las empresas sigue siendo considerablemente baja a nivel nacional. La inclusión de preguntas sobre el porcentaje de mujeres en los directorios dentro del Reporte de Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo es un paso en la dirección correcta, pero resulta insuficiente por sí solo para asegurar una mayor equidad de género. Es fundamental que las empresas adopten medidas complementarias internas que promuevan activamente la diversidad y la inclusión en sus niveles directivos. Este enfoque no solo contribuiría a un entorno corporativo más justo y representativo, sino que también reflejaría un compromiso con las buenas prácticas de gobernanza y sostenibilidad, beneficiando a las empresas y a la sociedad en general.

Por último, existe evidencia considerable como para afirmar que el Perú podría sumarse a la lista de países en la que la cuota de género mínima es obligatoria para la selección de directores de una empresa. Como consecuencia, resulta importante que las empresas vayan sumando

⁹⁸ Tribunal Constitucional del Perú. (2003). Sentencia EXP. N° 018-2003-AI/TC. <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2004/00018-2003-AI.html>

esfuerzos voluntarios para adoptar políticas de inclusión de género dentro de los puestos de dirección, sea para que se encuentren preparadas cuando esto ocurra o para que no exista necesidad de tener que llevar a cabo una medida imperativa que de pie a más injerencia estatal.

Aunque todo indicaría que la cuota de género obligatoria para los directorios desde una iniciativa legislativa apuntaría a las sociedades que listen sus valores en bolsa, es importante que las sociedades con miras a, eventualmente, listar en bolsa, vayan adoptando estas políticas de inclusión de manera voluntaria. De esta manera, podrán estar preparadas cuando llegue el momento de tomar la decisión de listar sus acciones.

1.2.1. Panorama Internacional

El análisis de la situación nacional respecto a la participación femenina en los directorios de las empresas ha evidenciado un progreso limitado y la necesidad de medidas complementarias a nivel de las empresas nacionales para fomentar una mayor equidad de género. En este contexto, resulta imprescindible ampliar la perspectiva hacia el panorama internacional. Examinar lo que está ocurriendo en otros países permite no sólo identificar ejemplos exitosos que puedan ser replicados, sino también entender las tendencias legislativas y de mercado que están moldeando un entorno corporativo más inclusivo en un mundo cada vez más globalizado.

En la versión más actualizada del estudio anual que realiza Deloitte sobre la situación de la presencia de mujeres en los directorios a nivel mundial, en su edición de 2024, se revela que las mujeres ocupan sólo el 23.3% de los puestos en directorios en el mundo (Deloitte, 2024, p.20)⁹⁹. Incluso, este mismo estudio revela que si la participación femenina sigue creciendo al

⁹⁹ Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective (8va ed.)*. Deloitte Global Boardroom Program. p.20
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176823_board_effectiveness_wob/GLOB176823_Women-in-the-boardroom-2.pdf

mismo nivel, no cabe casi posibilidad de que se llegue a una paridad ni en 2038¹⁰⁰. En esa línea, varios países del mundo han establecido, desde la legislación, cuotas de género mínimas y obligatorias.

De las estadísticas observadas, se puede concluir que los países, que cuentan con una legislación que obliga a las empresas a adoptar una cuota mínima obligatoria de presencia femenina en los directorios de las empresas, cuentan con un porcentaje mayor de tal en comparación con sus pares que no. No obstante, la diferencia no es mucha entre sí y son sólo 4 los países que están por encima del porcentaje del primero que no cuenta con cuota mínima legal: Francia 44%, Noruega 43.5%, Bélgica 38% y, sin cuota mínima legal, Nueva Zelanda con un 36.3% (Deloitte, 2024, p.16)¹⁰¹.

A continuación, la lista de países que le siguen a los cuatro mencionados anteriormente para que se pueda tener un panorama general de la situación de la presencia femenina en los directorios de las empresas a nivel mundial; los países con un “*” son aquellos que cuentan con una cuota mínima legal de género para con los directorios:

5. Holanda 35.8%*	21. Suiza 27.2%*
6. Suecia 35.3%	29. Chile 20.5%
7. Finlandia 35.1%	30. Colombia: 19.1%
8. Sudáfrica 34.9%	[...]
[...]	35. Brasil 15.9%
15. Austria 32.3%*	[...]
16. Alemania 31.3%*	42. Perú 11.1%
17. Portugal 29.1%*	[...]
[...]	46. Argentina 7.5%

Deloitte, 2024, Women in the boardroom: A global perspective (8va ed.). Deloitte Global Boardroom Program. p.16, 17.

¹⁰⁰ *idem.* p.15

¹⁰¹ *idem.* p.16

Como se puede apreciar, son varios los países que tienen legislación que obliga a las empresas a adoptar una cuota de género mínima y obligatoria. Entonces, por la tendencia legislativa a nivel global y por los proyectos de ley presentados al Congreso, se puede afirmar que el Perú podría sumarse a la lista de países en la que la cuota de género mínima es obligatoria para la selección de directores de una empresa. Como consecuencia, resulta importante que las empresas vayan sumando esfuerzos voluntarios para adoptar políticas de inclusión de género dentro de los puestos de dirección.

Aunque todo indicaría que la cuota de género obligatoria para los directorios desde una iniciativa legislativa apuntaría a las sociedades que listan en bolsa, es importante que las sociedades con miras a, eventualmente, listar en bolsa, vayan adoptando estas políticas de inclusión de manera voluntaria.

Sin perjuicio de que haya una creciente tendencia legislativa a nivel mundial a favor de las cuotas de género mínimas y obligatorias, el mismo mercado también viene uniendo esfuerzos para lograr la paridad de género en los directorios de las empresas o, al menos, una mayor inclusión. A modo de ilustración, podemos colocar un emblemático ejemplo de los últimos tiempos: la propuesta de inclusión y diversidad de NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation). NASDAQ es una de las bolsas de valores electrónica automatizada más grande del mundo, en la cual listan empresas de grandes industrias como tecnología, telecomunicaciones y comercio, incluyendo a empresas como Amazon, Apple, Ebay, Google, entre otras.

El 6 de agosto de 2021, la Securities and Exchange Commission (SEC)¹⁰² aprobó la propuesta de autorregulación de NASDAQ que impulsa una mayor diversidad a través de los requisitos para listar en la bolsa. Concretamente, salvo excepciones, las empresas que listan en esta bolsa deben contar con una directora que se identifique como mujer, un director que se identifique

¹⁰² Es el ente regulador del mercado de valores estadounidense.

de alguna minoría étnica o como miembro de la comunidad LGBTIQ+. De lo contrario, deben explicar por qué no se han acogido a este mandato de autorregulación establecido por NASDAQ; asimismo, NASDAQ decretó que las compañías listadas deben revelar periódicamente los índices de diversidad en sus directorios¹⁰³.

En el texto de autorregulación, NASDAQ fundamenta su propuesta en el importante impacto del movimiento de justicia social en las compañías públicas¹⁰⁴ y su compromiso con la diversidad e inclusión. El argumento principal que sostiene esta propuesta aún se basa en los beneficios que le brinda a una compañía contar con un directorio diverso atendiendo a lo que buscan los inversionistas a la hora de tomar decisiones de inversión: directorios más diversos en las compañías y la transparencia de esta información.

La reciente aprobación por parte de la SEC de la propuesta de autorregulación de NASDAQ refleja una tendencia creciente hacia la inclusión y la diversidad en el ámbito empresarial, reconociendo su relevancia no solo desde una perspectiva ética, sino también como un factor crucial para el desempeño y la sostenibilidad de las empresas. Al requerir que las compañías cuenten con una representación diversa en sus directorios y al obligarlas a transparentar esta información, NASDAQ impulsa un cambio cultural que responde a la demanda de los inversionistas por prácticas más responsables y alineadas con los principios de justicia social.

Esta autorregulación no solo busca mejorar la equidad, sino que también se fundamenta en la convicción de que la diversidad en la toma de decisiones puede conducir a mejores resultados financieros y a un mercado más robusto y atractivo para los inversores. De hecho, NASDAQ, en su

¹⁰³Securities and Exchange Commission (SEC). (2020). *File No. SR-2020-081*. Washington, D.C. Recuperado de <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/rulebook/nasdaq/filings/SR-NASDAQ-2020-081.pdf>

¹⁰⁴ En EEUU las compañías públicas no se refieren a las compañías estatales, sino a las compañías que listan sus acciones en bolsa.

propuesta, hace referencia a varios estudios que demuestran la eficiencia de contar con un directorio más diverso.

Siguiendo con el ejemplo de Estados Unidos, país con una de las economías más grandes y uno de los mercados de capitales más desarrollados del mundo, no existe una ley que obligue a las empresas a una cuota de género mínima a nivel federal (es decir, en todo el país), sin embargo, sí existe a nivel estatal¹⁰⁵. En el informe de Diversidad e Inclusión de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) representativa de los años 2020 a 2022, se insta, de acuerdo a las leyes federales, a desarrollar estándares mínimos para asegurar una diversidad en el personal de trabajo e, incluso, a impulsar medidas afirmativas para asegurarla (2020, p.4)¹⁰⁶. Así, Estados Unidos presenta una tasa de 28.1% de presencia de mujeres en los directorios de las empresas a nivel nacional, colocándolo por debajo de muchos países europeos e, incluso, de su país vecino, Canadá, con un 32.5% (Deloitte, 2024, p.16)¹⁰⁷.

No obstante, por más que a nivel federal no se dé, como se mencionó, si se da una regulación respecto a las cuotas en algunos estados. Así, por ejemplo, California es uno de los varios estados de Estados Unidos que ha promulgado los requisitos de diversidad en la junta más prescriptivos (Belt y Llewellyn, 2022)¹⁰⁸. En los últimos 4 años, California ha aprobado legislación

¹⁰⁵ El estado de California es uno de esos estados. Ver: California State Legislature. (2020). *Assembly Bill N° 979 (AB 979): Corporate boards of directors: underrepresented communities*. Recuperado de https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201920200AB979

¹⁰⁶ U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). *Diversity and Inclusion Strategic Plan*. Recuperado de https://www.sec.gov/files/2020_Diversity_and_Inclusion_Strategic_Plan.pdf

¹⁰⁷ Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective (8va ed.)*. Deloitte Global Boardroom Program. p.16
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176823_board_effectiveness_wob/GLOB176823_Women-in-the-boardroom-2.pdf

¹⁰⁸ Belt, D. A., & Llewellyn, R. (2022, June 22). *Meeting expectations for board diversity*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/22/meeting-expectations-for-board-diversity/>

Las normativas son las siguientes:

que obliga a las compañías públicas (listadas en bolsa), con domicilio legal en dicho estado, a tener a cierto número de mujeres y minorías que, de no cumplir, podrían enfrentar multas que van desde los \$100,000 hasta los \$300,000 dólares por infringir esta normativa (Belt y Llewellyn, 2022)¹⁰⁹. Si bien esta normativa es estricta en cuanto incorpora estándares de diversidad, es necesario recordar que se da a nivel estatal y que, a nivel federal, no se da este tipo de regulación o no es el caso ni de la mayoría de estados de dicho país.

En esa línea, a nivel regulatorio, los Estados Unidos de América es más reacio a intervenir en sus mercados que en la Unión Europea. En esa línea, ésta última ha venido desplegando esfuerzos para garantizar un panorama empresarial más inclusivo y responsable. Así, el 13 de junio de 2024, el Parlamento y Consejo Europeo aprobaron la directiva (EU) 2024/1760 que regula la diligencia debida en sostenibilidad corporativa. Esta directiva tiene como objetivo promover empresas con operaciones sostenibles y responsables a lo largo de sus cadenas de valor a nivel global. Estas normas adoptadas buscan garantizar que las empresas obligadas por estas identifiquen y aborden los impactos negativos en derechos humanos y medio ambiente derivados de sus operaciones, tanto dentro como fuera de Europa.

La SB 826 (Proyecto de Ley del Senado) requiere que las empresas con sede en California tengan al menos tres mujeres en sus juntas directivas (una junta con cinco directores solo necesita tener dos directoras, y una junta con menos de cinco directores debe tener al menos una directora).

La AB 979, que se basó en la SB 826, requiere que las empresas públicas con sede en California tengan al menos un director que provenga de una comunidad subrepresentada, es decir, una persona que se autoidentifica como negra, afroamericana, hispana, latina, asiática, isleña del Pacífico, nativa americana, hawaiana nativa o nativa de Alaska, o que se autoidentifica como gay, lesbiana, bisexual o transgénero. Para finales de 2022, el número requerido de directores de comunidades subrepresentadas bajo la AB 979 aumentaría a dos para juntas con al menos cinco directores y a tres para juntas con nueve o más directores.

Estas leyes fueron desafiadas bajo el argumento de ser inconstitucionales por la Corte Superior de California. Este punto será brevemente desarrollado en el capítulo tercero de esta investigación.

¹⁰⁹ Belt, D. A., & Llewellyn, R. (2022, June 22). *Meeting expectations for board diversity*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/22/meeting-expectations-for-board-diversity/>

Esta Directiva introduce el concepto del deber de las empresas de debida diligencia corporativa. Así, los elementos de este deber implican identificar y abordar cualquier posible vulneración a los derechos humanos y al medio ambiente que las empresas puedan generar con sus operaciones, subsidiarias o contratos en su cadena de suministro. Además, la Directiva establece la obligación de que las grandes empresas adopten y lleven a cabo, con los mejores esfuerzos, un plan de transición para la mitigación del cambio climático alineado con el objetivo de neutralidad climática para 2050 del Acuerdo de París, así como con los objetivos intermedios bajo la Ley Europea del Clima¹¹⁰.

En los lineamientos de esta directiva aparece, en la consideración número 33, que las compañías deben tomar en cuenta estándares como el género y llevar a cabo un enfoque de género para evitar afectaciones a los derechos humanos; incluso, se menciona en este apartado, que debe tomarse en cuenta la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer¹¹¹.

Estas iniciativas legislativas a nivel continental y de autorregulación son impulsadas, en gran parte, por la agenda internacional de promoción de los derechos humanos y un desarrollo sostenible. En 2011, la Oficina del Alto

¹¹⁰ Ver: Página Oficial de la Unión Europea - *Corporate Sustainability Due Diligence*
https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en#what-are-the-obligations-for-companies

¹¹¹ Consideración número 33 de la DIRECTIVA (UE) 2024/1760 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO: *“Depending on the circumstances, companies may need to consider additional standards. For instance, taking account of specific contexts or intersecting factors, including among others, gender, age, race, ethnicity, class, caste, education, migration status, disability, as well as social and economic status, as part of a gender- and culturally responsive approach to due diligence, companies should pay special attention to any particular adverse impacts on individuals who may be at heightened risk due to marginalisation, vulnerability or other circumstances, individually or as members of certain groupings or communities, including indigenous peoples, as protected under the UN Declaration on the Rights of Indigenous Peoples, including in relation to free, prior and informed consent (FPIC). In doing so, companies may need to take into consideration, where relevant, international instruments such as the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination, the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, the Convention on the Rights of Persons with Disabilities.”*

Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos publicó los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos que se compone de tres principios principales: el deber de los Estados de proteger los derechos humanos, la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos y el acceso a los mecanismos de reparación en caso de vulneración a los derechos humanos. Así, este marco internacional guía a los Estados en la elaboración de normativas sobre la protección, responsabilidad y acceso a mecanismos de reparación de los derechos humanos. Sin perjuicio de que vaya dirigido directamente hacia los Estados, las empresas -sobre todo las transnacionales- también han asumido un compromiso real en poner en práctica estos principios.

Del mismo modo, en 2015, todos los países miembro de las Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que contiene 17 objetivos de desarrollo sostenible; entre ellos, se encuentra, como objetivo número 5, lograr la igualdad de género, y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Otros ejemplos de objetivos son el fin de la pobreza (1), hambre cero (2), educación de calidad (4), alianzas para lograr objetivos (17), entre otros. Así, esta agenda a nivel internacional marca una pauta en las distintas iniciativas privadas y públicas, así como tendencias en el mercado.

Por otro lado e incluso unos 6 años antes, las Naciones Unidas creó la Iniciativa de las Bolsas de Valores Sostenibles (SSE, por sus siglas en inglés)¹¹² que busca mejorar el desempeño en cuestiones ESG y fomentar la inversión sostenible, colaborando con bolsas, inversores, empresas y organismos internacionales para financiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹¹³. Es así como se evidencia, sin perjuicio de ahondar en ello en el siguiente capítulo, esfuerzos hacia una creciente tendencia de tener un mundo con empresas más responsables en temas de equidad e inclusión, entre otros.

¹¹² Sustainable Stock Exchange Initiative

¹¹³ Por más que la SSE haya sido creada antes de la Agenda 2030, se alineó a los ODS luego de su adopción.

En conclusión, se evidencia una tendencia legislativa hacia la implementación de cuotas de género en el ámbito empresarial, impulsada por un compromiso global con la igualdad y la inclusión. A medida que los países adoptan políticas más inclusivas, es probable que se intensifiquen los esfuerzos legislativos para establecer cuotas y otros mecanismos que fomenten la diversidad en el entorno empresarial. Este movimiento hacia una mayor equidad de género no solo responde a una demanda social, sino que también se alinea con las expectativas internacionales sobre derechos humanos y desarrollo sostenible.

Sin embargo, no siempre las cuotas obligatorias responden a las circunstancias de cada país y no siempre se presentan como la mejor alternativa. En este sentido, es fundamental analizar la situación específica del Perú y proponer soluciones adecuadas para superar las barreras de la discriminación. Esto debe hacerse en un marco que respete la meritocracia y logre un equilibrio entre el libre mercado y los derechos fundamentales. Estos dos aspectos no son necesariamente antagonistas; a menudo, pueden complementarse mutuamente.

Capítulo II: La falta de presencia femenina en los directorios, y la necesidad de incrementar su presencia en el nuevo paradigma de negocio

En este segundo capítulo, se analizará la discriminación como la causa principal de la escasa presencia femenina en los directorios de las empresas. Se comenzará con una descripción del concepto de discriminación, seguido de un análisis de la situación particular que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral. A continuación, se presentarán los distintos instrumentos normativos diseñados para combatir la discriminación de género. El segundo subcapítulo se enfocará en la imperiosa necesidad de incrementar la presencia de mujeres en los directorios, fundamentando esta necesidad desde perspectivas tanto económicas como constitucionales.

2.1. Discriminación estructural hacia la mujer: la causa principal

Hay una sola y principal razón -de la cual otras se derivan- que explica el fenómeno de la falta de representación femenina en los espacios de poder, particularmente, en los directorios de las empresas y esta es la discriminación estructural hacia la mujer. En ese sentido, para poder encontrar soluciones adecuadas a esta problemática, se tiene que analizar su causa principal.

2.1.1. Discriminación

La discriminación surge de la resistencia a lo diferente y se acompaña con un gran prejuicio de inferioridad hacia el otro. Prejuicio que se alimenta de los estereotipos y se valida en la misma estructura en la que la sociedad ha sido construida. La discriminación no es un fenómeno exclusivo de una sociedad en particular y menos de una época en específico. La discriminación ha estado presente transversalmente desde los inicios de la historia y continúa hasta el día de hoy a pesar de los esfuerzos sociales, políticos y legislativos para mitigarla. Es cierto que está presente cada vez en menor medida, en ciertos aspectos y, al menos en la sociedad occidental, no está avalada de manera intencional por las constituciones ni la legislación. Sin embargo, un cambio en la legislación no siempre se traduce en un cambio en la mentalidad de la sociedad ni, mucho menos, en el status quo.

La discriminación se manifiesta de distintas formas y en distintos contextos afectando a individuos y grupos en función de su género, etnia, religión, orientación sexual, discapacidad, situación económica, entre otras, que los colocan y han venido colocando, a lo largo de la historia, en una posición de subordinación. Una situación de subordinación se puede dar hacia las minorías o grupos vulnerables. En el caso de las mujeres, éstas se constituyen como un grupo vulnerable subordinado, puesto que componen alrededor del 50% de la población mundial y no podría hablarse de una “minoría” como sí, por ejemplo, una minoría religiosa X en un país no secularizado donde predomina la religión Y. Entonces, proteger el derecho a la igualdad tiene como finalidad eliminar las subordinaciones, entendida

ésta como la destrucción de las estructuras opresivas (Esparza-Reyes, Morales-Trapp, 2021)¹¹⁴.

A lo largo de la historia, ha sido el modelo del hombre blanco cristiano y burgués en el que se basaron para elaborar uno de los primeros instrumentos normativos que garantizó¹¹⁵ derechos fundamentales: la Constitución Estadounidense de 1787. De hecho, esta misma constitución, como los distintos instrumentos normativos en varios países, han ido modificándose para garantizar que el derecho a la igualdad y el derecho a la no discriminación proteja no sólo al hombre blanco heterosexual y cristiano, sino que a toda persona en general basándose en la dignidad humana como única y básica condición para ser poseedor del derecho a la igualdad.

No obstante los esfuerzos normativos de éste y el anterior siglo, aún persiste un arduo y largo camino por delante. En esa línea, la Defensoría del Pueblo considera que “la construcción de una sociedad sin discriminación requiere una planificación que integre los aspectos jurídicos, económicos y sociales a fin de garantizar la igualdad de oportunidades” (Defensoría del Pueblo, 2007, p.22)¹¹⁶. Por ello, esta investigación apunta no sólo a reconocer que, además de soluciones normativas, se necesitan otras iniciativas económicas y sociales a fin de mitigar la discriminación hacia la mujer en el ámbito profesional. Esto último es importante de reconocer, puesto que, si bien se puede tener igualdad formal, es decir, igualdad ante la ley -deber ser-, no

¹¹⁴ Esparza-Reyez, E., & Morales-Trapp, S. (2021). La existencia de nociones diversas de discriminación en el derecho a no ser discriminado en Chile. Un análisis a través de dos acciones de justicia constitucional. *Anuario Iberoamericano de Justicia Constitucional / Estudios Jurisprudenciales*. Recuperado de <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/3962305-estefaniua-esparza.html#d7e268>(<https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/3962305-estefaniua-esparza.html#d7e268>)

¹¹⁵ Cuatro grupos, señaló Beard, no estaban representados en la Convención Constitucional: esclavos, sirvientes contratados, mujeres y hombres sin propiedad. Por lo tanto, la Constitución no reflejaba los intereses de esos grupos. [“Four groups, Beard noted, were not represented in the Constitution Convention: slaves, indentured servants, women, men without property. And so the Constitution did not reflect the interests of those groups.”] Zinn, H. (2005). *A People's History of the United States*. New York: HarperPerennial Modern Classics.p. 91

¹¹⁶ Defensoría del Pueblo. (2007). *La discriminación en el Perú: Problemática, normatividad y tareas pendientes*. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/dd_002_07.pdf p.22

siempre ello garantiza que un individuo o grupo de individuos goce de igualdad material, es decir, en la práctica -ser-.

Desde una perspectiva sociológica, se reconoce que la discriminación no es un hecho aislado, sino que está arraigada en estructuras sociales, culturales e institucionales. Los estereotipos, prejuicios y sesgos internalizados juegan un papel importante en la perpetuación de la discriminación, ya que influyen en la forma en que las personas interactúan y se relacionan entre sí en la sociedad.

La doctrina nacional reconoce a la discriminación como “el trato diferenciado basado en determinados motivos prohibidos por el ordenamiento jurídico que tiene por objeto o por resultado la anulación o menoscabo en el ejercicio o goce de derechos y libertades de una persona o de un grupo de personas” (Defensoría del Pueblo, 2010, p.29)¹¹⁷. Vale la pena mencionar que la discriminación también puede ser internalizada y perpetrada por aquellos mismos que son objeto de ella, lo que puede llevar a sentimientos de inferioridad, autoestima reducida, e incluso, autoexclusión. Este proceso de internalización puede ser particularmente perjudicial para la sociedad misma, ya que dificulta la movilidad social y el empoderamiento de los individuos y grupos discriminados. Ahora bien, es importante delimitar cuándo es que nos encontramos ante una situación de discriminación y una situación de discriminación inconstitucional y prohibida.

Si bien las situaciones en las que se puede discriminar son varias, siempre hay un común denominador detrás de la discriminación: los “motivos prohibidos”. Estos constituyen aquellas características que, por mandato legal o social, no deben influir en la toma de decisiones. Estos motivos, establecidos para proteger los derechos fundamentales de los individuos, abarcan aspectos como la raza, el género, la edad, la religión, idioma, la orientación sexual, expresión de género, la discapacidad, entre otros.

¹¹⁷ *idem*, p. 29

La discriminación, por su parte, se manifiesta cuando estas características son utilizadas de manera injustificada para tratar a las personas en diversos ámbitos de la vida, como el laboral, el educativo, el social o el político. Los motivos prohibidos, por su parte, responden a una situación histórica de sometimiento o vulnerabilidad que ha afectado la posición del individuo en la sociedad.

En esa línea, la Defensoría del Pueblo sostiene que, para que exista efectivamente una situación de discriminación, deben comprobarse tres situaciones secuenciadas: un trato diferenciado, que éste esté basado en un motivo prohibido y que se produzca la afectación o potencial afectación de algún derecho fundamental (Defensoría del Pueblo, 2007) ¹¹⁸. Es por lo anterior, que no se puede siempre hablar de discriminación (y prohibida) cuando hay una distinción justificada y basada en un criterio racional.

Entonces, si bien pueden ocurrir varios motivos y situaciones las cuales dan pie a una situación de discriminación, son también varios los tipos de discriminación que pueden haber. Entre los más importantes están la discriminación directa, la discriminación indirecta, la discriminación estructural y la discriminación interseccional. La primera de ellas, la directa, es la más evidente ya que pone de manifiesto, burdamente, el motivo prohibido de la discriminación. A manera de ilustración, una situación de discriminación directa puede darse cuando, en la contratación para un puesto laboral, se coloca como requisito para postular, que, si la postulante es mujer, no puede tener hijos o tener como política de contratación no contratar a mujeres en edad fértil.

