

# **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

## **Escuela de Posgrado**



Derribar el techo de cristal:

La “cuota flexible” como Principio de Buen Gobierno Corporativo,  
aplicada al directorio y la gerencia de las empresas del sector minero que  
cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL)

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

***Fiorella Vanessa Galindo Flores***

Asesora:

***Nancy Emilia Fuk Reynoso***

Lima, 2023


## Informe de Similitud

Yo, FUK REYNOSO, NANCY EMILIA, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Derribar el techo de cristal: La “cuota flexible” como Principio de Buen Gobierno Corporativo, aplicada al directorio y la gerencia de las empresas del sector minero que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL)” del/de la autor(a) GALINDO FLORES, FIORELLA VANESSA, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 32%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/05/2023.
- 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, 29 de mayo de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>FUK REYNOSO, NANCY EMILIA</u>	
DNI: 25836770	Firma 
ORCID: 0000-0002-6795-1383	

Hace unos meses, el top 500 de empresas más importantes del mundo reveló un dato: las 25 empresas que pudieron justificar y documentar modificaciones, cambios y mejoras en equidad de género, aumentaron su cuenta de resultados en un 16% a 68%.

**Xavier Urios, gerente general de la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú**

(Urios, 2018, párr. 8)

Para compartir espacios de poder en los lugares de trabajo ... necesitamos más mujeres en los cargos directivos. Precisamos ser representadas por mujeres que entiendan las problemáticas, así como la capacitación necesaria para hacer frente a la falta de participación femenina.

**Hidanora Pérez, de Sintracarbón, Colombia.**

(Industriall, 2021, párr. 11)

Es importante promover la equidad de género para poner fin a la marginación y la discriminación de las mujeres.

**Glen Mpufane, director de minería de IndustriALL**

(Industriall, 2021, párr. 13)

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector minero es motor importante para el Producto Bruto Interno (PBI) y fuente significativa de empleo en el Perú, para el año 2022 este sector mantendrá su relevancia según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Estudios del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), indican que desde hace más de diez años las empresas que realizan actividades mineras presentan una baja participación de las mujeres (2020). Conforme a la Política Nacional de Igualdad de Género, existe discriminación estructural contra las mujeres, lo cual genera desigualdad, restricciones de oportunidades, y vulnera el derecho de acceder y participar de las mujeres en puestos de alta jerarquía.

Al respecto, con relación a la baja participación de las mujeres en puestos de directorio, según el estudio realizado por CENTRUM PUCP, Pwc Perú y WomenCEO Perú (2018), la baja participación de las mujeres como miembros de directorios en empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) evidencia la existencia del “Techo de Cristal”, término que explica la barrera invisible que impide escalar a las mujeres a los altos puestos de las empresas.

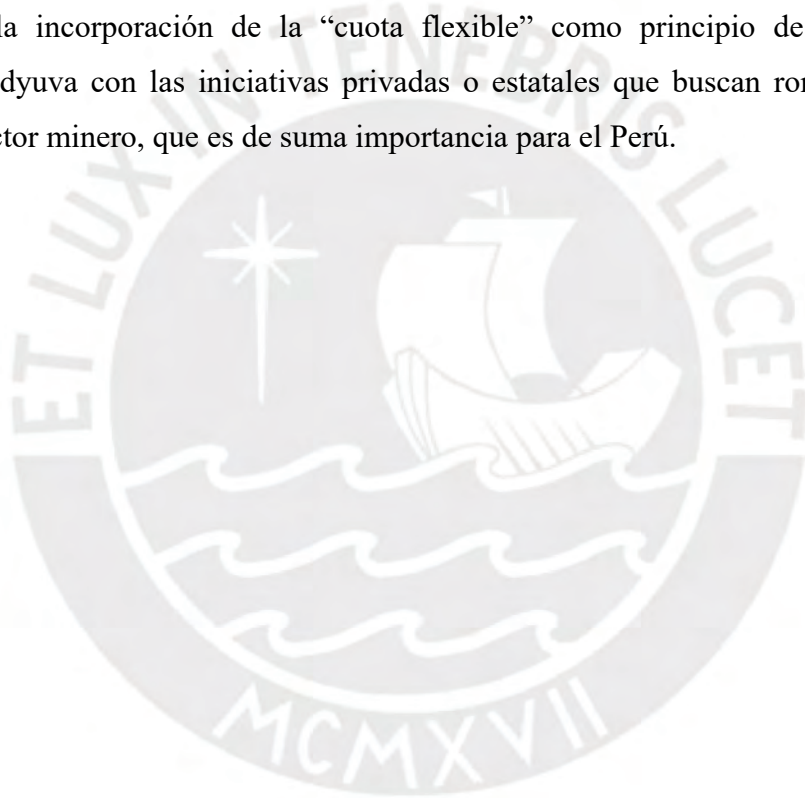
Por otro lado, con relación a la baja participación de las mujeres en puestos gerenciales, según el informe publicado por Pwc Perú y WomenCEO Perú (2020), la pandemia de la Covid-19, visibilizó que existen barreras en el mercado laboral relacionadas a las mujeres en puestos gerenciales, además que, existe una gran brecha de participación gerencial entre mujeres y hombres.

En ese sentido, considerando la importancia de la autorregulación empresarial, se propone, aplicar la “cuota flexible”, término utilizado por primera vez por la Comisión Europea en el año 2013 como parte de un proyecto de ley en el contexto de un proceso legislativo de la Unión Europea. Es de precisar que, esta “cuota flexible” posee tres características esenciales, dictadas por la Comisión Europea: (i) la empresa debe cotizar en la Bolsa de Valores, (ii) la empresa cotizada debe establecer sus objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos, y finalmente, (iii) las empresas deben informar anualmente sus progresos realizados.

Organizaciones internacionales, han determinado la relación directa que existe entre lograr la igualdad de género en las estructuras organizacionales frente a los rendimientos económicos de las empresas y el crecimiento del Producto Bruto Interno.

Siendo así, bajo el enfoque cualitativo – descriptivo, se demuestra la conexión del techo de cristal con la baja participación de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio; asimismo, se revisa las memorias anuales de las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), evidenciando que, a la fecha, la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y de directorio es mínima frente a la cantidad de varones.

