

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



La importancia de establecer cuotas de género para evitar los techos de cristal en los directorios de las empresas del sector financiero en el Perú desde el 2012 hasta la actualidad

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestra en Derecho de la Empresa que presenta:

Ana Francesca Chirinos Ravenna

Asesora:

Mariella Del Carmen Del Barco Herrera

Lima, 2024


INFORME DE SIMILITUD

Yo, DEL BARCO HERRERA, MARIELLA DEL CARMEN, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “La importancia de establecer cuotas de género para evitar los techos de cristal en los directorios de las empresas del sector financiero en el Perú desde el 2012 hasta la actualidad” de la autora CHIRINOS RAVENNA, ANA FRANCESCA dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 23%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 05/11/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 10 de diciembre de 2024

| | |
|---|--|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: DEL BARCO HERRERA, MARIELLA DEL CARMEN | |
| DNI: 07834301 | Firma  |
| ORCID: 0000-0003-1178-590x | |

DEDICATORIA

Este presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, por siempre guiar mi camino; a mis padres, a mi hermana menor y a mi esposo por su apoyo en cada etapa de investigación; a nuestro primer hijo por ser un aliciente para ser cada día mejor y a mis asesores por sus conocimientos y predisposición para que este trabajo se culmine con éxito.

Francesca Chirinos



RESUMEN

La presente investigación tiene como justificación plantear una propuesta jurídica para disminuir la actual brecha en el número de mujeres que participan en los directorios de empresas frente al número de hombres directores asimismo se enfoca en el vacío normativo que existe en la materia. Los objetivos se centran en dar una posible alternativa de solución para evitar la situación descrita previamente. Para sustentar mi postura considero como hipótesis la necesidad de que exista una mayor participación del Estado, enfocada en una reglamentación, actualmente inexistente en el país que regule el establecimiento de cuotas de género para evitar los techos de cristal en los directorios de las empresas del sector financiero y esta posibilidad de intervención del Estado se fundamenta en la igualdad ante la ley y en el ámbito de la relación laboral en la igualdad de oportunidades sin discriminación. Mi postura también se fundamenta en que dado que las empresas que cotizan en bolsa y que tienen un porcentaje más equitativo son más apreciadas por el inversionista la aplicación de cuotas sería un factor que mejoraría el posicionamiento de las empresas en el mercado peruano. El método utilizado en la investigación fue un análisis principalmente doctrinal y dogmático usando en parte el derecho comparado y análisis de casos. La principal conclusión es que la creación de un marco normativo específico contribuiría a visibilizar el problema y solucionarlo.

Palabras clave: Cuotas de género, directorios empresariales, sector financiero, vacío normativo, igualdad ante la ley, participación regulatoria del Estado, diversidad.

ÍNDICE

| | Pág. |
|---|-------------|
| Resumen Ejecutivo | 1 |
| Índice | 2 |
| Introducción | 9 |
| CAPÍTULO 1: IGUALDAD, DIRECTORIOS, PERSPECTIVAS DE GÉNERO | 12 |
| MARCO TEÓRICO DE UNA PROBLEMÁTICA ACTUAL | |
| 1. Situación actual de las mujeres en los directorios | 12 |
| 1.1. Evolución histórica del papel de la mujer en los directorios corporativo | 13 |
| 1.2. En el ámbito internacional | 14 |
| 1.3. En el mercado peruano | 15 |
| 2. Derecho a la igualdad | 16 |
| 2.1. Tratar a todos por igual | 16 |
| 2.2. Hacer diferenciaciones según las circunstancias específicas de cada sujeto | 17 |
| 2.3. Igualdad formal o igualdad ante la ley | 18 |
| 2.4. Igualdad sustantiva o de resultados | 18 |

| | |
|--|----|
| 2.5. Análisis jurisprudencial | 19 |
| 2.6. Vinculación entre derecho societario y constitucional | 19 |
| 2.7. Derecho a la igualdad en la constitución de sociedades | 20 |
| 2.8. Libertad de los accionistas de cómo se conforma el directorio | 21 |
| 2.9. Libertad de empresa | 23 |
| 3. Directorios | 24 |
| 3.1. Definición | 24 |
| 3.2. Funciones | 25 |
| 3.3. Elección | 25 |
| 4. Teorías que promueven la participación de la mujer | 26 |
| 4.1. Fenómenos de los techos de cristal | 27 |
| 4.1.1. Definición | 27 |
| 4.1.2. ¿Cómo afecta a las mujeres en el ámbito laboral? | 28 |
| 4.2. Otras teorías que promueven la participación de la mujer | 28 |
| 4.2.1. Interseccionalidad | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.2. Feminismo | 30 |
| 4.2.3. Contraste del caso peruano con otros países de la región | 30 |
| CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN VINCULADA AL DIRECTORIO Y DE LAS CUOTAS EN EL DERECHO COMPARADO | 32 |
| 5. Empresas líderes que se enfocan en temas de género | 32 |
| 5.1. Justificación de la elección de las empresas para el análisis | 32 |
| 5.1.1. Bayer | 34 |
| 5.1.2. Agrobanco | 35 |
| 5.1.3. Simsa | 36 |
| 5.1.4. Caja Los Andes | 36 |
| 5.1.5. Análisis crítico de las políticas antes expuestas | 37 |
| 5.1.6. Algunas métricas sobre la situación de la mujer en los directorios en base al estudio de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) | 38 |
| 6. Derecho comparado y el enfoque de la perspectiva de género en temas de cuotas | 40 |
| 6.1. Colombia | 40 |
| 6.2. Chile | 41 |

| | |
|--|----|
| 6.3. México | 42 |
| 6.4. Noruega | 43 |
| 6.5. Francia | 44 |
| 6.6. Suecia | 46 |
| 7. ¿Cómo los factores culturales afectan la implementación de políticas de igualdad como las cuotas? | 46 |
| 7.1. Análisis de constitucionalidad | 47 |
| 7.2. Voces críticas sobre las cuotas | 47 |
| 7.3. Análisis del mecanismo de “enforcement” | 49 |
| 7.4. Consideración de alternativas a las cuotas | 50 |
| CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN | 52 |
| 8. Alternativas de solución para combatir las desigualdades en el mercado laboral respecto a los problemas de género | 52 |
| 8.1. Cvs ciegos | 53 |
| 8.2. Cuotas de género | 54 |
| 9. ¿Las cuotas de género dan mayor representatividad a las mujeres? | 55 |

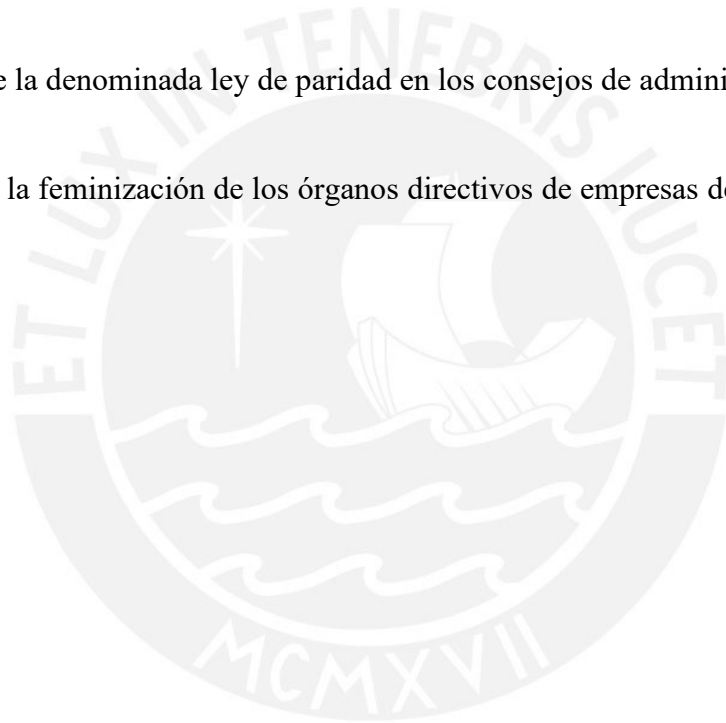
| | |
|--|----|
| 9.1. Posición a favor | 55 |
| 9.2. Posición en contra | 56 |
| 9.3. Toma de postura | 57 |
| 9.3.1. Intervención del Estado, ya que la constitución garantiza la igualdad ante la ley y en el ámbito de la relación laboral la igualdad de oportunidades sin discriminación | 57 |
| 9.3.2. Es necesario fomentar la diversidad de posiciones en el aspecto legal y operativo | 58 |
| 9.3.3. Al igual que en el caso de los directores independientes se debe crear una normativa para mujeres | 59 |
| 9.3.4. Las empresas que cotizan y que tienen un porcentaje de mujeres en el directorio son más apreciadas por el inversionista | 60 |
| 10. Datos empíricos sobre la efectividad de las cuotas | 61 |
| 11. Objeciones éticas: meritocracia | 65 |
| 12. Análisis de costos-beneficios | 66 |
| 13. Efectos de las cuotas en la dinámica del directorio | 67 |
| 14. Impacto en pequeñas y medianas empresas | 68 |
| 15. Perspectiva de los accionistas | 68 |

| | |
|--|----|
| 16. Implementación gradual | 69 |
| 17. Evaluación del impacto en la competitividad en las empresas peruanas | 70 |
| 18. Medidas complementarias | 71 |
| Conclusiones | 72 |
| Bibliografía | 76 |



LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1: Evolución de empresa 30% | 33 |
| Figura 2: Conformación del directorio | 38 |
| Figura 3: Años promedio en el directorio | 39 |
| Figura 4: Avance de la denominada ley de paridad en los consejos de administración | 62 |
| Figura 5: Premios a la feminización de los órganos directivos de empresas de SBF 120 – Año 2022 | 62 |



INTRODUCCIÓN

La situación de las mujeres en cargos de decisión y de poder es precaria en el Perú concretamente en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, el porcentaje de las posiciones de las mujeres como directoras con respecto al total de directores es muy baja y las desigualdades continúan. En el 2012, el porcentaje de las posiciones de las mujeres como directoras es 7.4%; en el 2016 se volvió 8.9%; y finalmente en el 2018 llegó a 9.2% (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, 2018). Es así como se escoge este problema de investigación, ya que es relevante para el derecho porque tiene implicancias jurídicas al estar vinculado al derecho a la igualdad y a la no discriminación. Además, se relaciona con las barreras invisibles como el techo de cristal que afrontan las mujeres para poder acceder a cargos de dirección. Por ende, es un tema interesante y relevante que amerita ser investigado para poder buscar alternativas de solución como lo son las cuotas de género.

Además, es un problema de carácter jurídico complejo que involucra aristas no solo de índole legal sino también económicas y de gestión, ya que el mecanismo de cuotas dentro de una normativa obligatoria puede lograr una igualdad real en el mundo laboral. Tal como menciona Ríos en el documento Cuotas de Género: democracia y representación, las cuotas de género son una herramienta mediante la cual se tiene como objetivo la igualdad efectiva de diversos grupos humanos para que accedan a puestos de poder, decisión o elección del pueblo (2006, p. 30). En otras palabras, las cuotas de género pueden servir para lograr mayor cantidad de oportunidades de representatividad y de igualdad siendo un mecanismo para mejorar el mundo laboral.

Como hipótesis planteo que es relevante establecer cuotas de género para lograr mayor representatividad de las mujeres en cargos de poder. En primer lugar, se otorga más igualdad ya que se da un trato sin sesgos y no se le segrega a la mujer en el ámbito laboral permitiéndole un acceso al mercado laboral en condiciones de paridad. En segundo lugar, se da más representatividad al brindarle acceso a la mujer acceso a cargos de mayor jerarquía de toma de

decisiones, y por ende de mayor poder logrando de esta forma que tenga mayor voz en el ámbito público.

Asimismo, actualmente las mujeres se encuentran infrarrepresentadas en cargos de decisión y de poder al revisar las cifras de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, se ha concluido que el porcentaje de posiciones en las cuales las mujeres se desempeñan como directoras es 7.4% tomando como base el universo de directores en el 2012; en el 2016 se volvió 8.9%; y finalmente en el 2018 llegó a 9.2% (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, 2018). “Al 2022, el 13% de mujeres forman parte de los directorios del total de las empresas listadas en la BVL. Pero si consideramos solo a empresas que pertenecen al S&P/BVL Peru General Index, la participación aumenta a un 16%, cifra superior al 12% del 2021” (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, 2023). Es decir, las posiciones ocupadas por mujeres no están presentando una mejoría notable en la cantidad de mujeres que logran acceder a dichos cargos lo que vislumbra una problemática notoria y real en la materia.

También cabe mencionar que el techo de cristal es un obstáculo para la realización de la mujer dentro de la vida pública, ocasionado por los prejuicios y los constructos sociales negativos. Este límite retrasa el ascenso de las mujeres a puestos laborales de alta jerarquía y dificulta la realización personal de las mismas a la esfera del reconocimiento público (Gobierno de México, 2019). Esta problemática afecta gravemente a las mujeres en el ámbito laboral por lo que en el presente trabajo se plantea a las cuotas de género como alternativa para combatirla.

En síntesis, es importante lograr mayor representatividad de género femenino en los directorios para que se garantice la igualdad de condiciones y de oportunidades de las mujeres en el mundo laboral permitiéndose así que se desarrollen de forma integral.

El objetivo principal de esta investigación es determinar por qué es importante establecer cuotas de género para evitar los techos de cristal en los directorios de las empresas del sector financiero en el Perú desde el 2012 hasta la actualidad. Para ello, se describirá cuál es la situación actual de las mujeres en la composición de las empresas del sector financiero que están obligadas a inscribir sus acciones en la bolsa de valores de Lima. Se explicará en qué consiste el fenómeno del techo de cristal y se analizará desde una perspectiva legal y constitucional por qué es importante lograr mayor igualdad de género en los directorios se usará

como base el Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos 20212025. Por último, se profundizará en el porqué es relevante que las mujeres adquieran mayor representatividad en los directorios a partir de la gestión (creatividad, diversidad e inclusión).

La investigación utiliza la argumentación jurídica, ya que da razones de índole jurídica para convencer acerca de la necesidad de implementar cuotas de género en los directorios de las empresas del sector financiero. Asimismo, se centra en argumentación constitucional debido a que esgrime el derecho a la igualdad y la no discriminación para justificar en gran medida el uso de la herramienta denominada cuotas de género.

También se usa el derecho comparado para analizar los modelos de países como Colombia, Chile, México, Noruega, Francia y Suecia que son aquellos que presentan mejores índices respecto a la participación de las mujeres en los directorios. Haciendo una diferenciación entre modelos, ya que Noruega y Francia tienen cuotas de género obligatorias, mientras que Suecia siguió el modelo de la autorregulación y/o recomendaciones del buen gobierno corporativo. Luego del análisis evidentemente se escogerá cuál sería el más adecuado para nuestro país y más acorde a las especificidades de nuestro contexto.

En el primer capítulo se expondrá la situación actual de las mujeres en los directorios, el derecho a la igualdad los directorios y sus características, y algunas teorías que promueven la participación de la mujer. En el segundo capítulo se analizará la problemática de la escasa presencia de mujeres en directorios de empresas del sector financiero en el Perú centrándonos en las empresas líderes que incorporan la perspectiva de género. Además, se analizará la experiencia comparada de diversos países latinoamericanos y europeos. Por último, se tocarán las alternativas de solución para combatir las desigualdades en el mercado laboral respecto a los problemas de género como los Cvs ciegos y las Cuotas de género y se explicará cómo estas dan más representatividad a las mujeres. Asimismo, se mostrará tanto la perspectiva a favor como en contra de las cuotas de género y se hará una toma de postura.

CAPÍTULO 1: IGUALDAD, DIRECTORIOS, PERSPECTIVAS DE GÉNERO

MARCO TEÓRICO DE UNA PROBLEMÁTICA ACTUAL

En este primer capítulo se exponen las bases de la presente investigación centrándonos primero en la situación actual de las mujeres en los directorios. Segundo, en el derecho a la igualdad desde la concepción de tratar a todos por igual y la posterior concepción de hacer diferenciaciones según las circunstancias específicas de cada sujeto. Asimismo, desde una perspectiva más societaria se analizará el derecho a la igualdad en la constitución de sociedades, la libertad de los accionistas de cómo se conforma el directorio y la libertad de empresa. Posteriormente se ahondará en los directorios, su definición, funciones y elección.

Luego, se desarrollan las teorías que promueven la participación de la mujer presentando (Inmujeres 2024) , las limitaciones ocultas, barreras invisibles que evitan el ascenso del sexo femenino dentro de las organizaciones sociales predominadas por el sexo masculino, también cabe mencionar que el concepto ha evolucionado y actualmente también hace referencia a las restricciones y obstáculos que dificultan el que la mujer se desarrolle en puestos de dirección durante periodos como el embarazo y la crianza de los hijos También, se expondrá el alcance del concepto de la interseccionalidad y del feminismo brevemente.

1. Situación actual de las mujeres en los directorios

Actualmente, aunque se han logrado progresos respecto a la situación de la mujer como un incremento en las cifras respecto al acceso a la educación de las mujeres, el voto femenino, la inserción cada vez mayor en el mundo laboral de las mujeres, y la disminución en la brecha salarial, siguen existiendo desigualdades persistentes sobre todo en el ámbito laboral; y ello se incrementa cuando se trata de puestos de decisión y de poder como son los directorios empresariales. En la presente investigación me centro en los directorios empresariales y el fenómeno de los techos de cristal tomando en cuenta posibles alternativas de solución o de mejora de la situación actual.

En el capítulo uno se desarrollará la situación actual de las mujeres en los directorios empresariales tanto en el ámbito internacional como nacional teniendo en cuenta puntos clave que permitan mostrar el contexto en el cual nos encontramos y teniendo siempre como objetivo

contribuir a los temas de género de tal modo que se muestre que los países, las empresas, la ciudadanía y todos los actores deben visibilizar dicha problemática y lo que es más importante plantear alternativas de solución o de mejora de la situación de la mujer.

1.1. Evolución histórica del papel de la mujer en los directorios corporativos

En las últimas décadas se ha producido una transformación del rol de las mujeres en el mundo público, en específico podemos indicar que la inclusión de la mujer en el mercado laboral fue el cambio más significativo. Este hecho es bautizado por Kanter (1977) como la revolución social silente más trascendental del siglo XX. Las intensas transformaciones han abarcado aspectos muy variados que engloban desde la mayor escolaridad de las mujeres hasta el decremento de la tasa de fecundidad femenina.

La inclusión de la mujer en el mundo laboral tuvo un hito histórico en el año 1900 (Larker y Tayan, 2013) cuando se nombró a Clara Abott como directora en Estados Unidos, de la empresa Abott Laboratories. Este nombramiento fue el primero de una mujer como directora empresarial. Cabe destacar que su marido Wallace Abott era el fundador y accionista mayoritario de dicha empresa. Un segundo hito (Larker y Tayan, 2013) fue el nombramiento de Lettie Pate Whitehead como una de las primeras directoras de una gran compañía (Fortune 250) al ser nombrada directora de The Coca Cola Company en 1934.

Asimismo, se dieron cambios importantes con la inclusión de las mujeres en las listas de los partidos políticos a lo largo de los años. La Base de Datos de Instituciones Políticas 2020 (Fernández, 2020) “nos muestra la presencia y modalidad de cuotas de género en instituciones públicas. De acuerdo con dicha base, a nivel global, 121 países tienen algún tipo de cuota de género a nivel legislativo, y solo en 29 de ellos, principalmente en Europa Occidental, son de tipo voluntario. El tipo más común exige un número mínimo de candidatas a los partidos. Esto es notorio en África (18) y en América Latina (17)”.

En el caso peruano en el año 1997 (Defensoría del Pueblo, 2021), “a través de la Ley N° 268591, Ley de Cuotas Electorales, se establece la obligación de que las listas parlamentarias y municipales tuvieran un 25% de representación de mujeres o varones. Posteriormente, entre los años 2000 y 2004, esta cuota se incrementó a un 30% y se amplió a las elecciones al Parlamento Andino. La cuota de género tuvo un impacto positivo en su aplicación inicial, especialmente a nivel del Congreso de la República, pues permitió pasar de un 12% a un 22% de parlamentarias, en el cambio del período legislativo del año 2000”.

Como se observa la nueva regulación en materia de género en nuestro país originó una mejora en la cantidad de mujeres que accedían a cargos de poder. De forma símil en el ámbito empresarial a raíz de la visibilización de la problemática de la inclusión de las mujeres en los directorios gracias a investigaciones como las de Centrum PUCP, PWC y Women CEO Perú se comenzó a dar mayor trascendencia a la problemática en el ámbito empresarial mejorándose los índices de directoras mujeres en nuestro país pasando del 7.4% en el 2012; a 8.9% en 2016; y 9.2% en 2018 (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú 2018) llegando a ser 10,64% en el 2019, 11,57% en el 2020, 11,42% en el 2021 y 12,43% en el 2022 (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú 2023). Cifras, aunque positivas porque muestran un incremento constante, resultan aún insuficientes para materializar un cambio realmente trascendente.

1.2. En el ámbito internacional

Para entender la situación de las mujeres a nivel internacional es necesario vislumbrar lo indicado por Bilimoria y Piderit (1994) “quienes analizaron 300 empresas de Fortune y concluyeron que la participación masculina era mayor a la femenina. Wheelen, Hunger y Oliva (2007) del 80% del total de empresas 1000 tenía para el año 2003 al menos una directora dentro de la junta, en el año 2000 en cambio era un 74%, lo que significa un 13,6% de los directores estadounidenses. En el 2007 se halló en EE. UU. que la participación de las mujeres como miembros de directorios era de un 14,87%” (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

De la cita antes expuesta, se determina que la posición de las mujeres en puestos de alto mando es mucho menor que la de los hombres y en especial en la temática de los directorios de las empresas de Estados Unidos. De la misma forma, continúan existiendo brechas sustanciales y pronunciadas en temas de género en el ámbito empresarial de América Latina y el Caribe,

ámbito en el cual las mujeres desempeñan el 15% de los cargos directivos y son propietarias del 14% de las organizaciones, según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (Mandomedio, 2023). Es decir, esta situación de falta de acceso de las mujeres a los directorios se repite en Estados Unidos y también en América Latina y el Caribe.