Por su parte, la discriminación indirecta, es más susceptible de ser invisibilizada. El Reglamento de la Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, el Decreto Supremo N°. 002-2018-TR, define a una situación de discriminación indirecta como una en la cual

¹¹⁸ Ver: Defensoría del Pueblo. (2007). *La discriminación en el Perú: Problemática, normatividad y tareas pendientes*. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/dd_002_07.pdf

“las normas o prácticas establecen una medida aparentemente neutra, pero que en su aplicación afecta, de manera desproporcionada, a los miembros de un grupo colectivo protegido, generando un impacto adverso”; de esta forma, es importante reconocer tres elementos integrantes de la discriminación indirecta, tipo de discriminación principal que concierne a este trabajo, y estos son: igualdad formal, un grupo históricamente oprimido y una consecuencia adversa.

El primer elemento resulta importante de recalcar, puesto que la norma o la práctica aparentemente garantizan el derecho a la igualdad, sin embargo, en su aplicación o, en la realidad de las cosas, termina habiendo una vulneración a este derecho. Entonces, siguiendo el ejemplo anterior, una situación de discriminación indirecta podría ser preguntarle a la mujer postulante al puesto de trabajo si desea tener hijos en un futuro cercano y, dependiendo de su respuesta, el empleador decide si contratarla o no, siendo que no decide contratarla si es que su respuesta es afirmativa.

Por otro lado, la discriminación estructural viene a ser un conjunto de prácticas sistemáticas avaladas por la sociedad y nuestras mismas instituciones que someten a un grupo a situaciones de desigualdad en distintos ámbitos de la sociedad. Así, la discriminación estructural puede llegar a ser la explicación de muchas situaciones en las que se vulnera el derecho a la igualdad, especialmente en la discriminación indirecta. Alegre y Gargarella manifiestan que la discriminación estructural es el resultado de una exclusión o sometimiento sistemático de grupos vulnerables por otros, avalado por complejas conductas sociales, prejuicios y sistemas de creencias de la misma sociedad (2007, pp. 166 y 167)¹¹⁹.

Por último, la discriminación interseccional es un concepto que aborda las múltiples dimensiones de la opresión y la desigualdad que enfrentan ciertos grupos de individuos debido a la intersección de diferentes variables, como

¹¹⁹ Alegre, M. y Gargarella, R. (2007). El derecho a la igualdad. Aportes para un constitucionalismo igualitario. Edit. Lexis Nexis Argentina, S. A. y Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia. pp.166-167

pueden serlo el género, raza, clase social, orientación sexual o discapacidad. En lugar de considerar estas formas de discriminación de manera independiente, la perspectiva interseccional reconoce que las personas pueden experimentar discriminación de manera simultánea y que estas experiencias se entrelazan y se refuerzan mutuamente.

Así, por ejemplo, no se puede decir que afrontan el mismo tipo de discriminación, sin perjuicio de que ambas enfrenten la discriminación por género, una mujer andina, lesbiana y de bajos recursos, que una mujer blanca, heterosexual y de clase socioeconómica alta. Esto se debe a que conviven varios factores de opresión históricamente contemplados y avalados; la discriminación interseccional reconoce la complejidad de las experiencias humanas y busca abordar las inequidades que surgen de estas intersecciones. Se puede apreciar, cómo la desigualdad que afecta a las mujeres en el ejercicio de sus derechos se profundiza si se toman en cuenta variables como la edad, situación económica e, incluso, condición étnica (Alvites, 2019, p. 90)¹²⁰.

En resumen, mientras que la discriminación estructural se refiere a prácticas sistemáticas respaldadas por la sociedad y las instituciones que perpetúan la desigualdad en diferentes ámbitos, la discriminación interseccional reconoce las intersecciones de diferentes variables, como género, raza, clase social y orientación sexual, y cómo estas pueden intensificar la discriminación experimentada por ciertos individuos. Por ello, es fundamental analizar cada situación de discriminación en particular y ver qué variables confluyen en estas.

Por otro lado, en cuando a la prohibición de discriminación, es importante destacar que ésta se encuentra intrínsecamente ligada al derecho a la igualdad. En efecto, son dos conceptos que suelen confundirse y que, la

¹²⁰ Alvites, E. (2019). Derecho a la igualdad y no discriminación en relación con el derecho a la educación de las mujeres: Perspectivas de género e interseccionalidad para la realización de los derechos fundamentales. En Landa (Coord.), Libro homenaje del Área de derecho constitucional por los 100 años de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú (pp. 85-116). Pontificia Universidad Católica del Perú. p.90

doctrina de los derechos fundamentales se encarga de diferenciar, es el derecho a la igualdad y el derecho a la no discriminación. De esta forma, se puede entender que la doctrina peruana es uniforme en acordar que se trataría de una relación de género (igualdad) y especie (no discriminación). No obstante, puede decirse que el derecho a la igualdad y no discriminación haciendo referencia al derecho a la igualdad como género y a la no discriminación como especie. En esa línea, el informe de la Defensoría del Pueblo los define de la siguiente manera:

[...] el derecho fundamental a la igualdad limita todo trato arbitrario e irracional contra las personas. Sin embargo, la prohibición de la discriminación denota un grado de protección específico respecto del derecho a la igualdad. No se refiere a cualquier trato arbitrario, sino únicamente a aquél que se realiza contra una persona por alguna de las razones prohibidas por el ordenamiento jurídico y que pretende restringir un derecho” (p.35, 2010)¹²¹.

Otro punto de acuerdo en la doctrina peruana sobre el derecho a la igualdad es que este no puede ser concebido como un derecho independiente, sino que está intrínsecamente relacionado con el ejercicio de otros derechos fundamentales (Defensoría del Pueblo, 2007, p.33)¹²². El Tribunal Constitucional, en su sentencia del 26 de marzo del 2003, que recae en el expediente N° 0261-2003-AA/TC, sostiene que “[el derecho a la igualdad] funciona en la medida que se encuentra conectado con los restantes derechos, facultades y atribuciones constitucionales y legales” y que “[...] opera para asegurar el goce real, efectivo y pleno del plexo de derechos que la Constitución y las leyes le reconocen y garantizan.”¹²³. En ese sentido, el derecho a la igualdad abordado en esta investigación está particularmente vinculado a dos derechos: el derecho al trabajo y al libre desarrollo de la personalidad; así como, naturalmente, a la prohibición de discriminación.

¹²¹ Defensoría del Pueblo. (2007). *La discriminación en el Perú: Problemática, normatividad y tareas pendientes*. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/dd_002_07.pdf

¹²² *ídem* p.33

¹²³ Tribunal Constitucional del Perú. (2003). Sentencia EXP. N° 0261-2003-AI/TC.

Sin perjuicio de la distinción anteriormente señalada, resulta fundamental profundizar en el derecho a la igualdad en sí mismo. El Tribunal Constitucional, en la misma sentencia anteriormente señalada, desarrolla el derecho a la igualdad en dos dimensiones. La primera es la que aparece como un principio rector de la organización y actuación del Estado dentro de una democracia, mientras que el segundo viene a representar un derecho fundamental de una persona¹²⁴.

No obstante, sin perjuicio de que se concibe como un principio rector de la actuación del Estado dentro de una democracia, no resulta ser el Estado el único agente que se rige bajo este principio. Dicho de otro modo, la igualdad es también un principio rector de cualquier agente partícipe de una democracia, sea un ciudadano, una empresa, una asociación, o el mismo Estado. A esto se le conoce como la eficacia horizontal de los derechos fundamentales que será desarrollada en el siguiente subcapítulo con mayor profundidad y enfocada en el rol constitucional que cumplen las empresas dentro de una democracia.

Continuando con el análisis del derecho a la igualdad, es importante considerar cuándo ciertas acciones constituyen discriminación y cuándo éstas simplemente reflejan diferencias legítimas. Identificar adecuadamente cuándo una acción constituye discriminación injustificada y cuándo refleja una diferenciación legítima es crucial para el diseño e implementación efectiva de políticas públicas y/o estrategias organizativas. La claridad en esta distinción permite adoptar medidas que aborden las desigualdades y promuevan la igualdad de oportunidades sin caer en prácticas discriminatorias.

De esta manera, al reconocer las diferencias y necesidades específicas de diferentes grupos, se pueden diseñar intervenciones que aborden las barreras estructurales que perpetúan la discriminación de género,

¹²⁴ *ídem*.

promoviendo así la inclusión y la equidad. Sin perjuicio de que más adelante va a profundizarse sobre el debate de las acciones afirmativas y de si éstas constituirían discriminación o no, resulta conveniente realizar una introducción al concepto de discriminación y diferenciación en este capítulo.

Siguiendo lo desarrollado por la Sentencia del Tribunal Constitucional antes referida, “la diferenciación implica una relación efectiva entre el trato desigual que se establece, el supuesto de hecho y la finalidad que se persigue alcanzar”¹²⁵. Sin embargo, el mismo Tribunal Constitucional, señala que la diferenciación se encuentra justificada y no constituye discriminación cuando (i) existe una norma diferenciadora; (ii) esta norma responde a distintas situaciones de hecho que ameritarían diferenciación; (iii) tiene una finalidad específica para mitigar estas distintas situaciones desiguales; (iv) esta diferenciación plasmada en dicha norma resulta racional en el sentido que guarda coherencia con la normativa y principios constitucionales; (v) es racional, por ende, guarda coherencia entre la situación de desigualdad y la finalidad que se persigue -mitigar la situación y garantizar el derecho a la igualdad-; y , por último, (vii) que la norma diferenciadora sea proporcional entre la situación de desigualdad y el fin de la norma¹²⁶.

Sin perjuicio de que el Tribunal Constitucional haya hecho este test de proporcionalidad para el caso de una norma y se pueda entender a esta como una norma imperativa legislada o emitida por el Estado, resulta importante señalar que también puede aplicarse a una política o norma interna dentro de una organización, recordemos, pues, que en el nuevo paradigma constitucional, todo hecho jurídico puede ser susceptible de control constitucional y no goza de inmunidad alguna frente a ello.

Asimismo, el Tribunal Constitucional, en su sentencia 0048-2004/PI/TC, señaló que “no toda desigualdad constituye necesariamente una discriminación, pues no se proscribiera todo tipo de diferencia de trato en el

¹²⁵ *idem*

¹²⁶ *idem*.

ejercicio de los derechos fundamentales; la igualdad solamente será vulnerada cuando el trato desigual carezca de una justificación objetiva y razonable” y además señala que “la aplicación [...] del principio de igualdad no excluye el tratamiento desigual; por ello, no se vulnera dicho principio cuando se establece una diferencia de trato, siempre que se realice sobre bases objetivas y razonables”¹²⁷. De ahí que se puede concluir que no toda diferenciación constituye discriminación, sino que cuando esta se basa en motivos prohibidos.

En línea de lo anteriormente desarrollado, se puede afirmar que no resultan inconstitucionales ciertas normas o políticas adoptadas a fin de garantizar el derecho a la igualdad; incluso, el no adoptarlas podría constituir una violación al derecho a la igualdad en su sentido material. Ello, en base a que, dentro del paradigma de un Estado Constitucional de Derecho, el rol del Estado no sólo se limita a una actuación negativa -no violar libertades constitucionales-, sino que su actuación también debe ser positiva -garantizar derechos fundamentales-; no necesariamente estas políticas tienen que venir desde normas imperativas, sino que también pueden darse mediante sugerencias y/ o políticas públicas.

En esa línea, se reconoce a la igualdad y no discriminación no sólo como un derecho fundamental, sino que también como un principio rector del Estado Constitucional de Derecho y de la democracia; en consecuencia, obliga al Estado a respetar la igualdad y a promoverla, incluso, a través de la adopción de acciones con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades (Alvitez, 2019, p.87)¹²⁸. En suma, el Tribunal Constitucional ha afirmado que, de existir una diferenciación, esta debe responder a un fin legítimo,

¹²⁷Tribunal Constitucional del Perú. (2004). *Sentencia 0048-2004-PI/TC*.
<https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2005/00048-2004-AI.pdf>

¹²⁸ Alvites, E. (2019). Derecho a la igualdad y no discriminación en relación con el derecho a la educación de las mujeres: Perspectivas de género e interseccionalidad para la realización de los derechos fundamentales. En Landa (Coord.), Libro homenaje del Área de derecho constitucional por los 100 años de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú (pp. 85-116). Pontificia Universidad Católica del Perú. p.87

determinado, concreto y específico, debiendo justificarse en una razón objetiva y razonable¹²⁹. En el caso particular de este trabajo de investigación, cada que se haga mención a discriminación, se referirá al acto de discriminar bajo un motivo prohibido.

2.1.1.2. Instrumentos normativos que hacen frente a la discriminación

Ahora bien, el derecho a la igualdad y no discriminación, es un derecho universalmente reconocido. De hecho, se regula en varios instrumentos normativos internacionales como en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, y la Convención Americana de Derechos Humanos.

El primer tratado, la emblemática Declaración Universal de los Derechos Humanos, regula, en su artículo primero que “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”, en su artículo 2, la Declaración enfatiza la igualdad de derechos a pesar de la distinción de sexo, idioma, religión, raza, color, opinión política, origen nacional o social, posición económica, etcétera.

En base a este artículo se puede apreciar que la Declaración Universal de los Derechos Humanos enumera distintos motivos prohibidos por los cuales no puede haber diferenciación (discriminación) e, incluso, coloca a estos motivos prohibidos como *numerus apertus*. En el artículo 7 de este mismo instrumento, se recalca que “todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación”.

Años después, se proclamó el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, en su artículo 26, vincula a todos los Estados para que prohíban la discriminación y garanticen a todas las personas “protección igual y efectiva

¹²⁹Tribunal Constitucional del Perú. (2004). *Sentencia 0048-2004-PI/TC*. <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2005/00048-2004-AI.pdf>

contra cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social”. A diferencia de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la que, como su nombre lo dice, declara los derechos humanos a nivel global, este instrumento normativo le impone, a los Estados que lo han ratificado, el deber de prohibir cualquier tipo de discriminación, así como garantías para una eventual violación al derecho a la igualdad y no discriminación.

Por su parte, la Convención Americana sobre Derechos Humanos, es el tratado más importante de derechos humanos en el sistema interamericano. En su artículo 24, proclama que todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho a igual protección ante ésta.

Como se puede apreciar en los 3 instrumentos normativos internacionales, está expresamente reconocido el derecho a la igualdad y no discriminación por lo que, el Perú, al ser parte de estos tratados, tiene el deber de adoptar medidas y normas que garanticen estos derechos. Así, el derecho a la igualdad y no discriminación están garantizados en nuestra Constitución Política en el artículo 2 inciso 1: “Toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole”. En ese contexto, coloca el derecho a la igualdad y no discriminación como un derecho fundamental protegido directamente por nuestra Constitución. En la misma línea, el máximo intérprete de la constitución entiende el derecho a la igualdad:

como un derecho fundamental de la persona a no sufrir discriminación jurídica alguna; esto es, a no ser tratada de manera dispar respecto a quienes se encuentren en una misma situación, salvo que exista una justificación objetiva y razonable para esa diferencia de trato” (TC, Exp. 2510-2002-AA/TC)¹³⁰.

¹³⁰ Tribunal Constitucional del Perú (2002). Sentencia recaída en el expediente N.º 2510-2002-AA/TC. <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2004/02510-2002-AA.pdf>

De hecho, el derecho a la igualdad también está garantizado a nivel legislativo -el cual analizaremos a continuación- así como a nivel normativo de rango inferior -como las ordenanzas-. Entre los ejemplos, se puede identificar la emblemática ordenanza adoptada por la Municipalidad Metropolitana de Lima, la Ordenanza N° 2160 que promueve el respeto a la igualdad, previene, prohíbe y sanciona toda manifestación de prácticas o actos discriminatorios en Lima Metropolitana. Aquella ordenanza es de obligatorio cumplimiento para toda persona natural o jurídica de derecho público o privado en Lima Metropolitana. Incluso, esta ordenanza, además de prohibir la discriminación en cualquiera de sus manifestaciones, insta a promover la igualdad de derechos mediante la capacitación, políticas públicas y, entre otras, colocando un cartel en el que se lea: “En este establecimiento, está prohibida toda práctica o acto de discriminación.”

En resumen, los instrumentos normativos internacionales, junto con la Constitución Política del Perú, establecen el derecho a la igualdad y no discriminación como un derecho fundamental y principio del Estado Constitucional de Derecho. A través de medidas legislativas y normativas de rango inferior, se busca garantizar este derecho en diversos aspectos de la vida social y jurídica. Sin embargo, es fundamental que el Estado no solo establezca estas garantías, sino que también asegure su aplicación efectiva en todos los procesos, tanto judiciales como administrativos y cualquier otro tipo de procedimiento en el que se alegue que haya existido algún tipo de discriminación.

2.1.2. Discriminación hacia la mujer en el trabajo y en los directorios

Las mujeres experimentan y siguen experimentando una discriminación estructural que, además de las trágicas consecuencias que se derivan de ésta, como lo es la violencia en sus diferentes manifestaciones, la discriminación estructural también se encuentra presente perjudicando a las mujeres en el ámbito profesional. Esta discriminación perpetrada en el ámbito profesional -como en todas las manifestaciones de la discriminación hacia la mujer- se fundamenta en los roles de género y estereotipos que la

sociedad le ha asignado a la mujer y que han sido avalados a lo largo de la historia occidental -incluso, perpetrado por las mismas mujeres-.

Claros ejemplos de los roles de género asignados a las mujeres por la sociedad son: el de la mujer cuidadora del hogar, la mujer madre y la "buena esposa". Estos roles le imponen a la mujer ser la única responsable del cuidado del hogar y de los hijos, de servir al marido y estar siempre a disposición de él mientras éste provee al hogar.

En esa misma línea, Belinda Clemmensen sostiene que, además del tiempo efectivamente prestado para las responsabilidades del hogar que asumen muchas mujeres, también se toma en cuenta el tiempo potencial del cuidado del hogar que pueden tener a la hora de elegir cargos de liderazgo, cuestión que no dan por sentado de los hombres (2023, p.47)¹³¹. En otras palabras, los encargados de designar los roles de liderazgo dentro de una empresa toman en cuenta el potencial tiempo que las mujeres pueden dedicarle a su hogar por más que no haya evidencia actual de tal; por ejemplo, a una joven de 28 años que no tiene hijos se le asigna la potencialidad de que sea madre y dedique tiempo a su hogar, mientras que no ocurre lo mismo con un joven varón de exactamente la misma condición.

Estos roles impuestos por la sociedad como la única (o principal) cuidadora del hogar también llevan a que las mujeres opten por reducir sus jornadas de trabajo o trasladarse a trabajos a medio tiempo ("*part-time*"). Según la socióloga británica Catherine Hakim, la mayoría de las mujeres prefieren optar por trabajos más flexibles y de medio tiempo, ya que buscan equilibrar su vida laboral con sus responsabilidades familiares y es así como las mujeres son más propensas a ser encontradas en trabajos *part-time* (Fineman,2012, pp. 41, 42)¹³². Lo anteriormente descrito trae como consecuencia que las mujeres puedan desarrollarse plenamente en el

¹³¹ Clemmensen, B. (2023). *Women, Leadership, and Saving the World: Why Everything Gets Better When Women Lead*. The Women Leadership Intensive. p.47

¹³² Fineman, S. (2012). *Work: A very short introduction*. Oxford University Press.

ámbito profesional a comparación de sus pares hombres y lograr puestos en los directorios de las empresas.

A saber, vivimos en una sociedad que, si bien aspira al cambio, sigue siendo, en esencia, una sociedad con una estructura patriarcal¹³³. Siguiendo esa línea, la sociedad asume que la mujer debe ser la única responsable del cuidado del hogar, de los hijos y estar a disposición de su marido. De ahí que la mujer se ve condicionada a no desarrollar su máximo potencial en el ámbito profesional sacrificando una línea de carrera que la lleve a ser candidata del directorio de una empresa.

Del mismo modo, juegan un rol fundamental los estereotipos típicos que se le colocan a éstas. Los estereotipos, como señalan Rebecca Cook y Simone Cusack, pueden ser entendidos como la visión generalizada o la preconcepción respecto de las características de un grupo en particular o sobre los roles que ese grupo debe cumplir (Cook y Cusack, 2010, p.11)¹³⁴. Incluso, los estereotipos también afectan negativamente a los varones, puesto que no pueden mostrar características asociadas a lo femenino, puesto que la asociación a lo femenino es significado de débil y menos valioso (Castillo et al., 2019, p.19)¹³⁵. De esta forma, la mujer es estereotipada como sumisa, servicial, sensible, emocional, poco racional, y, entre otros, siempre menos culta y hasta menos inteligente que el hombre.

Son estos estereotipos y roles de género los que repercuten, de manera negativa y directa, en la concepción de la mujer en el ámbito profesional, y,

¹³³ Ver: Valdiviezo, M. (s.f.). *El rol de la educación frente a la violencia contra la mujer*. Red Internacional de Estudios Interculturales (RIDEI), Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://red.pucp.edu.pe/ridei/noticias/rol-la-educacion-frente-la-violencia-la-mujer/> "La violencia contra la mujer en la sociedad peruana se inserta dentro de una cultura patriarcal donde las posiciones de autoridad están vinculadas a las representaciones masculinas y las de obediencia a las femeninas."

¹³⁴ Cook, R. J. y Cusack, S. (2010). *Estereotipos de género: perspectivas legales transnacionales* (A. Parra, trad.). Bogotá: Profamilia p. 11.

¹³⁵ Díaz, I., Rodríguez, J., & Valega, C. (2019). *Feminicidio. Interpretación de un delito de violencia basada en género*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Derecho, Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica, Facultad de Derecho. Lima, Perú.

por ende, también terminan creando un techo de cristal¹³⁶ que impide a las mujeres ser designadas como miembros del directorio de una sociedad. Ello, ya que por un lado, estos estereotipos comúnmente impuestos a las mujeres provocan que se tomen decisiones como el no designar a mujeres en cargos directivos, ya que las plasman directa o indirectamente como no lo suficientemente capaces de asumir altos cargos de poder dentro de las empresas.

Sumado a lo anterior, se suele asociar a las mujeres con labores fuera del ámbito empresarial. Esto se debe a que este campo profesional, en base a la discriminación estructural, ha estado principalmente “reservado para los hombres”. Este fenómeno impacta, particularmente, a la hora de la elección de los directores de una sociedad sea de parte de los accionistas -en su mayoría hombres- al nominarlos y elegirlos, o entre los mismos directores elegidos a la hora de elegir al presidente del directorio.

Por otro lado y no menos importante, esta discriminación estructural impuesta por los roles de género tradicionales anteriormente mencionados, ha traído como consecuencia que pocas mujeres puedan desarrollarse plenamente en el ámbito profesional y aspirar a la tan aclamada “*c-suite*”¹³⁷. Así, se pone en evidencia que, especialmente en nuestro país y en América Latina en general, las mujeres no sólo enfrentan sesgos discriminatorios o discriminación directa causada por los estereotipos que impiden que se les designe a altos cargos empresariales, sino que también existen otras causas derivadas de la discriminación estructural que explican la falta de presencia femenina en la *c-suite* como lo son la asunción obligatoria y/o exclusiva de los roles de género impuestos por la sociedad.

¹³⁶ En la literatura feminista y/o estudios de género, el techo cristal hace referencia al impedimento que tienen las mujeres de ascender en el ámbito profesional debido a la discriminación estructural de género en sus diferentes manifestaciones.

¹³⁷ C-Suite es la denominación, en inglés, referente a los cargos más importantes dentro de una empresa. El nombre proviene de la letra C referente a las siglas CEO, CFO, CIO, COO, entre otras, que denominan a los cargos más altos dentro de una empresa. Por supuesto, dentro de la *c-suite* están los directores.

El estudio más reciente sobre la participación femenina en los directorios, realizado por CENTRUM PUCP, Women CEO y PwC, destaca un cuadro con los microcomportamientos que perpetúan la discriminación estructural contra las mujeres en el ámbito laboral. Este fue de una encuesta que realizaron a las empresas del *Fortune 500*, en donde 1152 personas fueron encuestadas. Estos comportamientos, sesgados por la discriminación estructural que considera a la mujer como un "ser inferior" o alguien que "no pertenece a esta esfera profesional," se denominan "micro" porque a menudo ocurren de manera inconsciente, formados por prejuicios arraigados en la sociedad, incluso en las propias mujeres.

Tabla 2

Microcomportamientos

Microcomportamiento	Mujeres ♀	Hombres ♂
Son interrumpidas o hablan (ellos) más a menudo que los demás	46 %	29 %
Recibir un cuestionamiento de juicio en su área de especialidad	39 %	27 %
No se le da crédito a sus contribuciones	35 %	18 %
Que se le pida que haga el «trabajo de oficina»	43 %	16 %
Ser pasada por alto para una asignación o una asignación amplia	36 %	15 %
Ser preguntada por su estado emocional	22 %	13 %
Ser despedida por ser considerada muy nueva o con poca experiencia	33 %	8 %
Expresar sorpresa ante sus habilidades de lenguaje u otras habilidades	18 %	6 %
Escuchar u oír insultos o bromas sobre la cultura de personas como ellos	14 %	6 %

Fuente: Women CEO et al. (2023). Segundo estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano al 2022. CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En este cuadro se ven perfectamente reflejados comportamientos -sobre todo los primeros dos- que tienen como base la concepción de que la mujer no está capacitada para ocupar ciertos roles en una empresa ni que pertenecen a ese ámbito. Cabe destacar el comportamiento número 4, "que se le pide que haga el trabajo de oficina." Este comportamiento no solo refleja la percepción de que las mujeres en el ámbito corporativo están asociadas con roles de secretarías, sino que también acarrea importantes consecuencias. La consecuencia más directa de esta suposición es que las mujeres consumen más tiempo en realizar tareas administrativas, como tomar notas, transcribir documentos y agendar reuniones. En contraste, a sus pares hombres se les asignan roles de liderazgo y de mayor exposición con clientes u otras personas del sector. Esta diferencia en asignaciones es crucial, ya que los roles de liderazgo y la mayor visibilidad profesional son claves para alcanzar eventualmente un puesto directivo en una empresa.