Por lo que, la incorporación de la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, coadyuva con las iniciativas privadas o estatales que buscan romper el techo de cristal en este sector minero, que es de suma importancia para el Perú.



## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	1
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	5
<b>LISTA DE TABLAS</b>	6
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	7
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE</b>	15
1.1 Techo de Cristal o Glass ceiling barriers	15
1.1.1 Sticky floor o Suelo pegajoso	17
1.1.2 Glass cliff o acantilado de cristal	17
1.1.3 Techo de cemento	17
1.1.4 Laberinto de cristal	18
1.1.5 Glass wall o pared de cristal	18
1.2 Brecha Salarial	18
1.3 El derecho a la igualdad	20
1.3.1 Igualdad de género	20
1.3.2 Equidad de género	25
1.3.3 Perspectiva de género	27
1.3.4 Estereotipos de género	27
1.3.5 Discriminación estructural	28
1.4 El directorio	30
1.5 La gerencia	30
1.6 El buen Gobierno Corporativo	31
1.7 La Autorregulación	34
1.7.1 Concepto	34
<b>CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	38
2.1 Contexto del Problema	38
2.2 Datos Estadísticos	39
2.3 Causas de la baja participación de las mujeres en los puestos de gerencia y de directorio	45
2.4 Consecuencias jurídicas genera esta problemática	47
<b>CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN</b>	58

3.1 La cuota y la igualdad de género en las empresas, una vista comparada	58
3.2 ¿Qué es la cuota flexible?	61
3.3 Características de la cuota flexible	63
3.4 La cuota flexible y los rendimientos económicos de las empresas	65
3.4 ¿Funciona la Cuota flexible?	66
<b>CONCLUSIONES</b>	69
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	72





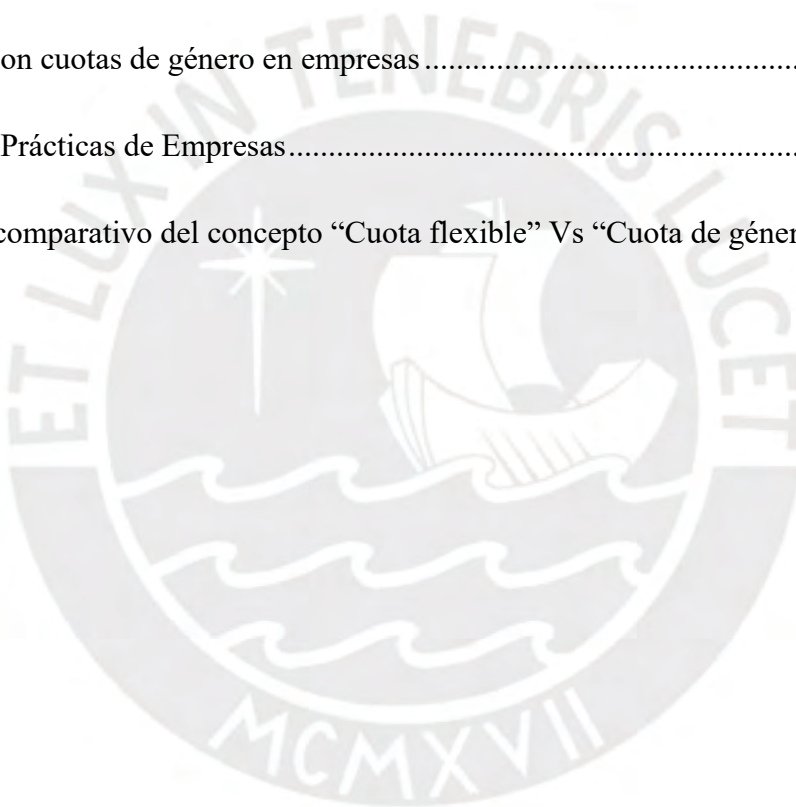
## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Diferencia de la Brecha Salarial.....	19
<b>Figura 2:</b> Convenios de la OIT en igualdad de género .....	22
<b>Figura 3:</b> Tasa de Empleo, según sexo y departamento.....	23
<b>Figura 4:</b> Tasa de actividad en el Perú, según sexo en el periodo 2007-2019.....	23
<b>Figura 5:</b> Mujeres ocupadas con y sin hijos, según sector.....	24
<b>Figura 6:</b> Conexión de la segregación vertical y horizontal con los estereotipos.....	28
<b>Figura 7:</b> Pilares del Código de Buen Gobierno Corporativo Peruano .....	33
<b>Figura 8:</b> Participación en los tres estratos de la actividad minera (%) - Año 2019.....	40
<b>Figura 9:</b> Participación general según sexo en la industria minera 2010 – 2019.....	41
<b>Figura 10:</b> Participación del trabajo por sexo (%) en puestos gerenciales (2010-2019)...	42
<b>Figura 11:</b> Salario promedio en puestos gerenciales (S/) en el año 2019 .....	43
<b>Figura 12:</b> Porcentaje de mujeres en los directorios a nivel comparado .....	44
<b>Figura 13:</b> Causas y efectos de la discriminación estructural de las mujeres .....	46
<b>Figura 14:</b> Las causas de los techos de cristal .....	47
<b>Figura 15:</b> Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2020.....	54
<b>Figura 16:</b> Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2021.....	56
<b>Figura 17:</b> Iniciativas del MINEM en beneficio de las mujeres en el año 2020.....	57



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Listado de sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (2022). ...	50
<b>Tabla 2:</b> Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2020.....	52
<b>Tabla 3:</b> Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2021 .....	54
<b>Tabla 4:</b> Países con cuotas de género en empresas .....	59
<b>Tabla 5:</b> Buenas Prácticas de Empresas .....	60
<b>Tabla 6:</b> Cuadro comparativo del concepto “Cuota flexible” Vs “Cuota de género o femenina”.64	



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.

**BVL:** Bolsa de Valores de Lima.

**FMI:** Fondo Monetario Internacional.

**IIMP:** Instituto de Ingenieros de Minas del Perú.

**MIMP:** Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**MINEM:** Ministerio de Energía y Minas.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**PBI:** Producto Bruto Interno.