Cabe destacar el estudio, titulado Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe, muestra que 1 de cada 10 personas jurídicas tienen como gerente general a una mujer (Basco, et al, 2021). Es decir, es una constante que las mujeres acceden menos a puestos gerenciales o de poder.

1.3. En el mercado peruano

Cabe destacar que en el mercado peruano las mujeres se encuentran en una situación de desventaja frente a los hombres, según el Índice Global de brecha de género, el Perú tiene una brecha del 71.4%. Con esa cifra, el Perú se ubica en la posición 66 del ranking de brecha de género. Asimismo, cabe mencionar que de acuerdo con los estudios de Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú el grupo humano de las mujeres es aproximadamente 3,750 millones respecto a la población mundial, es decir 49.6% del total de la población. No obstante, su representación en puestos de alto mando y otros cargos de gestión y alta dirección es baja, si se hace un comparativo con los varones (2018).

En la coyuntura peruana, específicamente, en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, se concluye que el porcentaje de las posiciones de las mujeres como directoras con respecto al total de directores alcanzó el 7.4% en el 2012; porcentaje que incrementó en el 2016, pasando a 8.9%; y en el 2018 alcanzó el 9.2%. (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú 2018) y que llegó a ser 10,64% en el 2019, 11,57% en el 2020, 11,42% en el 2021 y 12,43% en el 2022 (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú 2023). Por lo que se vislumbra que la disparidad de género aumenta conforme se sube más en la estructura jerárquica de los empleos provocando de este modo problemas de igualdad de género, y ahondando en la problemática del techo de cristal el cual obstaculiza las posibilidades de ascenso de las mujeres especialmente en cargos como los de los directorios.

2. Derecho a la igualdad

En primer lugar, es necesario conceptualizar el derecho a la igualdad desde las diversas visiones que este posee es decir la definición de tratar a todos como iguales y la de atender a las circunstancias específicas de cada sujeto, que en el caso de las mujeres son las circunstancias estructurales que estas afrontan para poder desenvolverse en el ámbito laboral. Asimismo, es necesario analizar la igualdad desde la visión de la igualdad formal o igualdad ante la ley y la igualdad sustantiva o de resultados.

Además, es necesario enmarcar este análisis también teniendo en consideración ciertos aspectos relativos al género, ya que tal como indica Bodelon es imprescindible mirar el derecho a la luz de otras teorías. Asimismo, también es relevante aceptar que el derecho tiene un alto grado de argumentación patriarcal, legítimas desigualdades y es sexista, aunque cambie formalmente sus disposiciones (Campos, 2008). Por ende, no solo es necesario cambiar las normativas o legislar para las mujeres, sino poner coto a los modelos que han excluido a las mujeres. La adopción de nuevos significados y construcción de un derecho que no sea androcéntrico implican un modelo nuevo de ciudadanía para la sociedad (Bodelon, 2009). Es decir, a lo largo de la historia el derecho ha sido herramienta que ha legitimado las diferenciaciones injustificadas y promovido un sistema patriarcal debido por ello es necesario poner fin a los arquetipos que excluyen a las mujeres y construir un nuevo modelo de igualdad.

2.1. Tratar a todos por igual

La premisa de tratar a todos por igual es definida por el autor Huerta de la siguiente manera: la igualdad como derecho supone que los seres humanos deben de ser tratados del mismo modo por parte del Estado. Por lo tanto, todo tratar diferenciado está prohibido. Dicho trato desigual de los iguales sería conocido como discriminación (2003). En otros términos, no se deben hacer diferencias entre las personas, ya que todos somos iguales en sentido estricto por lo que el Estado y en general todos deben actuar de este modo. En esta premisa todos los seres humanos deben ser tratados de igual forma presuponiendo que todos somos iguales es decir que respondemos a las mismas especificidades, circunstancias, contextos, entre otros aspectos.

Esta teoría bastante simple de comprender y que ha sido aplicada a las mujeres en múltiples ocasiones ha sido reconfigurada en sentencias como la 00009-2007-PI/TC del Tribunal Constitucional, fundamento 20, que menciona que la igualdad, no solo es un derecho fundamental, sino además un directriz de la organización del Estado democrático y social de Derecho. Además, de que dirige la actuación de los poderes públicos. Asimismo, indica que no toda desigualdad implica obligatoriamente una discriminación, ya que no se prohíbe todo tipo de diferenciación en el trato al ejercerse los derechos fundamentales; sino que afirma que la igualdad será quebrantada solamente en caso de que el trato desigual no posea una justificación objetiva (2007).

Es decir, esta teoría, de tratar a todos por igual no es la que actualmente rige en nuestro ordenamiento jurídico y el Tribunal Constitucional ha explicitado que las diferenciaciones pueden ser aplicadas cuando obedezcan a parámetros objetivos y razonables que expliquen el porqué de dichas diferenciaciones. Lo que nos lleva precisamente a la segunda teoría que se basa en las circunstancias específicas de cada sujeto y el derecho a la igualdad como una respuesta a esta situación.

2.2. Hacer diferenciaciones según las circunstancias específicas de cada sujeto

Para Alda Facio respecto a la igualdad y la definición de esta comprendiéndola como diferenciación según las circunstancias específicas de cada sujeto es necesario tener en consideración que la ciudadanía plena es el trasfondo en el cual se basa la contienda de las mujeres por la igualdad por lo que se centran en lograr la pertenencia en la especie humana condición que las mayorías masculinas ya habían logrado. Entonces para lograr ello es necesario pluralizar lo que se comprende por ser humano y entender que esto no se limita a ser hombre (s.f).

Es decir, en el momento en que definimos la igualdad atendiendo a la teoría de la diferenciación y la observamos a la luz de la lucha de las mujeres por lograrla siempre se ha centrado el tema en que éstas sean reconocidas como humanas en todos los aspectos de dicha condición. Además, tal como se desprende de lo antes citado lo más dificultoso es lograr una pluralización de lo que se comprende por ser humano y la igualdad no atiende a ser similar al

hombre sino a que se reconozca a la mujer por ser mujer y se le otorgue derechos como tal.

2.3. Igualdad formal o igualdad ante la ley

Este tipo de igualdad está consagrada (ONU Mujeres, 2015) en diversos instrumentos jurídicos de carácter nacional e internacional que proveen cimientos esenciales para la exigibilidad y el logro de la igualdad entre mujeres y hombres en la realidad. Además, los instrumentos legales sirven de referencia para la formulación de políticas públicas y la creciente demanda de la sociedad por el cumplimiento de las leyes. En otras palabras, la igualdad formal es el reconocimiento desde una perspectiva jurídica de la igualdad entre hombres y mujeres.

En el Perú la Constitución Política del Perú (1993) reconoce en su título 1 de la persona y la sociedad, capítulo 1: derechos fundamentales de la persona, artículo 2, inciso 2 que “toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivos de origen, opinión, raza, sexo, religión, idioma, condición económica o de cualquier otra índole”. Tal como se desprende de lo expuesto anteriormente, se consagra la igualdad formal entre hombres y mujeres en el ordenamiento jurídico peruano.

2.4. Igualdad sustantiva o de resultados

También llamada igualdad de facto (ONU Mujeres, 2015) implica que se dé un cambio real que abarca la modificación de las circunstancias que impiden a las personas ejercer plenamente sus derechos y tener acceso a oportunidades de desarrollo mediante medidas estructurales, legales o de política pública. Es decir, abarca todas esas acciones que tiene que llevarse a cabo de manera imperiosa para modificar fallas del sistema; entonces se centra en medidas estructurales, jurídicas o de política pública para ello.

También cabe destacar que esta igualdad sustantiva se centra en la eliminación de circunstancias que obstaculicen la igualdad entre hombres y mujeres, por ejemplo, las políticas públicas de eliminación de techos de cristal, el fomento de cuotas o los incentivos a empresas que promueven la igualdad son un claro ejemplo de medidas que buscan la igualdad sustantiva.

2.5. Análisis jurisprudencial

Las cuotas de género son un tema que origina polémica, asimismo, su desarrollo jurisprudencial en los directorios es escueto; no obstante, en el aspecto de las cuotas electorales por género el desarrollo jurisprudencial ha sido mayor, razón por la cual analizaremos brevemente la jurisprudencia relativa a los derechos políticos y violencia política contra las mujeres ciudad capital Lima, Perú (Asociación de Magistradas Electorales de las Américas, 2017). En dicho documento se establece el número, la fecha y el asunto de múltiples resoluciones del Jurado Nacional de Elecciones, relativos a la materia.

En primer lugar, se menciona la resolución 0162-2017- JNE, la cual se centra en la cantidad de regidores distritales a ser elegidos en el 2017 y los porcentajes de aplicación de las cuotas electorales en dos sub materias género y jóvenes. En segundo lugar, se cita la resolución 1338-2006- JNE que se centra en la cantidad de candidatos a los concejos municipales provinciales y distritales, de las diversas organizaciones políticas. En tercer lugar, se indica la resolución 147-2015- JNE el número de regidores provinciales y regidores distritales del año 2015 así como los temas de cuotas electorales de género y jóvenes. Lo relevante de esta jurisprudencia y de la demás que se menciona en el listado de la Asociación de Magistradas Electorales de las Américas (AMEA) es que se establece como es el procedimiento de fiscalización de las cuotas y cómo se constituyen los jurados electorales especiales.

Cabe mencionar que el Instituto Nacional de Tamaulipas en México realizó una recopilación de jurisprudencia en temas de género la premisa era orientar en el proceso electoral 2015-2016 (2016). El tema principal de esas resoluciones es la Paridad de género y cuál es el proceso mediante el cual debe observarse en la postulación de candidaturas para la integración de órganos de representación popular federales, estatales y municipales. Además, también trata el tema de la paridad de género y dimensiones de su contenido en el orden municipal.

2.6. Vinculación entre derecho societario y constitucional

La vinculación entre el derecho societario y el derecho constitucional es clara cuando se tiene en consideración que nos encontramos en un proceso de constitucionalización del derecho, el cual consiste en que la Constitución (Guastini, 1985) ha ido movilizándolo por debajo de ella a la

ley y a su principio de legalidad como la fuente suprema del derecho. Así es como en la actualidad la Constitución emana todo el ordenamiento jurídico y vincula directamente a los poderes públicos y privados.

Además, Ferrajoli (2007) destaca que esta constitucionalización del derecho abarca una transformación de diversos ámbitos entre los que destaca el cambio de paradigma en la forma de entender el derecho, las normas, la jurisprudencia y el rol de los operadores jurídicos. En otras palabras, la constitucionalización del derecho al ser un cambio en los hitos en los que se entiende el derecho ha afectado las diversas ramas transformándolas y estrechando lazos para el entendimiento de unas áreas del derecho unidas con otras. Además, es pertinente señalar el artículo constitucionalización del derecho mercantil del doctor Landa Arroyo (2015), el cual indica que este proceso ha transformado al Tribunal Constitucional haciendo que desarrolle principios constitucionales económicos y también derechos fundamentales económicos transformando de esta manera el derecho mercantil.

2.7. Derecho a la igualdad en la constitución de sociedades

También, es necesario analizar el derecho a la igualdad, pero desde una perspectiva societaria respecto a la constitución de sociedades; por ende, en el presente apartado se examinará el artículo tres y cinco de la Ley General de Sociedades sobre las modalidades de constitución de sociedades y el contenido y formalidades del acto constitutivo respectivamente.

El artículo 3 de la Ley General de Sociedades sobre las modalidades de Constitución indica que los socios fundadores simultáneamente y en un solo acto o bajo otra modalidad que implica la forma sucesiva y la oferta a terceros constituye la sociedad. Cabe destacar que existen sociedades que solo pueden constituirse de la primera forma, es decir, en un solo acto como son la sociedad colectiva, las sociedades en comandita, la sociedad comercial de responsabilidad limitada y las sociedades civiles (1997).

Como se observa existe igualdad en la constitución de las sociedades, ya que libremente cualquier persona puede simultáneamente o en un solo acto o en forma sucesiva constituir una sociedad anónima. Asimismo, hay igualdad entre los sujetos que pueden constituir una sociedad, ya que no se hace diferenciaciones entre los mismos por razones como el sexo, la raza

u otras para que puedan estar facultados para constituir una sociedad anónima o de cualquier otra índole. Además, cabe hacer la atinencia que, aunque la norma puede resultar útil para la constitución de sociedades en sí, considero que deja un vacío para los temas de género ya que no explicita ni menciona nada al respecto.

El artículo 5 sobre el contenido y formalidades del acto constitutivo también sigue planteando dicha igualdad y continua sin mencionar nada respecto a temas de género, ya que no hace diferenciaciones respecto de los aspectos formales que se deben llevar a cabo para la formación de una sociedad. Dicho artículo indica que la escritura pública es la forma de constitución de una sociedad. Asimismo, señala que el pacto social y el estatuto deben estar incluidos y hace la atinencia que para cualquier modificación se requiere seguir la formalidad previamente establecida. En dicha primera escritura pública debe colocarse a los primeros administradores de la sociedad; además los actos referidos previamente se inscriben necesariamente en el Registro del domicilio de la sociedad. Por último, indica que cuando el pacto social no estuviese elevado a escritura pública, cualquier socio tiene posibilidad de demandar su otorgamiento por el proceso sumarísimo (1997).

Como se vislumbra, dicho artículo se centra en temas como la escritura pública, el nombramiento de los administradores, el registro del domicilio de la sociedad y el proceso sumarísimo por lo que no hace tampoco diferenciaciones entre los sujetos que constituyen una sociedad dotándolos de igualdad material en todos los aspectos. En otras palabras, no establece dicho artículo mayor detalle respecto a la composición de los órganos de administración, ni ningún acápite respecto a temas de género evidenciándose el vacío respecto a la temática.

2.8. Libertad de los accionistas de cómo se conforma el directorio

La normativa de la Ley General de Sociedades ha dado libertad a los accionistas respecto de la conformación del directorio por lo que la elección de este depende en gran medida de la autonomía de cada grupo de accionistas; sin embargo, en algunos artículos de la norma sí ha indicado ciertos aspectos a tener en consideración como el número de directores, el tema de los directores suplentes y alternos; y las funciones de los directores.

El artículo 155 de la Ley General de Sociedades sobre el número de directores señala que el estatuto de la sociedad es la base y este debe estipular un número máximo o mínimo de directores o en todo caso un número fijo. También se establece que en los supuestos en que el número sea variable la junta antes de la elección debe resolver sobre el número de directores a elegirse en el período respectivo. Por último, se señala que el número de directores no debe ser menor de tres personas.

Entonces, aunque la normativa establece libertad para escoger a quienes conformarán el directorio sí indica que por medio del estatuto se debe indicar un número fijo de directores en ambos límites el máximo y el mínimo. Asimismo, establece que como mínimo debe haber tres directores, pero no especifica quienes deben ser esos directores, sino que deja a la autonomía del accionariado la elección de los miembros de dicho directorio de tal forma que con total libertad puedan elegir a la persona que consideran idónea para dicho puesto. Como observamos aunque el marco normativo es útil no es del todo completo, ya que deja por completo a la autonomía la posibilidad que alguno de los integrantes sea mujeres y desde mi visión dado que la Constitución establece la igualdad entre hombres y mujeres y dado que actualmente nos encontramos ante un panorama en el cual las mujeres están infrarrepresentadas en los cargos directivos considero que debería crearse una normativa que abarque este tópico y que especifique con detalle cuántos puestos como mínimo deben ser ocupados por mujeres de tal modo que se logre mayor equidad.

El artículo 156 del mismo cuerpo normativo señala sobre los directores suplentes o alternos que el estatuto puede o no indicar que se seleccionen directores suplentes, indicando la cantidad de estas personas. También, da la posibilidad de que se elijan para cada director titular uno o más alternos, exceptuando los casos en que el estatuto lo establezca de distinto modo, los suplentes o alternos reemplazan al director titular pertinente de forma definitiva en casos de vacancia o de manera transitoria en circunstancias de ausencia o impedimento (1997).

Como se desprende de la cita antes expuesta, si bien es cierto no se establece quienes deben conformar el directorio sí se indica que puede haber directores suplentes o alternos con topes de número máximo o mínimo pre fijados en el estatuto y que estos directores pueden sustituir en determinados supuestos al titular de darse el caso. Como se observa este artículo

complementa al anterior sobre la composición del directorio, pero al igual que en el resto de la normativa sobre directorio en el Perú se guarda silencio sobre la composición del mismo referente a la cantidad de mujeres directoras que debe haber.

De la misma manera el artículo 173 sobre Información y funciones de la normativa en mención señala que todo director tiene entre sus derechos el ser informado por la gerencia de lo concerniente a la marcha de la sociedad. Cabe destacar que sea desempeñado en el seno del directorio y de tal manera que no se afecte la gestión social, incluso se ratifica la idea de que los directores así hayan sido electos por un determinado número de accionistas poseen las mismas obligaciones para con la sociedad y el grupo restante de accionistas es decir no deben parcializarse, sino que deben ser objetivos en su actuar no solo centrándose en los intereses de quienes los eligieron (1997).

Es decir, la norma no hace referencia a la forma en cómo se debe nombrar al directorio respecto a las cualidades de sus integrantes, pero sí indica que tienen derecho a ser informados por la gerencia de la sociedad, asimismo se hace la atinencia de que los directores deben defender de todos y no solo de quienes los eligieron. La libertad de los accionistas respecto a cómo se conforma el directorio se vincula con la libertad de empresa, ya que ambas dan parámetros para la libre determinación de la conformación de las empresas; por ende, es necesario analizar cada una de ellas en su apartado correspondiente.

2.9. Libertad de empresa

Cabe destacar que también es necesario analizar la libertad de empresa, debido a que ella es la base primigenia que permite la libre conformación de los directorios según las circunstancias de cada empresa; es decir es la libertad de contratar y conformar los directorios según los deseos de los dueños de tal modo que se sustenta su análisis para entender mejor cómo es que se conforma el directorio en una empresa. Según Hernández cabe resaltar que la libertad de empresa se evidencia en tres momentos: la libertad de ingreso, la libertad de permanencia, la libertad de contratación y de competición; y la libertad de retiro o salida del mercado (2012). Es precisamente en la libertad de contratación en la que nos centraremos, ya que los accionistas pueden seleccionar con total libertad a su personal y determinar quiénes

serán las personas específicas que desde su perspectiva son las idóneas para conformar un directorio.

Teniendo en consideración lo anterior cabe mencionar lo referido por el Tribunal Constitucional en la STC 0001-2005-PI, Fundamento 46 respecto a que la libertad de organización que implica la libre elección personal que trabajará o desempeñará labores dentro de la sociedad mercantil. La cual abarca la posibilidad de seleccionar a quienes ocuparán los cargos dentro de la institución (2005); no obstante, desde mi perspectiva aunque la normativa es bastante útil y coadyuva a la autonomía considero que dada la situación de las mujeres en los directorios sería adecuado y necesario que se cree una normativa a específica que trate la temática y que permita dar más detalle a los artículos sobre igualdad en la constitución de sociedades, libertad de accionistas en la conformación del directorio y libertad de empresa, de este modo podrían existir lineamientos para que se seleccione al directorio de forma aún más objetiva y obedeciendo también a temas de género.

3. Directorios

Continuando con el análisis nos centraremos en los directorios: su definición, funciones y elección. En las siguientes líneas se especificarán dichos tópicos:

3.1. Definición

El artículo 153 de la Ley General de Sociedades define al directorio indicando que es un órgano colegiado cuya elección se sustenta en la junta general de accionistas. Asimismo, se determina que cuando una o más clases de acciones posean el derecho a seleccionar una definida cantidad de directores, el proceso en el que se los elige debe ser por un tipo de junta denominado junta especial (1997).

Es un órgano colegiado seleccionado por la Junta General en el cual se afirma que la elección de directores se hará por junta especial podemos notar que no especifica qué cualidades o requerimientos deben tener directores, es decir, no se indica ni sus calificaciones, ni sus características, ni la proporción hombre-mujer que debe haber en un directorio para que haya

mayor equidad, cabe destacar que en esta normativa se vislumbra el vacío respecto a los temas de género.

3.2. Funciones

El artículo 171 sobre el ejercicio del cargo y reserva indica que los directores deben desenvolverse en un rol siguiendo la diligencia de un estructurado comerciante y de un representante leal, además es de vital importancia la reserva sobre los negocios de la persona jurídica incluso teniendo que mantener dicha reserva después de cesar las funciones (1997).

En otras palabras, los mayores deberes son los de la diligencia respecto al rubro de negocio y de ser leales a los intereses de la empresa. Para Jiménez Vargas-Machuca, las funciones del directorio implican dirigir, diligenciar y representar a la sociedad, gestionando su trayectoria, estableciendo las políticas marco que la gerencia llevará a cabo, aprobando los actos y acuerdos de voluntades relacionados con el rubro de negocio de la empresa (2018). Es decir, el directorio tiene funciones de gestión de dirección u símiles que permitan el desarrollo de la empresa en marcha.

Kristhian Quispe afirma que los directores tienen como función primordial establecer los patrones y directivas a seguir por la Sociedad en el ejercicio diario de sus actividades económicas, aunque considerando siempre con subsumirse a lo establecido en su objeto social (2020). Entonces, los directores también dan parámetros para el desenvolvimiento de la sociedad, pero siempre conforme al objeto social. Aunque esta normativa nos especifica sobre las funciones del directorio no nos da detalle sobre los requisitos y tampoco nos especifica nada sobre el tema de las mujeres en el directorio manteniéndose de este modo el silencio normativo.