Existe un emblemático estudio que constituyó una teoría crítica de la estructura patriarcal y estereotipos en el ámbito del trabajo llamada "*Think Manager Think Male*"¹³⁸, en español, "piensa en gerente piensa en masculino" (o "piensa en un gerente, piensa en un hombre"). Este fue un estudio realizado en 1996 por Virginia E. Schein, Ruediger Mueller, Terri Lituchy y Jian Liu para investigar sobre las concepciones y estereotipos que se tenían en varios países¹³⁹ sobre las posiciones de gerencia en las empresas. Lo que más destaca de este estudio es que las características asociadas a los gerentes exitosos eran atribuidas al género masculino. En otras palabras, el estereotipo del gerente exitoso se basaba en cualidades tradicionalmente masculinas (Schein et al, 1996, p.33)¹⁴⁰.

¹³⁸ El título del artículo se titula "*Think Manager- Think Male: A Global Phenomenon?*"

¹³⁹ Japón, China y Estados Unidos.

¹⁴⁰ Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager -- think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), p. 33. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2488533>

A saber, este estudio fue realizado a estudiantes y recién egresados en 1996, por lo que ellos son ahora los ejecutivos de las empresas hoy en día ¿podría haber cambiado tanto la mentalidad? De hecho, un reciente publicado por la BBC evidenció que los hombres jóvenes son menos propensos a fomentar el liderazgo femenino (Ro, 2021)¹⁴¹.

En la teoría de *Think Male- Think Manager* se comprueban barreras psicológicas que impiden el avance de las mujeres en la línea gerencial y que esta concepción (think male- think manager) propicia un sesgo claro hacia las mujeres a la hora de ser elegidas para posiciones gerenciales, aumentos, ascensos e, incluso, capacitaciones (Schein et al, 1996, p. 34)¹⁴². A propósito de ello, en este mismo estudio mencionan que las mujeres que llegan a ser gerentes se les llama “mujeres de hierro” para hacer referencia o destacar cualidades tradicionalmente masculinas o la falta de características atribuidas tradicionalmente a las mujeres, a saber, “femeninas” (Schein et al, 1996, p.39)¹⁴³. Es por esto último que es importante ser conscientes de los sesgos que existen hacia la mujer que expresa su “feminidad” en el ámbito laboral; ello porque, en línea del estudio, normalmente se asocia a una persona con un puesto gerencial o de dirección con una persona con características propias de un hombre como usar un terno, cierta altura, voz grave y, comúnmente, este hombre es blanco y heterosexual¹⁴⁴.

Además de los estereotipos que directamente afectan las decisiones de designar a las mujeres en puestos de liderazgo, existen otros factores (también propiciados por roles de género impuestos y otros factores como el

¹⁴¹ Chirstine Ro, “Why Do We Still Distrust Women Leaders?” BBC, January 19, 2021, <https://www.bbc.com/worklife/article/20210108-why-do-we-still-distrust-women-leaders>

¹⁴² *idem*, p. 34.

¹⁴³ *idem*, p. 39.

¹⁴⁴ Por más que la presente investigación se circunscribe a la discriminación de género, es fundamental destacar la importancia de la discriminación interseccional que existe en el ámbito profesional no sólo hacia las mujeres, sino que también entre los hombres tomando en cuenta los rasgos étnicos y la posición socioeconómica, destacando la primera.

de subordinación) que frenan a la mujer en el ámbito profesional. Como se sabe, para que las mujeres alcancen puestos de liderazgo y puedan llegar a ser directoras de una sociedad, es necesario que hayan tenido una gran trayectoria profesional. No obstante, estas barreras de la discriminación estructural impiden que las mujeres se desarrollen plenamente en el ámbito profesional.

Como se mencionó anteriormente, a la mujer se le ha atribuido el rol de única y principal cuidadora del hogar y de los hijos. Belinda Clemmensen sostiene que, por más que hoy en día hay casi igual número de hombres y mujeres trabajando en muchas partes del mundo, las mujeres siguen teniendo la carga laboral sin paga de cuidar de un hogar y lo denomina “la segunda jornada”; de hecho, ella menciona que “se le llama el *segundo turno* porque todas esas tareas del hogar no desaparecieron cuando ya no había alguien cuyo trabajo a tiempo completo era gestionarlas” (2023, p. 57)¹⁴⁵. En esa línea, la autora cita un estudio realizado en colaboración por McKinsey & Company:

“Las mujeres están aún más agotadas que hace un año, y el agotamiento está aumentando mucho más rápido entre las mujeres que entre los hombres. Una de cada tres mujeres dice que ha considerado reducir su carrera o dejar la fuerza laboral este año, en comparación con una de cada cuatro que lo dijo unos meses después del inicio de la pandemia. Además, cuatro de cada diez mujeres han considerado dejar su empresa o cambiar de trabajo, y la alta rotación de empleados en los últimos meses sugiere que muchas de ellas están tomando esta decisión” (Burns et al, 2021, p. 20)¹⁴⁶.

De este modo, se puede observar cómo los estereotipos y roles de género impuestos por la sociedad afectan a las mujeres en el ámbito profesional,

¹⁴⁵ Clemmensen, B. (2023). *Women, Leadership, and Saving the World: Why Everything Gets Better When Women Lead*. The Women Leadership Intensive. p.57

¹⁴⁶ Tiffany Burns et al. “Women in the Workplace 2021”, McKinsey & Company, 27 de septiembre de 2021.
https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf

fomentando la discriminación estructural. Sin embargo, además de esta discriminación directa, existen otros factores que contribuyen a la escasa o nula presencia femenina en los directorios empresariales. Uno de los más significativos es el denominado “*boys club*”, un fenómeno que también surge por la propia discriminación estructural.

A saber, la nominación a estos cargos suelen responder a redes de contacto ya establecidas que, sumado a ello, se componen casi en su totalidad, de hombres y de ciertas características¹⁴⁷; esto es lo que Collins denomina la “*Old Boys Networks*” (2007, p. 876)¹⁴⁸. En español “redes de viejos amigos” es utilizada por Collins para describir a sistemas que refuerzan las estructuras tradicionales de poder al limitar las prácticas de contratación o transacciones comerciales a otros miembros de la misma élite o conocidos dentro de su red de contactos (2007, p.876)¹⁴⁹

Lo propio ocurre con la nominación a directores de sociedades: hay una red de contacto establecida que se limita a nominarse y elegirse entre ellos y, de ser el caso en que llegan a nominar a una mujer -según lo conversado con expertas en el tema-, suelen ser las pocas mismas mujeres que son miembros de directorios de varias empresas. Nadler et al sostienen que “(...) [la típica entrevista a un candidato] generalmente tiene lugar durante un almuerzo o cena, comienza con un intercambio de comentarios agradables sobre familias, pasatiempos y conocidos en común, y, a veces, también termina ahí” (Nadler et. al, 2006, p.37.)¹⁵⁰

¹⁴⁷ Las características varían según el sector y la industria, pero normalmente, son redes de contacto que se afianzan por tener en común el mismo círculo social, familiares, la misma universidad e, incluso, muchas veces el colegio. Esto toma especial relevancia cuando se habla de la discriminación interseccional, en la que se toman en consideración varios factores para analizar una especial situación de discriminación en la que confluyen uno o más motivos prohibidos.

¹⁴⁸ Collins, Brian. (2007). Tackling unconscious bias in hiring practices: the plight of the Rooney Rule. *New York University Law Review*, 82(3), p.876
<https://www.nyulawreview.org/issues/volume-82-number-3/tackling-unconscious-bias-in-hiring-practices-the-plight-of-the-rooney-rule/>

¹⁴⁹ *ídem*.

¹⁵⁰ Ver: Nadler, D. A., Behan, B. A., & Nadler, M. B. (2006). *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. Jossey-Bass. p.37

Otra barrera significativa que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral es el acoso sexual. Este problema no solo crea un entorno de trabajo hostil, sino que también limita sus oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. Las mujeres que no responden positivamente a las insinuaciones o avances de sus acosadores, quienes frecuentemente son sus superiores, pueden ver truncadas sus posibilidades de ascender o incluso ser perjudicadas en sus evaluaciones y asignaciones laborales.

Además, cuando el acoso proviene de colegas y estos son protegidos por la estructura organizacional, denunciar puede resultar en represalias y un mayor aislamiento, agravando así su situación y perpetuando la discriminación estructural. En el Perú, un 34% de trabajadores han sufrido alguna situación de acoso sexual en el trabajo y sólo 10% se atreven a denunciar; como es de suponerse, la abrumante mayoría de las víctimas son mujeres, de hecho, el 91% (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024)¹⁵¹.

En conclusión, la discriminación estructural que enfrentan las mujeres en el ámbito profesional, exacerbada por los roles de género y estereotipos sociales, continúa obstaculizando su avance hacia posiciones de liderazgo y representación en los directorios de las sociedades anónimas. A pesar de los cambios visibles en la fuerza laboral, muchas mujeres siguen asumiendo la carga del trabajo no remunerado en el hogar, lo que limita sus oportunidades de desarrollo profesional y perpetúa la idea de que no son adecuadas para roles de liderazgo. Además, la existencia de redes de contacto predominantemente masculinas y el fenómeno del “*boys club*” refuerzan la exclusión de las mujeres de las decisiones clave en las organizaciones. Otro obstáculo significativo es el acoso sexual en el lugar de trabajo, el cual limita sus oportunidades de ascenso y desarrollo profesional

¹⁵¹ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo citando a Reporte de Espacios Laborales Sin Acoso (ELSA) de GenderLab de 2022. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/campa%C3%B1as/54127-dia-de-la-lucha-contra-el-hostigamiento-sexual-en-el-ambito-laboral#>

al crear un entorno hostil y represalias si denuncian. Este ciclo de discriminación no solo afecta a las mujeres individualmente, sino que también priva a las empresas y a la sociedad en general de los beneficios de la diversidad en el liderazgo.

2.1.2.1. Instrumentos normativos que hacen frente a la discriminación contra la mujer en el trabajo

En continuidad con el análisis de los estereotipos y roles de género que perpetúan la discriminación estructural, se examinará cómo estas normativas buscan garantizar la igualdad de oportunidades y promover la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo. De esta forma, este subcapítulo se centrará en los instrumentos normativos, tanto a nivel nacional como internacional, que buscan combatir la discriminación contra la mujer en el ámbito laboral.

En primer lugar, la Declaración Universal de Derechos Humanos reconoció, en su artículo 23 que:

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

Así, se puede apreciar cómo es que desde 1948 se reconocía el derecho a la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral que, si bien no se especificaba el género como un motivo prohibido en este artículo, se entiende incluido. Durante esa época era poco común que las mujeres, sobre todo casadas, pertenecieran a la fuerza laboral y la discriminación en ese aspecto era avalada no sólo en la práctica, sino que también en muchas

leyes. Como ejemplo de lo último se puede apreciar un caso peruano en el que el mismo Código Civil de 1936, vigente hasta 1984, disponía en su artículo 173 lo siguiente:

“Artículo 173.- La mujer puede ejercer cualquiera [sic] profesión o industria, así como efectuar cualquier trabajo fuera de la casa común con el consentimiento expreso o tácito del marido. Si el marido negare su consentimiento la mujer podrá ser autorizada por el juez, siempre que pruebe que esta medida la justifica el interés manifiesto de la sociedad conyugal o de la familia.”

Por otro lado, la Organización Mundial de Trabajo, también conocida por sus siglas como la OIT, elaboró el Convenio sobre la discriminación en el empleo y la ocupación, el Convenio 111, que fue aprobado en Ginebra en 1958 y que entró en vigor en 1960. Este Convenio, en su artículo 1 define la discriminación en el empleo:

“1. A los efectos de este Convenio, el término discriminación comprende:

- a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;
 - b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.
- [...]

3. A los efectos de este Convenio, los términos **empleo** y **ocupación** incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo.

A propósito del inciso 3 y, sin perjuicio de que su régimen sea, comúnmente, por contrato de prestación servicios y sea de corte civil, es necesario acotar que los directores, también realizan una labor y trabajo. Por ello, también están comprendidos en estos tratados que hacen referencia al empleo. De hecho, la Organización Mundial de Trabajo define al trabajo como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una

comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos”¹⁵².

En este mismo Convenio se impone también, en su artículo 2, la obligación de los Estados miembros del Convenio 111 de “formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto”. Así, luego de presentar las normas internacionales, se presentarán las normas nacionales que ha adoptado el Estado peruano para hacer frente a la discriminación contra la mujer en el empleo.

El primer paso hacia la igualdad y no discriminación en el empleo para las mujeres fue su admisión en la fuerza laboral, luego, vinieron otra serie de reivindicaciones como el salario, igualdad de oportunidades de crecimiento, consideraciones con la gestación y lactancia, sancionar y prevenir el acoso, entre otros. Respecto al primero, la igualdad en el salario, la antesala a la normativa interna en el Perú fue el Convenio 100 sobre igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor. De hecho, el Convenio 100 de la OIT fue aprobado en 1959 a través de la Resolución Legislativa N° 13284 del 15 de diciembre de 1959. Entonces, el artículo 2 del Convenio 100 de la OIT dispone lo siguiente:

“Todo Miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.”

Sin embargo, el contenido del convenio no reflejó lo que ocurría en la realidad ni en los esfuerzos legislativos sino hasta varios años después.

¹⁵² Ver definición en: Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Recursos sobre trabajo y empleo*. Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3315?page=1>

Otro instrumento legal clave para analizar la normativa internacional que busca hacer frente a la discriminación contra la mujer en el ámbito laboral es la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Esta convención fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979. En su artículo 1 se define el término discriminación contra la mujer como toda “distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera”.

En esta misma línea, el artículo 11 adquiere especial relevancia para esta investigación. Dicho artículo establece que los Estados Parte de la convención deben adoptar todas las medidas necesarias para eliminar la discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral, garantizando que puedan desarrollarse en condiciones de igualdad y con los mismos derechos que los hombres. Esto es particularmente significativo, ya que esta investigación no solo propone medidas de autorregulación, sino también algunas de carácter regulatorio –aunque moderadas– para asegurar la igualdad de condiciones y derechos entre hombres y mujeres en el entorno profesional. En ese contexto, el artículo 11 de la citada convención enfatiza que tanto las mujeres como los hombres tienen los mismos derechos, entre los que detalla:

- “a) El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano;
- b) El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección en cuestiones de empleo;
- c) El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional superior y el adiestramiento periódico; [...]”

Por su parte, la legislación nacional también busca hacer frente a la discriminación contra la mujer en el ámbito profesional. Nuestra misma Constitución, en su artículo 26 defiende el principio de igualdad de oportunidades, sin discriminación, en la relación laboral de manera explícita. Siguiendo el mandato constitucional, el Estado peruano promulgó la Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. El artículo 1 de esta Ley establece su objeto, el cual es establecer el marco normativo y de políticas públicas para garantizar el ejercicio de los derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía tanto de hombres como mujeres, impidiendo la discriminación en toda esfera¹⁵³.

Por su parte, es importante precisar qué entiende nuestra legislación por discriminación en el marco de esta Ley que tiene como eje la discriminación por género. Así, su artículo 2 dispone lo siguiente:

“se entiende por discriminación cualquier tipo de distinción, exclusión o restricción, basada en el sexo, que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos de las personas, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad entre la mujer y el hombre, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra, en concordancia con lo establecido en la Constitución Política del Perú y en los instrumentos internacionales ratificados por el Estado peruano.” (subrayado agregado).

De esta definición se destaca al género como un motivo prohibido de discriminación y que éste no puede ser el fundamento para menoscabar el goce de derechos. En concreto, trasladándose a esta investigación y, en línea del artículo 1 de la citada Ley, el género no puede ser un motivo por el cual las mujeres no pueden gozar plenamente el derecho fundamental al libre desarrollo de la personalidad, en particular, en la profesión y en lo

¹⁵³ **Artículo 1 de la ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres**
La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local, para garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida, pública y privada, propendiendo a la plena igualdad.

laboral. El trabajo es un derecho humano que configura la dignidad del hombre, de ahí que la Declaración Universal de los Derechos Humanos comprende, en su artículo 23 inciso 1 que “toda persona tiene derecho al trabajo [...] [y] a condiciones equitativas [en este]”¹⁵⁴. Por lo tanto, si bien se detalló que los directores no siempre se someten a la legislación laboral de por sí, sí están ejerciendo una labor y trabajo, por lo que están comprendidos en estas normas internacionales y nacionales.

Otro claro ejemplo de una norma que busca mitigar la discriminación de género en el ámbito laboral es la Ley Ley N.º 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres y su reglamento, el Decreto Supremo N.º 002-2018- TR. Esta norma establece, entre otros, los criterios de categorización para el salario y que no pueden estar basados en el género de sus trabajadores. Por ejemplo, no pueden tomarse en cuenta las (potenciales) responsabilidades familiares de un género para establecer el sueldo e incentiva al empleador a implementar medidas para garantizar un clima laboral que sea compatible con la vida personal y familiar¹⁵⁵.

Si bien esta no es una investigación propiamente de derecho laboral, sí es importante tener en cuenta la legislación laboral sobre la discriminación de la mujer en el empleo y el marco normativo que hace frente a ésta. En conclusión, a lo largo de la historia se ha avanzado en el reconocimiento del

¹⁵⁴ **Artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos**

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

¹⁵⁵ **Artículo 11 del Decreto Supremo N° 002-2018-TR**

El empleador implementa medidas para garantizar un clima laboral basado en el respeto y la no discriminación, así como la compatibilidad o conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Con este fin, en calidad de lineamiento puede emplearse la “Guía de Buenas Prácticas en Materia de Conciliación del Trabajo y la Vida Familiar y Personal” aprobada mediante Resolución Ministerial N° 048-2014-TR o disposición que la sustituya.

derecho a la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral hacia las mujeres. Las normativas internacionales y nacionales, como los distintos convenios internacionales y la legislación peruana, establecen un marco fundamental para proteger los derechos laborales de hombres y mujeres. Sin embargo, para que estas disposiciones se traduzcan en una verdadera equidad, es crucial que se implementen medidas complementarias y más específicas, tanto en el ámbito regulatorio como en el autorregulatorio.

2.2. La notable necesidad de incrementar la presencia femenina en los directorios: nuevo paradigma de negocio

En un contexto global donde los últimos 10 años se ha gozado de un exponencial crecimiento de las empresas transnacionales y en donde llevó a que al rededor de 200 compañías acumulen ingresos mayores que los de cuatro quintas partes de la población mundial (Sierralta, 2018, p.152)¹⁵⁶, se evidencia el gran poder e influencia que cuentan las empresas en el mundo hoy en tanto el sentido económico como el político y el cultural¹⁵⁷. Incluso, en algunos casos, las empresas transnacionales pueden llegar a superponerse sobre los Estados a la hora de definir cuáles son las reglas en los mercados (Sierralta, 2018, p. 152)¹⁵⁸. Así, las empresas llegan a tener tanto poder económico y cultural que pueden, inclusive, influir de manera tangible en las decisiones políticas de una sociedad.

Las empresas, especialmente aquellas con mayor proximidad al consumidor o expuestas constantemente al "ojo público", buscan mantener una muy buena reputación. Esto es aún más relevante hoy en día, cuando tanto los consumidores como los inversionistas institucionales exigen altos

¹⁵⁶ Sierralta Ríos, A. (2018). *El comercio internacional y su impacto en la cultura y el derecho*. Lima: Universidad ESAN: Centro Intencionalidad de Administración y Comercio, p. 152.

¹⁵⁷ Ver: *idem*. De hecho, este autor sostiene que existiría una "desmedida influencia de las empresas transnacionales sobre las decisiones políticas de los países"

¹⁵⁸ Pensamiento de Robert Boyer y Kenichi Omahe desarrollado en Sierralta Ríos, A. (2018). *El comercio internacional y su impacto en la cultura y el derecho*. Lima: Universidad ESAN: Centro Intencionalidad de Administración y Comercio, p. 152.

estándares de ética empresarial. Sin perjuicio de desarrollarlo en los siguientes apartados y en línea de lo que se mencionó en el anterior párrafo, el poder de las empresas grandes muchas veces puede sobrepasar el de algunos estados (en ciertos aspectos). Estas empresas a menudo son las responsables de hacer cumplir estándares de democracia, derechos humanos y principios constitucionales, puesto que son los ciudadanos — sean consumidores o no— quienes frecuentemente exigen de ellas el cumplimiento de estándares mínimos.

No obstante, no es sólo la sociedad civil la que exige el cumplimiento de ciertos estándares de derechos humanos, sino que los entes reguladores también cumplen un rol importante. Además, también existen estudios, que las empresas pueden incrementar sus ingresos si respetan ciertos parámetros de derechos humanos como por ejemplo el de la inclusión de género que será desarrollado en este apartado.

Es por estas razones que las empresas han empezado a adoptar un nuevo paradigma de negocios, el *stakeholder capitalism* y el *shared value*, que será explicado más adelante. En esa línea, Porter -tomando de referencia la economía estadounidense- sostiene que, hoy en día, los líderes empresariales ven el rol de las empresas en la sociedad como un papel fundamental y están repensando esfuerzos para mejorar las condiciones sociales; las empresas cada vez más reconocen la necesidad de avanzar como sociedad y no sólo como negocios independientes (Porter, 2021, p. 15)¹⁵⁹.

Son las mismas empresas las que vienen desarrollando internamente la convicción de que juegan un papel importante en la democracia de un país y, como consecuencia, deben respetar los principios y derechos garantizados por ésta. De hecho, según Porter, la tendencia mundial se

¹⁵⁹ Porter, M. (2021). The Changing Role of Business in Society (Working Paper). Harvard Business School.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf p. 15

muestra alentadora en ese aspecto: “[...] desarrollos muy alentadores en un momento en que los negocios están comenzando a ir más allá de su compromiso tradicional con la sociedad para asumir la responsabilidad de avanzar en nuestro sistema político y abordar los problemas sociales” (Porter, 2021, p.17)¹⁶⁰. De hecho, esta nueva tendencia de las empresas no ha disminuido su rentabilidad, por el contrario, ha permitido a éstas alinearse a las necesidades del mundo empresarial de hoy en día y lograr mejores resultados, cuyos estudios que respaldan ello serán mostrados en el subcapítulo 2.2.2 de la presente investigación.

Entonces, no es novedad que ahora las empresas están siguiendo la tendencia global de adoptar políticas cada vez más estrictas sobre ESG y Responsabilidad Social Empresarial. Es cierto, pues, que esta tendencia nace de las empresas del hemisferio norte, dígase de grandes empresas estadounidenses y europeas, pero que, sin embargo, han trasladado esta tendencia, por la misma fuerza e influencia del mercado a Latinoamérica.

Del mismo modo, las empresas latinoamericanas que aspiran a competir a la par con estas grandes corporaciones internacionales también deben adoptar estas políticas. Dentro de las políticas de responsabilidad social empresarial (RSE), ESG e, incluso, el respeto a los derechos humanos está, como se desarrolló en el subcapítulo anterior, respetar el derecho a la igualdad y no discriminación, lo que incluye, por supuesto, la de la igualdad de género.

La necesidad de incrementar la participación femenina en los directorios de las empresas se fundamenta, según la presente investigación, en dos razones principales: por un lado, la del rol que cumplen las empresas dentro de una democracia hoy en día y el deber del respeto a los derechos humanos

¹⁶⁰ Porter, M. (2021). The Changing Role of Business in Society (Working Paper). Harvard Business School.
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf p.17

y, por el otro, las razones de índole económica que justifican la necesidad de incrementar la participación femenina en los directorios, en particular, la tendencia de los mercados hoy en día.

Ahora bien, la primera de las razones podría tener opositores, especialmente, por los que siguen fervientemente la teoría contractualista de la sociedad: que el interés social de las sociedades (y el único) es el de los accionistas, por ende, podría argumentarse que la sociedad no tiene ningún deber para con nadie más que para con los accionistas. Sin embargo, la tesis de esta investigación se basa en que las empresas sí cumplen un rol importante dentro de una democracia, en específico, deben respetar los derechos humanos. No obstante, así ciertos seguidores de la teoría contractualista del interés social puedan estar o no de acuerdo con el rol de las empresas en una democracia, no puede negar que la tendencia actual del mercado es a adoptar políticas de inclusión del género femenino en los directorios de las empresas listadas en bolsa y, de no hacerlo, corren el riesgo de ser menos competitivas en un mercado globalizado como el de hoy en día e, incluso, eventualmente, poder incumplir con la regulación que, cada día, se hace más inminente.

2.2.1. Rol de las empresas en una democracia

En un contexto donde las grandes empresas tienen una creciente influencia económica, política y cultural, su rol en la protección y promoción de los derechos humanos dentro de una democracia se ha vuelto fundamental. A medida que las compañías transnacionales ganan poder, no sólo son responsables de generar valor económico, sino también de garantizar que sus prácticas respeten los principios democráticos y los derechos fundamentales. Este subcapítulo explora cómo las empresas, especialmente las más grandes, se han convertido en actores clave en la defensa de los derechos humanos, respondiendo tanto a las demandas de la sociedad civil como a la regulación de los Estados, especialmente, atendiendo a los mandatos constitucionales.

El nacimiento del Estado Constitucional de Derecho supuso un cambio de paradigma de la precedente noción de Constitución en el Estado de Derecho; en otras palabras, los derechos fundamentales ya no serían más una mera declaración de derechos y principios como guía o buenas intenciones, sino que se volverían plenamente exigibles. Claro está que el alcance de exigibilidad varía según a quién se le exige -por ejemplo al Estado o a un ciudadano- y qué derecho fundamental está en cuestión, a saber, un derecho como obligación positiva o una obligación negativa. Así, este cambio de paradigma supuso la concepción de la Constitución como norma jurídica suprema con potencial eficacia inmediata, cuyos principios admiten diversos mecanismos de realización, pero, lo más importante, es que representa norma jurídica vinculante para todos.