**SMV:** Superintendencia de Mercado de Valores.

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

## INTRODUCCIÓN

Las mujeres durante siglos lucharon para lograr el ejercicio de sus derechos, la historia refiere que, en el año 1911, el mundo conmocionó debido a que más de cien mujeres entre 14 y 23 años, murieron en un incendio en la fábrica de camisas *Triangle Shirtwaist* de Nueva York, este desastre industrial, permitió que las mujeres logaran un paso histórico, ya que se prestó real importancia al reconocimiento de sus derechos.

En atención a este acontecimiento histórico y las distintas protestas realizadas por las mujeres, el 8 de marzo de 1975, la Organización de las Naciones Unidas (en adelante, ONU) declaró el Día Internacional de la Mujer.

No obstante, a pesar de que han transcurrido más de 47 años, organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante, BID), la Organización Internacional del Trabajo (en adelante, OIT) y la propia ONU, han mostrado su constante preocupación por la falta de avances concretos en igualdad de género en los Estados.

Dentro de la Agenda Mundial para el año 2030 de la ONU, se planteó como “Objetivo 5” a la igualdad de género como objetivo principal, para que los Estados y las empresas procuren impulsar sus acciones para el cumplimiento de este objetivo.

A nivel nacional, existen diversas disposiciones normativas a favor de la igualdad de género, como la Ley N° 28983, la Política Nacional de Igualdad de Género aprobada mediante Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP, así como la Política General de Gobierno al 2021 aprobada mediante Decreto Supremo N° 056-2018-PCM.

Sin embargo, pese a la normativa vigente en pro de la igualdad de género, existen sectores donde la participación de las mujeres es mínima frente a la cantidad de varones, uno de estos sectores que tiene fuerte influencia en el crecimiento del Producto Bruto Interno (en adelante, PBI) y es fuente importante de empleo en el Perú, es el sector minero.

Al respecto, según la referida Agenda Mundial para el año 2030 de la ONU, en minería e igualdad de género, las empresas deben proponerse los siguientes objetivos:

- (i) Garantizar la igualdad en el acceso a cargos directivos, así como en temas remunerativos, de contratación y horarios.
- (ii) Utilizar la perspectiva de género en las esferas de la industria minera (MINEM, 2020, p.23), a través de nuevas alternativas que permitan lograr este objetivo.

En ese sentido, la igualdad de género, como se ha desarrollado en el trabajo, reviste relevancia internacional, por lo que, no puede ser un tema ajeno a la responsabilidad social corporativa de las empresas, los *stakeholders* de una empresa siempre están expectantes del desenvolvimiento de la empresa no solo en aspectos económicos sino también en su comportamiento frente a la sociedad (Escribano, 2015, p. 249).

Por ello, para cumplir con la agenda, es importante que las empresas incorporen nuevas metas como parte de su Buen Gobierno Corporativo.

Según la OIT, existe una estrecha relación entre lograr la igualdad de género en las estructuras organizacionales frente a los rendimientos del crecimiento del Producto Bruto Interno (en adelante, PIB) (OIT, 2017, p. 9).

Ahora bien, en el Perú, la actividad minera se clasifica en tres estratos fundamentales: (i) en el primer estrato, se encuentra el régimen general, compuesto por la Gran y Mediana Minería, (ii) en el segundo estrato, se ubica el pequeño productor minero; y finalmente, (iii) en el tercer estrato, se encuentra el productor minero artesanal.

Dicha clasificación fue establecida normativamente y se ubica en el Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, el cual fue aprobado mediante Decreto Supremo N° 014-92-EM (en adelante, TUO del D.S. 014-92-EM), dentro de estos tres estratos, existen puestos gerenciales, de directorio, entre otros. Sin embargo, la cantidad de mujeres frente a la cantidad de varones en los tres estratos de la actividad minera es baja, es decir, en ningún estrato y dentro de ningún puesto de trabajo dentro del sector minero, las mujeres han logrado una participación mayoritaria según el Informe de Empleo del MINEM del año 2020.

En el presente estudio, nos centraremos en el análisis de la cantidad de mujeres que a la fecha se encuentran en puestos gerenciales y de directorio, dentro de las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (en adelante, BVL).

Según los datos recopilados por el MINEM (2020), que se mostrarán en el desarrollo del trabajo de investigación, con relación a la baja participación de las mujeres en el sector minero, desde hace más de diez años, existe un déficit en la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y de directorio de las sociedades mineras; según el estudio realizado por WomenCEO Perú y Pwc Perú (2018), la baja cantidad de mujeres como miembros de directorios en las empresas que cotizan en la BVL evidencia la existencia de un “Techo de Cristal”, asimismo, con relación a la baja participación de las mujeres en puestos gerenciales, según el informe publicado por Pwc Perú y WomenCEO Perú (2020), la pandemia de la Covid-19, visibilizó que existen barreras en el mercado laboral relacionadas a las mujeres en puestos gerenciales, además que, existe una gran brecha de participación gerencial entre mujeres y hombres.

De acuerdo con la Política Nacional de Igualdad de Género del MIMP, existe discriminación estructural hacia las mujeres, esto genera desigualdad, restricciones de oportunidades, y vulnera el derecho de las mujeres, de acceder y participar en estos espacios de toma de decisión. En el presente trabajo nos centraremos en el estudio de mujeres en el sector minero y el acceso a los puestos de directorio y gerencia.

Las empresas que se ubican en el sector minero y cotizan en la BVL, según el propio listado publicado por la BVL ascienden a 30 empresas, de las cuales 17 cuentan con Memorias Anuales del año 2020, otras 2 empresas cuentan con memorias anuales del 2015 y 2011; y finalmente, las 11 empresas restantes, no presentan este documento ante la BVL ni la SMV. La referida información se desarrolla en la presente investigación, se realiza un cuadro comparativo de la cantidad de mujeres frente a la cantidad de varones en puestos gerenciales y de directorio, a partir de las últimas memorias anuales de las empresas mineras, disponibles en la BVL y la SMV, donde se verifica que la cantidad de mujeres sigue siendo baja frente a la cantidad de varones en ambos puestos, hasta la fecha.