3.3. Elección

Sobre la elección de directorios Max Schwarz Díaz indica respecto a los directorios profesionales que para la elección de estos la Junta General de Accionistas o su equivalente para representar sus intereses, los designa y para su configuración se puede distinguir la necesidad de integrar hasta tres tipos de directores, los ejecutivos, los no ejecutivos y los

independientes (2018). En otras palabras, la junta general de accionistas es quien designa y lo hace en base a las circunstancias específicas de cada tipo de director necesita.

El mismo autor afirma que los directores ejecutivos son los que tienen funciones explícitas de gestión. Los directores No Ejecutivos son externos a la empresa y refieren los intereses de los grupos mayoritarios de accionistas, sin embargo, no tienen una participación ejecutiva en la gestión del negocio. Los directores Independientes son los que están designados primordialmente para proteger los intereses del accionista minoritarios. No tienen vínculos como ser accionistas o similares, deben ser profesionales calificados con experiencia (2018), Es decir los directores electos responden a las especificidades de cada situación y dependiendo de ello son seleccionados para un cargo, podemos notar que se guarda silencio respecto a temas de género.

El código de buen gobierno corporativo establece en el principio 15 sobre conformación del directorio, que la empresa debe estar compuesta por un número de directores que permita un desarrollo eficiente y participativo que facilite la constitución de comités especiales. Asimismo, dicho lineamiento establece las cualidades de un buen director lo que implica que al final se logre pluralidad de enfoques y opiniones (2013). Esta última frase es la que abre la visión hacia una más inclusiva y permite entender que debe haber diversidad esta diversidad en la praxis debería reflejarse en mayor participación femenina en los directorios de tal modo que se cumpla con lo estipulado en el Código de Buen Gobierno Corporativo. Si bien es cierto no estipula el tema de género de modo literal, ni lo prohíbe, ni lo limita de tal modo que podemos señalar que está permitido el incluir la participación femenina, sobre todo teniendo en cuenta que esta diversidad tal como se evidenciará en el capítulo tres, es beneficiosa para la empresa ya que suma eficacia, rendimiento y una visión holística.

4. Teorías que promueven la participación de la mujer

Para enfocarnos más en el tema es necesario analizar algunas de las teorías que promueven la participación de la mujer por lo que empezaremos con los techos de cristal, pasaremos a la interseccionalidad y por último el feminismo.

4.1. Fenómeno de los techos de cristal

El primer aspecto de análisis son los techos de cristal por lo que expondremos su definición y cómo afectan a las mujeres.

4.1.1. Definición

Los autores Morrison, White y Van Velsor señalan que el fenómeno por el que las mujeres no alcanzan a las posiciones más elevadas en escalas profesionales se llama techo de cristal, ellos lo conceptualizan como el muro invisible que se evita en la cúspide de la carrera laboral de las mujeres puedan acceder a los puestos más altos de decisión o gestión empresarial (1987). Como se desprende de lo antes citado, los techos de cristal son barreras no visibles que evitan el ascenso de las mujeres.

En 1991, el Departamento de Trabajo de Estados Unidos conceptualizó el término como "las barreras artificiales que están basadas en prejuicios actitudinales que impiden a los individuos calificados a ascender en su organización hacia puestos gerenciales" (Daugherty, 2012, p. 47). Podemos desprender de la cita antes expuesta, que desde una visión sociológica las barreras se basan en prejuicios que impiden el ascenso orgánico de las mujeres a puestos de mayor jerarquía.

En la misma línea, Weyer (2007) mencionó que existirían “tres categorías que explican las barreras que resultan del glass ceiling: (a) prácticas corporativas como contratación, retención y promoción, (b) causas de comportamiento cultural como estereotipo y preferencia por un estilo de liderazgo, (c) estructuras culturales arraigadas en teorías feministas” (p. 483). Es decir, las barreras que provocan los techos de cristal se basan en praxis corporativas inadecuadas, conductas culturales arraigadas en estereotipos y preferencia por un estilo de liderazgo; además, de sesgos en la cultura que se fundan en teorías feministas.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo ha publicado el informe “Las mujeres en la gestión: ¿Representación insuficiente y sobrecargada?”, (2018) con dicho estudio la evidencia empírica confirma la presencia del techo de cristal e indica que estos se basan en factores tanto sociales como culturales, entre los que destacan las normativas

culturales, la ausencia de infraestructuras de atención, la distribución desigual de las responsabilidades y el trabajo en el hogar que es de índole no remunerativa, la creencia de que hay un número limitado de trabajadoras disponibles para ocupar puestos directivos, y la ausencia de arquetipos de conducta femeninos en los puestos superiores.

4.1.2. ¿Cómo afecta a las mujeres en el ámbito laboral?

La mujer forma parte de la fuerza laboral; sin embargo, su participación en puestos de alta jerarquía es una inquietud, la tasa de progreso es menor a la de los hombres y desigual. Esta situación se debe en gran medida a los techos de cristal que son una situación, que sirve para describir las barreras que dificultan a las mujeres en el avance a posiciones de alta jerarquía (Rodríguez, 2008). Evidentemente, los techos de cristal afectan a las mujeres en el acceso a puestos de alta dirección y de alta jerarquía.

En el ámbito jurídico societario considero que la materialización de los techos de cristal se basa en los prejuicios que guían su libertad de los accionistas de escoger a los miembros del directorio sin tener en cuenta los aportes que una mujer pueda dar o la formación ética y técnica que las candidatas mujeres puedan tener. La Ley General de Sociedades ampara que tengan la libertad para elegir los accionistas a los miembros del directorio y dado que no especifica ningún acápite respecto al género otorga completa libertad de elección a los accionistas, incluso cuando ese uso de la libertad implique una desnaturalización de lo que es una selección objetiva.

4.2. Otras teorías que promueven la participación de la mujer

4.2.1. Interseccionalidad

La autora Alison Symington, define el análisis interseccional como aquel que tiene como finalidad mostrar la diversidad de identidades, vislumbrar los diferentes tipos de discriminación y desventaja que se presentan como resultado de la mezcla de identidades. Analiza los contextos históricos, el ámbito social y político y también las situaciones propias de cada persona que resultan de la conjunción de diversos tipos de identidad (2004).

La interseccionalidad implica la confluencia de diferentes identidades en una persona y como estas pueden ser afectadas por factores exógenos de índole social como a discriminación y el racismo. Este tema ayuda a visibilizar cómo las mujeres también son afectadas por la interseccionalidad y; por ende, sufren las repercusiones del patriarcado en su desarrollo.

Cabe mencionar que desde una perspectiva interseccional existen múltiples factores de la identidad que interactúan con el hecho de ser una mujer en un directorio empresarial, lo que implica que la confluencia de aspectos como la raza, la clase social, la nacionalidad, la universidad en la que realizaron sus estudios superiores, entre otros. A continuación, se desarrollará brevemente como interactúan dichos factores con el género desde un análisis propio.

La raza: Desde una perspectiva interseccional podemos indicar que, aunque el grupo de las mujeres en los directorios estrictamente no pertenecen a un determinado grupo racial, si son mayormente pertenecientes al grupo considerado racialmente hegemónico en las clases altas de cada país.

La clase social: Es pertinente señalar que las mujeres que conforman un directorio generalmente tienen un determinado perfil social que corresponde a estratos sociales altos; es decir, se encuentran en una situación económica acomodada y comparten espacio social con los accionistas, por lo que interseccionalmente podemos considerar que son mujeres de estratos sociales altos, muchas veces pertenecientes al mismo perfil social de los accionistas.

La nacionalidad: Las mujeres en los directorios peruanos son generalmente peruanas, aunque también hay extranjeras sobre todo cuando las empresas tienen matriz en otro país, la nacionalidad es un factor que se interseca con el género en el tema de que muchas veces depende del origen de la empresa las políticas respecto a la mayor o menor medida de inclusión de mujeres en los directorios.

La universidad en las que realizaron estudios superiores: Es útil precisar para entender la perspectiva interseccional que este grupo humano compuesto por directoras empresariales usualmente son personas preparadas que han realizado sus estudios en las universidades de

mayor prestigio tanto nacional como internacional, por lo que a nivel académico se encuentran en un sector considerado culto y preparado.

A modo de síntesis, considero que existen diversidad de factores que interactúan con la identidad de ser una mujer en el directorio, lo que es un aspecto relevante es que en su mayoría estas mujeres pertenecen al perfil social de los accionistas y encajan en lo que la empresa busca como liderazgo, asimismo, tienden a ser en su mayoría mujeres que han tenido acceso a la educación de calidad y en altas esferas, lo que no impide que por el hecho de ser mujeres puedan verse afectadas cuando se dan los procesos de selección de personal para puestos de alta jerarquía, ya que como sabemos no siempre es objetiva la selección.

4.2.2. Feminismo

En seguida, se explica la definición del feminismo que permitirá desarrollar más adelante el tema de las cuotas de género dentro de los directorios.

El término teoría feminista (Santa Cruz, et al. 1994) es usado constantemente para hacer referencia a una visión de tipologías de trabajos productos por los movimientos de activistas y por la doctrina en multiplicidad de disciplinas. Aunque no existe unicidad sobre el significado de la palabra feminismo. Como se observa, existen multiplicidad de disciplinas referentes al feminismo. Sin embargo, autores como Justa Montero (2006) lo definen como un movimiento compuesto por pluralidad de ideas pero que se centra en la subordinación y desigualdad de las mujeres (p. 167). En otras palabras, si bien es cierto en la teoría feminista no se presenta una conceptualización única, se le puede definir como un movimiento que si bien es cierto tiene varias vertientes se centra en la sujeción de las mujeres respecto de los hombres y como esta debe ser reescrita para que haya mayor equidad entre mujeres y hombres.

4.2.3. Contraste del caso peruano con otros países de la región

Respecto a las cuotas de género podemos encontrar similitudes con otros países de la región como Colombia y Chile, aunque cabe mencionar que en el capítulo dos se desarrollará a profundidad cómo funciona el sistema de cuotas de género de directorio en cada país, es pertinente señalar que en estos tres países ha habido una evolución de la temática.

En el caso colombiano se ha promulgado la Ley 581 del 2000 que instaura una obligatoriedad del 30% de participación femenina en los directorios y cargos decisorios a nivel estatal, luego de 10 años de análisis un estudio determinó que, aunque ha habido mejorías aún persisten los múltiples obstáculos en su implementación que se derivan de factores tanto culturales como institucionales y normativos. Ello también ocurre en Perú dónde la normativa de cuotas y los esfuerzos por la implementación de las mismas, por ejemplo, en el ámbito político muestran un alto grado de dificultad y oposición en su creación y avance debido a temas culturales y normativos.

En el caso chileno existe la Ley N° 21356 establece que el porcentaje de directores de un mismo género no debe exceder de 60%, asimismo grupos como RedMad Mujeres de Alta Dirección lucha por las mejoras en el ámbito de temas de género situación similar a la de Perú en la que WomenCEO busca mejoras para las mujeres en los directorios. Es decir, las similitudes son que se ha intentado dar mejoras normativas, pero debido a varios factores que se intersecan hay un alto grado de obstaculización y que hay grupos que buscan mejorar la situación de la mujer en los directorios.

En síntesis, cabe destacar que el capítulo uno presenta la situación actual de las mujeres en los directorios en el ámbito internacional y en el mercado peruano nos da un panorama de la situación y de cómo amerita ser mejorada. Respecto al derecho a la igualdad en sus distintas concepciones, tratar a todos por igual y hacer diferenciaciones según las circunstancias específicas de cada sujeto puede servir para entender porque es importante seleccionar una visión respecto al tema de investigación. Asimismo, desde una perspectiva societaria se ha logrado comprender que la normativa guarda silencio en temas de elección del directorio, pero sí consagra el derecho a la igualdad en la constitución de sociedades, a la libertad de los accionistas de cómo se conforma el directorio y a la libertad de empresa. También se logró comprender en qué consisten los directorios, su definición, sus funciones y su elección. Por último, se presentó brevemente temas relevantes como la interseccionalidad y el feminismo de índole sociológica pero que se entremezclan con el derecho.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN VINCULADA AL DIRECTORIO Y DE LAS CUOTAS EN EL DERECHO COMPARADO

En el presente capítulo se analizarán documentos vinculados al directorio de empresas líderes en diversos sectores y se pondrá énfasis en las menciones que hacen a los temas de género que mantienen sobre la composición del directorio. Para la explicación nos centraremos en Bayer, Agrobanco, SIMSA y Caja los Andes. Por último, se analizarán las cuotas de género como mecanismo para combatir los techos de cristal en los directorios experiencia comparada específicamente en los casos latinoamericanos de Colombia, Chile y México, y en Europa en la normativa de Noruega Francia y Suecia.

5. Empresas líderes que se enfocan en temas de género

Es necesario mencionar que existen lineamientos que brinda cada empresa con el fin de regular de manera más taxativa y específica las funciones, la elección, y demás características del directorio. En el presente apartado se revisarán algunos lineamientos vinculados al directorio con el objetivo de encontrar temas referentes al género y las cuotas en ese ámbito, cabe mencionar que se han elegido las empresas que se observan a continuación por ser empresas que son representativas debido a que promueven temas de género con mucho interés y además que tienen índices altos de igualdad y de inclusión de la mujer en sus directorios.

5.1. Justificación de la elección de las empresas para el análisis

En la presente tesis se ha seleccionado una serie de empresas que son las que llegaron a sobrepasar el 30% de la participación femenina en el directorio. La elección de empresas también se basa en la denominada Tabla 17 “del II Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores, avances al 30% Camino a la Paridad” el cual muestra la evolución de empresas e indica con data los índices de mujeres en el directorio de empresas que tienen altos porcentajes desde el 2019 hasta el 2022.

Asimismo, se ha seleccionado dicho grupo de empresas porque poseen políticas muy importantes e interesantes que incluyen a la mujer como es el caso de Agrobanco. Otra razón para la selección de estas empresas es que son personas jurídicas que cumplen con los

lineamientos del ordenamiento peruano de forma adecuada, razón por la que presentan excelentes índices en el aspecto de mujeres en el directorio.

También, se justifica la elección porque son empresas que fueron premiadas en la investigación de Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, debido a sus compromisos y políticas con la mayor igualdad entre hombres y mujeres, incluso muchas de sus miembros en el directorio mujeres contribuyeron a la investigación y trazabilidad de las empresas y dieron testimonios en la misma investigación de Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú referenciando como se lleva a cabo el desarrollo de su labor como mujer en el directorio.

Cabe destacar que para esta tesis se ha empleado la gráfica de la trazabilidad de diversos años comprendiendo desde el 2019 hasta el 2022 mostrando de forma muy detallada las fluctuaciones de los índices de mujeres en el directorio. A continuación, se coloca la gráfica exacta del estudio de Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú (2023).

Figura 1:

Evolución de empresa 30%

| # años | Empresas | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
|--------|------------------------|------|------|------|------|
| 4 años | Bayer | 67 % | 67 % | 67 % | 33 % |
| | SIMSA | 50 % | 50 % | 50 % | 44 % |
| | Caja Los Andes | 60 % | 60 % | 60 % | 60 % |
| | Financiera Confianza | 50 % | 43 % | 43 % | 43 % |
| | AFP Habitat | 40 % | 40 % | 40 % | 40 % |
| | Scotiabank Perú | 38 % | 38 % | 38 % | 38 % |
| | Jaime Rojas | 33 % | 33 % | 33 % | 33 % |
| | Adm Jockey Plaza | 33 % | 33 % | 33 % | 33 % |
| | Crediscotia Financiera | 33 % | 33 % | 33 % | 33 % |
| | Invertur | 33 % | 33 % | 33 % | 33 % |

Fuente: Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú (2023)

Se emplea esta gráfica para mostrar cuales fueron las empresas con mejores índices de cantidad de mujeres en los directorios a lo largo de los años y poder continuar con un análisis caso por caso.

5.1.1. Bayer

Bayer tal como lo indica su página de presentación (Bayer Global, 2024) es una compañía que se enfoca en la investigación de las ciencias de la vida como son la salud y la agricultura, su enfoque se centra en lograr mayor desarrollo para los millones de personas alrededor de los países en los que trabaja y el mundo. Cabe destacar que Bayer lleva a cabo una serie de políticas empresariales (Bayer Cono Sur, 2023) inclusivas centrándose en fomentar identidades auténticas, ya que dan suma importancia al capital humano de la empresa; por ello, poseen tres redes de inclusión: Mujeres/Género (GROW), Personas con Discapacidad (ENABLE) y LGTBIQA+ (BLEND). Centrándonos en el equipo de inclusión de las mujeres este tiene como metas agilizar el desarrollo de carrera de las mujeres en Bayer Cono Sur, así como fortificar la estructura de las mujeres de Bayer, ayudándolas a identificar su propósito con herramientas para diferenciarse y crear impacto. Por último, concientiza sobre la importancia de la independencia económica de las mujeres a sus colaboradores.

Tienen como meta global lograr la paridad en todo nivel en el 2030, razón por la cual vienen implementando políticas de inclusión de la mujer en el directorio lo que ha llevado a un impacto real, ya que en el 2019 se presentó un 33% de mujeres en el directorio, en el 2020 este porcentaje ascendió a 67% y este porcentaje se mantuvo hasta el 2022 (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, 2023) cifras que evidencian su compromiso con los temas de género; además cabe destacar que uno de los pilares de Bayer es que “El crecimiento económico y la sustentabilidad van de la mano” de tal modo que se preocupa no solo por lograr ingresos, sino que también busca un crecimiento inclusivo (Bayer Cono Sur, 2024).

Es pertinente mencionar (Bayer Cono Sur, 2022) que su enfoque de gestión de talento posee varios pilares enfocados en identificar, atraer, desarrollar, promover y retener el talento lo que creará una fuerza laboral aún más inclusiva y los volverá un empleador más atractivo. La empresa Bayer ha desarrollado una serie de proyectos y políticas positivas para la inclusión

de la mujer entre las que destacan Apasionadas por el Campo lanzado en 2019, el cual trata del empoderamiento de mujeres en el ámbito rural, Mujeres del Deschalado en Buenos Aires, este programa se enfoca en mejorar la situación socioeconómica de familias vulnerables y la falta de oportunidades laborales para mujeres de la comunidad de Rojas.

También, se desarrolló WISE un programa en el cual se realiza acompañamiento a mujeres que se desenvuelven en sus carreras dentro del sector Investigación y Desarrollo del agro. Por último, se creó Her Next Step, un proyecto de mentoreo de 30 mujeres del Cono Sur, cuyo objetivo es visibilizar el talento desarrollar más a profundidad sus profesiones y generar nuevas líderes.

5.1.2. Agrobanco

Agrobanco es una empresa de capital estatal la cual tiene fuertes y sólidas políticas para la inclusión de la mujer, razón por la cual su directorio (2024) está compuesto por un 50% de mujeres siendo las directoras que forman parte de ella Mafalda Elisabeth Lazo Cossi y Nancy Balbina Goyburo Reeves como directora independiente esta última. Asimismo, gran parte de sus cargos ejecutivos de gerencias y jefaturas también está compuesta por mujeres tal como se desprende de su página web oficial.

Además, no es el único nivel en el que se centra en el empoderamiento femenino, (Agrobanco) sino que también están enfocados en el desarrollo sostenible y la equidad de género en el sector agropecuario, y tal como afirman trabajan con el fin de acrecentar y consolidar la presencia e influencia de las mujeres en el sector agricultura del Perú (2024). Es decir, realizan préstamos para pequeñas productoras de tal modo que incluyen a la mujer en el sector rural en la economía peruana.

En lo que ha transcurrido del año 2024, Agrobanco (2024) ha empoderado a mujeres rurales, por lo que ha dado más de S/344 millones en créditos para 27 mil pequeñas productoras en el último año. Asimismo, cabe destacar que esta empresa si bien es cierto se enfoca en lograr la paridad tiene entre aristas de su visión lo expresado por Nancy Goyburo referenciado en el estudio del Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú (2023) referente a que la designación de directores, al final es una designación de referencia, ya que la designación de un director

también debe responder a la meritocracia, ya que lo idóneo si queremos lograr la incorporación de más mujeres, debe haber concurso y las mujeres profesionales deben conocer estas oportunidades. Asimismo, aparte del concurso, debería primar otro principio: cuando se tiene un proceso de selección y existe empate en las cualidades para el puesto debe primar la elección de la mujer, debido a que esa elección influye en otros estratos de la empresa.

5.1.3. SIMSA

La empresa Minera San Ignacio de Morococha S.A.A. encargada de la explotación de Zinc y Plomo presenta altos índices de mujeres en el directorio usando como base el estudio de Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú (2023) se señala que al 2019 había 44% de mujeres, posteriormente en los años 2020, 2021 y 2022 el número de mujeres en los directorios se mantuvo en 50% siendo una cifra que representa la paridad entre hombres y mujeres. Cabe mencionar que SIMSA tiene compromisos muy diversos que van desde la inclusión de las mujeres hasta la responsabilidad social empresarial (SIMSA, 2024).

Es pertinente mencionar que SIMSA al ser una empresa del rubro minero tiene un alto índice de trabajadores masculinos; sin embargo, (Rumbo Minero, 2023) tal como lo expresa su presidenta del directorio, ellos mantienen una política de igualdad de oportunidades laborales sin distinción de género. Gracias a ello, en los últimos años, los puestos de trabajo ocupados por mujeres han ido aumentando dentro de la organización, desempeñando cargos de diferentes categorías y aportando al desarrollo de la actividad minera.