A mediados de la década de los cincuenta, se inició una discusión intensa en la doctrina sobre los derechos fundamentales respecto a su eficacia ante actores no estatales (Julio Estrada, 2000, pp. 55-67, 71)¹⁶¹. Así, el Estado Constitucional de Derecho reconoce dos tipos de eficacia de los derechos fundamentales: el de eficacia vertical, aplicada en la relación Estado y ciudadanos, y la eficacia horizontal que, como se mencionó, aplica para las relaciones entre ciudadanos o actores no estatales. A su vez, se le añade un componente a esta última relación: el de la eficacia directa de los derechos fundamentales. Se sostiene que “existen derechos fundamentales cuyas posibles colisiones sólo son pensables en las relaciones entre particulares” (De Vega, 2003, p. 38)¹⁶². Esto último cobra sentido, puesto que el mandato de igualdad y no discriminación hacia la mujer enfocado en su derecho al libre desarrollo y acceso al trabajo también puede verse en la línea de una mujer trabajadora, en concreto, en el mundo corporativo que aspira a ser directora de alguna empresa algún momento.

¹⁶¹ Estrada, A. (2000). La eficacia de los derechos fundamentales entre particulares. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

¹⁶² De Vega García, P. (2003). La eficacia frente a particulares de los derechos fundamentales (la problemática de la *Drittwirkung der Grundrechte*). En *Pensamiento Constitucional*, 9(9) p.38

Resulta importante destacar que el Tribunal Constitucional ha sido firme en reconocer que los derechos fundamentales, como lo es el de la igualdad y no discriminación, vinculan no sólo a los poderes públicos, sino que también a los particulares. Es así como el ente supremo de interpretación constitucional reconoce la eficacia horizontal de los derechos fundamentales (Exp. N° 01643-2014-PA/TC, 2018, fj.22-23 como se citó en Álvarez, 2023, p.39)¹⁶³.

Ahora bien, para aterrizar y conciliar los fundamentos constitucionales basados en la igualdad y no discriminación con el rol de las empresas, hace falta analizar los artículos de la parte económica, en particular, el Título III. Así, en primer lugar, el artículo 58 de la Constitución Política del Perú¹⁶⁴ establece que la economía peruana es una economía social de mercado. Un sistema económico social de mercado implica una economía basada en la que la libertad de empresa, la maximización de utilidades, la eficiencia del mercado, entre otros valores de índole económica y libertades individuales en el ámbito económico deben ponderarse con el bien común¹⁶⁵. Una economía social de mercado, según Kresalja y Ochoa:

Se trata de un ordenamiento global con fundamento ético que integre la competencia en normas racionales y unitarias configurándola de modo compatible con la realidad social, medio ambiental y humana, pero que en modo alguno debe confundirse con una economía centralmente planificada (2012, p.26)¹⁶⁶.

¹⁶³ Ortega, N. (2023). Las medidas afirmativas en el camino hacia la democracia paritaria en Perú. En Álvarez (Coord.), *Ensayos de género y derecho* (pp. 259- 269). Themis Editorial Jurídica. p.39

¹⁶⁴ **Artículo 58 de la Constitución Política del Perú**

La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

¹⁶⁵ Según Martín Mejorada, el bien común puede ser interpretado como la suma de intereses individuales y que, a diferencia del interés social, es un concepto liberal. Ver: Mejorada Chauca, M. (2004). La propiedad y el bien común. *Foro Jurídico*, (03), p.129. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/18345>

¹⁶⁶ Kresalja, B., & Ochoa, C. (2012). *El régimen económico de la Constitución de 1993*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. p.26

Según los autores anteriormente citados, el origen de lo que hoy conocemos como “economía social de mercado” tuvo lugar en Alemania, cerca de los años 30 y que fue vagamente inspirado en el ordoliberalismo: el Estado juega un rol activo en la creación y mantenimiento de un marco regulatorio fuerte para garantizar el funcionamiento adecuado del mercado, en el que se pueda garantizar la libre competencia. Así, se intentó lograr una síntesis entre la economía de mercado y la seguridad social, brindando un espacio adecuado para la libertad y eficiencia individuales pero que a la vez incorpora exigencias sociales (Kresalja, Ochoa, 2012, p.98, 99)¹⁶⁷. Por otro lado y con miras al panorama de hoy en día, Kresalja y Ochoa, allá por el 2012, sostuvieron que el concepto de economía social de mercado no tiene solamente como objetivos prioritarios la libertad económica y la justicia social, sino que debe hacer frente a nuevos objetivos económicos, sociales y políticos, colocando un gran énfasis en los retos ecológicos y éticos (2012, p.101)¹⁶⁸. En suma, Kresalja y Ochoa destacan que el concepto de "economía social de mercado" no sólo busca equilibrar la libertad económica con la justicia social, sino que también debe adaptarse a los desafíos contemporáneos, incorporando objetivos ecológicos y éticos que respondan a las demandas del mundo actual.

En el marco de una economía social de mercado, como se acaba de destacar, el fortalecimiento de los principios éticos y sociales es tan prioritario como el crecimiento económico en sí, convirtiéndose en una responsabilidad compartida entre el Estado y -en cierta medida- las empresas. La inclusión de mujeres en los directorios responde directamente a esta visión al promover un entorno empresarial que representa los intereses y necesidades de una sociedad diversa. Aumentar la presencia femenina en los espacios de toma de decisiones no solo fomenta la equidad de género, sino que contribuye al bienestar general, ya que genera beneficios que

¹⁶⁷ *ídem* p.99

¹⁶⁸ *ídem* p. 101

impactan tanto a la economía como al tejido social, como se desarrollará a continuación. De esta manera, la representación femenina en los directorios no es únicamente una cuestión interna de las empresas, sino un elemento clave para el desarrollo equilibrado y justo de toda la sociedad.

Por su parte, el artículo 60¹⁶⁹ dispone que la actividad económica del Estado es subsidiaria. El mismo artículo explica que el Estado sólo podrá realizar, de manera subsidiaria, actividad empresarial por razones de “alto interés público” o “manifiesta conveniencia nacional”. En esa línea, la Constitución busca establecer un límite claro a la actividad empresarial del Estado colocando a los privados como principales autorizados y encargados de realizar actividades empresariales, es decir, brindar bienes y servicios a los ciudadanos. En ese contexto, las empresas cobran un rol sumamente importante, puesto que prestan servicios muchas veces fundamentales¹⁷⁰ e impactan a comunidades de manera trascendente¹⁷¹. De la misma forma, mediante su actividad económica son generadoras de valor social, en concreto, para sus trabajadores, sus clientes, proveedores, y a la economía nacional en general (a sus *stakeholders*). En consecuencia, estas también están obligadas a operar en base a valores, derechos y principios constitucionales tanto hacia afuera como hacia adentro. A propósito de ello, resulta relevante colocar una cita muy ilustrativa al respecto de David Kock, un reconocido hombre de negocios estadounidense y director de varias empresas reconocidas como Graco, entre otras:

“Frecuentemente les digo a los estudiantes de maestría y siempre les pregunto si saben cuál es el propósito de una empresa. Les digo que su propósito es servir

¹⁶⁹ **Artículo 60 de la Constitución Política del Perú**

El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa.

Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional.

La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

¹⁷⁰ Piénsese servicios de salud, servicios básicos como agua, luz, servicios financieros, etc.

¹⁷¹ De igual forma, piénsese en las mineras y la manera en la que pueden impactar a ciertas comunidades aledañas a la mina, de la misma manera, las compañías de hidrocarburos.

a los ciudadanos, a las personas, a todos nosotros. Los fundadores de nuestros países¹⁷² sabían que necesitábamos servicios, bienes, alimentos y vestimenta, y decidieron crear un sistema donde las personas asumen riesgos, invierten dinero y compiten para satisfacer estas necesidades. Los fundadores no querían que solo unas pocas personas vivieran en prosperidad. Su visión era un sistema que sirviera a todas las personas, no solo a los accionistas o a la administración. Sabían que los gobiernos necesitan ingresos de los impuestos y que las empresas e individuos deben poder pagar estos impuestos. La historia muestra que este sistema empresarial es el más productivo del mundo, produciendo el nivel de vida más alto” [traducción libre] (Farcane & Bureana), 2015, p. 32)¹⁷³.

En esa línea, lo que Kock busca ilustrar con esas palabras es que el sistema económico en el que vivimos hoy, el capitalismo o una economía de mercado, es el sistema más eficiente en el que las empresas deben satisfacer las necesidades de los ciudadanos en una democracia. No obstante, sostiene Kock, ese sistema no puede sólo ser beneficioso para los accionistas, sino que para la sociedad (democracia) en general. Esta investigación sigue la filosofía planteada por Kock, sobre todo, que las empresas no están exentas de respetar los valores y principios constitucionales.

En ese sentido, las empresas, sobre todo, la gran empresa que lista sus valores en bolsa, entiéndase la sociedad anónima abierta, tienen amplio poder en la economía nacional, parte fundamental de una democracia, por lo que las decisiones que se tomen dentro de estas sociedades impactan, en cierta medida y dependiendo de cada empresa, a nivel nacional; por ello, una verdadera democracia tiene a hombres y mujeres tomando decisiones de poder. Así, esta investigación se remite a la cita colocada a inicios de ésta: “No hay democracia sin mujeres presentes en los espacios de poder”

¹⁷² Con “fundadores de nuestros países”, en inglés, “Founding Fathers” Kock se refiere a los padres de la patria de los Estados Unidos, es decir, a los que jugaron un rol clave en la independencia de las colonias.

¹⁷³ David Kock en Farcane, N. & Bureana, E. (2015). History of ‘corporate social responsibility’ concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 17(2), 31-48. p.32

(Ortega, 2023, p. 261)¹⁷⁴. En efecto, desde el 2020, existe la Ley que busca garantizar la paridad y alternancia, Ley N° 31030¹⁷⁵, en las listas para los candidatos a cargos electorales municipales, regionales, congresales y presidenciales. De esta forma se reflejan dos cuestiones fundamentales: por un lado, el respeto al derecho a la igualdad y no discriminación a la hora de acceder a cargos públicos y, por otra parte, a la importancia que se le da contar con una democracia participativa paritaria que refleje los valores y el sentir de la población para la toma de decisiones.

Antes de continuar la argumentación, es necesario aclarar que esta investigación no pretende argumentar a favor de que las empresas deben suplir deberes inherentes al Estado ni tampoco menoscabar la libertad de empresa como se contempla en el marco constitucional peruano. Habiendo hecho esa aclaración, por un lado, las empresas también deben respetar los derechos fundamentales como la igualdad y no discriminación, por lo que deben tomar medidas para evitar afectar ese derecho y, en específico para esta investigación, deben evitar menoscabar el derecho a las mujeres de acceder a cargos directivos y afectar su derecho a la igualdad y no discriminación, así como el libre desarrollo de la personalidad y la libertad de trabajo. Es por ello que las empresas deben tomar medidas que eviten afectaciones a esos derechos y no necesariamente mediante cuotas obligatorias.

Por otro lado, las empresas también deben ceñirse a los principios y valores constitucionales que, sin duda alguna, contempla también la equidad de género en la toma de decisiones que afecten, de manera tangible, a la política, economía o al país en general. Tener espacios de poder, como son los directorios de las sociedades anónimas abiertas, con mujeres dentro de la toma de decisiones importantes, tiene un impacto en el reflejo de la forma

¹⁷⁴ Ortega, N. (2023). Las medidas afirmativas en el camino hacia la democracia paritaria en Perú. En Álvarez (Coord.), *Ensayos de género y derecho* (pp. 259- 269). Themis Editorial Jurídica. p. 261.

¹⁷⁵ Ley N° 31030, Ley por la que se modifican normas de la Legislación Electoral para garantizar paridad y alternancia de género en las listas de candidatos.

de percibir la sociedad de las mujeres y el género en la toma de decisiones está siendo considerado, cada vez más, como un factor importante en la toma de decisiones de cualquier índole, inclusive, económica o de inversión.

De hecho, el Banco Mundial tiene estrategias y equipos especializados en analizar cuestiones de género a la hora de tomar decisiones de financiamiento, entre otros¹⁷⁶. Como se expuso en el Capítulo I, los directorios tienen la capacidad de tomar decisiones de gran impacto, como las relacionadas con la cadena de suministro, inversiones, políticas ambientales, prácticas sostenibles e incluso contrataciones. Estas últimas decisiones son fundamentales para romper el ciclo de preferencia hacia los hombres en determinados cargos, y, aunque a veces no parezca evidente, todas esas decisiones mencionadas anteriormente tienen un impacto significativo en la sociedad, la economía y en nuestra vida cotidiana (Clemmensen, 2023, p.51)¹⁷⁷.

La literatura revisada respalda ampliamente que la inclusión de mujeres en altos cargos impulsa la diversidad y favorece un clima laboral más positivo para todas las empleadas. Si consideramos que la equidad de género, la igualdad de oportunidades y el derecho a la no discriminación son principios fundamentales para la sociedad peruana, y que las grandes empresas tienen un papel crucial en ella, resulta indispensable promover la equidad de género, o al menos incrementar la representación femenina en los directorios empresariales. Esta medida no solo responde a principios de justicia, sino que también contribuye a un entorno laboral más inclusivo y equitativo, en sintonía con los valores sociales que la sociedad peruana busca consolidar.

En esa misma línea, Clemmensen sostiene que los negocios tienen impacto más allá del aspecto financiero y económico dentro de una sociedad, ella

¹⁷⁶ Ver: World Bank Group Gender Strategy 2024-2030 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061124182033630/pdf/BOSIB17e6952570c51b49812a89c05be6a4.pdf> Incluso, el Banco Mundial tiene estrategias y oficinas como “Include gender analysis in its core-diagnostics” (incluir el análisis de género en sus diagnósticos centrales).

¹⁷⁷ Clemmensen, B. (2023). *Women, Leadership, and Saving the World: Why Everything Gets Better When Women Lead*. The Women Leadership Intensive. p.51

sostiene que las grandes empresas impactan el medio ambiente, las comunidades y a la sociedad en general; por ello, Clemmensen argumenta que los mismos ciudadanos, como *stakeholders*, tienen todo el derecho de demandar el cambio de paradigma de hacer negocio: propósito y ganancias con un eje marcado por la sostenibilidad (2023, p.52)¹⁷⁸.

En síntesis, existen dos razones constitucionales que fundamentan la necesidad de incrementar la presencia femenina en los directorios empresariales. En primer lugar, las empresas tienen la obligación de respetar y no vulnerar el derecho a la igualdad y no discriminación de las mujeres (en general, de todas las aspirantes) que buscan ocupar cargos directivos. En segundo lugar, debido a su papel fundamental dentro de una democracia, las grandes empresas también deben alinearse con los principios constitucionales, los cuales, como se discutió en el subcapítulo anterior, incluyen la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

2.2.2. Razones de mercado

Cada vez más empresas adoptan políticas estrictas de contratación que priorizan a proveedores comprometidos con políticas ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza). Este enfoque es una tendencia consolidada en el ámbito empresarial global y se está extendiendo rápidamente en el país, especialmente entre grandes corporaciones con sedes internacionales. Estas empresas tienden a preferir, e incluso exigir, que sus socios comerciales cumplan con altos estándares de inclusión y sostenibilidad. En algunos casos, pueden rechazar contratar o invertir en compañías que no cumplen con estos criterios. Parte de los criterios de gobernanza corporativa (la G de ESG) es la participación de las mujeres en sus directorios o puestos de alta dirección.

Ahora bien, la pregunta más concreta, si bien se empezó a desarrollar al inicio del subcapítulo, es por qué las empresas están adoptando firmes

¹⁷⁸ *ídem*, p.52

políticas de ESG. El predecesor de las políticas de ESG fue la RSE, es decir, la responsabilidad social empresarial. La idea de la RSE tuvo inicio en los años 50, pero no fue hasta los noventa y dos mil que tuvo una fuerte acogida (Porter, 2021, p.21)¹⁷⁹. Fue recién a finales de los noventa que la RSE tomó más relevancia debido a la presión de la sociedad civil, la opinión pública, ONGs, y también debido a la presión de organismos internacionales y multilaterales como la OECD, Banco Mundial, la ONU, OMC, entre otros, pero también por las mismas empresas; todo ello, en un contexto de globalización (Fracane & Bureana 2015, p.34)¹⁸⁰.

El concepto como tal de responsabilidad social corporativa empezó a difundirse gracias al artículo publicado por Bernard Dempsey en la revista Harvard Business Review titulado *"The Roots of Business Responsibility"*¹⁸¹. Dempsey presentó diversos argumentos filosóficos a favor de la responsabilidad social, señalando que estos se derivan de cuatro conceptos de justicia: justicia comercial, basada en la confianza en el comercio de mercado; justicia distributiva, enfocada en la relación adecuada entre el gobierno y los individuos; justicia general, que implica aceptar la obligación legal de actuar éticamente; y justicia social/distributiva, que se refiere a la obligación de contribuir al bienestar y al progreso de los individuos y la sociedad (Fracane & Bureana, 2015, p. 35)¹⁸².

La RSE puede definirse como el compromiso de una empresa de abordar aspectos que van más allá de sus obligaciones económicas y legales, respondiendo a las expectativas de la sociedad civil sobre cómo debe actuar

¹⁷⁹ Porter, M. (2021). The Changing Role of Business in Society (Working Paper). Harvard Business School. p.21
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf

¹⁸⁰ Fracane, N. & Bureana E.(2015). History of 'corporate social responsibility' concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 17(2), 31-48. p.34

¹⁸¹ En español, "Las Raíces de la Responsabilidad Empresarial".

¹⁸² Fracane, N. & Bureana E.(2015). History of 'corporate social responsibility' concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 17(2), 31-48. p.35

dentro de la comunidad. Jeremy Moon, en su obra publicada por la Universidad de Oxford define la Responsabilidad Social Corporativa como la responsabilidad de las empresas hacia la sociedad (asumir responsabilidad), para con la sociedad (compensar por los posibles impactos negativos y contribuir al bienestar social, y la conducta empresarial responsable (empresa debe operar de manera ética, responsable y sostenible) (Moon, 2015)¹⁸³.

Así, se presenta a la RSE como una manera “de hacer empresa”, de operar. Esta manera de operar ha sido una constante evolución de los últimos 70 años. Un interesante estudio publicado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard ilustra la evolución del pensamiento de negocio y el compromiso de la empresa en el impacto social. A continuación, los resultados del estudio que retrata la evolución en seis etapas a lo largo de la historia:

1.Filantropía	2.Primacía del accionista	3.Responsabilidad social empresarial	4.Propósito empresarial	5.Capitalismo del acreedor	6.Creando valor compartido
Donaciones a valiosas causas sociales Voluntariado	Milton Friedman: “La responsabilidad social de la empresa es elevar sus ganancias” para los accionistas	Cumplimiento con estándares éticos y comunitarios Buena ciudadanía corporativa Iniciativas de sostenibilidad Mitigar el riesgo y daño Mejora en la confianza y reputación	Abordar la pregunta ¿“por qué existimos como compañía?” Refleja una postura más amplia sobre cómo hacer que el propósito sea poderoso a través de abordar cuestiones sociales.	La mesa redonda empresarial designa a los grupos de interés más importantes, incluyendo empleados, clientes, comunidades, proveedores y el medio ambiente, y no sólo a los accionistas.	Las compañías pueden satisfacer necesidades sociales con un modelo de negocio rentable.

Fuente: Porter, M. (2021). The Changing Role of Business in Society (Working Paper). Harvard Business School.

¹⁸³ Moon, J. (2015). *Corporate Social Responsibility. A very Short Introduction*. Oxford University Press.

De esta forma, se evidencia la tendencia de las empresas a buscar un valor compartido: lograr mayor rentabilidad junto a la satisfacción de necesidades sociales. La idea del valor compartido como forma de hacer empresa hoy en día es una estrategia completamente innovadora; una compañía debe considerar cómo competir como empresa en un mundo en el que el impacto social es importante para los consumidores (Porter, 2021, p.25)¹⁸⁴. Así se concilian los intereses de las empresas y de la sociedad misma, jugando las primeras un papel fundamental dentro de la misma y reconociéndose como actores fundamentales dentro de ésta. Los objetivos que persigue la RSE dependen de las empresas, de las demandas de la sociedad para con ésta, del mismo mercado y de las normas internacionales no vinculantes como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En ese contexto, se ha creado una tendencia en el mercado global que apunta hacia la responsabilidad de las empresas dentro de una sociedad (“*being accountable*”) y las empresas que no se sumen a esta tendencia¹⁸⁵, pueden quedar obsoletas en un mercado global tan competitivo. La RSE se ve estrechamente vinculada con la ética de la misma empresa, ésta se adecúa a los fines y objetivos que la empresa persigue, convirtiéndose, según Sierralta Ríos, en una ética utilitaria o *ethics of good business*. En esa línea, Sierralta trata de demostrar que la ética empresarial va alineada al objetivo de la empresa, en el sentido que su manera de operar éticamente siempre guarda correlación con lucrar; no obstante, éste mismo cita a Lipovetsky para destacar que sí hay valores éticos absolutos que las empresas están dispuestas y deben respetar como por ejemplo la vida de

¹⁸⁴ Porter, M. (2021). The Changing Role of Business in Society (Working Paper). Harvard Business School.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf p. 25

¹⁸⁵ Ello no considerando los nuevos estándares normativos que, por ejemplo, ha impuesto la Unión Europea sobre la debida diligencia en derechos humanos dentro de la cadena de suministro.

las personas y la seguridad de éstas: éstas no pueden ser el resultado de un cálculo de costo y beneficios (2018, p.563)¹⁸⁶.

No obstante, uno de los críticos más prominentes de la RSE es Milton Friedman, quien en su influyente artículo de 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", argumenta que la principal obligación de una empresa es maximizar sus ganancias para beneficiar a sus accionistas, siempre respetando las leyes y costumbres éticas de la sociedad. Friedman sostiene que en un sistema de libre mercado, los ejecutivos son empleados de los propietarios de la empresa y, como tales, su responsabilidad es actuar conforme a los intereses de estos últimos, lo cual generalmente significa aumentar al máximo los beneficios de la compañía. Desde esta perspectiva, la RSE no es más que un desvío de los objetivos económicos de la empresa y, en muchos casos, una carga financiera adicional que los ejecutivos no están autorizados a asumir en nombre de los accionistas. Para Friedman, la RSE equivale a "gastar dinero de más", o a que las empresas financien políticas públicas que no les corresponde definir. En su visión, la labor de promover el bienestar social debería ser competencia exclusiva del gobierno, ya que introducir una agenda social en las decisiones empresariales puede afectar la competitividad y la eficiencia del negocio¹⁸⁷.

Sin embargo, esta visión se enfoca principalmente en una RSE de tipo filantrópico¹⁸⁸, lo cual contrasta con el enfoque moderno, en el cual la RSE es entendida no solo como un acto de caridad, sino como un compromiso con los derechos humanos y el respeto por la comunidad dentro del propio ámbito de actuación de la empresa para obtener un mayor lucro

¹⁸⁶ Sierralta Ríos, A. (2018). *El comercio internacional y su impacto en la cultura y el derecho*. Lima: Universidad ESAN: Centro Intencionalidad de Administración y Comercio, p. 563.

¹⁸⁷ Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine. <http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article.html>

¹⁸⁸ Ver cuadro anteriormente citado de Porter, M. (2021). *The Changing Role of Business in Society* (Working Paper). Harvard Business School.

reconociendo su rol dentro de una sociedad. La RSE actual no exige que las empresas excedan su objeto social, sino que operen de manera ética y sostenible, integrando valores de equidad, como el fomento de directorios más diversos y representativos, lo cual contribuye a mejorar la toma de decisiones y la reputación empresarial.

Este debate sigue siendo de gran relevancia, pues refleja la tensión entre la teoría institucionalista y la teoría contractualista del interés social anteriormente desarrollada, especialmente en un contexto donde cada vez más consumidores y reguladores exigen prácticas empresariales responsables. Aunque el debate sobre la responsabilidad social de las empresas —y la medida en que deben involucrarse en ella— genera controversia, es innegable que el mercado muestra una tendencia creciente hacia el compromiso con políticas de RSE. Impulsadas por la regulación, especialmente en Europa, y por la autorregulación, muchas empresas, en su mayoría grandes corporaciones, están dispuestas a contratar únicamente con aquellas que cumplan con políticas de responsabilidad social que han terminado de materializarse, hoy en día, en los criterios ESG.

Como se detalló anteriormente, las siglas ESG se refieren a Environment (medioambiente), Social (entorno social) y Governance (gobernanza). Estos tres criterios han sido pilares para la responsabilidad social de las empresas y su manera de operar en estos últimos años. De hecho, estos criterios han cobrado cada vez más valor por los grupos de interés, en particular, los inversionistas, accionistas y consumidores para tomar una decisiones de inversión en la empresa o de contratar sus productos o servicios (Rivas, 2022, p.21)¹⁸⁹. Son estos tres criterios los que marcan una nueva era de la responsabilidad social.

Particularmente, el tema de la equidad de género en el directorio entra dentro de la categoría “G”, governance (gobierno corporativo). De esta forma, las

¹⁸⁹ Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG*. Aranzadi Editorial. Navarra, España. p.21

empresas que decidan adoptar políticas de responsabilidad social, marcadas por los criterios ESG, deberían aspirar a tener equidad de género en sus directorios e incentivar la participación femenina en los más altos cargos de la empresa. Esta práctica no solo contribuye a una cultura empresarial inclusiva, sino que también las hace atractivas para inversionistas que priorizan el cumplimiento de criterios ESG en sus decisiones de inversión. Actualmente, un número creciente de inversionistas exige este tipo de políticas como requisito fundamental; incluso, se ha emplea el término llamado “filocapitalistas” que se refiere a inversores sociales que invierten el dinero que busca maximizar los retornos tanto económicos como sociales y culturales (Moeller, 2018, p.8)¹⁹⁰.