En el Perú, el Código de Buen Gobierno Corporativo, no tiene un enfoque prioritario en temas de género, sino que está enfocado en generar una mejor administración de los riesgos y facilitar el acceso a mercados de capitales nacionales e internacionales.

Por ello, se propone como parte de la autodeterminación y autorregulación empresarial, que promueven los principios del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades en el Perú, se incluya la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, a través del cual, las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, evidencien sus avances con relación al acceso y participación de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio, de forma anual. La implementación de esta medida en las empresas de este sector contribuiría con las iniciativas del sector público y privado, que buscan derribar el techo de cristal, para que las mujeres accedan a los altos cargos del sector minero.

Corresponde precisar que, la propuesta de la “cuota flexible” y el uso de dicho término, fue emitido por la Comisión Europea en el año 2013, como parte de un proyecto de ley en el contexto de un proceso legislativo en el que se encontraba la Unión Europea, debido a la preocupación por la falta de diversidad de género en los denominados consejos de administración de las empresas de Europa, esta medida fue aprobada por una amplia mayoría del Parlamento Europeo, con cuatrocientos cincuenta y nueve (459) votos a favor, ciento cuarenta y ocho (148) en contra y ochenta y un (81) abstenciones; sin embargo, para que esta propuesta logre ser parte de la legislación debe ser aprobada, no solo por el Parlamento Europeo, sino también por los Estados Miembros de la Unión Europea (Comisión Europea, 2013).

A la fecha, esta medida no ha sido aprobada debido a la reserva expresada por varios Estados que son miembros del Consejo, esto debido a que algunos países ya cuentan con legislación nacional interna; sin embargo, la Comisión Europea ha considerado esta propuesta como prioridad en la estrategia europea de género del 2020 – 2025 y también el Parlamento Europeo continúa presionando para lograr desbloquear la propuesta, su último intento fue en enero de 2020 (Parlamento Europeo, 2020). No obstante, a pesar de que aún esta medida no ha sido incorporada a la legislación europea, no deja de ser una medida innovadora y necesaria en el Perú, debido a la importancia de la figura de las “cuotas” a lo largo de los años, para los distintos grupos vulnerables en los distintos aspectos sociales, que han permitido a través de la discriminación positiva, una participación con igualdad de género de hombres y mujeres.



Según *Responsible Mining Foundation* (RMF), existen grandes lagunas en la manera de abordar la igualdad de género de las empresas mineras, la igualdad de género es claramente un desafío para la industria minera, parte de este problema es más pernicioso y difícil de reconocer y abordar: la ceguera de género, que consiste en ignorar o no prestar atención a las diferentes realidades en función del género (RMF, p. 1).

Los modelos de cuotas, para lograr aumentar la participación de las mujeres en estos altos puestos como los de directorio o gerenciales son tres: (i) autorregulación, (ii) *comply or explain*, y finalmente, (iii) cuota obligatoria (ESE Business School, 2017, p 27).

Es así que, en el presente trabajo, se adopta el segundo modelo: cumplir o explicar” o “*comply or explain*”, con la propuesta de incorporar una “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, este modelo utilizado por gobiernos corporativos, genera que las empresas cumplan o incumplan la cuota, sin ser sancionados; sin embargo, de no cumplir deben emitir una “explicación” que indique los motivos por los que, durante el año no han podido aumentar el número de mujeres como miembros de directorios o gerencias en sus empresas. De no tener una correcta justificación, la empresa recibiría la sanción social y como consecuencia una afectación a sus rendimientos económicos, ya que dicha información irá como parte de sus memorias anuales, la cual es de carácter público, al alcance de todos sus inversionistas y la sociedad en general.

Al respecto, esta búsqueda de preocuparse por los intereses de la sociedad sin perder de vista que las empresas buscan la maximización de sus recursos, dentro del derecho corporativo, es estudiada por la teoría de *Enlightened shareholder value theory*, la cual tiene aprobación mayoritaria por la doctrina.

En ese sentido, corresponde indicar que la adopción de la “cuota flexible” como un Principio de Buen Gobierno Corporativo, no solo resultaría socialmente ventajoso, sino que las empresas tendrían mejores rendimientos económicos y un mejor clima laboral. Adicionalmente, el crecimiento económico de las empresas traerá como consecuencia el crecimiento del PBI de nuestro país.

En atención a lo desarrollado, el problema de investigación se sintetiza en las siguientes preguntas ¿La “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas



mineras que cotizan en la BVL, permitirá concretar mejoras anuales, con relación al acceso de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio? ¿Esta medida, contribuye con derribar el techo de cristal en puestos gerenciales y de directorio, en las empresas mineras que cotizan en la BVL? ¿Las empresas del sector minero que adopten la cuota flexible y coticen en la BVL, verán incrementados sus rendimientos económicos?

En el Perú, no existe alternativa similar a la “cuota flexible” como parte de la autodeterminación y autorregulación empresarial, en el marco del Buen Gobierno Corporativo, tampoco se encuentran referencias sobre temas de paridad de género o similares en el Código de Buen Gobierno Corporativo peruano vigente.

En ese sentido, como objetivo general se busca determinar que, la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas del sector minero que cotizan en la BVL, permitirá concretar mejoras anuales, con relación al acceso de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio.

Mientras que como objetivos específicos son los detallados a continuación:

- (i) Determinar que la incorporación de la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas del sector minero que cotizan en la BVL, contribuye con derribar el techo de cristal en puestos gerenciales y de directorio; y,
- (ii) Explicar que, las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima y adopten la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, verán incrementados sus rendimientos económicos.

El enfoque metodológico que se utiliza para el desarrollo del trabajo es el método cualitativo – descriptivo, toda vez que se estudia la conexión del techo de cristal con la baja cantidad en el acceso y participación de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio; asimismo, se analiza las últimas memorias anuales de las empresas del sector minero que cotizan en la BVL, evidenciando que, a la fecha, la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y/o de directorio es mínima frente a la cantidad de varones, siendo la solución, la incorporación de la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas del sector minero que

cotizan en la BVL, con la finalidad de concretar mejoras anuales, con relación al acceso de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio, aunado al crecimiento económico de la empresa.