5.1.4. Caja Los Andes

En la Caja Los Andes se ofrecen distintos productos financieros, ya que están comprometidos con la inclusión financiera a todo nivel (Caja Los Andes, 2024). Respecto a la inclusión de las mujeres en el directorio cabe destacar que desde el 2019 hasta el 2022 la cifra ha sido 60% lo cual evidencia importancia de los temas de género (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, 2023). Además, le dan importancia a la inclusión de la mujer en otros ámbitos por ejemplo mediante la creación del crédito Mujer Luchadora el cual se otorga a emprendedoras que sean independientes y con negocio (Caja Los Andes Crédito, 2024).

Cabe destacar que, para lograr sus metas, en la empresa Caja Los Andes (Caja Los Andes, 2024) se labora con una estrategia sostenible que vincula a los actores involucrados de lo que denominan su ecosistema. Por medio de ello, logran visibilizar la voz, el liderazgo femenino, el acceso financiero, inclusión en tecnología, entre otras aristas importantes. Respecto de ello, Marie Auteroche, Gerenta Corporativa de Transformación y Sostenibilidad indica en una entrevista que procuran poner todos los estándares y todas las condiciones favorables para que tanto hombres como mujeres puedan desarrollar a su máximo potencial, de tal manera que logren la sostenibilidad.

5.1.5. Análisis crítico de las políticas antes expuestas

Si bien es cierto que las políticas empresariales antes expuestas promueven la inclusión de la mujer en diferentes niveles, a nivel crítico considero que a veces resultan un poco nebulosas, ya que, aunque no es así parecen dejar de lado a primera lectura la meritocracia; no obstante, lo que sucede es que basan la meritocracia en el principio de hacer ciertas diferenciaciones hacia las mujeres promoviendo que puedan escalar en la pirámide organizacional de presentar las cualidades para ello.

Asimismo, considero que otra crítica que podría hacerse hacia estas políticas es que, si bien es cierto que han dado resultados, ya que hay más mujeres en los directorios y sus índices son altos por lo que fueron consideradas favorablemente por Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, muchas veces por la misma naturaleza de la política implantada es difícil generar parámetros de trazabilidad de los beneficios que están otorgando a la institución que la aplica.

Mi última crítica, sería que en algunas de estas empresas la inclusión de la mujer se presenta más como usuaria que como parte de la propia empresa, ya que tienen políticas para empoderar o dar préstamos u otros servicios a mujeres, pero no mencionan específicamente políticas a nivel interno. Lo que podría significar que las empresas tienen dichas políticas en reserva o también podría significar que en esta esfera si incluyen mujeres, pero en otros estratos de la jerarquía interna no necesariamente se incluyen tanto a las mujeres.

5.1.6. Algunas métricas sobre la situación de la mujer en los directorios en base al estudio de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)

Para mostrar más la situación de la mujer en el directorio considero adecuado agregar métricas de la Superintendencia de Mercado de Valores que muestran al 2023 índice sobre la materia. Corresponde la Información a un Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

Figura 2: Conformación del directorio



Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores (2024).

De la gráfica antes presentada se observa que de 176 emisores que presentaron el reporte de Cumplimiento de Buen Gobierno Corporativo solo 173 respondieron la pregunta sobre directorios y su conformación por el hecho de que no contaban con directorio o estaban en proceso de disolución. De este universo de empresas solo 0.9 eran directoras mujeres. Además de la

segregación de datos, se indica que de las 12 empresas que corresponden a ESG, es decir, que trabajan en nombre de objetivos sociales 1.3 eran directoras mujeres, de las 25 empresas de Perú General solo 1.2 eran directoras mujeres y del resto de empresas siendo 148 en total solo 0.8 eran directoras mujeres.

Estos datos vislumbran que, aunque se han llevado a cabo políticas de inclusión de la mujer un análisis a nivel macro muestra que la situación de la mujer en este tipo de empresas que son las que cotizan en bolsa y; por ende, tienen un alto porcentaje en el mercado sigue mostrando índices bajos respecto a la inclusión de la mujer en los directorios. Del mismo modo considero necesario colocar la figura del mismo estudio que muestra los años promedio de permanencia en el directorio, debido a que existe una diferencia considerable entre el tiempo promedio de un hombre y una mujer en el puesto de director empresarial.

Figura 3: Años promedio en el directorio



Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores (2024).

Estos cuadros muestran que el tiempo promedio de una mujer en el directorio es 5.4 años siendo 5.7 años como directoras de empresas ESG, 5.9 en empresas de Perú General y 5.2 en el resto de las empresas versus 8.2 años de tiempo de permanencia de un director hombre, siendo 10.7 años en ESG, 10.2 años en empresas del grupo Perú General y 8.0 años en el resto de las empresas. Lo que evidencia que tanto a nivel general como de forma segregada las mujeres permanecen menos tiempo en los puestos de directorio, lo que muestra que sus puestos en los directorios son más endebletes en comparación a la de sus pares masculinos, ya que su permanencia es menor. Lo que conjuntamente con la gráfica anterior evidencia que las mujeres ocupan menos cargos en los directorios y además su tiempo de permanencia es menor.

6. Derecho comparado y el enfoque de la perspectiva de género en los temas de cuota:

En el siguiente apartado se analizará los mecanismos referentes a las cuotas de género utilizadas por el sistema, colombiano, chileno, mexicano, noruego, francés y suizo. Cabe mencionar que se han elegido dichos países porque son países con avances importantes respecto a la inclusión de la mujer en los directorios, asimismo, los de la región de América del Sur muestran similitudes en su aspecto social por lo que se les ha analizado, cabe precisar también que la variable analizada es la normativa y la evolución de las legislaciones en cada uno de estos países.

6.1. Colombia

En el caso colombiano existe la Ley 581 del 2000 “Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones”. En dicha norma se explica en el artículo 4 sobre la participación efectiva. En otras palabras, con esta norma se intenta dar más representatividad a las mujeres en cargos de poder, de tal modo que se posibilite un 30% en los cargos de poder decisorio sea en el máximo nivel o en el nivel de otros niveles decisorios.

Cabe mencionar que la normativa en cuestión se enfoca en el sector público por lo que el porcentaje de 30% es para dicho ámbito. Aunque no hay una normativa (OC2, 2023) específica para el sector privado, iniciativas privadas aspiran a llegar al mismo porcentaje de participación femenina. “En base al estudio “Women in the Boardroom: A Global Perspective”,

es el país de Latinoamérica con mayor representación de mujeres en los directorios, con un 15,1%” (p. 4). En este caso lo más resaltante desde mi perspectiva es el 30%, ya que me permite determinar un posible factor numérico que también puede ser aplicado en otros países como; por ejemplo, el Perú debido a que resulta un número adecuado para comenzar el avance hacia la mayor igualdad.

Algunos efectos de la Ley de Cuotas en Colombia (Ley 581 de 2000) se evidencian en un estudio de DeJusticia del año 2012 (DeJusticia, 2012), en él se muestra que, a diez años de su entrada en vigencia, la Ley de Cuotas ha mostrado múltiples e importantes efectos instrumentales y simbólicos como propugnar una igualdad material entre mujeres y hombres. Sin embargo, no ha sido cumplida de manera integral y, de hecho, muchos de sus mandados han tenido un bajo cumplimiento. Ello se disgrega al menos en un fragmento, a la existencia de múltiples obstáculos en su implementación que se derivan de factores tanto culturales como institucionales y normativos.

El estudio menciona la existencia de barreras invisibles que impiden el acceso de las mujeres a cargos de poder. Lamentablemente, esto conlleva una infrarrepresentación femenina y un problema para la democratización del poder. Lo cual muestra que, aunque las cuotas sí han servido para otorgar más voz a las mujeres y abrir espacios de cooperación entre hombres y mujeres aún hay tareas pendientes vinculadas a ello.

6.2. Chile

En el marco normativo de Chile La Ley N° 21356 indica que "Las personas de un mismo género no podrán exceder el sesenta por ciento del total de los miembros de los directorios de las siguientes entidades: a) Empresas públicas creadas por ley (...), b) Sociedades en que el Estado (...).

En este caso el porcentaje es mayor al caso colombiano; sin embargo, dado el mercado peruano con un alto grado de informalidad y de factores que dificultan que las normativas den resultado como los techos de cristal considero que solicitar un 30% sería la mejor alternativa. En el caso de directorios como se observa en este sistema jurídico se da este sistema en el caso de empresas públicas y sociedades de origen estatal, por lo que podemos ver una limitación de

este marco normativo. Cabe mencionar que a lo largo de los años se han venido discutiendo mejoras en la legislación lo que ha derivado en que el 16 de marzo del 2023 la Comisión de diputadas aprobó que se legisle respecto a la participación de las mujeres en directorios de S.A. “Las diputadas de Mujeres y Equidad de Género respaldaron la iniciativa propuesta por el Ejecutivo que plantea que los directorios de sociedades anónimas abiertas y especiales estén integrados, por al menos, un 40% de mujeres” (2023). Es decir, actualmente se viene discutiendo si es que debe haber cambios y especificaciones mayores respecto a la situación y representación de las mujeres en los directorios.

RedMad Mujeres de Alta Dirección indica por medio de su presidenta María Ana Matthias indica que la participación de las mujeres, aunque ha incrementado ha sido a un ritmo muy lento y muy bajo razón por la cual Chile se encuentra en estándares inferiores a los de la OCDE, ya que desde su visión y de forma concordante con la de otros países para lograr un verdadero cambio hace falta un cambio cultural (2024).

6.3. México

En el caso mexicano se da la norma NMX R 025 SCFI emitida por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y la Comisión Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), el sistema sea para empresas de todo tipo implica una certificación que se obtiene mediante auditoría externa en la que se ven las prácticas empresariales (2015).

En la misma línea, existe el Programa Nacional para la Igualdad de Hombres y Mujeres que encuentra su fundamento jurídico en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y es emitido por INMUJERES; este programa tiene por objetivo integrar estrategias para promover la igualdad en las empresas. Cabe destacar que este es un mecanismo diferente y novedoso en el cual no se da la propuesta de cuotas, sino que se dan certificaciones mediante auditoría a las empresas que tienen buenas prácticas empresariales como por ejemplo incluir a las mujeres en el directorio. Asimismo, es pertinente indicar que el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) recomienda la inclusión de mujeres en los directorios, pero no es obligatorio, lo cual se enfoca más en una política de autorregulación.

Entre los avances en la materia a lo largo de los años cabe destacar que (OC2, 2023) “entidades de la sociedad civil también impulsan una mayor participación de mujeres en las juntas directivas y en los altos mandos de las empresas” (p.5). Lo cual demuestra un cambio en la sociedad civil progresivo.

6.4. Noruega

En Noruega la ley evolucionó en tres etapas en la primera etapa que fue antes del 1 de enero de 2004, (Dhir, 2015) las empresas no estaban sujetas a ningún tipo de regulación basada en cuotas. En la primera fase del 1 de enero de 2004 al 31 de diciembre de 2005 el cumplimiento de la ley de cuotas fue voluntario, durante esta etapa se podía abordar libremente los desequilibrios sobre el género sin intervención estatal formal. Los estudios revelaron que solo 68 de 519 (13,1 por ciento) de las empresas habían alcanzado los niveles de representación previstos. Solo el 16 por ciento de los directores eran mujeres, muy por debajo de las expectativas del gobierno. Por ende, en la segunda etapa a partir del 1 de enero de 2006 al 31 de diciembre de 2007, todas las empresas existentes recibieron un plazo de dos años transitorio para alcanzar los niveles de representatividad que exige la ley de cuotas. En la tercera etapa, desde el 1 de enero de 2008, todas las empresas están obligadas a cumplir con la cuota por lo que todas las empresas han logrado el cumplimiento.

Como se desprende de lo antes mencionado fue un proceso progresivo que implicó tres facetas la primera centrada en la autonomía, la segunda transitoria con un plazo de dos años para que se adaptaran y la tercera con obligatoriedad para la implementación de cuotas. Desde mi perspectiva este modelo sería el que podría aplicarse en el Perú ya que da espacio para que de forma primigenia las empresas se adapten y luego se analizan los resultados y de no obtenerse cambios significativos recién se analiza la posibilidad de la obligatoriedad de este modo no se imponen cuotas, pero tampoco se deja sin efecto las mismas. Lo idóneo desde mi visión sería que se establezca el tema de las cuotas como un tema voluntario y que las empresas en su autonomía empiecen a aplicarlas, pero si no se lograsen los resultados al igual que en el modelo noruego tendría que aplicarse de forma obligatoria las cuotas.

Cabe mencionar que (OC 2, 2023) la ley noruega incluye sanciones para las empresas que incumplan la normativa, que van desde multas hasta su disolución. Asimismo, esto ha ido

acompañado de leyes que les facilitan a las mujeres conciliar sus carreras profesionales con su vida familiar. Lo cual es una forma de regular de manera más integral, de tal modo que el sistema jurídico va incluyendo factores como el género.

Cabe mencionar que, desde sus comienzos en la implementación generalizada en Europa, la “cuotas” han sido una herramienta de acciones positivas (García-Berrio, 2008) eficiente para aumentar la participación de las mujeres. La cuota también llamada reserva de plaza constituye una técnica que implica el beneficio para un grupo humano específico implica la medida de discriminación inversa en general. En otras palabras, las cuotas de género son una alternativa que permite lograr mediante la discriminación positiva un aumento en la participación femenina en cargos de decisión y de poder; por ende, es una herramienta adecuada para fomentar mayor acceso de las mujeres a dichos cargos.

6.5. Francia

En el caso francés Cifuentes y Weidenslauffer señalan que, en el 2011, la Ley Copé-Zimmermann modificó el Código de Comercio francés estipulando una cuota del 40% en los consejos de administración o directorios de las grandes empresas, para brindar mayor representatividad a las mujeres. Además, en agosto de 2014 se reafirmó el objetivo de esta legislación con la Ley de igualdad entre hombres y mujeres (loi no 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes) que entró en vigor en enero de 2017. En la actualidad, la ley de 2014, que plantea la igualdad de género en todas las dimensiones indica que la cuota del 40% debe aplicarse a: las empresas cuyas acciones se cotizan en un mercado regulado, las empresas cuyos ingresos o activos totales asciendan a 50 millones de euros en el transcurso de tres años consecutivos, y que posean 500 o más empleados (decrece a entre 250 y 499 en 2020) y las organizaciones gubernamentales (2020). Como podemos observar el caso francés implica la obligatoriedad de la aplicación de la norma por parte de las empresas de tal forma que se incrementan los índices de cuota femenina en los directorios como resultado directo de la aplicación de la norma.

Una investigación de la Universidad de Harvard (Lehuedé, 2022) analizó los resultados de la normativa después de una década, los resultados demostraron un porcentaje de participación femenina de 46% el año 2021. Podemos notar que la aplicación da resultados

claros y directos ya que tal como indica la investigación de Harvard se ha llegado a un 46% de representación femenina en los directorios. Lo que evidencia que esta medida es eficiente, no obstante, no considero que debamos exigir porcentajes tan altos como el 46% no sería posible debido a temas de cantidad de mujeres idóneas para los puestos por lo que yo propongo un porcentaje más bajo de cuota de género que ronde el 30%.

Cabe destacar que en Francia se viene aplicando políticas que responden a la estrategia “Género y desarrollo” de Francia (Ministerio de Europa y Asuntos Exteriores, 2014), la cual consiste en un intercambio de ideas con la sociedad civil y un reajuste de prioridades para mejorar la situación de la mujer, lo que de nuevo evidencia que las normativas deben estar acompañadas de políticas gubernativas más integrales para dar resultados significativos.

6.6. Suecia

En Suecia desde mediados de la década de los 70, (García-Berrio, 2008) la Política de Equidad de Género o mainstreaming, tenía como objetivo crear una igualdad de género formal, en otras palabras, en función del respeto del principio de igualdad entre ambos sexos ante la ley. Esta política se basa en romper con la estructura de poder tradicional para construir una sociedad con igualdad y equidad. En otras palabras, se dio un cambio de paradigma y se consagró la igualdad de género como un objetivo primordial de tal forma que se deconstruyera la estructura tradicional para lograr más equidad.

El sistema de Suecia usa el enfoque “Cumplir o explicar” (Comunidad Mujer, 2015) es un sistema que se basa en la autorregulación por completo y en el que las empresas deciden libremente qué medidas adoptar y cuales no debiendo explicar a los inversores justificadamente porque no se aplicarían ciertas medidas.

Este modelo considero que, aunque de alguna manera podría ser aplicado en las primeras etapas en nuestro país de tal forma que al comienzo fuese la autorregulación la que determinase cuantas mujeres integren los directorios, luego debería verse cuales son los resultados alcanzados y si estos no son satisfactorios dar paso a una etapa de adaptación y posteriormente volver obligatoria la cuota siguiendo el modelo noruego.

Cabe mencionar que, respecto a las cifras de género en los directorios de los países que conforman la OCDE, (Jünemann y Kreutzberger, 2022) refiriéndonos al porcentaje de mujeres directoras. Por ejemplo, en la mayoría de las naciones en las que es vigente la obligatoriedad de cuotas como en Francia, el 100% de las empresas poseen mujeres en sus directorios. No obstante, otros países como Suecia, Suiza, Reino Unido y Canadá, los cuales no disponen de cuotas forzosas, han conseguido un 100% de organizaciones con mujeres en sus directorios a través de otros modelos. Lo que demuestra que se puede lograr buenos resultados optando por diversos caminos respecto a las cuotas de género.

7. ¿Cómo los factores culturales afectan la implementación de políticas de igualdad como las cuotas?

Es pertinente señalar que con frecuencia (Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, 2017) se considera que la cultura marca limitantes al logro de la igualdad de género y se la invoca para justificar la resistencia a las estrategias e intervenciones públicas encaminadas a promover dicha igualdad indicando que están en conflicto con prácticas culturales y tradicionales. De esta manera, la cultura se emplea como herramienta eficiente para lograr la mantención del estatus quo.

Según IPSOS España, algunas aristas de relevancia que deben ser analizadas cuando nos referimos al factor cultural son los estereotipos, los sesgos y las falsas creencias que poseen los sujetos involucrados en la selección de los directores. Es decir, los accionistas, ya que se poseen conocimientos erróneos de las mujeres provocando que temas como la brecha salarial o la posibilidad de equilibrar la vida laboral con la familiar se dificulte (2019).

Otro factor que obstaculiza la igualdad es la idiosincrasia (Estrada et al, 2016) la cual es definida como un constructo social que está ligado a aspectos culturales y costumbres sociales, que en específico al referirse en razón de género se han basado históricamente en las diferencias biológicas las que inciden en lo que corresponde a la conducta de las mujeres y que controla sus posibilidades de desarrollo social, promoviendo barreras y obstáculos para su participación en el sector productivo; pero también en las normas de vida hacia las mujeres.

Cabe mencionar que las cuotas al igual que todo mecanismo que da igualdad se ve afectada porque en el ámbito privado y público, las mujeres se enfrentan a la segregación profesional, los estereotipos y las tradiciones, las barreras para ejercer sus derechos sobre la propiedad, falta de acceso a los créditos, los recursos, y la tecnología, a la violencia de género y a muchos otros obstáculos que dificultan la igualdad con los hombres en el mundo laboral (ONU Mujeres, 2024).

7.1. Análisis de constitucionalidad

En primer lugar, es pertinente señalar que nuestra carta magna en su título 1 de la persona y la sociedad, capítulo 1 derechos fundamentales de la persona, artículo 2 afirma que “toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivos de origen, raza, sexo, idioma, religión y opinión, condición económica o de cualquier otra índole” (1993). Desde mi visión, este acápite es el que permitiría y sería sustento para que se realicen acciones que permitan la igualdad real entre hombres y mujeres.

Lo antes mencionado está ligado (Ecoembes, 2023) íntimamente con las herramientas de discriminación positiva que son las formas en las que entendemos las acciones positivas que, aunque a primera vista pueden parecer que plantean un trato privilegiado y con ciertos tintes discriminatorios no son accesibles a todos por igual, sino a los grupos que sufren trato discriminatorio, lo más relevante es que son acciones que tienen por finalidad en determinados grupos y en contextos específicos lograr mayor equidad.

Respecto a las cuotas y su constitucionalidad considero al igual que Vega Alonso de Val que el problema no son las cuotas (2021). La problemática se centra en que existe una posición histórica de subordinación en todos los ámbitos especialmente en el laboral, debido en gran medida a una estructura patriarcal. Las cuotas no son un factor de discriminación. El Tribunal Constitucional español se manifestó a favor del establecimiento de cuotas señalando que no vulnera el artículo 14 de su Constitución y el cumplimiento ya que no haya discriminación en cuanto a sexos porque precisamente va a corregir una situación de desigualdad.

7.2. Voces críticas sobre las cuotas

En España Nuria Chinchilla, profesora en IESE Business School y titular de la cátedra Mujer y Liderazgo y que participó como consejera en la preparación de la Ley de Igualdad de 2007

(Gómez, 2021). Ella indica que de forma primigenia hay que distinguir entre las cuotas obligatorias que se imponen desde fuera y la finalidad de tendencia que se marcan dentro de las compañías. Para ella lo más favorable es lo segundo, ya que de esta forma se da también la diversidad adecuada a cada nivel y en cada sector.

Es un hecho que dos visiones la femenina y la masculina, en los consejos de administración, es más favorable; no obstante, esto no se puede forzar, y mucho menos hacerlo con leyes desde fuera, para ella es necesario para ayudar a que las entidades estudien lo que es adecuado en cada caso, para que haya una evolución, no una revolución forzada por las cuotas. Es decir, para esta autora la inclusión de las cuotas de género de forma obligatoria es una alternativa que más que positiva resulta perjudicial, ya que es una imposición de la normativa para lograr un cambio social que debe ser gradual y resultar de una evolución.