Xavier Rivas sostiene que “los criterios ESG no implican un coste, sino una inversión, ya que fortalecen la marca, minimizan los riesgos potenciales y generan valor a largo plazo para la empresa” (2022, p.22)¹⁹¹. En esa línea, el autor menciona algunos beneficios de adoptar políticas de ESG dentro de la empresa como reducir el riesgo de exclusión por parte de inversores, clientes y accionistas; que éstos están llegando a ser un requisito para el acceso a fondos europeos; mejoran la reputación de la empresa; incrementa la confianza y lealtad de los clientes y del mercado en general; incrementan el compromiso y la fidelización de los trabajadores; mejoran la posición de la empresa al contratar o renovar un seguro de responsabilidad civil corporativo o de los directivos; reducen el riesgo de sanciones y reclamaciones; y reducen vulnerabilidad de la empresa frente a ataques activistas de la sociedad civil (Rivas, 2022, p.23)¹⁹².

Los criterios ESG están siendo cada vez más relevantes a la hora de realizar la compra o fusión de empresas; de hecho, según un estudio de KPMG, ya en el 2022, un 82% de empresas encuestadas consideran los criterios ESG

¹⁹⁰ Moeller, K. (2018). *Gender Effect: Capitalism, Feminism, and the Corporate Politics of Development*. University of California Press.

¹⁹¹ Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG*. Aranzadi Editorial. Navarra, España. p.22

¹⁹² Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG*. Aranzadi Editorial. Navarra, España. p.23

a la hora de tomar decisiones sobre “M&A”¹⁹³ (KPMG, 2022, p.5)¹⁹⁴. Este mismo estudio reveló que más de dos tercios de los encuestados indicaron que los inversores están dispuestos a pagar una prima hasta del 5% por un *target* (empresa objetivo) que sea sostenible y que demuestre un alto nivel de compromiso en valores ESG porque ayuda a reducir el riesgo beta (riesgo sistémico) (KPMG, 2022, p.6)¹⁹⁵.

La creciente adopción y demanda de criterios ESG, impulsada por la responsabilidad social de las empresas, ha dado forma a un nuevo paradigma en la forma de hacer negocios. Como se adelantó en la introducción de este subcapítulo, este enfoque, conocido como *stakeholder capitalism*, se basa en el concepto de "crear valor compartido" (en inglés, *creating shared value*), orientado a satisfacer tanto las necesidades de la sociedad como los objetivos corporativos. Según el Edelman Trust Barometer de mayo de 2021, la mayoría del público general considera que los directores ejecutivos deben dar mayor prioridad a problemas sociales como la equidad de género y salarial. Además, el 61 % de los estadounidenses cree que la sociedad no puede superar sus desafíos sin la participación del sector empresarial¹⁹⁶.

Esta idea se ha convertido en un cambio de paradigma importante, puesto que desafía la noción de Milton Friedman de que el impacto social es incompatible con la rentabilidad. En cambio, hay una creciente y abrumadora evidencia de que el impacto social no es contrario a la rentabilidad de las empresas, sino que a menudo la refuerza e, incluso, la aumenta (Porter,

¹⁹³ M&A se refiere a sus siglas en inglés para *mergers and acquisitions*, en español, fusiones y adquisiciones.

¹⁹⁴ KPMG (2022). 2022 EMA ESG DUE DILIGENCE STUDY. How Leading M&A Teams Are Managing ESG DD .p.5 https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2022/12/EMA-ESG-Due-Diligence-Study_Web.pdf

¹⁹⁵ *idem* p.6

¹⁹⁶ Edelman. (2021). 2021 Edelman Trust Barometer Spring Update: A world in trauma. Recuperado de <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-05/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Updat.pdf>

2021, p.23)¹⁹⁷. En esa línea, el adoptar políticas de inclusión y diversidad de género en los directorios de las empresas beneficiaría no sólo a la sociedad en general por las razones constitucionales brindadas anteriormente, sino que a la misma empresa en tanto incrementaría la rentabilidad.

“Las empresas, actuando como tales y no como entidades caritativas, representan la fuerza más poderosa para abordar muchos de los problemas más urgentes de la sociedad en todo el mundo.” -Michael E. Porter¹⁹⁸

En esa línea, el contexto histórico ha venido siendo definido por crecientes presiones sociales, políticas y económicas para que las corporaciones mantuvieran su responsabilidad hacia los grupos de interés, incluyendo a los trabajadores, los consumidores, las comunidades locales, los gobiernos y el medio ambiente (Moeller, 2018, p.24)¹⁹⁹. Ello, a su vez, ha llevado a concluir al sector empresarial de las multinacionales que deben integrar la rentabilidad con la responsabilidad social empresarial para convertirse en empresas responsables. Como ya se dijo, parte de la responsabilidad social empresarial hoy en día es integrarse al nuevo paradigma de negocios en que las empresas son parte activa del respeto hacia los derechos humanos. Así, las empresas no pueden adoptar una imagen hacia afuera de respeto y promoción hacia los derechos humanos si dentro de la misma no abogan por tales, en específico, la no igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y la equidad de género respecto a las posiciones en sus directorios. En suma, las grandes empresas actuales y aquellas que aspiran a expandirse internacionalmente y cotizar en bolsa deben adaptarse al paradigma de negocios de crear valor compartido, estableciendo políticas

¹⁹⁷Porter, M. (2021). The Changing Role of Business in Society (Working Paper). Harvard Business School. p.23
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf

¹⁹⁸ *idem*

¹⁹⁹ Moeller, K. (2018). *Gender Effect: Capitalism, Feminism, and the Corporate Politics of Development*. University of California Press. p.24

sólidas de RSE que integren criterios ESG. Este enfoque debe fundamentarse en el respeto a los derechos humanos y en el reconocimiento del rol que desempeñan en la sociedad.

Ahora bien existen estudios que sustentan los beneficios directos de índole económica que trae contar con un directorio con importante presencia femenina y equidad de género. Ciertamente, los estudios y los expertos concuerdan en que, para que la diversidad sea factor determinante en la efectividad de la toma de decisiones e innovación como beneficios en los puestos de dirección, ésta debe ser igual o superior a un 30%. De ahí que se coloque, comúnmente, como cuota mínima un 30% de mujeres²⁰⁰. McKinsey & Company publicó, en el 2020, uno de los estudios más citados en esta materia que concluyó lo siguiente:

En nuestro conjunto de datos de Estados Unidos y Reino Unido, las empresas cuya representación de mujeres en los equipos ejecutivos supera el 30 por ciento tienen significativamente más probabilidades de superar a aquellas cuyos equipos ejecutivos tienen entre el 10 y el 30 por ciento de mujeres. A su vez, esas empresas tienen más probabilidades de superar a aquellas con una representación de mujeres en los equipos ejecutivos inferior al 10 por ciento. Como resultado, hay una probabilidad sustancial de diferencial de rendimiento superior: el 48 por ciento, entre las empresas más y menos diversas en cuanto a género (Dixon-Fyle, 2020)²⁰¹.

Teniendo ello en cuenta, el mismo estudio evidenció un mejor rendimiento cuando se tienen mujeres a un 30% en los puestos directivos. En esa línea, McKinsey & Company publicó el siguiente resultado en su reporte:

[...] las empresas que se encuentran en el cuartil superior de diversidad de género en los equipos ejecutivos tienen un 25 por ciento más de probabilidad de experimentar una rentabilidad por encima del promedio que las empresas

²⁰⁰ El Perú, incluso, cuenta con una iniciativa llamada 30 al 2030 impulsada por Women CEO que busca llegar al 30% de mujeres en los directorios de las empresas para el año 2030.

²⁰¹ Dixon-Fyle, S. et al. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

similares en el cuartil inferior. Esto ha aumentado del 21 por ciento en 2017 y del 15 por ciento en 2014” (2020, p. 3)²⁰².

Por otro lado, la misma Securities Exchange Commission (SEC) ha venido reuniendo esfuerzos para promover mayor presencia femenina en los directorios de las empresas. En ese contexto, ha realizado algunos estudios sobre los beneficios económicos que trae a las empresas contar con una mayor equidad de género en los directorios. Así, sostuvo, como conclusión de uno de sus informes que “nuestro conjunto de datos ampliado de 2019 muestra que las empresas cuyas juntas directivas se encuentran en el cuartil superior de diversidad de género tienen un 28 por ciento más de probabilidad que sus pares de superar financieramente” (2020, p. 13).²⁰³ Del mismo modo, esta misma institución ha manifestado su apoyo a los diversos estudios que concluyen que la diversidad en los puestos de liderazgo y en el mismo personal de la empresa es esencial para maximizar la efectividad de la empresa, en tanto empresas con mayor diversidad en estas posiciones han probado tener mejores rendimientos económicos y financieros que sus pares que no cuentan con diversidad dentro de la empresa (2020, p. 4)²⁰⁴.

La inclusión de mujeres también ha demostrado fortalecer la toma de decisiones y la cohesión en el seno de los directorios. Según Peterson y Gardner, las empresas cuyos directorios incluyen de manera efectiva a mujeres presentan un 10% más de rendimiento en sus acciones y sus accionistas son un 8% menos propensos a expresar disconformidad formal con las decisiones de la junta. Este beneficio se observa incluso cuando solo hay una mujer en el directorio, siempre que se integre de forma genuina (Peterson & Gardner, 2022)²⁰⁵. Esto sugiere que las perspectivas diversas

²⁰² *idem* p. 3

²⁰³ U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). Diversity and Inclusion Strategic Plan. https://www.sec.gov/files/2020_Diversity_and_Inclusion_Strategic_Plan.pdf p.4

²⁰⁴ U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). Diversity and Inclusion Strategic Plan. https://www.sec.gov/files/2020_Diversity_and_Inclusion_Strategic_Plan.pdf p.4

²⁰⁵ Peterson, R. S., & Gardner, H. K. (2022, September). *Is your board inclusive—or just diverse?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/is-your-board-inclusive-or-just-diverse>

no solo mejoran los resultados económicos, sino que también fortalecen las relaciones con los inversionistas y otros *stakeholders*.

Además, las habilidades técnicas y blandas que las mujeres aportan a los directorios complementan las competencias del grupo, potenciando la gestión de riesgos y fomentando un pensamiento innovador y una comunicación efectiva (PWC, 2023, p. 20)²⁰⁶. Esto resulta fundamental en un entorno empresarial donde las demandas sociales y ambientales crecen rápidamente. De hecho, un estudio realizado por la Universidad de Harvard enfatiza que los directorios necesitan diversidad en su composición, habilidades y experiencias para afrontar la creciente y diversa lista de prioridades empresariales y sociales (Spierings, 2022)²⁰⁷.

La diversidad en los directorios empresariales se ha consolidado como un componente esencial para potenciar el rendimiento y la efectividad organizacional. Según un estudio de PWC (2021), el 93% de los directores reconoce que la diversidad aporta perspectivas únicas a la sala de juntas, lo que facilita una toma de decisiones más completa e innovadora. Además, el 90% de los encuestados afirma que la diversidad mejora las relaciones con los accionistas, un factor crucial para mantener la confianza y el apoyo de los inversionistas a largo plazo. Este impacto positivo se extiende a otros aspectos clave: el 85% sostiene que la diversidad fortalece el desempeño general del directorio, mientras que el 76% destaca sus beneficios para la supervisión de la estrategia y los riesgos, y el 75% considera que contribuye a una mejora más amplia en el rendimiento de la empresa (PWC, 2021, p. 13)²⁰⁸. Estos datos reafirman que la inclusión de voces diversas en los

²⁰⁶ Women CEO et al. (2023). Segundo estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano al 2022. CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. p.20

²⁰⁷ Spierings, M. (2022, June 14). *Diversity, experience, and effectiveness in board composition*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/14/diversity-experience-and-effectiveness-in-board-composition/>

²⁰⁸ PwC. (2021). *2021 Annual Corporate Directors Survey*. PwC Governance Insights Center. p.13 <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2021-annual-corporate-directors-survey.pdf>

niveles más altos no solo es un compromiso ético, sino una ventaja estratégica que fortalece la competitividad y el desempeño empresarial.

En esa línea, la presencia de mujeres en los directorios tiene un impacto tangible en el desempeño financiero de las empresas. De acuerdo con un estudio realizado por Valls Martínez y Cruz Rambaud (2019), basado en datos de empresas del IBEX35 entre 2003 y 2017, se demostró que incrementar el porcentaje de mujeres en los directorios genera mejoras significativas en el desempeño financiero, medido a través de Tobin's Q. Por cada unidad de aumento en la proporción de mujeres, este indicador mostró un incremento de 1.043, mientras que otros índices de diversidad, como los de Blau y Shannon, reflejaron mejoras adicionales de 0.0809 y 0.5085, respectivamente. Estas cifras, respaldadas por un nivel de confianza del 99%, evidencian que la diversidad de género no solo fortalece la gobernanza corporativa, sino que también se traduce en ventajas competitivas medibles. Estos resultados subrayan la relevancia de adoptar políticas que fomenten directorios más inclusivos, no solo como una respuesta al entorno normativo, sino como una estrategia para impulsar el crecimiento y consolidar la competitividad empresarial²⁰⁹.

Por otro lado, el informe de White & Case (2023) evidencia una correlación positiva y consistente entre la representación femenina en los directorios y el desempeño financiero de las principales empresas mineras a nivel mundial, considerando el margen EBITDA y el ROCE como indicadores clave. En el caso de las 100 principales empresas mineras listadas, aquellas con directorios de composición mixta alcanzan un margen EBITDA del 38.0%, superando significativamente el 32.7% registrado por los directorios compuestos únicamente por hombres. Este resultado sugiere que las empresas que integran mujeres en sus directorios no solo enriquecen la

²⁰⁹ Valls Martínez, M. del C., & Cruz Rambaud, S. (2019). Women on Corporate Boards and Firm's Financial Performance. *Women's Studies International Forum*, 76, 102251. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102251>

toma de decisiones a través de perspectivas diversas, sino que también logran una rentabilidad más consistente y sostenible²¹⁰.

Además, contar con un directorio más inclusivo en cuanto a género, no es sólo un incentivo para empresas que listan en bolsa o para relacionarse comercialmente con otras empresas; de acuerdo a un informe de Boston Consulting Group del 2020, la presión para actuar también viene desde el mercado de aspirantes a puestos de trabajo según encuestas a cazatalentos y gerentes de recursos humanos (Voigt et al., 2020, p. 23)²¹¹.

Finalmente, es importante destacar lo que sostienen estudios como los realizados por Boston Consulting Group, los cuales subrayan que una estrategia de diversidad de género sólo es sostenible si se implementa desde una convicción genuina, en lugar de ser vista como una simple obligación. Solo así puede transformarse en una verdadera ventaja competitiva (Voigt et al., 2020, p. 23)²¹².

En conclusión, la inclusión de mujeres en los directorios no solo responde a la creciente demanda de criterios ESG y a las expectativas de la sociedad, sino que aporta beneficios directos y significativos para la empresa. Adoptar políticas de equidad de género permite a las organizaciones mantenerse competitivas en un mercado global que valora la diversidad y cumplir con los requisitos de responsabilidad social que cada vez más inversores, clientes y socios comerciales exigen. Además, la presencia femenina en los niveles directivos fortalece la toma de decisiones, mejora las relaciones con los accionistas, y se asocia con un mejor desempeño financiero, como evidencian los estudios que revelan una correlación entre la diversidad de

²¹⁰ White & Case. (2023). Changing the face of mining: How Women on Boards Affect Financial Performance. Recuperado de <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/changing-face-mining-women-boards-affect-financial>

²¹¹ Voigt, N. et al. (2020). Woman Up: How Diverse Companies Come Out on Top: BCG Gender Diversity Index Germany 2020 p.23

²¹² *ídem.*

género (más mujeres) y un incremento en la rentabilidad de la empresa. Esto reafirma que la equidad de género no solo es una medida justa, sino una estrategia de negocio sólida que impulsa la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Capítulo III: Soluciones desde el derecho societario e incentivos complementarios

Tras haber examinado en los primeros dos capítulos el estado de la cuestión y las razones que justifican la necesidad de incrementar la inclusión femenina en los directorios de las sociedades, este tercer capítulo propone una solución adecuada para alcanzar dicho objetivo. Esta solución responde al requerimiento de aumentar la presencia de mujeres en los directorios, pero sin ignorar las posibles limitaciones de índole constitucional o de eficiencia regulatoria. Así, la propuesta de esta investigación es adoptar la Rooney Rule (compromiso de contar con un porcentaje de candidatas mujeres para el directorio), complementada por una medida adicional de la SMV que promueva un reporte de sostenibilidad más detallado en términos de género.

3.1. Cuotas de género y medidas afirmativas

Como se ha abordado en esta investigación, la tendencia legislativa global sí apunta a la implementación de cuotas fijas y obligatorias para incrementar la participación de la mujer en los directorios de las empresas; esto es, cada vez son más los países que se suman a la adopción de esta medida afirmativa para lograr tal objetivo. Incluso, en el informe de Diversidad e Inclusión de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) representativa de los años 2020 a 2022, se insta, de acuerdo a las leyes federales, a desarrollar estándares mínimos para asegurar una diversidad en el personal de trabajo e, incluso, a impulsar medidas afirmativas para asegurarla (2020, p.4)²¹³. Sin embargo, no necesariamente el Perú debe seguir el ejemplo de

²¹³ U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). Diversity and Inclusion Strategic Plan. https://www.sec.gov/files/2020_Diversity_and_Inclusion_Strategic_Plan.pdf

la legislación comparada porque puede no resultar la alternativa más idónea para nuestra realidad nacional.

3.1.1. Concepto y objetivo de las medidas afirmativas

Para iniciar, resulta determinante explicar y desarrollar el concepto de medidas (o acciones) afirmativas. Las acciones afirmativas -en inglés, *affirmative actions*- tienen origen en la discriminación racial de los Estados Unidos de América. Según un informe de la Defensoría del Pueblo, estas medidas tienen el objetivo de corregir las desigualdades que impactan a personas de ciertos grupos en condiciones de desventaja, siempre que estas acciones se basen en razones objetivas y justificadas, y que buscan superar las desigualdades que son consecuencia de una mera igualdad formal (2007, p.42)²¹⁴. De hecho, Elena Alvites sostiene lo siguiente:

El contenido del derecho a la igualdad y a la no discriminación impone al Estado la obligación de adoptar acciones destinadas a remover los obstáculos de la realidad que impiden, por ejemplo, que tanto hombres como mujeres vean realizados sus derechos de igual forma o que ostenten el mismo estatus jurídico y social (2019, p. 88 y 89)²¹⁵.

En la misma línea, la doctrina nacional que ha desarrollado las acciones afirmativas ha sido uniforme en tanto están de acuerdo en que las acciones afirmativas son medidas que “establecen un trato diferenciado a favor de grupos o sectores que se encuentran en una evidente situación social de marginación, a fin de darles mayores posibilidades y oportunidades de acceso a derechos formalmente consagrados en el ámbito constitucional o legal” (Eguiguren como se citó en Huerta, 2004, p.326)²¹⁶.

²¹⁴ Defensoría del Pueblo. (2007). *La discriminación en el Perú: Problemática, normatividad y tareas pendientes*. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/dd_002_07.pdf p. 42

²¹⁵ Alvites, E. (2019). Derecho a la igualdad y no discriminación en relación con el derecho a la educación de las mujeres: Perspectivas de género e interseccionalidad para la realización de los derechos fundamentales. En Landa (Coord.), Libro homenaje del Área de derecho constitucional por los 100 años de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú (pp. 85-116). Pontificia Universidad Católica del Perú. pp. 88 y 89

²¹⁶ Huerta Guerrero, L. A. (2005). El derecho a la igualdad. *Pensamiento Constitucional*, 11(11), páginas 308-334. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/pensamientoconstitucional/article/view/7686/7932> p.326

Las cuotas fijas de género en los directorios que buscan incrementar la participación de las mujeres establecidas por las legislaciones señaladas en el primer capítulo no son más que un claro ejemplo de una medida afirmativa que tiene como objetivo hacer frente a las barreras que persisten a pesar de haber una igualdad formal (ante la ley) de oportunidades entre hombres y mujeres, y existir el mandato de no discriminación. Un ejemplo de una ley que contempla acciones afirmativas en el Perú es el caso de la Ley 29973 Ley general de la persona con discapacidad que, en sus artículos 18 y 48, trata de manera diferenciada para beneficiar a personas con discapacidad que necesitan de una bonificación para poder estar en igualdad de condiciones que sus pares en el acceso a una vivienda mediante los programas públicos y los concursos públicos de méritos, respectivamente.

Ahora bien, si bien las medidas afirmativas se han probado eficientes ante muchos casos de discriminación e incluso en este aspecto, es importante destacar cuáles serían los desafíos que enfrentan las medidas afirmativas para incrementar la participación femenina en los directorios de las empresas incluso antes de realizar el test de proporcionalidad. Feinman, jurista estadounidense, cuando aborda las medidas afirmativas (recordemos que las acciones afirmativas tuvieron origen en los Estados Unidos) ilustra de manera adecuada el pensamiento de los defensores y detractores de las medidas afirmativas. Así, Feinman sostiene que los primeros afirman que implementar medidas correctivas para beneficiar a minorías tradicionalmente discriminadas y políticamente menos poderosas necesario para eliminar los efectos de la discriminación y que estas acciones van en línea con el objetivo inicial de promover la igualdad (2018, p. 58)²¹⁷. Es decir, al ofrecer ciertos beneficios a minorías que han sido desfavorecidas y menos poderosas en términos políticos, se busca reducir las desigualdades que aún persisten por motivos históricos de discriminación.

²¹⁷ Feinman, J. M. (2018). *Law 101: Everything you need to know about American law*. Oxford University Press p.58.

Por otro lado, los opositores a las acciones afirmativas argumentan que la igualdad debe implicar la prohibición de toda forma de discriminación basada en categorías como raza o género, sin importar si beneficia o perjudica a un grupo; sostienen que estas acciones, al favorecer a las minorías, terminan imponiendo una carga injusta sobre otros individuos que no contribuyeron a la discriminación y que, en cambio, ahora se verían afectados por ella (Feinman, 2018, p.58)²¹⁸. A decir verdad, el sistema jurídico anglosajón (y estadounidense) es muy distinto al peruano (de derecho civil), pero es importante destacar que las acciones afirmativas han sido, como se puede deducir, un punto de controversia bastante fuerte en el ámbito constitucional, especialmente, en el tema de las cuotas raciales en la educación superior.

A propósito de las dos leyes de acciones afirmativas aprobadas en California para promover la equidad de género en los directorios empresariales (—es decir, mediante la imposición de cuotas de género obligatorias, como se menciona en el Capítulo I (AB 979 y SB 826)—, la Corte Suprema de California terminó por declararlas inconstitucionales. En 2022, dos decisiones judiciales del Tribunal Superior de California declararon inconstitucionales las leyes de acciones afirmativas AB 979 y SB 826. El 1 de abril, el Tribunal Superior del Condado de Los Ángeles determinó que la ley AB 979 violaba la cláusula de igualdad de protección de la Constitución de California y prohibió el uso de fondos o recursos financiados por los contribuyentes para implementar sus disposiciones, lo que en efecto anuló la ley. Más adelante, el 13 de mayo, el caso *Robin Crest et al. v. Alex Padilla* (Crest v. Padilla I) declaró también inconstitucional la ley SB 826 (Belt & Llewellyn, 2022)²¹⁹. A pesar de que el estado de California haya podido apelar o no estas decisiones, es importante destacar que las acciones afirmativas sí presentan desafíos de constitucionalidad, sobre todo, respaldados y promovidos por ciertos sectores conservadores de la población.

²¹⁸ *idem*.

²¹⁹ Belt, D. A., & Llewellyn, R. (2022, June 22). *Meeting expectations for board diversity*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/22/meeting-expectations-for-board-diversity/>

Ahora bien, nuestro máximo intérprete de la Constitución, el Tribunal Constitucional también se ha pronunciado sobre las medidas afirmativas. El Tribunal ha reconocido la constitucionalidad de varias medidas afirmativas, cuya constitucionalidad han desafiado, utilizando el siguiente fundamento jurídico que ha sido reiterado en varias sentencias:

[...] el Estado en algunas oportunidades promueve el trato diferenciado de un determinado grupo social, otorgándoles ventajas, incentivos o, en general, tratamientos más favorables. Esto es lo que en doctrina /constitucional se conoce como "discriminación positiva o acción positiva *-affirmative action-*". La finalidad de esta acción afirmativa no es otra que compensar jurídicamente a grupos marginados económica, social o culturalmente; persigue, pues, que dichos grupos puedan superar la inferioridad real en la que se encuentran con acciones concretas del Estado (STC 00048-2004-PI/TC, Fundamento Jurídico 63)²²⁰.

En ese contexto, se puede concluir que nuestro marco constitucional avala la implementación de medidas afirmativas. Sin embargo, hasta el momento el supremo intérprete de nuestra constitución no ha hecho un análisis de constitucionalidad de una medida afirmativa como la imposición de cuotas de género obligatorias en los directorios de las empresas.

Debido a que la propuesta de esta investigación es una alternativa a una cuota de género obligatoria, es importante fundamentar el por qué. Para ello, abordaremos qué implicancias prácticas en la discriminación puede tener la adopción de cuotas fijas, es decir, cómo más bien estas podrían tener un efecto adverso en la propia situación de discriminación hacia la mujer en el Perú.

Para comprender las implicancias negativas de implementar cuotas de género en el Perú, es fundamental reconocer que nuestra sociedad se

²²⁰ Tribunal Constitucional del Perú. (2004). *Sentencia 0048-2004-PI/TC*.
<https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2005/00048-2004-AI.pdf>

Este fundamento jurídico ha sido reiterado en otras sentencias tales como STC 00050-2004-AI/TC, 00033-2007-PI/TC y 02861-2010-P A/TC, entre otras.

caracteriza por una estructura social arraigada y tradicional, donde la idea de la meritocracia se percibe como un principio incuestionable y casi absoluto. Sin embargo, más que criticar la meritocracia como principio, cabe preguntarse si realmente vivimos en una sociedad en la que la meritocracia existe. Según Terjesen y Sealy, “a pesar de la retórica popular, el mundo no es meritocrático y los sesgos del sistema impiden la igualdad y las oportunidades” (2016, p.33)²²¹. A pesar de que el Perú presenta altos niveles de discriminación en su base social, seguimos hablando de meritocracia para el acceso a puestos laborales o, en este caso, a cargos directivos en empresas.