Finalmente, se revisa iniciativas de empresas y políticas públicas impartidas para la lograr eliminar obstáculos y barreras que obstaculizan a las mujeres acceder y participar en puestos gerenciales y/o de directorio en las empresas del sector minero que se encuentran cotizando en la BVL. Visibilizando que, las iniciativas implementadas hasta la fecha son insuficientes; debido a que la cantidad de mujeres en puestos de directorio y gerenciales, desde hace más de 9 años es mucho menor frente a la cantidad de varones, dicha diferencia se ha mantenido de forma constante, hasta la actualidad.



## CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE

### 1.1 Techo de Cristal o *Glass ceiling barriers*

El término “Techo de Cristal”, traducido al idioma inglés como *Glass ceiling barriers*, fue utilizado por primera vez en el año 1986, dicha denominación fue manifestada en un informe que trataba temas relacionados a las mujeres ejecutivas en el contexto de los años ochenta, denominado “*The Glass Ceiling - Special Report on the Corporate Woman*” (Citado por Franco, 2018, p. 10). En atención a dicho acontecimiento, se puede aseverar que el término techo de cristal no es una denominación nueva de estos últimos tiempos, sino que fue incorporada por la doctrina desde aproximadamente cuarenta años.

Esta denominación, es considerada una metáfora, que busca expresar la baja cantidad de mujeres que ocupan puestos de mayor jerarquía en la organización de las sociedades empresariales, esto a consecuencia de la existencia de una barrera invisible que obstaculiza el ascenso a estos puestos más altos dentro de la jerarquía de la empresa (Franco, 2018, p. 10).

Por otro lado, según Meza, el techo de cristal vendría a ser una herramienta para estudiar la trayectoria profesional de las mujeres, que permite visibilizar como existe un tope que impide el ascenso a mayores cargos de las mujeres, como consecuencia de prejuicios sociales que terminan en discriminación por razones de género en el trabajo (2017, p. 2).

Como parte de este techo de cristal, se encuentran los prejuicios del empleador para favorecer puestos de liderazgo a varones, ya que considera que las mujeres deben ocuparse de puestos relacionados al cuidado y los servicios, generando en el espacio de trabajo la concepción de que los puestos de liderazgo o dirección solo pueden ser ocupados por “aquella persona que posee rasgos de masculinidad” (Meza, 2017, p. 6).

Estos prejuicios del empleador, que asocian determinadas características por razones de género no hacen más que alimentar lo que se denomina como la “teoría del gusto por la discriminación”, teoría que se utiliza para estudiar la discriminación en el trabajo desde un enfoque de género, (Meza, 2017, pp. 7-8).

El techo de cristal está vinculado a la segregación ocupacional de sexos, que significaría que no existe igualdad en el acceso a oportunidades laborales en condiciones de igualdad (Roquero, 2012, p. 45).

Además de lo desarrollado, existe un factor cultural que sería invisible, que ocasionaría se generen estos espacios no solo desiguales, sino discriminatorios contra las mujeres, Burin (2008) refiere que las mujeres, de algún modo, han contribuido a lo largo de los años la formación del “techo de cristal” debido a factores del aparato psíquico.

Es de precisar que, no todas las mujeres aceptan que exista un techo de cristal o *Glass ceiling barriers*, ya que muchas consideran que son subjetividades y que estas situaciones se podrían superar con esfuerzo y voluntad; sin embargo, la presencia de algunas mujeres en puestos gerenciales o como miembro de directorio, no necesariamente significa que se haya logrado una igualdad de género laboral (Burin, 2008, p. 6).

Existe un gran desafío para cambiar en la sociedad esta asociación de que existen determinadas labores para varones y otras para mujeres (Heller, 2011, p. 22).

Según Sartu (2009) el techo de cristal sería una superficie difícil de identificar, que obstaculiza el avance laboral de las mujeres en condiciones de igualdad.

Por otro lado, según la ONU y la Política Nacional de Igualdad de Género del MIMP, el techo de cristal sería una metáfora, utilizada en la doctrina, para hacer referencia a aquellas barreras invisibles a través de las cuales las mujeres pueden ver altos puestos en la jerarquía de una empresa o mejor pagados; sin embargo, no logran alcanzarlos debido a una barrera invisible, estas barreras se pueden encontrar tanto en el sector público como en el sector privado (Decreto Supremo 008 -2019-MIMP, p. 45).

En ese sentido, el reconocimiento expreso de los techos de cristal permitirá que, a nivel organizacional, las empresas puedan brindar igualdad de oportunidades tanto a mujeres como varones, generando mayor eficiencia en el trabajo y como consecuencia mayores ingresos económicos en las empresas.

Considerando los argumentos desarrollados, el techo de cristal en resumidas cuentas es una barrera considerada invisible, escondida u oculta que se encuentra inmersa en las estructuras

organizacionales, en el caso en concreto, sería una barrera en las sociedades mineras que cotizan en la BVL, y que constituyen un obstáculo para que las mujeres logren su ascenso en la jerarquía de la empresa, en condiciones de igualdad, en el referido sector.

Ahora bien, a continuación, se hará referencia a determinados conceptos incorporados por la doctrina que se relacionan con el techo de cristal, a fin de delimitar las diferencias conceptuales:

### **1.1.1 Sticky floor o Suelo pegajoso**

El *Sticky floor* o Suelo pegajoso, es aquella fuerza que ancla a las mujeres a la base de las pirámides laborales, impidiendo su ascenso (Fundación Peñasal y Federación Sartu, 2009, pp. 38- 39).

Es decir, este concepto busca estudiar cómo es que las mujeres no logran un ascenso debido a que existen factores que las anclan al nivel jerárquico más bajo dentro de la organización de una empresa.

### **1.1.2 Glass cliff o acantilado de cristal**

El término *Glass cliff* o acantilado de cristal, está referido a ciertas circunstancias que enfrentan las mujeres cuando logran puestos altos en las empresas, por ejemplo, ser supervisadas con mayor escrutinio por sus jefes “varones”, falta de apoyo por parte de sus compañeros, excluirla de determinadas actividades (Franco, 2018, p. 11). Dichas situaciones ocasionarán que las mujeres no tengan incentivos de querer permanecer o acceder a puestos gerenciales o directivos, generando incluso conformismo en puestos inferiores dentro de las empresas.