Asimismo, en México, Lourdes Ocampo Coria (2022) indica que hay críticas tanto de hombres como de mujeres. La primera crítica que se hace es que es injusto elegir a una mujer por el solo hecho de ser mujer. Para los hombres deben guiarse la selección por la idoneidad del cargo. En el caso de las mujeres afirman que ser elegidas solo por una cuota minimiza sus capacidades y hasta les parece en un grado discriminatorio. Tal como se desprende de lo antes expuesto para un sector las cuotas no son idóneas porque las mujeres según esta visión no serían elegidas por sus capacidades, sino por privilegio.

Además, cabe agregar el recuento de Anna María Fernández Poncela (2011) que indica cuales son las principales objeciones al tema de las cuotas. Ella indica que se objeta la idoneidad de los individuos discriminados, ya que puede haber otros grupos en situación similar, políticamente subrepresentados, y puede tener lugar incluso una discriminación hacia los mismos con la aplicación de las cuotas. Otra objeción es que por la forma de elección puede resultar antidemocrático. Asimismo, se afirma que podría resultar en la minusvalía de ciertos grupos. En el mismo tenor se indica que puede tratarse de una mera medida de imagen o de "lo políticamente correcto". Es decir, al igual que en comentarios anteriores en contra de las cuotas se vislumbra que puede resultar antidemocrática, solo por dar una impresión de corrección, aunque no sea así y solo por cumplir con la cuota.

7.3. Análisis del mecanismo del “enforcement”

Para Selznick, la regulación es definida como el “control sostenido y enfocado ejercido por una agencia estatal sobre actividades que son valoradas por la comunidad” (1985, p. 363). Dentro de esta actividad en la que se circunscriben los agentes estatales no solo se encuentran los involucrados en el poder ejecutivo y legislativo, sino también los que fiscalizan el cumplimiento normativo, el mecanismo se denomina “enforcement”. En materia de “enforcement” se emplean, con frecuencia, dos tipos de estrategias; una que recurre a la persuasión y prevención, conocida como “compliance” y otra que se basa en la disuasión, conocida como “deterrence” (Reiss, 1984).

En el caso de la faceta persuasiva se realiza mediante incentivos; en un análisis del enforcement disuasivo conocido como compliance en materia de cuotas de género lo que se haría es crear incentivos por ejemplo de índole tributaria para lograr incentivar que las empresas mediante autorregulación cumplan las cuotas de mujeres en el directorio. Otra opción sería crear campañas que certifiquen buenas prácticas empresariales y en las que muestren lo positivo de tener cuotas de género y que mediante ello se motive a que las empresas cumplan con esta premisa.

Respecto a la “deterrence”, llamado enfoque disuasivo, lo que se plantea es que se den fiscalizaciones posteriores y sanciones ante el incumplimiento de la normativa en este caso se tendría que crear una normativa en temas de género que haga obligatorio el tema de las cuotas en los directorios y que involucre que ante el incumplimiento se debería sancionar económicamente con multas o un mecanismo símil a la empresa. En este caso sería necesaria un organismo fiscalizador que evalúe el cumplimiento de la normativa, considero que por la materia podría ser la Superintendencia del Mercado de Valores y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

Cabe resaltar que ambos enfoques presentan desventajas en el caso del enforcement disuasivo en primer lugar, puede resultar muy oneroso por los procedimientos de fiscalización, en segundo lugar, un excesivo estilo punitivo puede generar el “juego del gato y el ratón” entre regulador y regulado (Oded, 2013). En tercer lugar, el enfoque punitivo también puede originar “adaptación creativa” (Ochoa, 2018), esto quiere decir que se buscan formas de eludir la finalidad de la norma sin que ello sea aparente.

El profesor Francisco Ochoa (2018) menciona que el enfoque persuasivo suele ser más barato; no obstante, el acercamiento usual a una autoridad puede provocar que algunos consideren que se puede instrumentalizar dicho hecho y caer en la denominada captura regulatoria. Además, una autoridad amigable puede ser percibida como débil por los fiscalizados y la ciudadanía. Entonces, ambos mecanismos presentan ventajas y desventajas; sin embargo, desde mi visión en el caso de las cuotas dado que hay tanta resistencia considero más eficiente la política de disuasión.

7.4. Consideración de alternativas a las cuotas

Dos posibles alternativas a las cuotas son fortalecer un ambiente inclusivo y los CVs ciegos. Respecto a la creación de un ambiente inclusivo en el trabajo, este se enfoca en la igualdad de oportunidades, el respeto entre todos y la valoración de las diferencias personales. Además, promueve la diversidad en términos de género, raza, edad, orientación sexual y habilidades, entre otros aspectos (Universidad CESUMA, 2024). El crear este ambiente fortalece los vínculos entre los colaboradores y permite que se atraiga capital humano de diversos sectores, permite también abordar los temas con menor cantidad de sesgos inconscientes de tal modo que se desarrolle mejor la diversidad. En temas de género permite que se de en un contexto de equidad y armonía igualdad de oportunidades.

Muchas veces al promoverse ambientes de este tipo y valorarse la diversidad de posturas las cuotas resultan innecesarias, ya que per se se incluye a minorías y grupos más vulnerables además que se les valora por lo que pueden aportar; no obstante, este tipo de ambientes son complejos en su creación, debido a que involucran un proceso de reclutamiento lo más objetivo posible y sin sesgos o con la menor cantidad de sesgos posibles, inversión económica del empleador y normativa que per mita su proliferación.

La segunda alternativa que se desarrollará con mayor profundidad en el capítulo tres son los CVs ciegos, los cuales son CVs que cuando se presentan al posible empleador omiten información sensible, datos como el sexo, la edad, el estado civil, entre otros. Estos CVs permiten brindar más objetividad al proceso de selección y omitir sesgos, no obstante, presentan algunos problemas como el hecho de que existen entrevistas a lo largo del proceso de selección por lo que los datos omitidos salen a relucir. También, se menciona que hay trabajos que involucran la necesidad de saber ciertos datos por los que no se puede evaluar la idoneidad. Es decir, este

mecanismo es complejo en su aplicación y resulta que no siempre da los resultados esperados por sus desventajas. Es ante esta situación, que considero más favorable las cuotas.

En este segundo capítulo se ha analizado brevemente algunas empresas líderes que se enfocan en temas de género, llegando a la conclusión que, en los cuatro casos seleccionados, Bayer, Agrobanco, SIMSA y Caja los Andes, hay mujeres en el directorio y se dan políticas autorreguladoras de inclusión de la mujer en cargos de decisión y de poder. Es así como contribuyen a la materialización del derecho a la igualdad y no discriminación. En materia de derecho comparado se vislumbra que se podría adaptar aspectos de los diversos modelos estudiados teniendo en cuenta principalmente el ámbito de la cuota de género en un 30% como es el caso colombiano, adaptándolo a todos los niveles empresariales como es el caso mexicano.



CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

En el presente capítulo se afianzan los argumentos para el desarrollo de nuestra hipótesis la cual es que las cuotas de género debería ser un mecanismo que en el contexto peruano permitiría mayor igualdad en los directorios, si se adaptan dichas cuotas de género a la especificidades del sistema peruano y se toma en cuenta un modelo basado en derecho comparado asimismo cabe aclarar que el modelo que se propone en la presente investigación se basa en el 30% de participación de las mujeres en el directorio usando como base ese aspecto del modelo colombiano, la aplicación general; es decir, a empresas privadas y públicas y el modelo gradual de Noruega en el cual se aplica en tres fases siendo la primera la cuota de género como un la primera centrada en la autonomía, la segunda transitoria con un plazo de dos años para que se adaptaran y la tercera con obligatoriedad para la implementación de cuotas supeditadas estas dos últimas fases a que no haya dado resultado la primera. Además, la hipótesis implica que con este mecanismo temporal se puede romper el denominado techo de cristal.

En este apartado, se desarrolla en primer lugar, las alternativas de solución para combatir las desigualdades en el mercado laboral respecto a los problemas de género, cómo son los CVs ciegos y las cuotas de género en segundo lugar, se profundizará sobre cómo las cuotas de género dan mayor representatividad a las mujeres, posición a favor, en contra y una toma de postura propia.

8. Alternativas de solución para combatir las desigualdades en el mercado laboral respecto a los problemas de género

Existen actualmente mecanismos y herramientas que son empleadas para combatir las desigualdades en el mercado laboral respecto a los problemas de género, entre ellas se encuentran los Cvs ciegos y las cuotas de género. A continuación, se expondrán con mayor profundidad las definiciones pros y contras de ambas alternativas.

8.1. Cvs ciegos

Uno de los mecanismos más utilizados (Synergie, s.f.) en el mundo anglosajón para eliminar problemas de sesgos son los Cvs Ciegos estos implican que cuando se dé un Cv a un posible empleador solo se incluya información personal y profesional eliminando datos sensibles o que pueden afectar el proceso de selección por razones de sesgos o discriminatorias. Como se desprende de la cita antes expuesta este tipo de Cvs ayudan a que el reclutador sea más objetivo en la elección de la persona idónea para el puesto, centrándose en sus logros académicos y trayectoria y no en cuestiones de índole más sensible como son el sexo, la raza, la edad, entre otros aspectos que pueden afectar una contratación.

Cabe destacar que el Cv ciego (Factorial, 2024) es una nueva manera de elaborar un Cv típico y también es denominado por algunos como Cv anónimo, ya que lo único que debe incluir este tipo de currículums son los datos de índole académica, formativa o laboral. Esto contribuye a que la selección sea más positiva al fomentar factores objetivos, también promueve la optimización del proceso y reforzar el *employer branding*, que es la imagen reputacional de la empresa frente a sus colaboradores y a postulantes a la empresa.

Además, los CVs Ciegos permiten que se disminuyan (Factorial, 2024) los prejuicios por género en el reclutamiento, por ejemplo, muchas veces se considera que las mujeres tienen tasas de absentismo mayores o creemos en el riesgo de que solicitará una baja por maternidad ya que es mujer. No obstante, cabe destacar que al igual que toda herramienta posee pros y contras un hecho es que el principal problema de estos CVs es que es posible adivinar mediante los datos brindados no con certeza, pero sí con probabilidad, la edad u otras cuestiones personales por lo que para algunos los CVs ciegos no son una alternativa suficiente cuando se trata de cierto tipo de sesgos.

Asimismo, otro inconveniente que se encuentra es que durante el proceso de selección hay un cierto punto en el que se lleva a (Persono, s.f.) cabo una entrevista personal razón por la cual los estereotipos, sesgos y hasta la discriminación puede salir a relucir. Este fenómeno es denominado (Talent FY, s.f.) como la posposición de la discriminación, ya que implica que estos sesgos salgan en etapas posteriores y no primigenias de la selección de candidatos. Además de este inconveniente, también se pone en realce la imposibilidad de valorar la

idoneidad para ciertos trabajos donde lo más importante son los aspectos físicos. En profesiones que puedan requerir cierta fuerza o habilidades físicas (por ejemplo, un vigilante) resulta imprescindible tener en cuenta el físico, de la misma forma la existencia de una futura entrevista personal o entrevista vía aplicativo implica que pueden aparecer rasgos físicos o características personales que el empleador quiera evitar por los que descalifique al posible candidato.

Cabe mencionar que un C.V. ciego, (Factorial, 2024) tiene una estructura que se basa principalmente en información del candidato evitando información personal, formas de contacto, datos académicos, y experiencia laboral previa. Por lo que si se analiza a profundidad podría dar información de la edad del candidato. También, es pertinente indicar que ya en Europa implementan CVs Ciegos (Europa Press, 2018) por ejemplo un caso exitoso es el de IKEA España este proyecto fue activado en Madrid y Sevilla de tal modo que se eliminen sesgos en el proceso de selección, del proceso se ha obtenido un 83,3% de éxito de sus 330 candidatos pues de los 18 candidatos seleccionados para esta fase, 15 se han incorporado finalmente a la plantilla. Además, en Ikea en España en la actualidad el 60% de la plantilla son mujeres y en el caso de los puestos de mando llegamos al 52%.

Como se observa los Cvs ciegos son útiles; sin embargo, no eliminan por completo los sesgos o posibles discriminaciones razón por la cual desde mi perspectiva no son la alternativa más idónea, aunque sí contribuyen a la objetividad.

8.2. Cuotas de género

En primer lugar, es pertinente mencionar que tal como indica Figueroa (2015), la expresión cuotas de género es amplia; sin embargo, podemos definirla como una acción afirmativa para lograr mayor igualdad. Tal como se evidencia las cuotas de género son un término extenso el cual implica acciones afirmativas de diferenciación en base a razones objetivas, sin embargo, existe polémica y debate respecto a que si son realmente adecuadas para dar mayor representatividad a las mujeres.

9. ¿Las cuotas de género dan mayor representatividad a las mujeres?

Actualmente, existe mucha controversia respecto al hecho de que las cuotas de género son un mecanismo adecuado para dar mayor igualdad y representatividad a las mujeres por lo que colocaré una breve explicación de la posición a favor y en contra de las cuotas de género.

9.1. Posición a favor

Tal como indica Lourdes Ocampo (2022) las cuotas de género NO son la meta, son parte del proceso para alcanzar la igualdad. Dado que paulatinamente va en ascenso el número de mujeres preparadas es perentorio y necesario la presencia de ellas en los diversos niveles y esferas en puestos claves de liderazgo de tal modo que el sistema se vuelva más incluyente de las mujeres y de cómo ellas contribuyen al mundo laboral. Es así como menciono lo dicho por Ocampo: nos necesitamos mutuamente para construir un futuro donde la igualdad sea la realidad y no un simple simbolismo. Esta frase resume perfectamente la idea de lograr más representatividad de las mujeres en los directorios y porque es necesaria, ya que lo que verdaderamente enriquece el mundo laboral es la participación conjunta de hombres y mujeres.

En la misma línea Rumbidzai Kandawasvika (2022) indica que, si la sociedad fuera justa en materia de género, no existiría la necesidad de las cuotas de género, ya que lo más importante es garantizar la participación de las mujeres, la igualdad y el liderazgo en diferentes niveles, ya que la igualdad debe ser un objetivo mundial. Tal como se menciona lo vital es lograr la participación de las mujeres en diversos grados para que se dé más igualdad en el sistema ante las fallas estructurales.

Aunque muchas veces se considera que pueden tener efectos negativos las cuotas también es cierto que varias mujeres que han alcanzado puestos de alto mando como por ejemplo gerencias, directorios o firmas legales concuerdan al afirmar que han colaborado en el avance por la igualdad, teniendo en cuenta el tema de la meritocracia (Legal Today, 2021). Es decir, se coloca a estas mujeres no solo por el hecho de ser mujeres sino teniendo en cuenta valores como la meritocracia y que son las más aptas para dichos puestos de poder.

También cabe destacar, que, aunque (Legal Today, 2021) muchas veces se señalan los aspectos negativos de las cuotas, también se afirma que sí contribuyen a la igualdad. Esta es una de las principales conclusiones a la que se llegó ayer en la webinar ‘Mujeres por Derecho’: ¿Por qué el 80 % de los socios de los despachos son hombres?, organizada por Thomson Reuters.

9.2. Posición en contra

Cabe mencionar que respecto a la posición en contra se considera que una mayor diversidad podría intensificar la probabilidad de conflictos intra-grupo dando como resultado situaciones conflictuales que podrían originar que no se avance en la administración de la persona jurídica (Gonzales, 2022). Es decir, se afirma que la diversidad de opiniones más que ser provechosa podría generar un conflicto intra grupo y más si se tiene en cuenta que en esta visión se considera que la cuota de género provocaría un nombramiento de la mujer solo por el hecho de ser mujer.

Asimismo, en la postura en contra se encuentra un creciente rechazo a las mismas debido a que la no contratación de mujeres se atribuiría en totalidad a “factores de oferta”, el supuesto déficit de mujeres suficientemente calificadas para ocupar estos cargos y su disponibilidad y disposición a integrar consejos de administración” (Lombardo y Verge, 2017 p. 17). Es decir, se considera en esta visión que el no nombramiento de mujeres en puestos de directorio se debe a factores como el mercado, el funcionamiento de este y la falta de mujeres calificadas para los puestos de trabajo sobre todo en cargos de alto mando donde las habilidades, experiencia y demás requerimientos son altos.

Siguiendo al Barcelona School of Management, otro punto que se menciona en contra es que las cuotas de género (2022) provocan un efecto adverso ya que hace que las mujeres duden de su propia competencia, además de ser percibidas como menos competentes por los demás. Además, se considera que otro problema que arrastran las cuotas es la falta de aceptación de los líderes de la empresa, ya que cuando se trata de organizaciones en las que no se cree realmente en la igualdad, se termina incluyendo a las mujeres solo por llenar un cupo.

9.3. Toma de postura

En el presente apartado se explicita mi postura la cual consiste en que debe existir una intervención del Estado en el tema de la importancia de establecer cuotas de género para evitar los techos de cristal en los directorios de las empresas del sector financiero y esta posibilidad de intervención del Estado se fundamenta en la igualdad ante la ley y en el ámbito de la relación laboral en la igualdad de oportunidades sin discriminación. Además, considero que esta intervención tiene como base la necesidad creciente de fomentar diversidad de posiciones en el aspecto legal y operativo. Asimismo, desde mi perspectiva es necesario al igual que en el caso de los directores independientes se daba crear una normativa para mujeres. Por último, mi postura también se fundamenta en que dado que las empresas que cotizan en bolsa y que tienen un porcentaje más equitativo son más apreciadas por el inversionista la aplicación de cuotas sería un factor que mejoraría el posicionamiento de las empresas en el mercado peruano. Cabe resaltar que considero que esta selección de mujeres para los puestos en los directorios debe obedecer a parámetros objetivos y que impliquen una selección de las mujeres por su capacidad, su preparación técnica y académica sus años de experiencia y su calidad moral de tal modo que la selección se da en base a objetividad y la meritocracia también.

9.3.1. Intervención del Estado, ya que la constitución garantiza la igualdad ante la ley y en el ámbito de la relación laboral la igualdad de oportunidades sin discriminación

En la actualidad se clasifican las diferentes acciones del Estado en un proceso económico, de tal modo que el primer tipo de intervención que se considera según autores como Portocarrero (1978) es la regulación, la cual consiste en la acción en institucionalizar reglas del juego económico. Primero, se deslinda lo prohibido de lo permitido, el Estado se vuelve el tercer fundamento basado en lo coactivo. Es así como se constituye un marco legal e institucional de desarrollo de las actividades económicas.

En el caso de temas de género debemos tener en cuenta que se vinculan de forma primigenia con la igualdad ante la ley la cual consiste según Landa (1991) en un derecho y valor supremo, pero también es operador constitucional de la transformación económica. Entonces, el derecho no puede desconocer (Chappuis, 1994) las diferenciaciones que se tienen que hacer,

ya que tienen que darse disposiciones diferenciadoras con el fin de propender a un trato igualitario ahí donde la naturaleza no lo ha logrado.

Es decir, dado que en la realidad las personas no somos iguales es necesario e imprescindible que se hagan diferenciaciones sobre todo ante panoramas donde las fallas estructurales del sistema generan desigualdad, como es el caso de la inclusión de las mujeres en puestos de alta dirección como son los del directorio.

La normativa actual en la carta magna establece y garantiza la igualdad ante la ley de tal modo que involucra que los hombres y las mujeres deben ser tratados como iguales en cualquier ámbito en que se desarrollen, esto también abarca el ámbito laboral. Asimismo, en la Constitución se estipula la igualdad de oportunidades sin discriminación en la relación laboral. Estos principios de forma clara establecen la igualdad para hombres y mujeres, por lo que si la constitución lo establece lo idóneo en este campo en el cual no se estaba viendo grandes avances por sí mismo, es decir, en la inclusión de las mujeres en los directorios debería existir una normativa complementaria que al igual que en el caso de los directores independientes garantice la igualdad real, ya que ante las fallas estructurales como los techos de cristal se dificulta que las mujeres accedan a dichos cargos.

9.3.2. Es necesario fomentar la diversidad de posiciones en el aspecto legal y operativo

En primer lugar es pertinente mencionar que la diversidad de posiciones es beneficioso en el aspecto legal y operativo de tal modo que hay estudios que respaldan esta premisa como es el caso de McKinsey, con su estudio llamado “Diversity matters even more: The case for holistic impact” en él se estudian empresas del sector financiero, y se desarrolla la idea de que las empresas que apuestan por la diversidad de género en los equipos ejecutivos tienen un 21% más de probabilidades de mejorar en cuanto rentabilidad y un 27% más de demostrar una creación de valor superior. En otras palabras, es completamente tangible la mejoría respecto a la diversidad de posiciones, razón por la cual es necesario y además beneficioso que se aplique la diversidad en la práctica.

Del mismo modo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe “The Business Case for Change”, mostró las estadísticas de un estudio respecto a 13.000 empresas de 70 países, en el que el 74% de éstas reportó que el haber incluido a mujeres en su dirección

incrementó los beneficios entre un 5% y un 20%. Asimismo, cabe destacar que las empresas cuya cultura es inclusiva poseían un 9% más de probabilidades de optimizar el rendimiento de su negocio (2019). Es decir, la diversidad de posiciones fomenta un ambiente no solo más inclusivo sino también más eficiente, ya que promueve una diversidad de visiones sobre las decisiones que se tomen y esto a su vez genera una visión más panorámica y enriquecedora que promueve los beneficios.

Como se demuestra la diversidad permite tener una visión holística de la empresa, permite tener un conjunto más enriquecedor de visiones que mejoran el desenvolvimiento de la empresa y todo ello concatenado se reditúa en mayor eficiencia y rentabilidad para una empresa que mantiene la diversidad comparada con una que no la promueve. Una ventaja comparativa que es interesante para los dueños de una empresa y que además es beneficiosa para toda la sociedad y la empresa en su conjunto.