En un mundo ideal, en el deber ser o en una sociedad con bajos índices de discriminación, como los países escandinavos, se podría confiar en la meritocracia para la asignación de puestos. Si la idea de la meritocracia rige las carreras y organizaciones en la sociedad occidental, la mayoría de los nombramientos en directorios no se basan exclusivamente en el talento. Lo que ocurre es que una clase meritocrática—frecuentemente hombres blancos, de clase media, de mediana edad y educados—perpetúa su privilegio y poder al definir el mérito (McNamee & Miller como se citó en Terjesen & Sealy). El verdadero mérito solo es posible en una sociedad sin sesgos (Son Hing et al como se citó en Terjesen & Sealy, 2016, p. 34)²²². En efecto, la figura no es distinta en el mundo corporativo de Perú es un país donde persiste la discriminación, y en particular, la discriminación contra la mujer, tema central de esta investigación. Aún más problemático es que gran parte de la sociedad peruana cree en la existencia de una meritocracia y percibe cualquier medida afirmativa como una amenaza o una injusticia frente a esta supuesta meritocracia.

²²¹ Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26 (1), 23–65. p.33
<https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>

²²² Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26 (1), 23–65. p.33
<https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>

En esa línea, existe una gran posibilidad de que desafíen las medidas afirmativas con acciones de inconstitucionalidad, a pesar de que el Tribunal Constitucional se haya mostrado a favor de éstas, o peor aún, que se cree un estigma hacia las directoras producto de cuotas. Incluso, existe evidencia que las mismas mujeres candidatas a directorios de sociedades no están de acuerdo con la implementación de cuotas de género obligatorias. Las mujeres que son destinatarias de acciones afirmativas que involucran cuotas de género, suelen rechazar este método para reducir desigualdades, ya que no desean ser vistas como 'especiales' ni tratadas de forma diferente (Terjesen & Sealy, 2016, p.33)²²³.

De hecho, en Noruega, un país en donde la igualdad de género es un valor no sólo promovido por la sociedad, sino que respetado e interiorizado, las mujeres directoras que han sido asignadas luego de haberse implementado la cuota de género obligatoria, reportan que aún deben demostrar su valía y capacidad (*prove themselves*) que las llevó a estar en ese puesto y no se debió exclusivamente a la cuota impuesta por ese país²²⁴. Esta preocupación también está en mujeres en los países en los que la cuota de género no es obligatoria como en el Reino Unido, país sobre el cual se realizó un estudio que reportó que existe una preocupación de parte de las mujeres a ser vistas como un “ascenso simbólico” en lugar de haber sido seleccionadas por su capacidad y que ello podría repercutir en su legitimidad a la hora de trabajar y tomar decisiones (Terjesen & Sealy, 2016, p.35)²²⁵.

Ahora bien, si ese es el caso en países donde la discriminación hacia la mujer es considerablemente menor que en el Perú (como se evidencia no solo en el número de mujeres en directorios, sino también en otros indicadores, como los niveles de violencia física hacia la mujer), en el Perú la situación

²²³ *idem*.

²²⁴ *idem*, p.35

²²⁵ *idem*.

no debería ser diferente, o al menos, no peor. Esta es una de las fuertes razones por las cuales en esta investigación se plantea la autorregulación, a través de la *Rooney Rule*, que será explicada a continuación.

3.2. Rooney Rule: la mejor aliada para las empresas en la equidad de género

Por todo lo anterior, resulta necesario explorar alternativas que promuevan la inclusión sin comprometer la percepción de mérito y competencia, lo que hace de la Rooney Rule una opción interesante y aplicable al contexto corporativo. En este subcapítulo, se analizará cómo esta medida, centrada en la fase de selección, puede ser una vía idónea para lograr una representación femenina importante en los directorios, sin sacrificar la percepción de mérito y legitimidad que tanto preocupa a las mujeres profesionales en la actualidad.

3.2.1. Concepto de la *Rooney Rule*

En el 2003, la Liga Nacional de Fútbol de Estados Unidos (LNF) hizo frente a varios años de fuertes críticas por el bajo porcentaje de contratación de entrenadores principales afroamericanos dentro de la liga con la adopción de una regla que tenía como objetivo mitigar la discriminación racial en la contratación de los entrenadores principales de la liga. Esta regla se denominó la *Rooney Rule* en honor al presidente del Comité de Diversidad en el Lugar de Trabajo (*Workplace Diversity Committee*), Dan Rooney.

Mediante la *Rooney Rule*, la LNF se comprometió a entrevistar a, por lo menos, un candidato que formara parte de una minoría racial para el puesto que se abriera como entrenador principal. Con el pasar de los años, la LNF decidió también aplicar la *Rooney Rule* a procesos de otras vacantes a diferentes puestos²²⁶. Esta regla tiene como objetivo mitigar la razón principal del tan bajo porcentaje de entrenadores principales pertenecientes a

²²⁶ Ver: <https://operations.nfl.com/inside-football-ops/inclusion/the-rooney-rule/>

minorías raciales: el sesgo racial inconsciente (Collins, año, p. 872)²²⁷. Lawrence describe este fenómeno como un sistema de creencias arraigado en la sociedad que se caracteriza por emitir juicios sesgados por el racismo u otros prejuicios en los que el emisor no es necesariamente consciente de éstos sesgos e, incluso, se reconocen a ellos mismos como libres de prejuicios; de hecho, este mismo autor reconoce que ello también aplica para la discriminación de género (1987, p.322)²²⁸. En esa línea, ello pone en evidencia las razones detrás de la discriminación estructural hacia la mujer en el nombramiento de éstas al directorio; como se detalló anteriormente, no todos los accionistas son conscientes de los prejuicios y sesgos que portan para con las [posibles] candidatas mujeres al directorio.

Esta regla ha probado su efectividad, en la medida que la estadística demuestra que se ha logrado diversificar, satisfactoriamente, el colectivo de los entrenadores principales dentro de la LNF; de hecho, en tan sólo 3 años, el porcentaje de entrenadores principales afroamericanos ascendió de un 6% a un 22% al 2006 (Collins, 2007, pp. 872-897)²²⁹. En concreto, al aplicar la *Rooney Rule*, el personal de contratación de la LNF está obligado a considerar candidatos que, de lo contrario, no consideraría para el puesto de entrenador principal, a saber, una minoría racial.

Lo propio se espera conseguir con la aplicación de la *Rooney Rule*: darles la oportunidad a las mujeres de ser visibilizadas y nominadas como directoras, haciendo frente a las barreras del “*old boys network*” . De esta manera, se establecerá una cuota mínima de mujeres a ser nominadas y/o entrevistadas

²²⁷ Collins, Brian. (2007). Tackling unconscious bias in hiring practices: the plight of the Rooney Rule. *New York University Law Review*, 82(3), p. 872
<https://www.nyulawreview.org/issues/volume-82-number-3/tackling-unconscious-bias-in-hiring-practices-the-plight-of-the-rooney-rule/>

²²⁸ Lawrence, C. (1987). The Id, the Ego, and Equal Protection: Reckoning with Unconscious Racism. *Stanford Law Review* 39: 31-88.

²²⁹ Collins, Brian. (2007). Tackling unconscious bias in hiring practices: the plight of the Rooney Rule. *New York University Law Review*, 82(3), p. 322
<https://www.nyulawreview.org/issues/volume-82-number-3/tackling-unconscious-bias-in-hiring-practices-the-plight-of-the-rooney-rule/>

(según el método de selección de directorio de cada sociedad) como candidatas. A manera de sugerencia, se podrá empezar con un 30% de cuota mínima de mujeres candidatas para, eventualmente, lograr que sea un 50% de cuota mínima de mujeres candidatas o, hasta que, como consecuencia de la implementación de la *Rooney Rule*, ya no sea necesaria.

Como se indicó anteriormente, una de las consecuencias directas de la discriminación estructural de la mujer (debido, por ejemplo, a los roles de género y estereotipos) es que haya menos cantidad de mujeres preparadas para estos cargos. Tomando ello en cuenta, no se insta a los accionistas a, obligatoriamente, tener que pactar un porcentaje mínimo de mujeres del 50%. Entonces, mientras no se cuente con un *pool* suficiente (en número) y visibilizado de mujeres preparadas para el cargo que iguale en número al de hombres, no se puede exhortar, a toda costa, que se adopte una cuota mínima del 50%.

La discriminación estructural contra las mujeres en el ámbito laboral ha llevado a que haya menos mujeres que cumplan con los estándares actuales para ciertos cargos y ha dificultado su visibilidad debido a la prevalencia del *old boys network*. Por ello, se sugiere que la implementación de la *Rooney Rule* comience con un objetivo del 30% de candidatas al directorio. No obstante, se espera que pronto, a medida que se dan avances en contrarrestar la discriminación estructural hacia la mujer, se cuente con un mayor número de mujeres preparadas y visibilizadas para asumir estos cargos, puede incrementarse el porcentaje. De todos modos, queda a discreción de cada sociedad y bienvenida sea la iniciativa del 50% o, incluso de pactar una cuota de género obligatoria, mediante la auto-regulación.

Así, la *Rooney Rule* no busca establecer una cuota mínima de directoras mujeres en los directorios de forma directa, sino que mitigar, en cierta medida, el sesgo -muchas veces- inconsciente de siquiera considerar a una mujer como candidata al directorio de una sociedad. Asimismo, esta regla o cláusula tiene un fuerte componente de meritocracia, ya que no van a colocar a una mujer como directora sólo “para cumplir con la cuota”, sino que, se

basarán en quiénes son los mejores candidatos a la hora de elegir a los directores mitigando el sesgo de no considerar a mujeres debido al factor del *old boys network*. En esa línea, se busca colocar en estos puestos a mujeres que realmente estén capacitadas para asumir estos puestos -porque las hay- y no sólo por “cumplir la cuota”, puesto que, si no llegasen a desempeñarse satisfactoriamente o como los accionistas lo hubiesen esperado, se puede seguir reforzando los estereotipos que tanto afectan a las mujeres en el ámbito profesional, especialmente, en el mundo corporativo.

La *Rooney Rule* se centra en el *proceso* de contratación de entrenadores para asegurar una igualdad de oportunidades²³⁰, un competencia justa y se presenta como una oportunidad para abrir las puertas a minorías a puestos de trabajo en los que, seguramente, no habrían sido pensados para ellos; de esta forma, se busca elegir a los mejores candidatos en base a su mérito y no en base a una cuota preestablecida para el puesto de trabajo en sí (Cappiello, 2019, p. 20). De hecho, esta regla va de acorde a los resultados de los estudios más importantes acerca de los beneficios de la inclusión y diversidad de género; McKinsey & Company, en su estudio “*Diversity wins: How Inclusion Matters*” del año 2020, sostiene lo siguiente: “Las organizaciones necesitan abrir la puerta a una recualificación a gran escala y llegar más allá de los canales de reclutamiento y las calificaciones tradicionales para acceder a un talento diverso cuyos perfiles probablemente difieran del status quo [...]” (2020, p. 42)²³¹.

²³⁰ Se habla de igualdad de oportunidades cuando los distintos actores, dentro de una situación, están en igualdad de condiciones para acceder a un beneficio o derecho; como es evidente, esto no ocurre entre los hombres y las mujeres en los puestos de dirección, debido a la discriminación estructural que existe frente a éstas últimas.

Ver: Organización Internacional del Trabajo. Igualdad de oportunidades y de trato.
<https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/equality-of-opportunity-and-treatment/lang--es/index.htm>

²³¹ McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. p.42
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

Por su parte, la *Rooney Rule*, en el ámbito del fútbol norteamericano, ha logrado forzar la interacción con personas que tradicionalmente han sido excluidas -candidatos afroamericanos- en un mercado que se caracteriza por ser uno de “a quién conoces y quién te conoce” (Collins, 2007, p. 905). En concreto, Collins menciona “esencialmente, un tomador de decisiones que alberga un prejuicio inconsciente se ve obligado a enfrentar su propia parcialidad al reunirse cara a cara con un candidato que nunca antes había considerado” (Collins, 2007, p. 906). De la misma forma, se busca que los accionistas consideren a mujeres preparadas para ser directoras de sociedades que, de otra forma, no las hubieran considerado por la misma dinámica de la red de contactos.

Indudablemente, las empresas necesitan usar estrategias adecuadas para captar talento femenino y apuntar a reclutar talento de espacios o lugares diferentes y no tradicionales, entiéndase más allá de la “*Old Boys Network*”. En ese contexto, se ha implementado, hace unos años en el país, la “Plataforma de Directores”, creada por mujeres²³² comprometidas con la mitigar la discriminación estructural hacia la mujer en el ámbito profesional y forma parte de la estrategia de 30 al 2030 promovida por WOMENCEO PERÚ²³³. Esta plataforma web apunta a visibilizar la diversidad de talento, si bien inicialmente femenino, ahora también masculino para las empresas que busquen contratar directores más allá de sus redes de contacto; para ello, ha creado una base de datos activa de miembros de directorio y candidatos que incluye la experiencia profesional de cada uno. Esta es una iniciativa que responde a las necesidades de la problemática y puede ser bien complementada con la adopción de la *Rooney Rule* dentro de los estatutos o convenios de accionistas.

En líneas generales, se invita a las sociedades a adoptar esta cláusula que se ha probado efectiva en la industria del fútbol norteamericano: el

²³² De hecho, parte de las mujeres entrevistadas para este trabajo son parte de las fundadoras de esta plataforma.

²³³ Ver Plataforma de Directores Perú en https://www.plataformadirectoresperu.com/nuestra_historia

porcentaje de entrenadores principales afroamericanos ascendió en un 16% del 2002 al 2006 (Collins, 2007, pp. 872-897)²³⁴. Incluso, se han realizado estudios con modelos matemáticos y psicológicos para medir su efectividad. A estos efectos, el estudio presentado en *FACCT '21: Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, que empleó modelos matemáticos, concluyó, entre otros aspectos que abogan por la efectividad de la cláusula lo siguiente:

Nuestros hallazgos proporcionan evidencia de que la Regla Rooney puede reducir los sesgos del personal de contratación en procesos repetidos de selección de candidatos. Esta política puede ser una herramienta simple y efectiva como parte de un esfuerzo mayor para mitigar el sesgo implícito [...]. En el régimen en el que el número total de candidatos es mucho mayor que el tamaño de la lista, nuestros resultados predicen una reducción significativamente más rápida del sesgo implícito de los tomadores de decisiones mediante el uso de la Regla Rooney, lo que brinda otra razón para utilizarla para mitigar el sesgo implícito a largo plazo. (Celis, Hays, Mehrotra y Vishnoi, 2021, p. 687)²³⁵.

Del mismo modo, es importante mencionar que otro estudio sugiere expresamente que la *Rooney Rule* puede resultar efectiva en otras industrias y modelos de empresa que no necesariamente sean del fútbol (Proxmire, 2008, p.8)²³⁶. De hecho, en la conferencia anual de asuntos corporativos del Estado de Nueva York, el contralor Stringer ha instado a las empresas a adoptar la *Rooney Rule* para buscar nuevos directores y CEOs²³⁷.

²³⁴ Collins, Brian. (2007). Tackling unconscious bias in hiring practices: the plight of the Rooney Rule. *New York University Law Review*, 82(3), p. 322
<https://www.nyulawreview.org/issues/volume-82-number-3/tackling-unconscious-bias-in-hiring-practices-the-plight-of-the-rooney-rule/c>

²³⁵ Celis, L. et al. (2021). The effect of the Rooney Rule on implicit bias in the long term. En *Proceedings of the 2021 ACM conference on fairness, accountability, and transparency* p.687
https://inferenceproject.yale.edu/sites/default/files/vishnoi_paper_2.pdf

²³⁶ Proxmire, D. (2008). Coaching Diversity: The Rooney Rule, Its Application and Ideas for Expansion. *American Constitution Society for Law and Policy*. p.8 https://www.acslaw.org/wp-content/uploads/old-uploads/originals/documents/Proxmire_Issue_Brief.pdf

²³⁷ Ver: New York City Comptroller. *Boardroom Accountability Project 3.0*.
<https://comptroller.nyc.gov/services/financial-matters/boardroom-accountability-project/boardroom-accountability-project-3-0/>

Conjuntamente, este mismo Estado ha implementado una política llamada *Boardroom Accountability Project 3.0*, con la que se busca un sistema de publicidad de las compañías que tengan directorios inclusivos en tanto a género. En esa línea, el Estado peruano podría jugar un rol fundamental generando incentivos para la aplicación de la *Rooney Rule* sean incentivos de castigo o incentivos de tipo publicitario; para esto último, se podría crear una base de datos a disposición del público en general²³⁸ sobre las sociedades, tanto listadas como no listadas, que cumplan con una cuota de 30% o más mujeres en sus directorios aparezcan.

3.2.2. Implementación de la *Rooney Rule*

Ahora bien, luego de haber descrito el concepto de la *Rooney Rule* aplicada al ámbito del derecho societario para incrementar la cuota femenina en los directorios de las empresas, resulta necesario aterrizar su implementación, es decir, con qué herramienta va a ser empleada en el derecho societario. Esta investigación propone que la manera más idónea de adoptar la *Rooney Rule* es mediante la modificación de los estatutos de las sociedades.

A decir verdad, la *Rooney Rule* también puede incorporarse en los convenios de accionistas sin necesidad de modificar el estatuto. Sin embargo, dado que esta investigación sostiene que el paradigma del modelo de negocios y el interés societario se orientan cada vez más hacia la teoría institucionalista, las sociedades anónimas abiertas deberían implementar la *Rooney Rule* mediante una modificación estatutaria. La razón principal es que, en las sociedades anónimas abiertas, las acciones son libremente transferibles, lo que implica que la composición accionarial puede variar con el tiempo.

Al establecer la *Rooney Rule* en el estatuto, se garantiza que, aunque se produzcan cambios en el accionariado —y puedan ingresar accionistas que no necesariamente apoyan la equidad de género en el directorio—, prevalezca el interés social de la empresa que debería procurar, como ya se explicó anteriormente, la equidad de género en su directorio para asegurar

²³⁸ Y también realizar una adecuada campaña de publicidad para que tenga eficacia esta medida.

su competitividad en el mercado, cumplir con estándares requeridos y otros beneficios. Siguiendo la teoría institucionalista del interés societario, se debe priorizar el bienestar y la sostenibilidad de la empresa, lo cual incluye el interés de los accionistas, pero también considera a otros grupos de interés. Así, al incorporar la *Rooney Rule* en el estatuto, se asegura su vigencia a largo plazo, sin perjuicio de la rotación de accionistas que pudiera haber, y su oponibilidad ante toda la sociedad.

Como se desarrolló en el primer capítulo de esta investigación, el estatuto debe contemplar, al menos, el número fijo o máximo de directores que la sociedad va a tener en su directorio. Asimismo, debe establecerse la duración determinada de los periodos del directorio -con un límite máximo de tres años- de no señalarse, se entenderá que serán de un año. Luego de cumplirse el periodo de duración del directorio, se renueva totalmente, no obstante, se admite la reelección. Es importante destacar que un cargo dentro del directorio puede quedar vacante por diversas razones, como el fallecimiento, la renuncia, la destitución del director, o si éste incurre en alguna de las causales de impedimento establecidas por la ley o el estatuto. Esto resulta especialmente importante al evaluar el porcentaje de mujeres en un directorio, ya que surge la pregunta de si este porcentaje debe medirse únicamente al momento de elegir un nuevo directorio o si debe actualizarse continuamente cada vez que se realice un reemplazo.

En esta investigación, se propone que se pacte que la *Rooney Rule* aplique cada que se renueva un periodo del directorio, puesto que, por un lado, ésta regla se concentra en el proceso de elección y no en el resultado, y, por el otro, y más importante, los costos de transacción pueden sobrepasar los incentivos para que se pacte esta regla de manera voluntaria. Así, la *Rooney Rule* aplicará cuando el periodo del directorio haya culminado. Los accionistas pactarán y modificarán su estatuto para que se contemple una cláusula en la que se estipule que, cada vez que tenga que elegirse a un nuevo directorio culminando un período, el 30% de candidatos o nominados al nuevo directorio tiene que ser mujer.

Ahora bien, antes de dar un detalle del contenido de la cláusula en sí, resulta importante detallar los artículos de la LGS que hacen mención a la modificación del estatuto. En esa línea, para modificar el estatuto, la LGS contempla tres artículos importantes a tomar en cuenta. El artículo 115, inciso 2 de la Ley señala que una de las atribuciones de la junta general de accionistas es la modificación del estatuto²³⁹. A su vez este inciso se encuentra contemplado dentro de los cinco supuestos del artículo 126²⁴⁰ que impone que debe necesariamente contarse con un quórum calificado para que la junta se pueda llevar a cabo y acordar una modificación al estatuto; es decir, en primera convocatoria deben concurrir, al menos dos tercios de las acciones suscritas con derecho a voto. En segunda convocatoria, deben concurrir al menos tres quintas partes de las acciones suscritas con derecho a voto. Ahora bien, para que pueda adoptarse un acuerdo dentro de la junta, tal como el de la modificación del estatuto, el artículo 127 de la LGS contempla que éste acuerdo debe adoptarse “por un número de acciones que representen, cuando menos, la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto”²⁴¹.

²³⁹ **Artículo 115 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Compete, asimismo, a la junta general:

1. Remover a los miembros del directorio y designar a sus reemplazantes;
 2. Modificar el estatuto;
- [...]

²⁴⁰ **Artículo 126 de la Ley General de Sociedades, Ley 26887**

Para que la junta general adopte válidamente acuerdos relacionados con los asuntos mencionados en los incisos 2, 3, 4, 5 y 7 del artículo 115, es necesaria en primera convocatoria, cuando menos, la concurrencia de dos tercios de las acciones suscritas con derecho a voto.

En segunda convocatoria basta la concurrencia de al menos tres quintas partes de las acciones suscritas con derecho a voto.

²⁴¹ **Artículo 127.- Adopción de acuerdos**

Los acuerdos se adoptan con el voto favorable de la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto representadas en la Junta. Cuando se trata de los asuntos mencionados en el artículo precedente, se requiere que el acuerdo se adopte por un número de acciones que represente, cuando menos, la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto.

El estatuto puede establecer quórum y mayorías superiores a los señalados en este artículo y en los artículos 125 y 126, pero nunca inferiores.

Luego de haber descrito las formalidades requeridas por la Ley General de Sociedades para modificar el estatuto, es necesario detallar cómo se integrará la *Rooney Rule* en este.

La *Rooney Rule* entrará a tallar, en específico, en la lista de los candidatos al directorio que nomine el directorio o el comité encargado de la sociedad que elabora dicha lista que será votada en la junta general de accionistas. Es en esa lista que se habrá respetado la regla de entrevistar a, por lo menos, un 30% de mujeres. Es en esta etapa en la única que se puede garantizar que se respete la *Rooney Rule* porque luego en la junta general de accionistas, otros accionistas, por ejemplo, los minoritarios podrían proponer a otros candidatos y el porcentaje del 30% podría verse reducido. Aunque poco común, podría suceder.

La *Rooney Rule* se aplicará, en concreto, en la elaboración de la lista de candidatos que nomine el -anterior- directorio o el respectivo comité designado de la sociedad, la cual será sometida a votación en la junta general de accionistas. En esa lista, se garantizará la entrevista de, al menos, un 30% de mujeres durante el proceso de selección. No obstante, el cumplimiento de la *Rooney Rule* sólo puede asegurarse en la confección inicial de la lista. Una vez en la junta, otros accionistas (incluso los minoritarios) podrían proponer candidatos adicionales, lo que podría reducir el porcentaje femenino si se hace más de una propuesta.

La redacción específica quedará a discreción de los accionistas de cada sociedad; sin embargo, a continuación, se presenta un modelo de cláusula dentro de la sección que regula el directorio y, luego, algunas consideraciones clave.

Cláusula de Inclusión (Rooney Rule)

A fin de promover la igualdad de oportunidades y la diversidad de género en el directorio, el procedimiento de elección de directorio de la Sociedad cumplirá con lo siguiente:

I. Lista de Candidaturas

En cada proceso de elaboración de la lista de candidatos(as) al directorio que sea elaborada por el directorio o por un comité designado para tales efectos, se deberá garantizar la entrevista de, al menos, un treinta por ciento (30%) de candidatas mujeres. La lista resultante, que cumpla con el porcentaje mínimo de entrevistas a mujeres candidatas, será puesta a consideración de la Junta General de Accionistas para su votación.

II. Informe de Cumplimiento

El directorio o el comité designado deberá presentar un breve reporte ante la Junta General de Accionistas, detallando el cumplimiento de la presente cláusula, incluidas las medidas tomadas y la verificación del porcentaje de mujeres candidatas entrevistadas.

En primer lugar, debe estipularse de manera explícita que los encargados de nominar a los candidatos al directorio —ya sean los propios accionistas o, en muchos casos, comités especializados dentro de la sociedad— deben garantizar que al menos el 30% del conjunto de candidatos al directorio (o *pool* de candidatos) sean mujeres. Si la sociedad opta por establecer un porcentaje mayor, incluso hasta alcanzar el 50%, ello será plenamente válido y consistente con los principios de la *Rooney Rule*. Sin embargo, un porcentaje inferior al 30% no se alinea con el espíritu de esta regla ni con los beneficios argumentados en esta investigación. Como se ha señalado anteriormente, es fundamental alcanzar al menos un 30% de diversidad para generar un impacto significativo y aprovechar los beneficios identificados.

En segundo lugar, respecto a la implementación de la *Rooney Rule*, se recomienda que esta se aplique cada vez que se renueve el directorio en su totalidad. Esto es relevante, ya que, como se explicó en el primer capítulo, un puesto en el directorio puede quedar vacante por diversas razones: remoción, fallecimiento, renuncia, vacancia o por incurrir en alguna causal de impedimento señalada por la ley o el estatuto. No obstante, si así lo consideran los accionistas, la *Rooney Rule* también podría aplicarse cuando se presente una vacante específica en el directorio. En estos casos, debería

garantizarse que al menos el 30% de los candidatos considerados para dicho puesto sean mujeres. Sin embargo, debe reconocerse que esta práctica puede resultar más costosa en comparación con su implementación únicamente durante la renovación completa del directorio. Si bien aplicar la *Rooney Rule* implica un costo para la sociedad, esto no significa que sus beneficios sean menores, además de las razones expuestas en el capítulo anterior.