### **1.1.3 Techo de cemento**

La denominación techo de cemento, se enfoca a un momento anterior a encontrarnos frente a la barrera del techo de cristal, se podría decir que este término busca explicar el rechazo que tienen algunas mujeres de ocupar puestos de liderazgo a fin de evitar más responsabilidades que la enfrenten con su espacio familiar personal y, en consecuencia, de renunciar pronto a un puesto de liderazgo en el que se encuentre debido a fuertes presiones en su espacio laboral (Franco, 2018, p. 11).

#### **1.1.4 Laberinto de cristal**

El término laberinto de cristal, refiere que la reducida cantidad de mujeres que ocupan puestos gerenciales y de directorio es ocasionado por una serie diversa de obstáculos, que al ser tantos conforman una especie de laberinto de cristal (Franco, 2018, p. 12).

#### **1.1.5 Glass wall o pared de cristal**

La dominación pared de cristal, esta referida a la “segregación horizontal”, que impide de forma horizontal, el acceso en igualdad de oportunidades a lograr una carrera profesional dentro de las empresas debido a tantos obstáculos e impedimentos verticales o de ascenso (Franco, 2018, p. 13).

Luego de entender el concepto de techo de cristal y sus variantes según la doctrina, estudiaremos las consecuencias que se generan debido a la existencia de un techo en un sector.

### **1.2 Brecha Salarial**

Seguramente más de una vez hemos escuchado sobre la famosa brecha salarial en el Perú; sin embargo, a qué hace referencia este término, pues básicamente al porcentaje que se hallará a partir de la resta del salario de los varones frente al de las mujeres, cuyo resultado, se divide con el salario de los hombres. Esta brecha salarial, tendría distintas causas que se pasan a detallar a continuación (ONU Mujeres, 2022):

- a) Empleo a tiempo parcial
- b) Malos empleos
- c) Trabajos que son socialmente menos valorados
- d) Auto minusvaloración
- e) Ignorancia de los empleados

La importancia de minimizar la brecha salarial no solo radica en combatir los niveles de pobreza y de desigualdad, sino también hace referencia a la productividad, ya que en un mercado donde hay competencia con pagos que no hacen distinciones por razones de género, permitirá un ambiente de personas motivadas, que se desempeñaran de manera óptima (ONU Mujeres, 2022).



La brecha salarial estudia como las mujeres y hombres asignan sus recursos en los distintos ciclos de vida y cómo existe actualmente determinadas reglas sociales que categorizan y dividen el trabajo según el sexo (Monzón & Fuertes, 2014, p. 145).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (en adelante, CEPAL), la brecha salarial en la que se encuentran las mujeres en el Perú, presenta la siguiente diferencia, que pasamos a desarrollar en el siguiente párrafo:



Figura 1. Diferencia de la Brecha Salarial (CEPAL, 2021b).

Como se visualiza en la figura 1, en el Perú las mujeres con al menos un niño o niña de 0 a 5 años de edad perciben 21.9 % menos, frente a los hombres que ejecutan las mismas actividades y ocupan el mismo cargo. No obstante, esta brecha salarial se reduce abismalmente, en el caso de las mujeres sin niños o niñas, o con hijos mayores de 15 años, en estos casos la diferencia de la brecha salarial es menor, asciende solo a 6.2 % (Revista ENERGIMINAS, 2021).



## **1.3 El derecho a la igualdad**

### **1.3.1 Igualdad de género**

El derecho a la igualdad de género es de suma preocupación en las sociedades hasta la actualidad, objeto de debate en diferentes espacios de la academia por la falta de adopción de medidas concretas que permitan reducir los obstáculos a los que se enfrentan los distintos grupos vulnerables y la especial protección que requieren por parte del Estado con el apoyo de las empresas, dentro de estos grupos vulnerables, se encuentran entre otros, las mujeres.

#### **a) Marco Regulatorio Internacional:**

El derecho a la igualdad, es reconocido internacionalmente como un principio *ius cogens* de igualdad ante la ley y no discriminación, este derecho se desprende directamente de la dignidad esencial de la persona y constituye un pilar fundamental a nivel jurídico y en el orden público internacional (Corte IDH, 1984). Un posible incumplimiento de estas obligaciones podría generar responsabilidades internacionales del Estado, y resultará de mayor gravedad en la medida que su incumplimiento podría vulnerar normas de carácter perentorio del Derecho Internacional de los Derechos Humanos (CIDH, 2003) y del Sistema Interamericano de Derechos Humanos.

De la revisión de los instrumentos internacionales, el primer hallazgo público encontrado con relación al derecho a la igualdad se remonta a la Carta de las Naciones Unidas emitida en el año 1945, donde se recogió por primera vez que los hombres y mujeres deben gozar de los mismos derechos, desde entonces, han pasado más de 75 años de la emisión de esta Carta y aún es tarea pendiente en todos los Estados del mundo, definitivamente corresponde asumir nuevas acciones creativas e innovadoras, que nos permitan generar sociedades más justas y Estados que realicen más acciones reales a favor de la igualdad.

Por consiguiente, la igualdad posee un carácter altamente transversal y se encuentra expresamente recogida en el mayor instrumento que marcó un hito en la historia mundial de los derechos humanos, esto es, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la cual fue proclamada el 10 de diciembre de 1948, en la Asamblea General de las Naciones Unidas en

París, en cuyo artículo 7 se reconoce que todas las personas son iguales y tienen igual protección ante la ley, además se rechaza expresamente todo tipo de discriminación.

La importancia del derecho a la igualdad es tan alta que internacionalmente se consideró incluirla en instrumentos internacionales, como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, y también en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ambos con entrada en vigencia en el año 1976.

Ahora bien, específicamente, con relación al derecho a la igualdad de las mujeres, la ONU emitió la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, en el año 1981, cuyo cumplimiento es supervisado por 23 expertos independientes que conforman el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer; por otra parte, en 1994 se designó a un Relator Especial sobre violencia contra la mujer.