9.3.3. Al igual que en el caso de los directores independientes se debe crear una normativa para mujeres

Si bien es cierto la emisión de nuevos lineamientos jurídicos y normativas no siempre brinda los resultados esperados, muchas veces si coadyuvan a lograr mejoras en los sistemas, es así como una normativa exitosa ha sido la de los directores independientes, ya que mediante la misma se ha creado un mínimo requerido para las sociedades atendiendo a las circunstancias específicas de cada empresa y volviéndolo obligatorio en el caso de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores.

Esto ha permitido mayor objetividad en las decisiones de las empresas y una mejora en la credibilidad de la organización y sus normas de gobernanza de tal forma que desde mi visión considero que también sería beneficioso y similar desarrollar una normativa específica para el caso de la cuota de género en los directorios, ya que al menos a corto plazo y de forma obligatoria por el momento; es decir, hasta que se vean los reales beneficios de la inclusión de las mujeres en los directorios como son generar más igualdad y tener diversidad de opiniones en el aspecto legal y operativo aunado al hecho de que la empresa será más valiosa para el inversionista, las cuotas deben permanecer.

En la misma línea considero, que las cuotas de genero al menos en una primera instancia permiten desarrollar mecanismos para garantizar mayor igualdad real y fáctica, ya que abren la puerta a la participación de las mujeres de forma primigenia y le dan visibilidad y voz en espacios en los que si no fuera por la cuota por situaciones como los techos de cristal no podrían ingresar y menos participar.

Cabe hacer la atingencia que desde mi visión el organismo que debería velar porque la normativa de mujeres de crearse fuera respetada sería el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y la Superintendencia del Mercado de Valores, ya que una normativa como la que se plantea involucra que cada cierto tiempo haya un mapeo de los resultados y de su cumplimiento, ya que las cuotas son temporales y ambas entidades en cuestión tienen competencias, ya que en primer lugar la normativa se centra en mujeres y; en segundo lugar, nos referimos a empresas que cotizan en bolsa.

9.3.4. Las empresas que cotizan y que tienen un porcentaje de mujeres en el directorio son más apreciadas por el inversionista

Las empresas actualmente no solo deben ser rentables, sino también sostenibles en todo aspecto económico, social, cultural es así como uno de los temas más importantes y que actualmente interesan a los inversionistas cuando deciden escoger una empresa para hacerla crecer es la diversidad e inclusión de la mujer en cargos claves para el desarrollo de la empresa. Manpower Group indica que uno de los aspectos relevantes es lograr que la empresa tenga mujeres líderes, ya que ello fomenta la inversión y menciona estrategias para lograrlo entre las que se encuentran las siguientes: fomentar políticas de diversidad e inclusión, establecer el desarrollo y la mentoría, eliminar sesgos inconscientes y las barreras de las estructuras, promover modelos de liderazgo inclusivo y por último apoyar redes de mujeres (2024).

Tal como se desprende de lo anterior la relevancia de los temas de género implica un enfoque holístico y ha generado avances en la materia razón por la cual actualmente existe una norma ISO (UNE Revista de Normalización Española) en temas de género la cual promueve un arquetipo para que trabajen conjuntamente mujeres y hombres en pro de la igualdad dentro de una organización, marcando la diferencia con factores como naturaleza, actividad, tamaño, o localización (2022). Asimismo, desde mi perspectiva este ISO refleja un avance en la materia y demuestra la importancia que los inversionistas le dan a los temas de género.

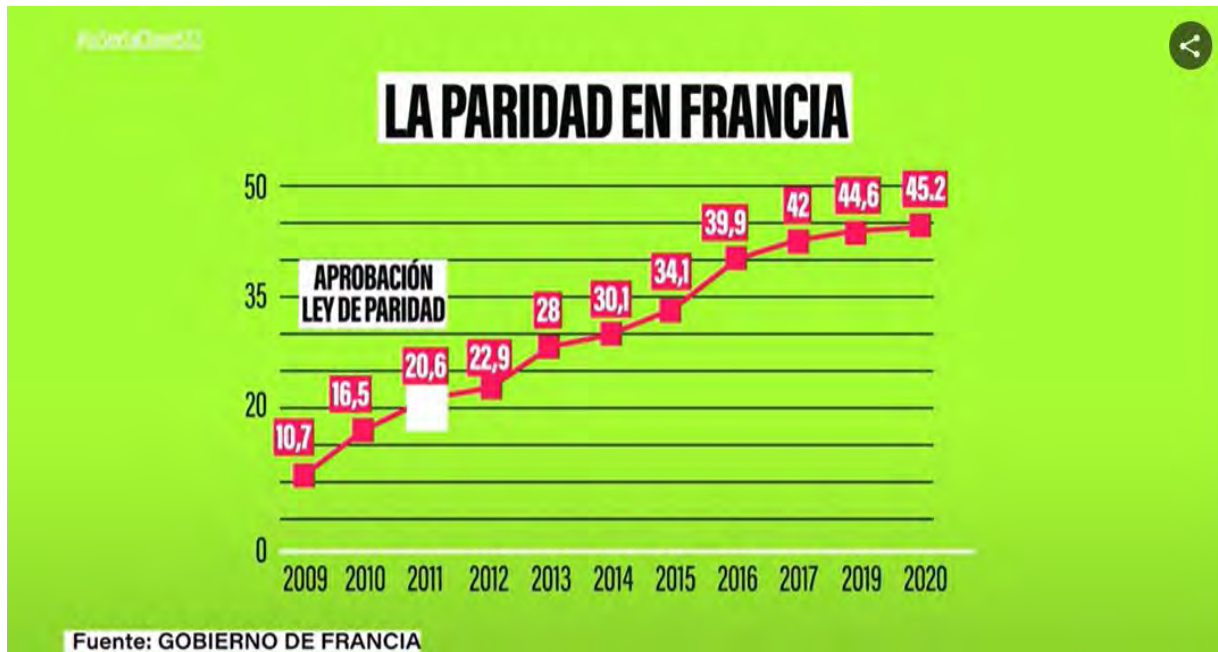
Además, cabe, mencionar que los inversionistas se guían por lo denominado inversiones con impacto de género (IIG), en esta concepción se establece que las finanzas pueden ayudar a crear un mundo mejor y revolucionar la concepción de género garantizando más oportunidades entre hombres y mujeres, ya que abordan los sistemas de poder y los problemas estructurales (2021). Tal como se observa en base a esta corriente ya no solo se ve que un negocio sea rentable, sino que se observa que el mismo siga lineamientos de igualdad entre hombres y mujeres, es en base a esta visión que el inversionista también se vuelve un agente de cambio social.

Cabe destacar que actualmente existen empresas de origen y capital peruano que ya poseen considerables índices de representación femenina son las denominadas empresas de la lista “Great Place To Work”, las cuales poseen características que propician un ambiente laboral que potencia las capacidades de las mujeres creando un ámbito laboral adecuado para el mejor desarrollo de estas. Algunas de las empresas son “Financiera OH (63% de mujeres en su planilla y 41% en puestos directivos), Interbank (57% de mujeres en planilla y 45% en puestos directivos), NGR (44% de mujeres en planilla y 44% en puestos directivos), Konecta (64% de mujeres en planilla y 43% en puestos directivos), Siemens Healthineers (42% de mujeres en planilla y 71% en puestos directivos), Eurofarma (56% de mujeres en planilla y 60% en puestos directivos), Scotiabank (56% de mujeres en planilla y 25% en puestos directivos), entre otros” (Great Place To Work, 2024, p.2).

10. Datos empíricos sobre la efectividad de las cuotas

Los datos empíricos que se presentarán a continuación son el resultado de la evolución de la normativa y su aplicación en Francia obedeciendo a la premisa de 30% de mujeres en los directorios al 2027 y 40% al 2030. Se muestra así la gráfica de lo que en Francia se denomina la ley de paridad en los directorios, a continuación, se expresa en la figura tres los avances a nivel macro presentándose un 10,7% de mujeres directoras en el 2009, un 16,5% de mujeres directoras en el 2010, un 20,6% al 2011, un 22,9% al 2012, un 28% al 2013, un 30,1% al 2014, un 34,1% al 2015, un 39,9% al 2016, un 42% al 2017, un 44,6% al 2019 y un 45,2% al 2020. Lo que evidencia que luego de llegar al 40% esperado al 2030 antes de dicho año se siguió con el aumento paulatino de las mujeres en los directorios empresariales.

Figura 4: Avance de la denominada ley de paridad en los consejos de administración



Fuente: Gobierno de Francia, adaptación del Diario la Sexta Clave (2023)

Cabe mencionar que esta primera gráfica como ya se ha expresado es la versión macro de los índices y fue elaborada en base a información del Gobierno de Francia.

Figura 5: Premios a la feminización de los órganos directivos de empresas de SBF 120 – Año 2022

| Rang | Note globale obtenue | Société | Part des femmes dans le CA ou CS | | Part des femmes dans le Comité des Nominations | | Part des femmes dans le Comité des Rémunérations | | Femme Présidente d'un de ces deux Comités | | Note totale Féminisation du Conseil |
|------|----------------------|-------------------|----------------------------------|-------|--|------|--|------|---|------|-------------------------------------|
| | 100 | | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 | |
| 1 | 95,47 | SODEXO | 50,00% | 20,00 | 60,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 2 | 93,40 | MERCIALYS | 55,56% | 20,00 | 60,00% | 5,00 | 60,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 3 | 89,50 | ENGIE | 54,55% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 4 | 88,40 | HERMES | 50,00% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 5 | 87,84 | SARTORIUS | 42,86% | 17,14 | 75,00% | 5,00 | 75,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 32,14 |
| 6 | 87,83 | IPSOS | 50,00% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 7 | 86,97 | NEXITY | 54,55% | 20,00 | 60,00% | 5,00 | 60,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 8 | 85,95 | FDJ | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 9 | 85,20 | ICADE | 40,00% | 16,00 | 40,00% | 4,00 | 40,00% | 4,00 | OUI | 5,00 | 29,00 |
| 10 | 84,78 | ORANGE | 45,45% | 18,18 | 100,00% | 5,00 | 100,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 33,18 |
| 11 | 84,32 | CARMILA | 46,15% | 18,46 | 20,00% | 2,00 | 20,00% | 2,00 | OUI | 5,00 | 27,46 |
| 12 | 84,22 | BIC | 50,00% | 20,00 | 100,00% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 13 | 83,95 | L'OREAL | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 80,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 14 | 83,88 | DASSAULT SYSTEMES | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 15 | 83,05 | UBISOFT | 45,45% | 18,18 | 100,00% | 5,00 | 100,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 33,18 |
| 16 | 82,73 | PUBLICIS | 45,45% | 18,18 | 50,00% | 5,00 | 40,00% | 4,00 | OUI | 5,00 | 32,18 |
| 17 | 81,84 | MICHELIN | 44,44% | 17,78 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 27,78 |
| 18 | 81,40 | GECINA | 50,00% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 19 | 80,80 | VIVENDI | 50,00% | 20,00 | 40,00% | 4,00 | 40,00% | 4,00 | NON | 0,00 | 28,00 |
| 20 | 80,38 | KLEPIERRE | 44,44% | 17,78 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 32,78 |
| 21 | 80,25 | PERNOD RICARD | 58,33% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|-------|---------------------|--------|-------|---------|------|--------|------|-----|------|-------|
| 22 | 80,23 | COVIVIO | 42,86% | 17,14 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 28,81 |
| 23 | 80,17 | WENDEL | 40,00% | 16,00 | 57,14% | 5,00 | 57,14% | 5,00 | OUI | 5,00 | 31,00 |
| 24 | 79,74 | FNAC DARTY | 54,55% | 20,00 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 30,00 |
| 25 | 79,60 | AMUNDI | 50,00% | 20,00 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 30,00 |
| 26 | 79,58 | TELEPERFORMANCE | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 27 | 79,50 | EUTELSAT | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 25,00% | 2,50 | NON | 0,00 | 27,50 |
| 28 | 78,54 | CLARIANE (KORIAN) | 45,45% | 18,18 | 75,00% | 5,00 | 75,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 33,18 |
| 29 | 78,51 | CREDIT AGRICOLE | 44,44% | 17,78 | 33,33% | 3,33 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 31,11 |
| 30 | 78,39 | GROUPE M6 | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 31 | 77,84 | GROUPE CASINO | 42,86% | 17,14 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 32,14 |
| 32 | 77,48 | ELIOR GROUP | 50,00% | 20,00 | 60,00% | 5,00 | 60,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 33 | 77,00 | RUBIS | 45,45% | 18,18 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 28,18 |
| 34 | 76,72 | KERING | 45,45% | 18,18 | 66,67% | 5,00 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 31,52 |
| 35 | 76,57 | COFACE | 50,00% | 20,00 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 31,67 |
| 36 | 76,43 | SEB GROUPE | 38,46% | 15,38 | 60,00% | 5,00 | 60,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 25,38 |
| 37 | 75,90 | GETLINK | 50,00% | 20,00 | 20,00% | 2,00 | 20,00% | 2,00 | OUI | 5,00 | 29,00 |
| 38 | 75,45 | EUROFINS SCIENTIFIC | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 39 | 75,45 | REXEL | 50,00% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 42,86% | 4,29 | OUI | 5,00 | 34,29 |
| 40 | 74,20 | ERAMET | 43,75% | 17,50 | 25,00% | 2,50 | 40,00% | 4,00 | NON | 0,00 | 24,00 |
| 41 | 73,65 | IPSEN | 41,67% | 16,67 | 33,33% | 3,33 | 60,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 30,00 |
| 42 | 73,40 | EURAZEO | 40,00% | 16,00 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 26,00 |
| 43 | 73,30 | CGG | 62,50% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 44 | 72,98 | SAINT GOBAIN | 45,45% | 18,18 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | NON | 0,00 | 28,18 |
| 45 | 72,88 | AIR France KLM | 43,75% | 17,50 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 29,17 |
| 46 | 72,47 | LEGRAND | 41,67% | 16,67 | 0,00% | 0,00 | 60,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 26,67 |
| 47 | 72,40 | BNP PARIBAS | 50,00% | 20,00 | 60,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 48 | 71,43 | TF1 GROUPE | 50,00% | 20,00 | 75,00% | 5,00 | 75,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 49 | 70,67 | ACCOR | 50,00% | 20,00 | 71,43% | 5,00 | 71,43% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 50 | 70,47 | TOTALENERGIES | 45,45% | 18,18 | 75,00% | 5,00 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 30,68 |
| 51 | 70,38 | BOLLORE | 45,45% | 18,18 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 28,18 |
| 52 | 70,00 | VIRBAC | 33,33% | 13,33 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 25,00 |
| 53 | 69,90 | DANONE | 50,00% | 20,00 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 30,00 |
| 54 | 69,80 | CARREFOUR | 46,15% | 18,46 | 40,00% | 4,00 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 29,96 |
| 55 | 69,42 | SCHNEIDER ELECTRIC | 41,67% | 16,67 | 20,00% | 2,00 | 20,00% | 2,00 | NON | 0,00 | 20,67 |
| 56 | 69,31 | PLASTIC OMNIUM | 57,14% | 20,00 | 100,00% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 57 | 69,23 | VEOLIA | 60,00% | 20,00 | 40,00% | 4,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 34,00 |
| 58 | 68,36 | DERICHEBOURG | 37,50% | 15,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 30,00 |
| 59 | 68,35 | NEXANS | 45,45% | 18,18 | 80,00% | 5,00 | 83,33% | 5,00 | OUI | 5,00 | 33,18 |
| 60 | 68,30 | EURONEXT | 40,00% | 16,00 | 40,00% | 4,00 | 40,00% | 4,00 | OUI | 5,00 | 29,00 |

| Rang | Note globale obtenue | Société | Part des femmes dans le CA ou CS | | Part des femmes dans le Comité des Nominations | | Part des femmes dans le Comité des Rémunérations | | Femme Présidente d'un de ces deux Comités | | Note totale Féminisation du Conseil |
|------|----------------------|---------------------------|----------------------------------|-------|--|------|--|------|---|------|-------------------------------------|
| | 100 | | 20 | | 5 | | 5 | | 5 | | 35 |
| 61 | 68,27 | SOLVAY | 46,67% | 18,67 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 33,67 |
| 62 | 68,10 | ANTIN IP | 50,00% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 63 | 67,87 | ALD AUTOMOTIVE | 50,00% | 20,00 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 31,67 |
| 64 | 67,84 | LVMH | 42,86% | 17,14 | 60,00% | 5,00 | 60,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 32,14 |
| 65 | 67,54 | UNIBAIL RODAMCO WESTFIELD | 50,00% | 20,00 | 60,00% | 5,00 | 60,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 66 | 67,38 | AIR LIQUIDE | 50,00% | 20,00 | 33,33% | 3,33 | 66,67% | 5,00 | NON | 0,00 | 28,33 |
| 67 | 66,67 | ADP | 41,67% | 16,67 | 40,00% | 4,00 | 40,00% | 4,00 | OUI | 5,00 | 29,67 |
| 68 | 66,66 | VERALLIA | 40,00% | 16,00 | 50,00% | 5,00 | 40,00% | 4,00 | OUI | 5,00 | 30,00 |
| 69 | 66,00 | BIOMERIEUX | 50,00% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 70 | 65,30 | AXA | 42,86% | 17,14 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 27,14 |
| 71 | 65,22 | ESSILORLUXOTTICA | 41,67% | 16,67 | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | NON | 0,00 | 16,67 |
| 72 | 65,10 | VALLOUREC | 57,14% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 73 | 64,63 | EDF | 58,33% | 20,00 | 75,00% | 5,00 | 75,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 74 | 64,53 | BUREAU VERITAS | 41,67% | 16,67 | 40,00% | 4,00 | 40,00% | 4,00 | NON | 0,00 | 24,67 |
| 75 | 64,34 | IMERYS | 40,00% | 16,00 | 66,67% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 31,00 |
| 76 | 64,10 | ORPEA | 50,00% | 20,00 | 60,00% | 5,00 | 60,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 77 | 63,86 | SAFRAN | 46,15% | 18,46 | 71,43% | 5,00 | 71,43% | 5,00 | OUI | 5,00 | 33,46 |
| 78 | 63,83 | AIRBUS | 33,33% | 13,33 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 28,33 |
| 79 | 63,77 | SCOR | 42,86% | 17,14 | 28,57% | 2,86 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 28,33 |
| 80 | 63,68 | SOITEC | 41,67% | 16,67 | 57,14% | 5,00 | 57,14% | 5,00 | OUI | 5,00 | 31,67 |
| 81 | 63,37 | REMY COINTREAU | 41,67% | 16,67 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | NON | 0,00 | 21,67 |
| 82 | 63,15 | SOPRA STERIA | 41,67% | 16,67 | 42,86% | 4,29 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 30,95 |
| 83 | 62,30 | MCPHY ENERGY | 50,00% | 20,00 | 100,00% | 5,00 | 100,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 84 | 62,22 | CAPGEMINI | 41,67% | 16,67 | 25,00% | 2,50 | 40,00% | 4,00 | NON | 0,00 | 23,17 |
| 85 | 62,14 | SOMFY | 44,44% | 17,78 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | NON | 0,00 | 24,44 |
| 86 | 62,05 | INTERPARFUMS | 45,45% | 18,18 | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | NON | 0,00 | 18,18 |
| 87 | 62,04 | VINCI | 53,85% | 20,00 | 40,00% | 4,00 | 75,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 34,00 |
| 88 | 61,47 | SANOFI | 42,86% | 17,14 | 40,00% | 4,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 26,14 |
| 89 | 61,08 | EUROAPI | 50,00% | 20,00 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 31,67 |
| 90 | 60,96 | SPIE | 50,00% | 20,00 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | NON | 0,00 | 25,00 |
| 91 | 60,74 | OVHcloud | 44,44% | 17,78 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | NON | 0,00 | 24,44 |
| 92 | 60,31 | ALTAREA | 41,67% | 16,67 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 26,67 |
| 93 | 60,30 | ALLEN | 50,00% | 20,00 | 100,00% | 5,00 | 100,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 94 | 59,38 | VALEO | 41,67% | 16,67 | 60,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 26,67 |
| 95 | 59,02 | ALSTOM | 50,00% | 20,00 | 20,00% | 2,00 | 20,00% | 2,00 | NON | 0,00 | 24,00 |
| 96 | 58,56 | JC DECAUX | 40,00% | 16,00 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | NON | 0,00 | 21,00 |
| 97 | 58,38 | QUADIENT | 40,00% | 16,00 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 31,00 |
| 98 | 57,87 | SOCIETE GENERALE | 41,67% | 16,67 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | NON | 0,00 | 21,67 |
| 99 | 57,32 | ARKEMA | 45,45% | 18,18 | 33,33% | 3,33 | 50,00% | 5,00 | NON | 0,00 | 26,52 |
| 100 | 57,00 | EDENRED | 50,00% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | NON | 0,00 | 30,00 |
| 101 | 56,70 | EIFAGE | 50,00% | 20,00 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | OUI | 5,00 | 30,00 |
| 102 | 56,63 | TECHNIP ENERGIES | 30,00% | 12,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 27,00 |
| 103 | 56,24 | WORLDLINE | 41,18% | 16,47 | 25,00% | 2,50 | 40,00% | 4,00 | NON | 0,00 | 22,97 |
| 104 | 56,21 | VALNEVA | 57,14% | 20,00 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 105 | 56,01 | NEOEN | 42,86% | 17,14 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | NON | 0,00 | 23,81 |
| 106 | 54,34 | STMICROELECTRONICS | 44,44% | 17,78 | 20,00% | 2,00 | 40,00% | 4,00 | OUI | 5,00 | 28,78 |
| 107 | 54,29 | TRIGANO | 50,00% | 20,00 | 100,00% | 5,00 | 100,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 108 | 53,61 | GTT | 44,44% | 17,78 | 50,00% | 5,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 32,78 |
| 109 | 52,17 | RENAULT | 41,67% | 16,67 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | NON | 0,00 | 21,67 |
| 110 | 52,00 | ATOS | 54,55% | 20,00 | 50,00% | 5,00 | 100,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 35,00 |
| 111 | 50,86 | THALES | 46,15% | 18,46 | 25,00% | 2,50 | 25,00% | 2,50 | NON | 0,00 | 23,46 |
| 112 | 50,47 | BOUYGUES | 50,00% | 20,00 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | OUI | 5,00 | 31,67 |
| 113 | 48,36 | FAURECIA | 41,67% | 16,67 | 33,33% | 3,33 | 0,00% | 0,00 | NON | 0,00 | 20,00 |
| 114 | 48,01 | APERAM | 42,86% | 17,14 | 66,67% | 5,00 | 66,67% | 5,00 | NON | 0,00 | 27,14 |
| 115 | 47,85 | ELIS | 44,44% | 17,78 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | NON | 0,00 | 24,44 |
| 116 | 47,48 | STELLANTIS | 27,27% | 10,91 | 0,00% | 0,00 | 50,00% | 5,00 | OUI | 5,00 | 20,91 |
| 117 | 42,57 | ARCELORMITTAL | 30,00% | 12,00 | 33,33% | 3,33 | 33,33% | 3,33 | NON | 0,00 | 18,67 |
| 118 | 38,72 | SOLUTIONS 30 | 28,57% | 11,43 | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | NON | 0,00 | 11,43 |
| 119 | 35,17 | DASSAULT AVIATION | 42,86% | 17,14 | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | NON | 0,00 | 17,14 |

Fuente: Ministerio responsable de la Igualdad entre Mujeres y Hombres y de la Lucha contra la Discriminación (2022).