Por otro lado, debe quedar claro que el espíritu de pactar la *Rooney Rule* radica en garantizar una representación femenina efectiva y significativa en los directorios. En otras palabras, aunque podría aplicarse también a los directores alternos o suplentes, resulta fundamental que esta regla se pacte principalmente para los miembros oficiales del directorio, quienes son los responsables directos de la toma de decisiones estratégicas. Esto asegura que la participación femenina no sea simbólica, sino que influya de manera concreta en las decisiones clave de la sociedad.

A su vez, es fundamental que lo siguiente quede debidamente estipulado, ya sea en el estatuto, en pactos societarios o en algún reglamento interno de la sociedad o el reglamento del propio directorio: el detalle de los candidatos al directorio debe documentarse por escrito. Esto significa que no basta con una mera consideración informal o verbal; es necesario registrar los nombres de los candidatos junto con una especie de hoja de vida que incluya información relevante sobre sus antecedentes y cualificaciones profesionales, de esta forma, podrá tenerse un panorama claro de todos los candidatos y sus cualificaciones para fortalecer la meritocracia y, por otro lado, evitar “sacarle la vuelta” a la regla.

En línea de lo anterior, es necesario reconocer que puedan surgir interrogantes respecto a la aplicación de la *Rooney Rule*. En esa línea una interrogante que podría aparecer, así como lo hizo para la misma *Rooney Rule* en la LNF, es su nivel de exigibilidad. Como se desarrolló anteriormente, la motivación principal para no solo pactar, sino también respetar la *Rooney Rule* (o cualquier política que promueva la equidad de género dentro de una empresa), debe sustentarse en las tres razones

previamente expuestas: primero, las razones de mercado, que destacan la demanda creciente por diversidad en los directorios; segundo, los beneficios económicos directos que genera una mayor representación femenina en la toma de decisiones; y tercero, la razón constitucional, que reconoce la importancia de cumplir con los principios de igualdad y no discriminación en un Estado Constitucional de Derecho.

Sin perjuicio de ello, sí existen mecanismos para hacer exigible la *Rooney Rule* y no se quede en la dimensión de una simple declaración de buenas intenciones. En esa línea, el artículo 38 de la Ley General de Sociedades, anteriormente citado, establece que son nulos los acuerdos societarios contrarios a las estipulaciones del pacto social o del estatuto así cuenten con la mayoría necesaria. Como consecuencia, si se ha pactado la *Rooney Rule* y forma parte del estatuto, en caso que no se ejecute al momento de nominar y designar a los directores, el acuerdo de designación sería perfectamente impugnabile por otros accionistas bajo el argumento de la nulidad. Sin embargo, esta exigibilidad seguiría siendo de la sociedad que ha pactado la *Rooney Rule* en el estatuto para con los mismos accionistas de la sociedad o el comité encargado de sugerir a los candidatos al directorio, sancionando con nulidad su incumplimiento.

Otra cuestión que despierta interrogantes del sólo pacto de la *Rooney Rule* es la de entrevistas simuladas (o falsas) a candidatos de las minorías raciales “sólo para cumplir con la cuota”²⁴²; es decir, no hay una intención real de considerarlos, sino que esta es simulada. Para mitigar ello, la NFL prohibió las entrevistas telefónicas y, sólo se consideraba una entrevista llevada a cabo si el accionista mayoritario del club a se reunía con el candidato (Proxmire, 2008, p.6)²⁴³.

²⁴² Ver: Proxmire, D. (2008). Coaching Diversity: The Rooney Rule, Its Application and Ideas for Expansion. American Constitution Society for Law and Policy.
https://www.acslaw.org/wp-content/uploads/2018/07/Proxmire_Issue_Brief.pdf

²⁴³ *idem*, p.6

En esta investigación, se sugieren los siguientes mecanismos detallados a continuación para la efectiva aplicación de la *Rooney Rule*, dentro de la sociedad, ya que el mecanismo de incentivo por parte de un ente regulador se detallará en el siguiente subcapítulo. Cabe recalcar que es una serie de mecanismos que pueden emplear las sociedades y elegir el mecanismo o los mecanismos que más les convenga y dependiendo del nivel de compromiso que se tiene. Estos mecanismos pueden ser monitoreados por otros miembros de la sociedad como el personal administrativo o ciertos comités especializados.

Por un lado, se sugiere la implementación de un comité independiente de evaluación de candidatos al directorio. A decir verdad, este comité no sólo va a procurar que se cumpla con la *Rooney Rule*, sino que también procurará que se elijan los mejores candidatos al directorio en general, realizando una evaluación integral de los directores. De esta forma, se busca lograr que haya más presencia femenina en los directorios de las empresas y que se elija a los candidatos más preparados. En esa línea, vale mencionar que una de las causas por las cuales muchas veces no se eligen a mujeres en el directorio es porque se priorizan muchas características o aspectos en la hoja de vida de los nominados que muchas veces a las mujeres se les hace difícil tener por la misma discriminación estructural.

Tomando lo anterior en cuenta, ya a inicios de los 2000, se empezaron a priorizar otros factores a tomar en cuenta a la hora de elegir un directorio tomando en cuenta la poca presencia femenina en los directorios. Así, en 2006 se publicó “Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance”²⁴⁴. En ese estudio ya se destacaba la importancia de tomar en cuenta los factores de representación a la hora de elegir a un directorio.

²⁴⁴ Nadler, D. A., Behan, B., & Nadler, M. (2005). Building better boards: A blueprint for effective governance. Mercer Delta Consulting.

Además, los autores colocaron las preguntas recomendadas del “Blue Ribbon Commission”²⁴⁵ para realizar en entrevistas para los candidatos al directorio y éstas incluían, pero no se limitaban a: “¿por qué quisieras estar en este directorio?”; “menciona un momento en el que has tenido que tomar una decisión ética difícil” y “¿Cuáles crees que son 2 o 3 cualidades que hacen a un buen director?” (Nadler, Beham & Nadler, 2005,p. 38)²⁴⁶. Estas preguntas permiten ampliar un poco los criterios de selección y buscan reducir los sesgos que se puedan tener a la hora de evaluar a un candidato para el puesto de director. Este tipo de preguntas no solo amplían los criterios de selección, sino que también ayudan a reducir los sesgos implícitos en los procesos de evaluación. Al enfocarse en habilidades, valores y perspectivas éticas, se evitan decisiones basadas únicamente en experiencia previa, un criterio que, debido a la discriminación estructural, puede favorecer a los hombres y perpetuar un círculo vicioso que excluye a las mujeres de los directorios.

Por otro lado, es fundamental que el reglamento del directorio, o incluso el estatuto de la sociedad si se desea un mayor nivel de garantía, especifique que las entrevistas a los candidatos no deben realizarse por teléfono. Al igual que en la NFL, donde se ha establecido que las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera presencial o por videoconferencia, debe garantizarse que el proceso deje un registro claro y verificable.

Asimismo, se plantea la creación de un comité que vele por la implementación de la *Rooney Rule* y que documente, en un reporte, la evaluación de los candidatos al directorio para garantizar la transparencia. Ahora bien, es importante que pueda mantenerse la confidencialidad y, de ser posible, no comprometer la privacidad de los candidatos. Como consecuencia, se sugiere la implementación de reportes anonimizados que

²⁴⁵ *The Blue Ribbon* es, en los Estados Unidos, un comité independiente de alto nivel de expertos designado para analizar un tema específico y emitir recomendaciones que guíen a quienes tienen poder de decisión.

²⁴⁶ Nadler, D. A., Behan, B., & Nadler, M. (2005). Building better boards: A blueprint for effective governance. Mercer Delta Consulting. p. 38

consiste en documentar por escrito todo el proceso de selección, registrando información relevante sobre los candidatos para el proceso de evaluación y el cumplimiento de la regla, pero sin hacer públicos los detalles personales o identificadores específicos de cada candidato. Los nombres (y el género) de los candidatos sólo será puesto a disposición de los accionistas y de las personas que sea estrictamente necesario, por ejemplo, un auditor o un ente regulador.

Para garantizar mayor legitimidad, el comité de selección de candidatos o, si la empresa tiene un comité de D & I²⁴⁷, éste dará fe del proceso de selección colocando su nombre completo y su firma, garantizando que se ha aplicado la *Rooney Rule*. Ahora, estos reportes podrían incluir también una revisión externa por parte de un auditor independiente lo que garantizaría la imparcialidad y la verificación del cumplimiento del porcentaje mínimo de mujeres en el proceso de selección. Este auditor puede tener acceso al informe detallado, pero siempre bajo condiciones de confidencialidad. La revisión externa ofrecería una capa adicional de confianza para los accionistas y otras partes interesadas en que la regla no es solo un formalismo, sino una práctica seria y comprometida.

Para facilitar la accesibilidad y la comprensión pública, los reportes destinados a accionistas o entidades regulatorias deberían estar estructurados de manera agregada y clara, presentando únicamente los resultados en términos generales. Por ejemplo, se puede incluir información como: "Durante el proceso de selección, se entrevistaron a 10 candidatos, de los cuales un 40% fueron mujeres, cumpliendo con el 30% mínimo estipulado por la *Rooney Rule*". De esta manera, se mantiene la transparencia en cuanto al cumplimiento de la regla sin comprometer la privacidad de los candidatos.

En resumen, la implementación de reportes anonimizados no solo permite mantener la confidencialidad de los candidatos, sino que también asegura

²⁴⁷ Diversidad e Inclusión.

que el proceso de selección sea verificable y cumpla con los principios de igualdad y no discriminación, alineándose con el fin de la *Rooney Rule*. Este mecanismo contribuye a una gobernanza corporativa más transparente y equitativa, al mismo tiempo que garantiza que la privacidad de los individuos no sea vulnerada en ningún momento del proceso. Sin perjuicio de todos estos mecanismos que coadyuvarían a la correcta implementación de la *Rooney Rule*, en el siguiente subcapítulo se detalla qué rol jugarían las entidades reguladoras en su aplicación.

3.3. Medidas complementarias desde el ente regulador: La SMV

Como se ha venido desarrollando, la promoción de la diversidad de género en los directorios empresariales es un objetivo esencial para fortalecer la gobernanza corporativa y fomentar prácticas inclusivas en las sociedades que listan valores en bolsa. En este contexto, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) puede desempeñar un papel crucial mediante ajustes específicos en su actual reporte de sostenibilidad y, de esta manera, servir de complemento e incentivo en la adopción efectiva de la *Rooney Rule*.

3.3.1. Reportes

En esa línea, esta investigación propone, por parte de la SMV, una modificación al actual Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas aprobado, en su versión más reciente por Resolución de Superintendente 014-2022-SMV/01 y al actual Reporte de Sostenibilidad Corporativa aprobado por Resolución de Superintendente N° 018-2020-SMV-02 y al actual. En el primer reporte, como se mencionó en el primer capítulo, se hace referencia, en el Pilar III “El Directorio y la Alta Gerencia”, a cuál es el porcentaje de mujeres en el directorio de la sociedad:

Además indique lo siguiente:

% del total de acciones en poder de los Directores		
	Número de mujeres	Total Directores
Presencia de mujeres en el Directorio		% mujeres en el Directorio

Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas Resolución de Superintendente 014-2022-SMV/01

Lo que se propone en esta investigación es adicionar la pregunta: “*En caso de que el directorio no cuente con, al menos, un 30% de mujeres, ¿la sociedad ha llevado a cabo un proceso de selección de directores que haya incluido, al menos, un 30% de mujeres como candidatas al puesto de directora?*” A esa pregunta sólo deben responder de manera afirmativa o negativa. Esta propuesta se alinea con los principios de buen gobierno corporativo, ya que fomenta la transparencia y la rendición de cuentas sin imponer necesariamente la aplicación de la Rooney Rule de manera obligatoria. Bajo el enfoque de “cumple o explica”, la pregunta incentiva a las empresas a reflexionar sobre sus prácticas de selección y representación, permitiendo que los stakeholders evalúen sus compromisos en materia de diversidad de género a la hora de elegir a los directores. Así, la inclusión de esta pregunta en el reporte de buen gobierno corporativo de la SMV, se presenta como un incentivo adicional a adoptar la *Rooney Rule* y lograr incrementar la presencia femenina en los directorios de las empresas cuyas acciones se listan en bolsa, es decir, las sociedades anónimas abiertas en el Perú.

Del mismo modo y de manera complementaria, se propone incluir esta misma pregunta en el reporte de sostenibilidad de la SMV, dado que este documento es el que suelen consultar prioritariamente los inversionistas institucionales y las empresas transnacionales interesadas en invertir o contratar. La incorporación de esta pregunta en el reporte de sostenibilidad permitiría a las empresas destacar su compromiso con la diversidad de género, lo que es especialmente relevante en un contexto global donde los criterios ESG tienen un peso creciente en las decisiones de inversión. Además, como se explicó en capítulos anteriores, regulaciones internacionales, como las de la Unión Europea, exigen que las empresas contratantes se alineen con estándares básicos de derechos humanos, entre ellos la no discriminación. Al uniformizar la información en ambos reportes, no solo se simplifica el acceso a estos datos para los interesados, sino que también se refuerza la competitividad de las empresas peruanas frente a sus

pares internacionales, posicionándolas como actores responsables y alineados con las tendencias globales del mercado.

El objetivo principal de esta medida es incentivar a las empresas a reflexionar sobre sus prácticas de selección y a adoptar políticas de inclusión de manera voluntaria. Al requerir que las empresas revelen si aplican la *Rooney Rule*, se crea un sistema que promueve la transparencia y permite a los *stakeholders* ejercer una presión indirecta para que las sociedades adopten mejores prácticas. Este enfoque respeta la autonomía de las empresas y evita los problemas asociados con una regulación obligatoria.

3.3.2. Justificando la autorregulación

En la presente investigación, se aborda la elección de la autorregulación como la mejor alternativa para implementar la *Rooney Rule* en las empresas que listan valores en bolsa, complementada con un incentivo específico por parte de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Esta propuesta se fundamenta en la necesidad de encontrar un equilibrio entre los valores económicos y sociales, como la igualdad de género y la no discriminación, y el respeto a la libertad de empresa. Por un lado, es esencial que el Estado promueva mecanismos que fomenten la equidad de género en la selección de directores, garantizando la diversidad en los órganos de gobierno corporativo. No obstante, por otro lado, también se debe respetar la autonomía empresarial, permitiendo que las sociedades determinen sus propias estrategias y procesos internos.

Para entender la importancia de respetar el valor constitucional de la libertad de empresa, es necesario definir qué se entiende por libertad de empresa. Kresalja y Ochoa sostienen que la doctrina es unánime en señalar que el contenido esencial de la libre empresa (que, sostienen, es un derecho fundamental) contiene los siguientes aspectos: la libertad de creación de la empresa y el acceso al mercado, la libertad de organización, la libertad de competencia y la libertad para cesar actividades (2012, pp.121, 122)²⁴⁸. En

²⁴⁸ Kresalja, B., & Ochoa, C. (2012). *El régimen económico de la Constitución de 1993*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. pp.121, 122.

específico, el componente del contenido esencial de la libertad de empresa que podría entrar en tensión con los valores de igualdad y no discriminación, es el de la libertad de organización, puesto que hace referencia a las formas en las que las personas pueden asociarse tanto la forma societaria como al interior mismo de la sociedad.

Para armonizar esta tensión entre dos valores constitucionales, la autorregulación, fortalecida con el incentivo de incluir preguntas relacionadas con la *Rooney Rule* en los reportes de sostenibilidad y buen gobierno corporativo, ofrece una solución que combina la promoción de valores fundamentales con la flexibilidad necesaria para evitar la imposición de regulación que, como se verá más adelante, no se presenta como la mejor alternativa. Este enfoque permite que las empresas asuman un compromiso genuino con la diversidad de género, sin que se perciba como una intervención coercitiva, lo que refuerza su legitimidad tanto en el mercado nacional como en el internacional. En este sentido, la propuesta no solo respeta los principios de la libertad de empresa, sino que también impulsa un cambio cultural hacia la inclusión y la equidad, alineándose con los objetivos de sostenibilidad y buen gobierno corporativo.

El Análisis de Impacto Regulatorio (AIR), por otro lado, es una herramienta clave para evaluar la efectividad de una intervención en relación con su proporcionalidad y costos. Teniendo como guía el manual de AIR²⁴⁹, la propuesta de incluir esta pregunta en los reportes de sostenibilidad y buen gobierno corporativo, en adelante, “los reportes”, se presenta como la mejor alternativa ante una regulación que obligue a las empresas a adoptar, ya no una cota de género, sino la *Rooney Rule* como tal de manera obligatoria en los estatutos.

²⁴⁹ Este Manual fue elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros y será tomado como referencia para el presente análisis.

Presidencia del Consejo de Ministros (2021). Manual para la aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio ex Ante (AIR). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2439311-manual-para-la-aplicacion-de-analisis-regulatorio-ex-ante-air>

A continuación, se presenta un análisis de impacto regulatorio que, aunque no busca ser exhaustivo ni agotar todos los componentes, tiene como propósito justificar la viabilidad de propuesta de modificación a los reportes y fundamentar por qué la regulación la imposición de la adopción obligatoria de la *Rooney Rule* en los estatutos de las sociedades anónimas abiertas- no es la mejor alternativa regulatoria. Este análisis, limitado en alcance, no pretende agotar la discusión, sino aportar un marco inicial que respalde la propuesta en términos regulatorios²⁵⁰.

En primer lugar, es necesario identificar el problema. Existe una baja representación femenina en los directorios de las empresas que listan sus valores en bolsa, es decir, de las sociedades anónimas abiertas. En esa línea, se plantea el problema de una baja representación femenina en espacios de toma de decisiones relevantes en la economía y la sociedad que es reflejo de la discriminación estructural que afecta a las mujeres.

Así, esto no sólo afecta la equidad de género que es un valor constitucional, sino que también limita los beneficios asociados con la diversidad, como la mejora en la toma de decisiones y el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial. Actualmente, las empresas no tienen incentivos regulatorios para incluir la *Rooney Rule* como parte de sus prácticas internas, lo que perpetúa una estructura de selección que favorece la homogeneidad masculina. Por el contrario, se han presentado proyectos de ley que obligarían a las sociedades anónimas abiertas a adoptar cuotas de género del 30%.

En segundo lugar, el objetivo de la intervención es incrementar la representación femenina en los directorios empresariales a, por lo menos, el 30% para el 2030 como se ha planteado como objetivo desde el sector

²⁵⁰ De hecho, el análisis de impacto regulatorio que se desarrollará a continuación y que tiene como base el Manual para la aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio Ex Ante (AIR), el cual plantea 6 componentes, de los cuales los dos últimos son: "identificación, descripción y desarrollo de los mecanismos de implementación y cumplimiento", y "Identificación, descripción y desarrollo de criterios y mecanismos de monitoreo, supervisión y evaluación del cumplimiento." El AIR presentado va a desarrollar estos dos últimos componentes de manera muy superficial, puesto que ya se presentaron en la propuesta anteriormente

privado y la sociedad civil²⁵¹. Se busca lograr este objetivo incentivando a las empresas a adoptar voluntariamente la *Rooney Rule* mediante la autoevaluación y la rendición de cuentas mediante los reportes. Esto busca generar un cambio cultural hacia una inclusión más efectiva sin recurrir a medidas impositivas.

Ahora bien, en tercer lugar, el AIR, coloca como componente la identificación y el desarrollo de alternativas de solución, considerando las alternativas regulatorias y no regulatorias. Dentro de este componente, en primer lugar, se tiene la “opción cero” o “no hacer nada”, para el cual se debe preguntar: “en ausencia de una intervención, ¿cómo evolucionaría el problema?”. La respuesta para aquella pregunta, está basada en el último estudio sobre el estado de la cuestión de la participación de mujeres en los directorios en el Perú realizado por Women CEO, PwC y Centrum PUCP, también citado previamente en esta investigación.

En esa línea, si es que se opta por la opción de no regular, la “opción cero” o “no hacer nada”, el estudio afirma que, “con una tasa anual del 0.8% de crecimiento en promedio, nos tomaría 21 años [al 2022] lograr los 17 puntos porcentuales que necesitamos para llegar al 30%” (Women CEO et al, 2023, p. 115)²⁵². De esta forma, se puede afirmar que, de adoptar ninguna medida, no se lograría el objetivo planteado. El siguiente nivel viene a ser la mejora de la implementación de las reglas actuales, sin embargo, como no hay reglas existentes al respecto, no aplica. Del mismo modo, el siguiente nivel es el aplicar estándares internacionales, no obstante, como se ha observado en los anteriores capítulos, los estándares internacionales son, inclusive, más intervencionistas que la solución planteada; por lo tanto, no se aplica en este AIR. Ahora bien, el siguiente nivel es la autorregulación, solución planteada por esta investigación; sin embargo, también se tiene presente que, sin un incentivo por parte del ente regulador, no necesariamente se

²⁵¹ Ver: Women CEO et al. (2023). Segundo estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano al 2022.

²⁵² *idem.* p.115.

podría alcanzar el objetivo planteado de incrementar considerablemente la participación femenina en los directorios de las empresas.

Luego de la autorregulación, se colocan las campañas de información o sensibilización y que, si bien se han venido realizando y deberían continuarse, no han venido siendo suficientes para lograr un cambio efectivo. Ahora bien, el siguiente nivel y es al que pertenece esta propuesta de incorporar la pregunta en los reportes es el de la opción del “empujón” o “*nudging*” en inglés. Esta alternativa pretende inducir o empujar a los involucrados -en este caso, sociedades anónimas abiertas- a adoptar la *Rooney Rule* y que se logre el objetivo planteado. En esa línea, no va a ser necesario recurrir a un nivel más intenso de intervención como lo podría ser el de regular e imponer la obligación de adoptar la *Rooney Rule*, es decir, la obligación de entrevistar a, por lo menos, un 30% de mujeres como candidatas al directorio.

En cuarto lugar, el siguiente componente del AIR -el cuarto componente- viene a ser la evaluación de los impactos de las alternativas de solución que, en este análisis, viene a ser la imposición de la *Rooney Rule* como obligatoria. En este cuarto componente se analizarán los costos de adoptar la alternativa a la propuesta y los beneficios de adoptar la propuesta.

Así, se comienza por afirmar que la regulación obligatoria generaría costos significativos, tanto para las empresas como para la misma Superintendencia. Por un lado, al ser una norma imperativa, de no cumplirse tendría que haber una sanción que, siguiendo los principios de la regulación del mercado de valores peruano, vendría a ser una sanción pecuniaria, una multa. En esa línea, la SMV tendría que desarrollar sistemas de supervisión exhaustivos para garantizar el cumplimiento, lo que demandaría recursos humanos y financieros adicionales. Esto demandaría la creación o expansión de áreas específicas dentro de la entidad reguladora, con personal capacitado para verificar el cumplimiento de la norma, así como la implementación de mecanismos tecnológicos para auditar procesos de selección y reportes corporativos de manera eficiente. Este incremento en

las responsabilidades administrativas y técnicas de la SMV requeriría una asignación considerable de recursos adicionales, lo que podría generar tensiones presupuestarias y una posible desviación de sus prioridades regulatorias hacia esta única medida.

Además, la necesidad de verificar el cumplimiento de una norma obligatoria podría llevar a la SMV a establecer procedimientos sancionadores más frecuentes y complejos, lo que podría resultar en una mayor carga operativa y ralentizar otros procesos regulatorios esenciales. En este contexto, es evidente que una regulación de esta índole podría resultar costosa y operativamente poco sostenible, tanto para las empresas como para el ente regulador, justificando así la preferencia por un enfoque basado en la autorregulación y la transparencia mediante incentivos no coercitivos.

Por otro lado, Imponer la *Rooney Rule* como una obligación legal podría derivar en un cumplimiento simbólico por parte de las empresas, donde se limiten a satisfacer los requisitos mínimos establecidos con el único objetivo de evitar sanciones, sin comprometerse realmente con el espíritu de la norma. En este escenario, las empresas podrían implementar procesos que incluyan mujeres como candidatas al directorio únicamente de manera formal, sin darles una oportunidad genuina de ser consideradas para el puesto. Esto no solo desnaturalizaría el propósito de la *Rooney Rule*, que busca fomentar un cambio estructural y cultural en favor de la diversidad de género, sino que también perpetuaría los sesgos que originalmente pretende combatir.

Además, la presión por evitar sanciones podría llevar a las empresas a adoptar prácticas que se centren exclusivamente en cumplir con el porcentaje de mujeres entrevistadas, pero sin considerar otros factores necesarios para garantizar su participación efectiva, como la creación de ambientes de trabajo inclusivos o la identificación de barreras estructurales que dificultan su acceso a posiciones de liderazgo. Esto reduciría la *Rooney Rule* a un simple trámite administrativo, desvirtuando su esencia y disminuyendo la legitimidad de su implementación en el entorno corporativo.

En ese contexto, un cumplimiento simbólico también podría generar un efecto adverso en la percepción de la inclusión de mujeres en los directorios, alimentando la narrativa de que estas medidas son meras imposiciones externas y no un reconocimiento del valor que aporta la diversidad al proceso de toma de decisiones. Este enfoque superficial podría socavar los beneficios asociados con la inclusión de mujeres, como la innovación, la mejora en la gobernanza y la capacidad de responder a un mercado más diverso, limitando su impacto real en la transformación de las estructuras corporativas.