Conforme al avance histórico del derecho a la igualdad de las mujeres y la preocupación de la ONU por aún no haber conseguido la eliminación de la discriminación contra las mujeres, se creó “ONU Mujeres” en julio de 2010, a fin de alcanzar el empoderamiento de la mujer en distintos aspectos, entre ellos el económico, así como permitir que las mujeres tengan acceso al liderazgo y participación.

En el año 2019 la ONU renovó el Grupo de Trabajo sobre la discriminación contra las mujeres y las niñas a fin de intensificar la eliminación de la discriminación (ACNUNDH, 2021).

Finalmente, es importante señalar que los Estados tienen la obligación de garantizar el derecho a la igualdad en sus normativas nacionales conforme a los estándares internacionales.

#### **b) Marco Regulatorio Nacional**

Respecto al marco regulatorio nacional, nuestra Constitución Política del Perú del año 1993, expresa en el inciso 2 del artículo 2, la garantía del derecho a la igualdad y rechaza de forma expresa cualquier tipo de discriminación por motivo de sexo o de cualquier otra índole; a su vez, en la cuarta disposición final y transitoria de nuestra Constitución peruana de 1993 se establece que todas las normas relacionadas a las libertades y derechos recogidos en la Constitución deben ser interpretadas conforme a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con los acuerdos y tratados internacionales que haya ratificado el Perú.

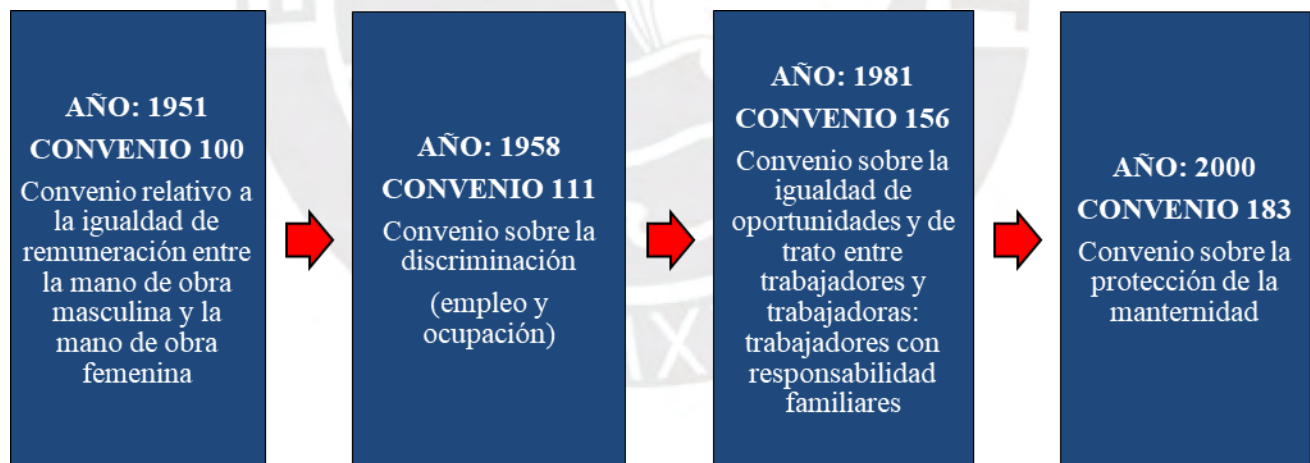
Adicionalmente en el Perú, existe la “Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” - Ley 28983 del año 2007, sobre esta normativa existe una constante rendición de cuentas sobre sus avances ante el Congreso de la República del Perú.

Es así que, luego de delimitar el marco jurídico internacional y nacional, corresponde referir qué significa este concepto, para las organizaciones internacionales.

Según la UNICEF, la igualdad de género es un derecho que busca considerar la diversidad y el acceso a oportunidades en condiciones de igualdad independientemente del sexo de la persona, la UNICEF realiza constantes acciones para la igualdad entre los géneros (UNICEF, 2021).

Por otra parte, la OIT realizó un estudio con respecto a la igualdad de género en América Latina y el Caribe, donde determinó que existe una fuerte relación entre garantizar la igualdad de género en las estructuras organizacionales frente a los rendimientos del crecimiento del Producto Bruto Interno (en adelante, PIB) (OIT, 2017, p. 9).

La OIT ha emitido cuatro convenios internacionales con relación a igualdad de género que se detallan a continuación:



*Figura 2.* Convenios de la OIT en igualdad de género (Adaptado de: OIT, 2021).

Como se verifica en la figura 2, la emisión de estos convenios se ha realizado desde el año 1951, siendo el primer convenio referido a temas de igualdad y remuneración, mientras que el último convenio del año 2000, se enfoca en temas de protección de la maternidad.

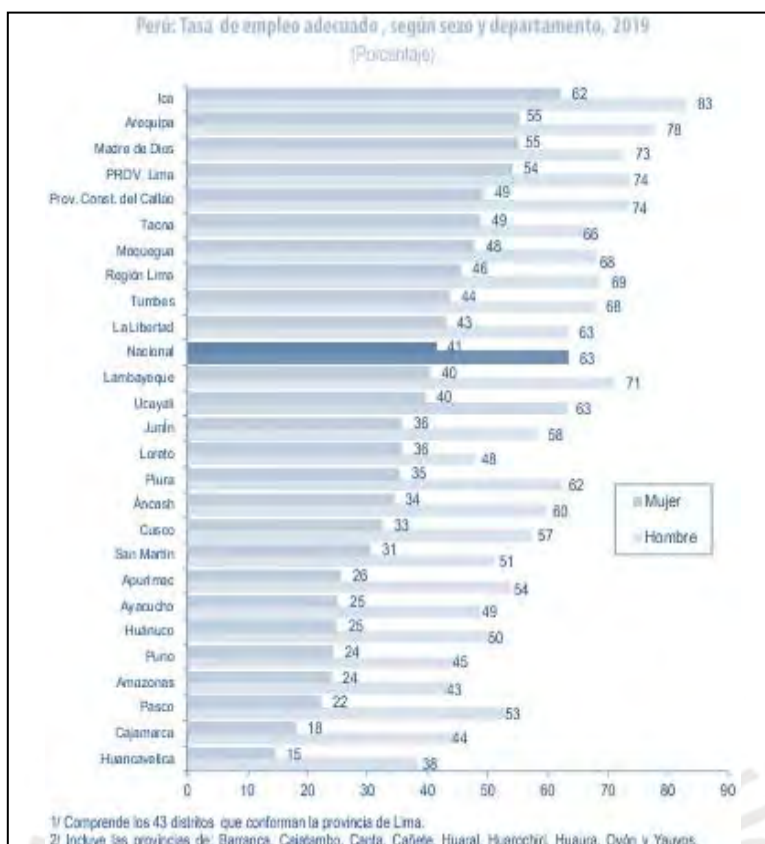


Figura 3. Tasa de Empleo, según sexo y departamento (INEI, 2019).