La figura 4, se centra en el análisis de los índices de feminización de las empresas, he colocado solo la de los concejos de administración para enfocarme solo en ellas, se muestra de forma disgregada la data de los índices de mujeres en los directorios de 119 empresas al 2022, la información es oficial del denominado “Ministère charge de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre la discriminations”. Estos índices muestran como en Francia han aumentado drásticamente las mujeres en los directorios a raíz de las cuotas.

11. Objeciones éticas: meritocracia

Las cuotas de género y la adopción de cualquier mecanismo que fomente mayor participación de la mujer siempre involucran el debate y objeción ética de la meritocracia, ya que se considera que muchas veces el hecho de que se elija a alguien por razones como el género o al menos se dé una preferencia por su nombramiento por ello va en contra de lo que representa la meritocracia que como sabemos es darle a cada uno lo que merezca según el mérito. Sin embargo, la meritocracia no es opuesta del todo a las cuotas o al fomento de la participación de la mujer en general, ya que este nombramiento de una mujer no se da solo por el hecho de ser mujer sino bajo parámetros de objetividad como su grado académico, su profesionalismo, su expertis en el campo, sus cualidades tanto profesionales como éticas y personales entre otros aspectos que dotan de objetividad a la selección para un puesto en una compañía.

Además, la verdadera meritocracia tiene en cuenta las diferencias estructurales entre los hombres y las mujeres, y como estas originan que no haya igualdad de oportunidades en todos los campos. Muchas veces se presenta la objeción de la educación para decir que las cuotas van en contra de la meritocracia, sin embargo, tal como indica el profesor Farid Kahhat (2019), según un estudio de 2015 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 64 países, las niñas obtenían mejores índices en lectura y comprensión. El rendimiento en las ciencias era similar, y los niños tenían una ligera ventaja en matemáticas, pero la brecha tendía a reducirse con el paso del tiempo (2019). En el ámbito universitario, en los países de la OCDE las mujeres habían pasado de representar el 46% de los estudiantes en 1985 a representar el 56% del total en 2015. Asimismo, sus rendimientos académicos eran mayores al igual que su posibilidad

de graduarse por lo que si la meritocracia fuera una realidad perfecta habría más mujeres en cargos de poder como los directorios.

Es innegable que las mujeres actualmente tienen un mayor involucramiento en la crianza de los hijos, razón por la cual las mujeres prefieren mayor flexibilidad laboral y, en muchos casos, esto involucra menos posibilidades de ascensos. Asimismo, (Cabello, 2021) las mujeres no están bajo las mismas condiciones que los hombres, pues en la actualidad permanece y se perpetúa la baja representación de las mujeres en los cargos políticos, directivos y directorios en empresas. Es decir, la objetividad total en la meritocracia no se da por lo que son necesarios mecanismos de fomento de participación de la mujer.

12. Análisis de costos-beneficios

El principal costo que tendría la promulgación de una norma referente a cuotas de género en los directorios sería el de fiscalización, ya que considero que la Superintendencia del Mercado de Valores y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables serían los entes encargados de verificar que la normativa se estuviese cumpliendo y evidentemente la inversión en capital humano y logística para la revisión del adecuado cumplimiento de la norma implicaría costos económicos. No obstante, considero que si analizamos los beneficios estos son mucho mayores, ya que, en primer lugar, este tipo de normativa garantiza mayor igualdad para las mujeres y permite que se cumplan los mandatos constitucionales generando un círculo virtuoso en el cual la igualdad es lo preponderante.

En segundo lugar, otro beneficio es que permite desarrollar la diversidad de opiniones en el ámbito legal y operativo de tal modo que se dé multiplicidad de visiones y esto a su vez mejore la situación de debate dentro de la organización enriqueciendo la comprensión de diferentes ideas. En tercer lugar, las empresas que incluyen mujeres en el directorio y cotizan en bolsa son más apreciadas por el inversionista, ya que actualmente ya no solo se analiza la sostenibilidad de una empresa a nivel económico sino también que las empresas formen líderes y desarrollen beneficios sociales.

Cabe destacar que en Francia se ha podido apreciar el beneficio de involucrar mujeres en los directorios, ya que aunque el índice obligatorio era 40% al 2030 ya han llegado a dicha cifra debido a que incluir a mujeres en el directorio ayuda a nivel empresarial a la persona jurídica, ya

que la diversidad es más eficiente que la homogeneidad, además dado que las mujeres somos diferentes de los hombres biológicamente nuestro pensamiento se complementa con el de ellos y se puede lograr conjuntamente avances más significativos.

13. Efectos de las cuotas en la dinámica del directorio

El directorio se vería afectado positivamente en la dinámica interna del mismo. De hecho, Bilimoria (2006) indica que la participación de mujeres en el directorio se asocia positivamente con la diversidad de género en su equipo de alta dirección. Lo que conlleva más rentabilidad y productividad. Es decir, la participación de la mujer de forma activa en los directorios conlleva visiones más inclusivas que desembocan en más rentabilidad y en mejores índices de productividad.

También, las cuotas afectan en el hecho de que la inclusión de la mujer suele generar en el directorio y dentro de la empresa las conductas volviéndolas más éticas, ya que estudios como el de King y Ruegger (1992) encontraron que las mujeres optan por una conducta más ética en comparación a los hombres. En otras palabras, incluir mujeres en un directorio puede provocar que haya una mayor proliferación de conductas éticas.

Dado que se incluirían más mujeres en el directorio esto también podría impactar en la innovación y rentabilidad en el directorio y en la empresa en general, ya que tal como lo señala el estudio de la universidad de Harvard los equipos con una mayor participación de mujeres tienen un 25% más de probabilidades de tomar decisiones que sean innovadoras y rentables, ello es señalado en "The Business Case for Gender Diversity on Corporate Boards" (Kraus, 2018). Entonces, incluir mujeres también desembocaría en un directorio más innovador, y por ende más rentable.

Asimismo, cabe destacar que el directorio al incluir mujeres se volvería más diverso y eso fomentaría un directorio con más debate y pluralidad de ideas, lo cual enriquecería las perspectivas y a su vez haría que las decisiones que se tomen sean más sólidas y finalmente mejores para la empresa.

14. Impacto en pequeñas y medianas empresas

En el Perú (El Peruano, 2024) existen 3 millones 271,303 micro y pequeñas empresas (mypes) lideradas por emprendedores hasta el cierre del 2023, que significa un crecimiento de 4.1% respecto al año anterior. Lo que representa a la mayoría de las empresas que se encuentran en el Perú. Si bien es cierto que mi planteamiento se ha enfocado en las grandes empresas, esto se debe a que las micro y pequeñas empresas, así como las medianas empresas, por su forma societaria, no poseen un directorio de forma obligatoria.

Cabe destacar que una micro, una pequeña o mediana empresa puede llegar a necesitar un directorio cuando tenga un crecimiento económico alto, cuando pase de una etapa a otra de desarrollo, cuando quiera cotizar en bolsa, cuando quiera incluir inversionistas extranjeros o cuando su actividad económica se complejice momentos en los que necesitará la creación de un directorio y; por ende, la inclusión de mujeres en estos puestos de decisión, ya que como se ha mencionado la participación de mujeres en el directorio empresarial conlleva mayor sostenibilidad, pluralidad de ideas, y mejoras para la empresa y el inversionista.

Es pertinente señalar que la necesidad de incluir mujeres en el directorio va enlazada a la profesionalización de este y la independización de ciertos miembros, ya que, a largo plazo, un directorio profesionalizado (Cueto, 2019) y con miembros independientes logrará mayor confianza en los inversionistas. Los directores aportan con su experiencia y actúan como consultores internos. Además, también cumplen la función de monitorear la gerencia de la empresa e internalizan la separación entre los intereses de los accionistas mayoritarios y los de la empresa. Es decir, para el crecimiento de la empresa es necesario un directorio con miembros capacitados e independientes, ya que este fenómeno es la profesionalización de este órgano y está íntimamente ligado a la inclusión en diversidad de personas que puedan aportar como son las mujeres.

15. Perspectiva de los accionistas

Las cuotas restringirían el derecho a la libertad de elección de los accionistas, materializada en el derecho de voto, ya que no elegirían con completa autarquía, sino que tendrían que elegir un porcentaje de mujeres, pero esta limitación al derecho de voto se justificaría en favor del interés

social, asimismo, dada la multiplicidad de beneficios que acarrea incluir mujeres en el directorio resultaría siendo beneficioso a nivel global.

El interés social (Alfaro, 2016) es el interés común a todos los accionistas en maximizar el valor de sus inversiones. Esta concepción del interés social es insustituible en un sistema económico en el que las sociedades son contratos voluntarios entre particulares para perseguir un objetivo en común. Es así, que todo aquello que maximice los beneficios de la empresa va a favor del interés social, además el incluir mujeres lograría un mayor beneficio a los *stakeholders* también llamados grupos de interés, ya que contribuiría al desarrollo de la empresa tanto económicamente como en temas de sostenibilidad.

Cabe destacar que esta restricción al derecho al voto y a la libertad de elegir además de estar justificada es en pro del interés social y de la protección de otro derecho fundamental como es la igualdad entre hombres y mujeres, ya que lo que se promueve con esta iniciativa de cuotas de género es mayor grado de igualdad real en las empresas.

16. Implementación gradual

Una de las alternativas para la aplicación de cuotas de género es la implementación gradual la cual se basa en gran medida en el modelo noruego, este consiste en que durante los primeros años no hay cuota de género obligatoria, sino una facultativa que involucra que, durante ese periodo de autorregulación, se deben adaptar los sistemas para incluir a más mujeres en los directorios de las empresas. La segunda etapa consiste en un periodo en el cual se lleva a cabo una fiscalización y si se encuentra que los índices de inclusión de la mujer son muy bajos se debe pasar a la tercera etapa que es una cuota de género obligatoria en mi propuesta esta obligatoriedad consiste en 30% de cuota femenina y posteriores fiscalizaciones para verificar que se lleve a cabo el cumplimiento real de las cuotas.

Este modelo me parece apropiado para ser implementado en Perú, ya que permite de forma salomónica que se dé espacio a la autorregulación y que se lleve a la obligatoriedad si es que no se cumple la norma en los primeros dos años de este modo no se es tan impositivo, pero tampoco

tan lapsa la evaluación, ya que desde mi visión la sola autorregulación no sería idónea porque por un tema cultura considero que lo más probable es que no aplicarían las cuotas.

Además, desde mi visión una aplicación gradual presentaría menor oposición de parte de los accionistas y sería más efectivo que se lleve a cabo quizás no a un 30% pero si permitiendo que se dé espacio a las mejoras de los índices en las empresas. Asimismo, la aplicación gradual debe estar acompañada de revisiones de la información y data para lograr ver los avances y la trazabilidad de las mejoras en la inclusión de la mujer.

17. Evaluación del impacto en la competitividad en las empresas peruanas

El hecho que se incluyan mujeres en el directorio de las empresas contribuiría al desarrollo de la competitividad en las empresas peruanas, debido a que al incluir mujeres en estos cargos vuelve más atractiva a la empresa para el inversionista. Ello se debe a que incluir mujeres es una práctica positiva a nivel ético; además, diversos estudios (León, s.f.) y métricas financieras señalan que dicho hecho conlleva a beneficios que se reflejan en un mayor retorno del capital y un mayor crecimiento. Además, aporta creatividad, innovación, comunicación efectiva y una visión distinta que democratiza la toma de decisiones, así como una eficiente y eficaz gestión de riesgos junto a buenas prácticas de gobierno corporativo. Esto vuelve más competitiva a la empresa en todo plano provocando que incorporar mujeres en los directorios genere que haya más rentabilidad y una mejor optimización de recursos.

Cabe mencionar que, según un Estudio de la Universidad de California, Berkeley llamado "The Impact of Women on Corporate Boards" (2016) se indica que las personas jurídicas con una mayor participación de mujeres en los directorios tienen un 15% más de probabilidades de superar a sus competidores en términos de rendimiento financiero, es decir incluir mujeres definitivamente las vuelve más competitivas en el mercado.

En el caso peruano en un país en vías de desarrollo como el nuestro en donde es importante muchas veces para lograr el crecimiento de las empresas la inyección de capital extranjero es imprescindible que nos adaptemos a las nuevas tendencias que muestra la sostenibilidad de la empresa como es la inclusión de las mujeres en los directorios sobre todo teniendo en

consideración que incluir mujeres acarrea una serie de beneficios a nivel funcional económico para la empresa.

18. Medidas complementarias

Uno de los temas más interesantes para tener en cuenta respecto a la inclusión de la mujer en los directorios es el hecho que esta medida debe venir acompañada de otras que fomenten la participación de hombres y mujeres de forma igualitaria, brindándoles las mismas oportunidades para desarrollarse en la institución e incluso dando las mismas posibilidades para ser contratados.

El Pacto Mundial Red Española (2023) señala algunas opciones que contribuyen a la elaboración de un plan integral de igualdad con la denominada brecha de género en general, brecha que se expande en diversos ámbitos. Este plan se centra en fomentar además de políticas como las cuotas, otras medidas como la contratación positiva, la cual se enfoca en que durante la etapa inicial de ingreso a la organización se den las mismas posibilidades. También, se menciona el equilibrio de género profesional y retención de talento. La formalización y sensibilización en temas de género, la promoción profesional y la equidad remunerativa y un ambiente saludable de lucha contra el acoso y de conciliación constante.

Es decir, la inclusión de la mujer es una lucha constante que debe ir acompañada de multiplicidad de medidas complementarias y un buen gobierno corporativo que se preocupe por esta temática y que permitan mayor igualdad dentro de la organización. Por ende, lo mejor es un plan integral que fomente la igualdad entre hombres y mujeres en la empresa.

En conclusión y como se ha observado en los apartados anteriores existen sólidas razones de índole constitucional por las cual el Estado debería intervenir en la materia de igualdad en los directorios, ya que con más igualdad se fomentan entornos más diversos y participativos, el modelo que podría seguirse es uno símil a de los directores independientes desde mi perspectiva y además para los inversionistas esta diversidad resulta en un ganar-ganar, ya que mejoran la calidad de sus empleados y el capital humano dentro de las empresas. Respecto a las cuotas de género considero que serían una buena alternativa para mejorar la igualdad en los directorios, si se establecen de forma temporal hasta que se comiencen a incluir más mujeres por el mismo sistema y además debe estar dada por un buen sustento normativo que se adapte al sistema peruano.

Conclusiones

A continuación, se expresarán brevemente las conclusiones de la presente investigación:

1. La situación actual de las mujeres en los directorios empresariales ha presentado una mejora en los índices pasando de la cifra de 7.4% en el 2012; a 8.9% el 2016; y 9.2% en el 2018 (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, 2018). 12% en el 2021 y 13% en el 2022 (Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú, 2023).; no obstante, se sigue observando que la inclusión de las mujeres en los directorios es mucho menor que la de los hombres, de tal forma que se siguen manteniendo desigualdades significativas a lo largo de los años. Tanto en el ámbito nacional como internacional esta situación desfavorable hacia las mujeres se mantiene.

2. El derecho a la igualdad tiene dos vertientes tratar a todos por igual o hacer diferenciaciones según las circunstancias específica de cada sujeto. Asimismo, se clasifica en igualdad formal o igualdad ante la ley e igualdad sustantiva o de resultados. Sin embargo, lo trascendente es que dado que existen fallas estructurales que implican que la mujer no se encuentre en igualdad de condiciones frente a los hombres es que se debe hacer diferenciaciones entre ambos sexos, pero siempre atendiendo a la objetividad.

3. Respecto al derecho a la igualdad en la constitución de sociedades, la libertad de la junta general de accionistas de cómo se conforma el directorio y la libertad de empresa la normativa guarda silencio sobre el tema de la inclusión de las mujeres en el directorio o la conformación de este. De igual manera se vislumbra este silencio en los casos de directorios, definición funciones y elección, solo la norma de buen gobierno corporativo de directores independientes menciona el tema de la diversidad en el directorio lo que puede implicar también la inclusión de las mujeres, pero como ya se ha mencionado en lo largo de dichos apartados no es taxativa, ni explícita ni evidente una mención a las mujeres en el directorio.

4. Existen actualmente teorías que promueven la participación de la mujer, pero para entenderlas es necesario conocer la temática de los techos de cristal que como ya se ha mencionado son barreras invisibles que evitan la participación de la mujer en los diversos

cargos que pueden ocupar debido a pensamientos limitados por sesgos inconscientes. Esta barrera las afecta gravemente en el ámbito laboral al punto que son infrarrepresentadas en cargos de poder y decisión.

5. Existen otras teorías que promueven la participación de la mujer como son la interseccionalidad y el feminismo, la primera que viene a ser una teoría en la cual se analiza la diversidad de identidades de las personas que pueden ser objeto de discriminación; la segunda enfocada en el conjunto de ideologías plurales que promueven que se de igualdad hacia las mujeres.

6. Se ha elegido una serie de empresas líderes que desarrollan una propuesta de inclusión de género al interior de sus organizaciones escogidas debido a su mayor índice respecto a la cantidad de mujeres directoras y las diversas políticas que presentan para fomentar la participación de la mujer. Teniendo como hallazgo que son empresas que fomentan la mayor inclusión de la mujer no solo en cargos de dirección, de poder o de decisión sino en las diversas escalas de su funcionamiento, por lo que son arquetipo para el análisis.

7. Se ha realizado un análisis de la evolución normativa a nivel comparado para la perspectiva de género en temas de cuotas, se ha analizado Colombia, Chile, México, Noruega, Francia y Suecia. De dicho análisis lo primero que se observa es que todos estos países tienen normativas específicas que tratan la inclusión de las mujeres en los directorios, aspecto que no se ha dado en el Perú. Asimismo, adaptan las normativas a las circunstancias específicas de cada país, y en los casos donde no se vio resultados promueven la participación por medio de leyes de cuotas para garantizar el acceso de mujeres a puestos de poder.

8. En el capítulo tres, se plantean dos alternativas de solución para combatir las desigualdades en el mercado laboral respecto a los problemas de género la primera los CVs ciegos y la segunda las cuotas de género. Se presentan las fortalezas y debilidades de ambos

sistemas estableciéndose que las cuotas de género si se aplican de forma temporal pueden ser una mejor alternativa de solución.

9. Respecto de las cuotas de género se analiza si otorgan mayor representatividad a las mujeres brindando la posición a favor y en contra. Siendo las principales razones a favor que las mujeres ingresan a dichos puestos atendiendo a que son mujeres capacitadas para dicha labor. Además, se considera que las cuotas son beneficiosas porque abren la puerta a la participación de las mujeres ante las fallas estructurales que les impiden tener la oportunidad de desenvolverse por el solo hecho de ser mujeres. En el ámbito en contra se menciona que la inclusión de las mujeres podría favorecer los conflictos intra grupo, asimismo, se atribuye la totalidad de la no contratación de mujeres a aspectos de oferta y demanda.

10. En mi toma de postura me inclino por un modelo en el que se den cuotas de género temporales que impliquen un 30% de participación femenina haciendo un símil con la de los directorios independientes y tomando como base que la intervención del Estado en este ámbito con una normativa que cree una cuota obligatoria durante un tiempo tiene sustento constitucional debido a que se garantiza la igualdad entre hombres y mujeres y la no discriminación en el ámbito laboral.

11. También, concluyo que es necesario fomentar la diversidad de opiniones en el aspecto legal y operativo, ya que las cuotas contribuirían a ello, desde mi perspectiva la normativa creada debería ser símil a la de directores independientes especificando lineamientos para su aplicación de forma detallada. Asimismo, considero que es un ganar-ganar para el inversionista el incluir mujeres en el directorio y que actualmente es una tendencia que está fortaleciéndose debido a los resultados positivos.