Por el contrario, optar por un enfoque basado únicamente en la divulgación (*disclosure*) en los reportes corporativos, en lugar de imponer la *Rooney Rule* como una obligación regulatoria, presenta beneficios claros tanto para las empresas como para el ente regulador. En primer lugar, esta medida reduce significativamente los costos administrativos, ya que traslada la carga de prueba a las propias empresas mediante declaraciones juradas. Al exigir que las organizaciones informen si aplican o no la *Rooney Rule*, la supervisión por parte del regulador se simplifica, limitándose a la revisión y verificación aleatoria de los reportes, en lugar de realizar auditorías exhaustivas. Así, sólo cabría fiscalizar para sancionar el incumplimiento e imponer una multa si existen terceros interesados que denuncien la falsedad de las declaraciones o si la SMV se propone fiscalizar. Esto permite que los recursos de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) se destinen a otras áreas prioritarias, mientras las empresas, que ya manejan sus procesos internos, pueden integrar este requisito sin grandes esfuerzos adicionales.

Además, el enfoque de divulgación (adopta o explica) genera incentivos reputacionales que motivan a las empresas a adoptar voluntariamente la *Rooney Rule* dentro de sus estatutos. En un mercado donde los inversionistas y consumidores valoran cada vez más las prácticas alineadas con los criterios ESG, declarar que se aplican estándares de diversidad en la selección de directores puede diferenciar positivamente a una empresa frente a sus competidores. Esta ventaja reputacional no sólo mejora la

percepción de la organización, sino que también puede traducirse en mayores oportunidades de financiamiento y alianzas estratégicas.

Finalmente, el disclosure evita la resistencia cultural que suele asociarse con las intervenciones estatales directas. En lugar de imponer una norma que podría percibirse como restrictiva, permite que las empresas tomen decisiones conscientes sobre sus prácticas, fomentando un cambio cultural genuino y sostenible, basado en la convicción más que en la coerción. Este enfoque equilibrado asegura que el compromiso con la diversidad sea auténtico y no una respuesta reactiva a una obligación legal.

El quinto y sexto componente del AIR tienen que ver con la identificación y desarrollo de los mecanismos de implementación y cumplimiento. Como se estableció, para el caso de incorporar la pregunta adicional de la *Rooney Rule* en los reportes, ésta debe redactarse de manera clara y directa, estableciendo que las empresas informen si cuentan con un 30% de mujeres en sus directorios. En caso negativo, deben declarar si entrevistaron al menos al 30% de mujeres candidatas al directorio.

En tanto al monitoreo y mecanismos de supervisión, la declaración jurada asegura la veracidad de la información, mientras que la SMV puede implementar verificaciones aleatorias o específicas para garantizar la transparencia. En esa línea, la SMV procederá de la misma manera que viene haciendo en la revisión de los reportes. La principal obligación de las empresas es presentar estos reportes. Aunque la Superintendencia no necesariamente evalúa la veracidad de cada dato reportado de forma exhaustiva, sí establece estándares claros y lineamientos que las empresas deben seguir en la elaboración de estos documentos. Como se mencionó anteriormente y se planteó en la propuesta de autorregulación de la *Rooney Rule*, se recomienda que los procesos de selección de miembros del directorio y la efectiva aplicación de la *Rooney Rule* estén documentados y firmados con una certificación que garantice la veracidad de estos procesos, y, si se puede, la incorporación de auditorías externas; ello como mecanismo

para probar a la SMV en caso quiera fiscalizar la correcta implementación de la *Rooney Rule*.

En conclusión, la autorregulación (implementación de la *Rooney Rule*) fortalecida con un incentivo específico en los reportes de sostenibilidad y buen gobierno corporativo se presenta como la mejor alternativa para incrementar la participación femenina en los directorios de las empresas que listan valores en bolsa. Este enfoque respeta la libertad de empresa al permitir que las sociedades decidan voluntariamente cómo adoptar estas prácticas inclusivas, mientras el Estado cumple con su rol de fomentar la equidad y la diversidad. Al incluir una pregunta adicional sobre la aplicación de la *Rooney Rule*, se crea un mecanismo transparente y eficiente que genera incentivos reputacionales y evita los costos administrativos y operativos asociados con una regulación más coercitiva.

Por otro lado, este enfoque no solo promueve un cambio cultural hacia la diversidad de género, sino que también minimiza los riesgos de un cumplimiento simbólico. La propuesta garantiza que las empresas reflexionen sobre sus procesos de selección y los adapten a estándares que contribuyan a la inclusión sin imponerles cargas excesivas. Así, la autorregulación con incentivos regulatorios no solo refuerza los principios constitucionales, sino que también posiciona a las empresas peruanas como actores competitivos en el mercado global, alineados con las demandas internacionales de sostenibilidad y buen gobierno corporativo.

Conclusiones

- **Los directorios su relevancia dentro de una democracia y la economía**

Las decisiones de los directorios de las sociedades anónimas abiertas -la gran empresa- en el Perú no sólo impactan en la gestión empresarial de la entidad, sino que las decisiones impactan directamente en la economía y la democracia. Son espacios de poder que, en teoría, deberían reflejar

la realidad demográfica de la sociedad, considerando que las mujeres representan alrededor del 50% tanto de la población total como de la Población Económicamente Activa (PEA). Sin embargo, este ideal se ve obstaculizado por barreras estructurales que impiden a las mujeres acceder plenamente a estos espacios, limitando así una gobernanza verdaderamente inclusiva y alineada con los valores democráticos y económicos del país.

- **La situación actual de las mujeres en los directorios peruanos**

A pesar de ciertos avances en la representación femenina en los directorios de sociedades anónimas abiertas, la participación sigue siendo insuficiente. Los datos revelan una clara desigualdad de género, resultado de barreras culturales y estructurales, lo cual refleja la urgencia de políticas que promuevan la equidad de género y eliminen la discriminación sistemática.

- **Tendencia legislativa hacia la implementación de cuotas de género obligatorias**

Se evidencia una tendencia legislativa global hacia la implementación de cuotas de género en el ámbito empresarial, impulsada por un compromiso con la igualdad y la inclusión. Aunque estas políticas se alinean con los estándares internacionales sobre derechos humanos y desarrollo sostenible, no siempre son la mejor opción para todos los contextos, como el peruano, no necesariamente por el lado legal, sino también tomando en cuenta los impactos en la discriminación que tendría la aplicación de cuotas obligatorias. En este sentido, es crucial adaptar las soluciones a la realidad local, proponiendo medidas que respeten la meritocracia y logren un equilibrio entre el libre mercado y los derechos fundamentales, demostrando que ambos aspectos pueden complementarse para fomentar una mayor equidad de género.

- **Discriminación estructural como causa de la exclusión**

La subrepresentación femenina en los directorios es consecuencia de una discriminación estructural que permea el ámbito laboral. Esta

problemática requiere soluciones estructurales que reconozcan el derecho fundamental a la igualdad y la no discriminación, además de fomentar el libre desarrollo de la personalidad de las mujeres en todos los niveles empresariales. A pesar de la existencia de numerosos instrumentos normativos internacionales, como declaraciones y tratados, así como normativa interna en el Perú, estos no han sido suficientes para erradicar la discriminación. Por ello, es necesario adaptar nuevas estrategias, desde la autorregulación y la regulación, que aborden de manera efectiva las barreras que impiden la inclusión plena de las mujeres en los espacios de toma de decisiones.

- **Razones constitucionales para la inclusión femenina**

La inclusión de mujeres en los directorios responde a principios constitucionales como la igualdad y la no discriminación. Dos razones fundamentan la necesidad de aumentar su presencia en estos espacios. Primero, las empresas deben respetar el derecho a la igualdad y no discriminación, especialmente en el ámbito laboral, de las mujeres aspirantes a cargos directivos. Segundo, al operar en una economía social de mercado, como establece la Constitución Política del Perú, las empresas deben alinearse con principios constitucionales que incluyen la equidad de género y la igualdad de oportunidades. Las grandes empresas, como las sociedades anónimas del mercado de valores peruano, tienen un impacto significativo en la sociedad y deben garantizar que sus decisiones respeten los derechos humanos y promuevan una representación equitativa, asegurando la inclusión de mujeres en los espacios de toma de decisiones.

- **Motivos de mercado para promover la equidad de género**

En un contexto empresarial global que valora la sostenibilidad y la diversidad, la equidad de género en los directorios mejora la reputación empresarial y la competitividad internacional. Incluir mujeres en niveles directivos responde a la creciente demanda de criterios ESG y expectativas sociales, aportando beneficios directos y significativos. Adoptar políticas de equidad de género permite a las organizaciones

mantenerse competitivas, cumplir con los requisitos de responsabilidad social exigidos por inversores, clientes y socios comerciales, y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Las recientes directivas de la Unión Europea y la regulación en debida diligencia de derechos humanos a lo largo de la cadena de suministro hacen necesario que las empresas peruanas se alineen con estos estándares. Además, estudios evidencian que la diversidad en los directorios está asociada con un mejor desempeño financiero, reafirmando que la equidad de género no solo es justa, sino también una estrategia empresarial clave para garantizar sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

- **La Rooney Rule como solución viable frente a las cuotas obligatorias**

Las cuotas obligatorias de género enfrentan importantes desafíos en el Perú, como resistencias culturales, riesgos de inconstitucionalidad y percepciones negativas hacia las beneficiarias. Por ello, la Rooney Rule emerge como una alternativa más viable. Este mecanismo exige que al menos el 30% de los candidatos considerados para directorios sean mujeres, permitiendo visibilizar su talento sin imponer resultados predeterminados. La Rooney Rule puede implementarse mediante modificaciones en los estatutos societarios, respetando principios de meritocracia y libertad empresarial, mientras fomenta un cambio cultural hacia la igualdad. Al enfocarse en el proceso de selección, no solo rompe con las barreras de redes tradicionales como el *old boys network*, sino que también genera oportunidades para la participación femenina sin comprometer la percepción de mérito. Este modelo equilibra la necesidad de inclusión con la autonomía empresarial, representando una solución adaptable al contexto peruano.

- **Los reportes obligatorios del mercado de valores como catalizadores del cambio**

Luego de un análisis de impacto regulatorio, se sugiere que la *Rooney Rule* sea complementada con incentivos por parte de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Esta entidad puede impulsar la diversidad de género mediante sus reportes de Sostenibilidad y Cumplimiento del

Código de Buen Gobierno Corporativo. Así, se sugiere la inclusión de la pregunta de “*En caso de que el directorio no cuente con, al menos, un 30% de mujeres, ¿la sociedad ha llevado a cabo un proceso de selección de directores que haya incluido, al menos, un 30% de mujeres como candidatas al puesto de directora?*” A esa pregunta sólo deben responder de manera afirmativa o negativa. Este enfoque de transparencia fomenta la reflexión interna de las empresas y mejora su posicionamiento frente a inversionistas que priorizan criterios ESG.

Recomendaciones

- **Incorporación de la Rooney Rule en estatutos sociales**

Las sociedades anónimas abiertas y aquellas que aspiran a listar sus acciones en bolsa deberían adoptar voluntariamente la *Rooney Rule* en sus estatutos. Este mecanismo fomenta la diversidad al garantizar que al menos el 30% de los candidatos entrevistados para puestos de directorio sean mujeres, respetando la libertad de empresa y promoviendo prácticas inclusivas alineadas con principios constitucionales y estándares internacionales.

- **Revisión y fortalecimiento de políticas de gobierno corporativo**

Las empresas deben integrar en sus políticas internas objetivos claros para la inclusión de género en los directorios, alineándose con los estándares ESG. Esto no sólo mejora la reputación corporativa, sino que también asegura su competitividad frente a las crecientes regulaciones internacionales, como las de la Unión Europea, que exigen mayores niveles de equidad y sostenibilidad.

- **Creación de Comités de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)**

De acuerdo con el artículo 174 de la Ley General de Sociedades, que permite la formación de comités ejecutivos con facultades delegadas por el directorio, las empresas deberían establecer comités de DEI. Estos comités serían responsables de promover políticas internas que eliminen barreras estructurales, evitando la perpetuación de prácticas patriarcales

y creando vías claras para el crecimiento profesional de mujeres en la organización. Los comités no necesariamente sólo tienen que establecerse a nivel directorio, también pueden crearse en otros niveles de la empresa, como a nivel de la administración.

- **Incentivos regulatorios desde la SMV**

La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) debería incluir preguntas específicas en los reportes de Sostenibilidad y Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo sobre el porcentaje de mujeres candidatas entrevistadas para puestos directivos, tal como se sugiere en este trabajo de investigación. Este incentivo de transparencia puede fomentar cambios positivos en la cultura organizacional de las empresas y facilitar la medición de avances en equidad de género.

- **Incentivos de la SMV para empresas con al menos un 30% de mujeres en sus directorios**

La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) podría incentivar a las empresas que alcancen al menos un 30% de mujeres en sus directorios mediante visibilidad pública. Esto incluiría la creación de un ranking en la página web de la SMV, reconociendo a las empresas que cumplan con esta meta. Además, se podrían establecer premios para las empresas líderes en diversidad de género, premiando su compromiso con la equidad. Estos incentivos aumentarían la visibilidad de las buenas prácticas y motivarían a otras organizaciones a implementar políticas similares, promoviendo la inclusión y la equidad de género en los espacios de toma de decisiones.

- **Programas de mentoring para mujeres dentro de las empresas**

Se recomienda que las sociedades anónimas abiertas y las que aspiran a cotizar en bolsa implementen programas de mentoring dirigidos a mujeres, donde directores y ejecutivos -sobre todo, mujeres- actúen como mentores de otras mujeres en niveles intermedios o bajos. Estos programas fomentan el desarrollo de habilidades blandas como el liderazgo y que van a crear un mejor panorama para las mujeres para

ocupar cargos directivos. Además, proporcionan una red de apoyo para superar obstáculos como los prejuicios de género y las barreras al poder. Invertir en mentoring no solo reduce la brecha de género, sino que fortalece la cultura organizacional, promoviendo una gobernanza corporativa inclusiva y diversa.

Referencias Bibliográficas

Abad, V. (2021). *La responsabilidad de los directores en el buen gobierno corporativo*. Perú Week. Recuperado de <https://www.peruweek.pe/la-responsabilidad-de-los-directores-en-el-buen-gobierno-corporativo/>

Alegre, M. y Gargarella, R. (2007). *El derecho a la igualdad. Aportes para un constitucionalismo igualitario*. Edit. Lexis Nexis Argentina, S. A. y Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia.

Alvites, E. (2019). *Derecho a la igualdad y no discriminación en relación con el derecho a la educación de las mujeres: Perspectivas de género e interseccionalidad para la realización de los derechos fundamentales*. En Landa (Coord.), *Libro homenaje del Área de derecho constitucional por los 100 años de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú* (pp. 85-116). Pontificia Universidad Católica del Perú

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.

Belt, D. A., & Llewellyn, R. (2022, June 22). *Meeting expectations for board diversity*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/22/meeting-expectations-for-board-diversity/>

California State Legislature. (2020). *Assembly Bill N° 979 (AB 979): Corporate boards of directors: underrepresented communities*. Recuperado de

https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201920200AB979

Celis, L. et al. (2021). The effect of the Rooney Rule on implicit bias in the long term. En Proceedings of the 2021 ACM conference on fairness, accountability, and transparency

https://inferenceproject.yale.edu/sites/default/files/vishnoi_paper_2.pdf

CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en coedición con WomenCEO Perú y PwC Perú (2023), *Segundo Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2022*. <https://www.pwc.pe/es/woman-ceo-estudio-2023.pdf>

CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en coedición con WomenCEO Perú y PwC Perú (2023), *Segundo Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2022*. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/woman-ceo-estudio-2023.pdf>

Chirstine Ro, "Why Do We Still Distrust Women Leaders?" BBC, January 19, 2021, <https://www.bbc.com/worklife/article/20210108-why-do-we-still-distrust-women-leaders>

Clemmensen, B. (2023). *Women, Leadership, and Saving the World: Why Everything Gets Better When Women Lead*. The Women Leadership Intensive.

Cook, R. J. y Cusack, S. (2010). *Estereotipos de género: perspectivas legales transnacionales* (A. Parra, trad.). Bogotá: Profamilia

Collins, Brian. (2007). Tackling unconscious bias in hiring practices: the plight of the Rooney Rule. *New York University Law Review*, 82(3), p.876
<https://www.nyulawreview.org/issues/volume-82-number-3/tackling-unconscious-bias-in-hiring-practices-the-plight-of-the-rooney-rule/>

Congreso de la República del Perú. (2020). *Ley N° 31030, Ley por la que se modifican normas de la Legislación Electoral para garantizar paridad y alternancia de género en las listas de candidatos.*

Congreso de la República del Perú (2020). *Proyecto de Ley que promueve la participación de las mujeres en los directorios de las empresas del estado a través de la paridad de género, Proyecto de Ley N° 6420/2020-CR.*
https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL06420-20201008.pdf

Congreso de la República del Perú (2016). *Proyecto de Ley que regula la cuota obligatoria mínima de mujeres en los directorios de las empresas que cotizan en la bolsa. Proyecto de Ley N° 1024-2016*
https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0102420170307.pdf

Congreso de la República del Perú. (2007). *Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.*

Congreso de la República del Perú. (1996). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702. Diario Oficial El Peruano.*

Congreso de la República del Perú. (1997). *Ley General de Sociedades, Ley N° 26887.*

Constitución Política del Perú. (1993)

Corporación FONAFE. Código E.2.2.0.LC1, *Lineamiento Corporativo: “Libro Blanco: Lineamiento para la gestión de directorios y directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE”*.

Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective (8va ed.)*. Deloitte Global Boardroom Program. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176823_board_effectiveness_wob/GLOB176823_Women-in-the-boardroom-2.pdf

De Vega García, P. (2003). La eficacia frente a particulares de los derechos fundamentales (la problemática de la Drittwirkung der Grundrechte). En *Pensamiento Constitucional*, 9(9)

Díaz, I., Rodríguez, J., & Valega, C. (2019). *Feminicidio. Interpretación de un delito de violencia basada en género*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Derecho, Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica, Facultad de Derecho. Lima, Perú.

Dixon-Fyle, S. et al. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Edelman. (2021). *2021 Edelman Trust Barometer Spring Update: A world in trauma*. Recuperado de <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-05/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Updat.pdf>

Elías Laroza, E. (2008). *Derecho societario peruano: Comentarios a la Ley General de Sociedades del Perú* (Actualización 2008). Gaceta Jurídica.

Esparza-Reyez, E., & Morales-Trapp, S. (2021). La existencia de nociones diversas de discriminación en el derecho a no ser discriminado en Chile. Un análisis a través de dos acciones de justicia constitucional. *Anuario Iberoamericano de Justicia Constitucional / Estudios Jurisprudenciales*.

Recuperado de <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/3962305-estefaniua-esparza.html#d7e268>](<https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/3962305-estefaniua-esparza.html#d7e268>)

Farcane, N. & Bureana, E. (2015). History of 'corporate social responsibility' concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 17(2), 31-48.

Feinman, J. M. (2018). *Law 101: Everything you need to know about American law*. Oxford University Press

Fineman, S. (2012). *Work: A very short introduction*. Oxford University Press.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article.html>

Huerta Guerrero, L. A. (2005). El derecho a la igualdad. *Pensamiento Constitucional*, 11(11), páginas 308-334. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/pensamientoconstitucional/article/view/7686/7932>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2022.pdf>

KPMG (2022). 2022 EMA ESG DUE DILIGENCE STUDY. How Leading M&A Teams Are Managing ESG DD https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2022/12/EMA-ESG-Due-Diligence-Study_Web.pdf

Kraakman, R., Armour, J., Davies, P., Enriques, L., Hansmann, H., Herring, G., Holpt, K., Kanda, H., Pargendler, M., Ringe, W. G., & Rock, E. (2017). *The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach* (3ra ed.). Oxford University Press. Nueva York, EE.UU.

Kresalja, B., & Ochoa, C. (2012). *El régimen económico de la Constitución de 1993*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Lawrence, C. (1987). The Id, the Ego, and Equal Protection: Reckoning with Unconscious Racism. *Stanford Law Review* 39: 31-88.

Ley de Sociedades de Capital, Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, Boletín Oficial del Estado (2010).
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*.
https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf

Mejorada Chauca, M. (2004). La propiedad y el bien común. *Foro Jurídico*, (03), p.129. Recuperado a partir de
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/18345>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos 2021-2025.
<https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1959312-plan-nacional-de-accion-sobre-empresas-y-derechos-humanos-2021-2025>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo citando a Reporte de Espacios Laborales Sin Acoso (ELSA) de GenderLab de 2022.
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/campa%C3%B1as/54127-dia-de-la-lucha-contra-el-hostigamiento-sexual-en-el-ambito-laboral#>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. (2018). *Decreto Supremo N° 002-2018-TR*.

Moeller, K. (2018). *Gender Effect: Capitalism, Feminism, and the Corporate Politics of Development*. University of California Press.

Moon, J. (2015). *Corporate Social Responsibility. A very Short Introduction*. Oxford University Press.

Nadler, D. A., Behan, B. A., & Nadler, M. B. (2006). *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. Jossey-Bass.

New York City Comptroller. *Boardroom Accountability Project 3.0*.
<https://comptroller.nyc.gov/services/financial-matters/boardroom-accountability-project/boardroom-accountability-project-3-0/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Recursos sobre trabajo y empleo*. Recuperado de
<https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3315?page=1>

Ortega, N. (2023). Las medidas afirmativas en el camino hacia la democracia paritaria en Perú. En Álvarez (Coord.), *Ensayos de género y derecho* (pp. 259- 269). Themis Editorial Jurídica.

Payet Puccio, J. A. (2017). La Sociedad Anónima Abierta: algunas ideas para la reforma de su tratamiento legislativo. *IUS ET VERITAS*, (54), 16-48.
<https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201702.001>

Peterson, R. S., & Gardner, H. K. (2022, September). *Is your board inclusive—or just diverse?* Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2022/09/is-your-board-inclusive-or-just-diverse>

Porter, M. (2021). The Changing Role of Business in Society (Working Paper). Harvard Business School.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros (2021). Manual para la aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio ex Ante (AIR). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2439311-manual-para-la-aplicacion-de-analisis-regulatorio-ex-ante-air>

Proxmire, D. (2008). Coaching Diversity: The Rooney Rule, Its Application and Ideas for Expansion. American Constitution Society for Law and Policy. https://www.acslaw.org/wp-content/uploads/old-uploads/originals/documents/Proxmire_Issue_Brief.pdf

PwC. (2021). *2021 Annual Corporate Directors Survey*. PwC Governance Insights Center. <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2021-annual-corporate-directors-survey.pdf>

Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG*. Aranzadi Editorial. Navarra, España.

Rocca, L. (2017). *Mercado de valores en fácil*. Fondo Editorial de la PUCP. Lima, Perú: Colección "Lo Esencial del Derecho", número 12.

Sanz Bayón, P. (2019). *El concepto de interés social en el derecho societario español: las teorías contractualistas e institucionalistas a debate*. Universidad Pontificia Comillas. p.4 Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37034>

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager -- think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1),. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2488533>

Securities and Exchange Commission (SEC). (2020). *File No. SR-2020-081*. Washington, D.C. Recuperado de <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/rulebook/nasdaq/filings/SR-NASDAQ-2020-081.pdf>

Sierralta Ríos, A. (2018). *El comercio internacional y su impacto en la cultura y el derecho*. Lima: Universidad ESAN: Centro Intencionalidad de Administración y Comercio.

Spierings, M. (2022, June 14). *Diversity, experience, and effectiveness in board composition*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/14/diversity-experience-and-effectiveness-in-board-composition/>

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2020). *Reporte de Sostenibilidad 10180, Resolución de Superintendente N° 018-2020-SMV-02*.

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2014). *Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, Resolución SMV N° 005-2014-SMV/01*.

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>

Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26 (1), 23–65. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>

Tiffany Burns et al. “Women in the Workplace 2021”, McKinsey & Company, 27 de septiembre de 2021. https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/diversity

[%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf](#)

Tribunal Constitucional del Perú (2002). Sentencia recaída en el expediente N.º 2510-2002-AA/TC. <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2004/02510-2002-AA.pdf>

Tribunal Constitucional del Perú. (2003). Sentencia EXP. N° 018-2003-AI/TC. <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2004/00018-2003-AI.html>

Tribunal Constitucional del Perú. (2004). *Sentencia 0048-2004-PI/TC*. <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2005/00048-2004-AI.pdf>

Tribunal Supremo de España. (1986). *Sentencia del Tribunal Supremo (Sala 1ª) de 5 de julio de 1986 (RJ 1986/4415)*.

Tribunal Supremo de España. (1991). *Sentencia del Tribunal Supremo de 19 de febrero de 1991 (RJ 1991/1512)*.

Tribunal Supremo de España. (2011). *Sentencia del Tribunal Supremo del 10 de noviembre de 2011 (RJ 2012/1372)*.

Tribunal Supremo de España. (2012). *Sentencia del Tribunal Supremo de 17 de enero de 2012 (RJ 2012/4981)*.

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2014). *Código de Buen Gobierno Corporativo, Resolución SMV N° 012-2014-SMV/01 del 18 de junio de 2014*.

Unión Europea. *Corporate Sustainability Due Diligence*. Página Oficial de la Unión Europea. Recuperado de https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en#what-are-the-obligations-for-companies

U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). *Diversity and Inclusion Strategic Plan*. Recuperado de https://www.sec.gov/files/2020_Diversity_and_Inclusion_Strategic_Plan.pdf

Valdiviezo, M. (s.f.). *El rol de la educación frente a la violencia contra la mujer*. Red Internacional de Estudios Interculturales (RIDEI), Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://red.pucp.edu.pe/ridei/noticias/rol-la-educacion-frente-la-violencia-la-mujer/>

Voigt, N. et al. (2020). *Woman Up: How Diverse Companies Come Out on Top: BCG Gender Diversity Index Germany 2020*

White & Case. (2023). *Changing the face of mining: How Women on Boards Affect Financial Performance*. Recuperado de <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/changing-face-mining-women-boards-affect-financial>

Women CEO et al. (2023). *Segundo estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano al 2022*. CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

World Economic Forum. (marzo de 2022). *Gen Z cares about sustainability more than anyone else – and is starting to make others feel the same*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/>

Zinn, H. (2005). *A People's History of the United States*. New York: HarperPerennial Modern Classics.