12. A modo de conclusión final, considero que para combatir fenómenos como los techos de cristal es necesario la creación de medidas temporales como las cuotas de género que sin ser perfectas son, desde mi visión, lo más viable en un país como el nuestro con tanta desigualdad entre hombres y mujeres para poder lograr mayor equidad. Asimismo, es

perentorio la necesidad de avances y una creación de normativa específica en el tema para que se den progresos en la inclusión en igualdad de las mujeres en los directorios, ya que esto contribuye no solo con ese segmento de mujeres, sino que brinda más igualdad al sistema en general y a la sociedad.

13. Por último, cabe destacar que esta inclusión de la mujer está ligada a la meritocracia, ya que se incluye la participación de la mujer no por el hecho de ser mujer; o sea, no por una mera clasificación biológica, sino porque son mujeres preparadas con las capacidades técnicas, académicas, profesionales, personales y éticas para ocupar puestos como los de los directorios empresariales.



Bibliografía:

Agrobanco. (2024). Agrobanco empodera a mujeres rurales: Más de S/344 millones en créditos para 27 mil pequeñas productoras en el último año. <https://www.agrobanco.com.pe/prensa/notas/agrobanco-empodera-a-mujeres-ruralesmas-de-s-344-millones-en-creditos-para-27-mil-pequenas-productoras-en-el-ultimoano/>

Agrobanco. (2024). Banco Agropecuario, directorio completo. <https://www.gob.pe/institucion/agrobanco/funcionarios>

Alfaro, J. (2016) El interés social y los deberes de lealtad de los administradores. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-A-2016-10021300236#:~:text=El%20inter%C3%A9s%20social%20es%20el,para%20perseguir%20un%20fin%20com%C3%BAn.

Asociación de Magistradas Electorales de las Américas (2017). Jurisprudencia relativa a los derechos políticos y violencia política contra las mujeres. Ciudad capital Lima, Perú. <https://amea.iidh.ed.cr/media/11388/jurisprudencia-relativa-a-los-derechos-politicos-y-violencia-politica-contra-las-mujeres.pdf>

Barcelona School of Management (2022). Cuotas de género, ¿la opción más "correcta"? <https://www.bsm.upf.edu/es/noticias/cuotas-genero-8m>

Basco, A., Barral, A., Monje, A. & Marafani, M. (2021). Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. <https://publications.iadb.org/es/una-olimpiada-desigual-la-equidad-de-genero-en-lasempresas-latinoamericanas-y-del-caribe>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política. <https://publications.iadb.org/es/la->

[participacion-laboral-de-las-mujeres-en-el-peru-10-mensajes-clave-y-6-recomendaciones-de](#)

Bayer Cono Sur (2024). No importa el género para ocupar posiciones, sino las aptitudes y las ganas. <https://www.conosur.bayer.com/es/no-importa-el-genero-para-ocupar-posiciones-sino-las-aptitudes-y-las-ganas>

Bayer Cono Sur (2023). Nuestro compromiso: Diversidad, Equidad e Inclusión. <https://www.conosur.bayer.com/es/diversidad-equidad-e-inclusion>

Bayer Cono Sur. (2024). El crecimiento económico y la sustentabilidad van de la mano. <https://www.conosur.bayer.com/es/estrategia-de-sustentabilidad>

Bayer de México (2022). Bayer establece objetivos ambiciosos con mayor inclusión y diversidad. <https://www.bayer.com/es/mx/objetivosinclusionydiversidad>

Bayer Global. (2024). Ubicación Andina, Centro América y el Caribe <https://www.bayer.com/es/co/andina-y-cac-home#:~:text=Bayer%20es%20una%20compa%C3%B1%C3%ADa%20global,de%20personas%20alrededor%20del%20mundo.>

Bilimoria, D. (2006). La relación entre las mujeres directoras y las mujeres ejecutivas corporativas. *Revista de cuestiones gerenciales*, 18(1), pp. 47-61. <http://www.jstor.org/stable/40604524>

Bodelon, E. (2009). Feminismo y derecho: mujeres que van más allá de lo jurídico. En: G. Nicolás Lazo, E. Bodelon, R. Bergalli & I. Rivera Bairas (coords.). *Género y dominación. Críticas feministas del derecho y el poder* (pp. 95-116). Barcelona: Anthropos, Observatori del Sistema Penal i els Drets Humans de la Universitat de Barcelona.

Cabello, A. (2021). Cuotas de género y meritocracia. <https://opinion.cooperativa.cl/opinion/sociedad/cuotas-de-genero-y-meritocracia/2021-07-01/170040.html>

Caja los Andes. (2024). Crédito Mujer Luchadora. <https://losandes.pe/creditos/credito-mujer-luchadora/>

Caja los Andes. (2024). En Caja Los Andes impulsamos tu desarrollo. <https://losandes.pe/>

Caja Los Andes (2024). Mes de la Mujer: por una sociedad libre de diferencias. <https://somosandes.cajalosandes.cl/sostenibilidad/mes-de-la-mujer-por-una-sociedad-libre-de-diferencias>

Campos, A. (2008). Mujeres y Derecho: Pasado y presente. I Congreso multidisciplinar de la sección de Bizkaia de la Facultad de Derecho. Octubre de 2008. III Panel las mujeres: ¿titulares de derecho? En Derecho Público. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2874672.pdf>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (2017). ¿Cómo inciden las prácticas culturales en la igualdad de género? <https://cerlalc.org/como-inciden-las-practicas-culturales-en-la-igualdad-de-genero/>

Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú (2018). Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018. http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/mujeresdirectorio/WomanCEO_estudio_VF.pdf

Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú (2023). Segundo Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2023. https://www.pwc.pe/es/publicaciones/woman_ceo_estudio_2023.pdf

- Chapuis, J. (1994). La igualdad ante la ley. *THEMIS Revista De Derecho*, (29), (pp.15-21).
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/11457/11975>
- Cifuentes. P. & Weidenslauffer, C. (2020). Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas Experiencia europea y latinoamericana.
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28436/1/BCN_cuota_a_paridad_de_genero_en_empresas_PC_CW_FINAL.pdf
- Cocktail Lifestyle (2024). Jockey Plaza realizó la 6ta edición de su festival “Mujeres con garra”.
<https://cocktail.pe/jockey-plaza-realizo-la-6ta-edicion-de-su-festival-mujerescon-garra/>
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. (2013). Directorio.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>
- Comunidad Mujer (2015). Mujer y trabajo: La necesaria incorporación de las mujeres a la alta dirección <https://comunidadmujer.cl/wp-content/uploads/2022/04/BOLETINMARZO-2015-VF.pdf>
- Congreso de la República. (1997). Ley General de Sociedades. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf
- Constitución Política del Perú (1993). https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf
- Daugherty, E. (2012). Mujeres ejecutivas en los negocios: exploración de desafíos y caminos en áreas de especialización. *International Journal of Business Strategy*, 12(1), (pp. 47-55).
- DeJusticia (2012). Ley de Cuotas en Colombia: avances y retos Diez años de la Ley 581 de 2000. https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/02/fi_name_recurso_715.pdf
- Dhir (2015). Norway’s Socio-Legal Journey: A Qualitative Study of Boardroom Diversity Quotas, Osgoode Legal Studies Research Paper Series.
- Ecoembes (2023). Transformar las conductas discriminatorias mediante acciones positivas. <https://ecoembesempleo.es/discriminacion-positiva/>

El Peruano (2024). Perú cuenta con más de 3.27 millones de emprendedores.
<https://www.elperuano.pe/noticia/241454-peru-cuenta-con-mas-de-327-millones-de-emprendedores>

Estrada, J. L., Mendieta, A. & González, B. (2016). Perspectiva de género en México: Análisis de los obstáculos y limitaciones Opción, 32(13), (pp. 12-36).
<https://www.redalyc.org/pdf/310/31048483002.pdf>

Europa Press (2018). Ikea implanta el CV anónimo en sus procesos de selección en España.
<https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-ikea-implanta-cv-anonimo-procesos-seleccion-espana-20180425180040.html>

Facio, A. (s.f.). El derecho a la igualdad entre hombres y mujeres.
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/a22083.pdf>

Factorial (2024). ¿Qué es el Currículum vitae ciego y cómo implementarlo?
<https://factorialhr.es/blog/que-es-curriculum-ciego/>

Ferrajoli, L. (2007). Pasado y futuro del Estado de derecho. En M. Carbonell(ed.) Neoconstitucionalismo.

Fernández, A. (2011). Las cuotas de género y la representación política femenina en México y América Latina. *Argumentos*, 24 (66).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200010

Fernández, M. (2020). Cuotas e instituciones políticas.

Figueroa (2015). ¿Son constitucionales las cuotas de género para el parlamento? *Revista Chilena de Derecho*, (pp. 189-214). <https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/fn3fchczxf>

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2018). Condiciones de trabajo y trabajo sostenible. Mujeres en puestos directivos: ¿subrepresentadas y sobreexigidas?

García-Berrio (2008). Democracia paritaria, ¿mito o realidad? Francia vs. Suecia: Dos perspectivas antagónicas. Anuario de Derechos Humanos.

<file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/ecob,+ANDH0808110267A.PDF.pdf>

Gobierno de Francia (2023). La ley de paridad y el espejo de Francia: así ha cambiado su realidad en 12 años con la reforma aprobada. La Sexta Clave.

Gobierno de México. (2019). ¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género? <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero?idiom=es>

Gonzales, J. (2022). La equidad de género en el consejo de administración de las sociedades cotizadas ¿autorregulación o intervencionismo administrativo? <https://research-ebscocom.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/gyveundlkj>

Guastini, R. (2007). Sobre el concepto de Constitución. En M. Carbonell (ed.). *Teoría del neoconstitucionalismo*. Madrid: Trotta - IIJ/UNAM.

Gómez, B. (2021). Las expertas debaten: ¿a favor o en contra de las cuotas de género? <https://www.welcometothejungle.com/es/articles/cuotas-genero-empresa>

Infobae. (2024). Estas son las mejores empresas donde las mujeres pueden trabajar en Perú: conoce el ranking de Great Place To Work. <https://www.infobae.com/peru/2024/04/02/estas-son-las-mejores-empresas-donde-las-mujeres-pueden-trabajar-en-peru-conoce-el-ranking-de-great-place-to-work/>

Hernández, V (2012). La libertad de empresa y la regulación de la Intermediación Financiera como Servicio Público. *Círculo de Derecho Administrativo*, 12,1. (pp. 93-103).

Huerta, L. (2003). El derecho a la igualdad. *Pensamiento Constitucional*, 11 (11), (pp. 308-334).

<file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/7686->

<Texto%20del%20art%C3%ADculo30153-1-10-20140120.pdf>

Inmujeres (2024). Glosario para la Igualdad, consulta en línea, techo de cristal.

<https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/techo-decristal#:~:text=Se%20refiere%20entonces%20a%20las,crianza%20de%20hijos%20e%20hijas.>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2020. “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana” (septiembre). Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2021. “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana” (febrero). Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2022. “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”. Lima: INEI

Instituto Nacional de Tamaulipas en México (2016). Jurisprudencia Igualdad de Género. https://ietam.org.mx/PortalN/documentos/Datos_Genero/Marco_Legal/Jurisprudencias.pdf

IPSOS España (2019). ¿Qué factores ayudan y frenan a conseguir la igualdad de género? <https://www.ipsos.com/es-es/que-factores-ayudan-y-frenan-conseguir-la-igualdad-de-genero>

Jiménez, R. (2018). La responsabilidad civil de los directores de la sociedad. En La Ley General de Sociedades. Estudios y Comentarios a veinte años de su vigencia. (pp. 408-409). Lima: Gaceta Jurídica.

Johnson, G., Kevan, S. & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Pearson.

Jünemann, F & Kreutzberger, S. (2022). Modelos de diversidad de género en los directorios. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_854334.pdf

Kahhat, F. (2019). Cuota de género y meritocracia. América economía. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/cuota-de-genero-y-meritocracia>

- Kandawasvika, R. (2022). Cuotas de género: uno de los mecanismos clave para abordar la sobrerrepresentación de los hombres en puestos de liderazgo político. <https://www.idea.int/es/news/cuotas-de-genero-uno-de-los-mecanismos-clave-paraabordar-la-sobrerrepresentacion-de-los>
- Kanter, R. (1977). *Hombres y Mujeres de la Corporación*. Nueva York: Basic Books.
- King, E. & Ruegger, D. (1992). Un estudio sobre el efecto de la edad y el género en la ética empresarial de los estudiantes. *Revista de ética empresarial*, 11(3), pp. 179-186. <http://www.jstor.org/stable/25072262>
- Kraus, M. (2018). Caso de negocio a favor de la diversidad de género en los directorios corporativos. *Diplomatic Courier*. <https://www.diplomaticcourier.com/posts/the-business-case-for-gender-diversity-on-corporate-boards#:~:text=Gender%20diversity%20at%20the%20board%20level%20allows%20for,base%20that%20is%20increasingly%20distinct%2C%20empowered%20and%20interconnected.>
- Landa, C. (1991). "La Sentencia del Tribunal de Garantías Constitucionales sobre la Constitucionalidad de la Ley de la Bolsa de Trabajo y los principios de Igualdad y Libertad". *Revista Derecho* N° 45. PUCP. Lima, diciembre 1991. p. 437.
- Landa, C. (2015). Constitucionalización del Derecho Mercantil. *THEMIS Revista De Derecho*, (67), pp. 191-204. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/14467>
- Larker, D. & Tayan, B. (2013). Mujeres pioneras en los consejos directivos: trayectorias de las primeras directoras. *Serie Stanford Closer Look*. <https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication-pdf/cgri-closer-look-35-women-boards.pdf>
- Legal Today (2021). "Las cuotas tienen efectos negativos, pero han contribuido a que las mujeres alcancen la sociatura en las firmas legales"

<https://www.legaltoday.com/actualidad-juridica/noticias-de-derecho/las-cuotas-tienenefectos-negativos-pero-han-contribuido-a-que-las-mujeres-alcancen-la-sociatura-en-las-firmas-legales-2021-11-26/>

Lehuedé, H. (2022). Vive la différence! Experiencia francesa de cuota de género en directorios. <https://www.ex-ante.cl/vive-la-difference-experiencia-francesa-de-cuotade-genero-en-directorios-por-hector-lehuede/>

León, C. (s.f.). Realidad y tarea pendiente en el Perú: Participación de mujeres en los directorios de empresas. *WomenCEO Perú*. <https://womenceoperu.org/realidad-y-tarea-pendiente-en-el-peru-participacion-de-mujeres-en-los-directorios-de-empresas/#:~:text=Diversos%20estudios%20y%20m%C3%A9tricas%20financieras,de%20mocratiza%20la%20toma%20de%20decisiones%20>

Ley 581 de 2000. Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia (2000). https://www.oas.org/juridico/PDFs/Mesicic5_col_RJ_anex42.pdf

Ley 21356. Establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedad del Estado que indica (2021). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1162243>

Lombardo, E. & Verge, T. (2017). Cuotas de género en política y economía. Regulación y configuración institucional en España. <https://research-ebscocom.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/u6pmlbgez>

Mandomedio (2023). Mujeres en cargos directivos y de liderazgo: ¿Cuál es el panorama en Latinoamérica? <https://mandomedio.com/blog/mujeres-en-cargos-directivos-y-deliderazgo-cual-es-el-panorama-en-latinoamerica/>

Manpower Group. (2024). Cómo lograr que tu empresa tenga más mujeres líderes.

<https://blog.manpowergroup.pe/c%C3%B3mo-lograr-que-tu-empresa-tengam%C3%A1s-mujeres-l%C3%ADderes>

Mckinsey & Company. (2023). Diversity matters even more: The case for holistic impact.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversitymatters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

Ministerio de Europa y Asuntos Exteriores (2014). La estrategia «Género y desarrollo» de Francia.

<https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/salud-educacion-y-genero/genero-y-desarrollo/article/la-estrategia-genero-y-desarrollo>

Ministerio responsable de la Igualdad entre Mujeres y Hombres y de la Lucha contra la Discriminación (2022). Premios a la feminización de los órganos directivos de empresas de SBF 120 – Año 2022.

Montero, J. (2006). Feminismo: un movimiento crítico. *Psychosocial Intervention*, pp.167-

180. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-05592006000200004&script=sci_abstract&tlng=pt#:~:text=El%20art%C3%ADculo%20parte%20de%20la,y%20desigualdad%20de%20las%20mujeres

Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* New York: Addison Wesley.

Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Gobierno de México (2015). <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-yprogramas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-nodiscriminacion>

OC2 (2023). Mujeres en directorios. <https://oc2.cl/noticias-2023/mujeres-en-directorios/#:~:text=En%202022%2C%20se%20firm%C3%B3%20una,se%20exponen%20a%20sanciones%20financieras.>

Ocampo, L. (2022). ¿Por qué son tan controversiales las cuotas de género? Egade Ideas.

<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/por-que-son-tan-controversiales-lascuotas-de-genero>

- Ochoa, F. (2018). Fallas Regulatorias: Aprendiendo de los errores. Blog de la Maestría de Regulación en Servicios Públicos. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mregulacionsp/2018/02/08/fallas-regulatorias-aprendiendo-de-los-errores/>
- Ochoa, F. (2018). Regulación Responsiva: La importancia del Enforcement inteligente. Blog de la Maestría de Regulación en Servicios Públicos. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mregulacionsp/2018/06/01/regulacion-responsiva-la-importancia-del-enforcement-inteligente/>
- Oded, S. (2013). Cumplimiento corporativo: nuevos enfoques para la aplicación de la normativa. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). The business case for change <https://www.ilo.org/media/403096/download>
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres (2015). La igualdad de género. <https://www.legisver.gob.mx/equidadNotas/publicacionLXIII/Igualdad%20de%20Genero.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres (2015). Eliminar las barreras. <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/csw61/remove-the-barriers>
- Pacto Mundial Red Española (2023). Acciones para implementar en el plan de igualdad. <https://www.pactomundial.org/noticia/acciones-para-implementar-en-el-plan-de-igualdad/>
- Personio (s.f.). Currículum ciego: qué es y por qué usarlo. <https://www.personio.es/glosario/curriculum-ciego/>
- Portocarrero, G. (1978). Sobre la intervención del Estado en la economía. *Debates En Sociología*, (3), pp. 77-90. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/download/6801/692>

- Quispe, K. (2020). *La responsabilidad de los directores por las decisiones de negocio y la necesidad de implementar la figura del business judgment rule en la ley general de sociedades*. Tesis para optar por el grado de Magíster en Derecho de Empresa. PUCP.
- RedMad Mujeres de alta dirección. (2024). Los impulsos que se requieren para sumar participación en directorios. <https://redmad.cl/noticias/los-impulsos-que-se-requierenpara-sumar-participacion-en-directorios/>
- Reiss, A. (1984) Consecuencias de los modelos de cumplimiento y disuasión de la aplicación de la ley para el ejercicio de la discreción policial, *Law & Contemporary Problems*, 47(4), pp. 83-122.
- Ríos, M. (2006). Cuotas de género democracia y representación. Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Flacso Chile <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/cuotas-de-genero-democracia-y-representacion.pdf>
- Rodríguez, J. (2008), *La mujer y el empresarismo: análisis del perfil y el desempeño de la mujer empresaria en Puerto Rico. Un estudio comparativo con la mujer empresaria de Estados Unidos*. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Rumbo Minero (2023). SIMSA: “Reevaluamos nuestras concesiones para viabilizar futuros proyectos”. <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/simsa-san-ignacio-morococha-isabel-arias/>
- Santa Cruz, M., Bach, M., Femenías, A., Gianella, M. & Roulet (1994). *Mujeres y Filosofía. Teoría Filosófica del Género*, Buenos Aires, I Centro Editor de América Latina.
- Schwarz, M. (2018). *Guía de referencia para la organización de Directorios Corporativos*. Universidad de Lima facultad de ciencias empresariales y económicas. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6067/Schwarz_%20organizacion_directorios_corporativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Selznick, P. (1985). Enfocando la investigación organizacional en la regulación. *Regulatory Policy and the Social Sciences*, pp. 363–367.

SIMSA. (2024). Responsabilidad social. <https://www.simsa.com.pe/responsabilidad-social>

Superintendencia del Mercado de Valores (2024). Información consolidada del Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

Symington. A. (2004). *Derechos de las mujeres y cambio económico*. Género y Derechos. https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/nterseccionalidad_-_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf

Synergie (s.f.). Ventajas e inconvenientes del currículum ciego en un proceso de selección. <https://www.synergie.es/blog/curriculum-ciego/>

Talent FY (s.f.). Todo lo que debes saber sobre el CV Ciego. <https://ytalentfy.com/todo-sobre-cv-ciego/>

Tribunal Constitucional. STC 0001-2005-PI, Fundamento 46. <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2006/00001-2005-AI.html>

Tribunal Constitucional. STC 00009-2007-PI/TC, fundamento 20. <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2007/00009-2007-AI%2000010-2007-AI.html>

UNE La Revista de Normalización Española. (2022). Primera norma ISO de igualdad de género en las organizaciones. <https://revista.une.org/49/primera-norma-iso-deigualdad-de-genero-en-lasorganizacione.html#:~:text=La%20futura%20ISO%2053800%20propone,una%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero%20real>

Universidad CESUMA (2024). ¿Cómo crear un ambiente inclusivo para los colaboradores? <https://www.cesuma.mx/blog/como-crear-un-ambiente-de-trabajo-inclusivo-y-diverso.html#:~:text=Un%20ambiente%20de%20trabajo%20inclusivo%20fomenta%2>

0la%20igualdad%20de%20oportunidades,y%20habilidades%2C%20entre%20otros%20aspectos.

Vega, A. (2021). La discriminación positiva corrige situaciones de desigualdad y derriba estereotipos. Amnistía Internacional. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/la-discriminacion-positiva-corrige-situaciones-de-desigualdad-y-derriba-estereotipos/>

Weyer, B. (2007) Veinte años después: explicación de la persistencia del techo de cristal para las mujeres líderes. *Women in Management Review*, 22, pp. 482-496.