Ahora bien, aterrizando con data estadística según la figura 3, de acuerdo con el INEI, a nivel nacional en el 2019 (último dato disponible), la participación de las mujeres en la “tasa de empleo adecuado” es menor al de los hombres en todo el país, la mayor participación de las mujeres se da en la región Ica con un (62%) y la menor participación en el departamento de Huancavelica con un (15%).



Figura 4. Tasa de actividad en el Perú, según sexo en el periodo 2007-2019 (INEI, 2019).

Asimismo, según la tasa de empleo por departamento y según sexo, señalada en la figura 4, se evidencia que, desde hace más de diez años, la tasa de empleo de los hombres es mayor frente a la tasa de empleo de las mujeres en la economía en general. Concretamente en el año 2019 la tasa de actividad de los hombres fue de (81,1%) mientras que el de las mujeres solo un (64,5%), es decir las mujeres se encuentran frente a un déficit de participación de (16,6%) con respecto de los hombres (INEI, 2019, p. 21).

Ramas de actividad	Mujeres con hijos	Mujeres sin hijos
Total	100,0	100,0
Agricultura/Pesca/Minería	21,8	20,9
Manufactura	8,2	7,5
Construcción	0,5	0,9
Comercio	26,9	24,3
Transporte y comunicaciones	1,6	2,5
Administración pública	3,0	3,5
Hoteles y restaurantes	13,4	10,7
Inmobiliarias y alquileres	4,3	6,2
Enseñanza	6,5	6,7
Otros servicios 1/	13,9	17,0

1/ Otros Servicios lo componen las ramas de actividad de Electricidad, Gas y Agua, Intermediación Financiera, Actividades de Servicios Sociales y de Salud, Otras activ. de Serv. Comunitarias, Sociales y Personales y Hogares privados con servicio doméstico.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares.

*Figura 5. Mujeres ocupadas con y sin hijos, según sector (INEI, 2019).*

Otro aspecto relevante, identificado por el INEI, es la cantidad de mujeres ocupadas, con hijos y sin hijos, de la revisión de los datos estadísticos indicados en la figura 5, se verifica que la diferencia de la variación porcentual no es alta, ya que las mujeres con hijos en el sector minería y otros, lograron un (21.8%), mientras que las mujeres sin hijos un (20.9%), es decir, la variación de la ocupación de la mujer no varía si tienen o no hijos. Sin embargo, con el tema salarial no sucede lo mismo, ya que como se visualiza en la figura 1 del presente trabajo, existen grandes diferencias salariales frente a los hombres en el Perú; asimismo, las mujeres que no tienen hijos o tienen niñas y niños mayores de 15 años, presentan menos diferencia salarial con los hombres, frente a las mujeres que tienen hijos que son menores de 15 años.



### 1.3.2 Equidad de género

Según la UNESCO (2021), la equidad de género hace referencia al trato imparcial que reciben los hombres y las mujeres, este trato puede ser igualitario o un trato diferenciado, la equidad de género busca compensar diversas desventajas históricas y/o sociales a las que se enfrentan las mujeres (p. 3).

Ahora bien, cuál es la diferencia del término igualdad de género con el concepto equidad de género; al respecto, la equidad es un principio ético – normativo, según el cual se busca cubrir las desventajas con justicia. Mientras que, la igualdad es un derecho humano que va unido al principio de la no discriminación, en ese sentido, solo se logrará igualdad cuando no exista discriminación. Al respecto, existe una Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (en adelante, CEDAW), que busca la eliminación de la discriminación contra las mujeres y proteger la igualdad entre los hombres y las mujeres, la CEDAW es vinculante para el Estado peruano, ya que ha sido ratificado (ONU, 2015).

Gracias a la equidad e igualdad de género, se reconoce a las mujeres como sujetos de derechos, en consecuencia, de los derechos humanos, los derechos de las mujeres han tenido un avance paulatino y ha sido necesario la actualización constante en cuanto al contenido de los derechos, ya que, por ejemplo, la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano de 1798 excluía a las mujeres; es así que, luego de la segunda guerra mundial, se reactualiza y se adopta la Declaración Universal de los Derechos Humanos en el año 1948 (UNFPA, 2006, pp. 66, 67 y 68).

Según los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, las empresas tienen el deber de respetar los derechos humanos tomando medidas destinadas a identificar, evaluar y abordar los riesgos en materia de derechos humanos asociados a su presencia o a sus actividades y ofrecer reparación por cualquier efecto negativo en los derechos humanos que ocasionen o del que sean partícipes (RMF, p. 2).

En la Guía sobre Perspectiva de género de los PRINCIPIOS RECTORES sobre las Empresas y los Derechos Humanos, las Naciones Unidas, la CERALC (Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe) y la Unión Europea, señalan que está ampliamente documentado

que las mujeres sufren los efectos adversos de las actividades empresariales de manera diferente y desproporcionada (p. 4) refieren que la OCDE sugiere a las empresas varias medidas sensibles al género como recopilar y evaluar datos desglosados por sexo, así como desarrollar y evaluar políticas sensibles y receptivas respecto al género, identificar vulnerabilidades superpuestas o acumuladas y evaluar si los mecanismos de reclamación son sensibles al género (p. 6).

Los Estados deben alentar a las empresas a que incluyan en su consejo de administración a un determinado porcentaje de mujeres y a que informen sobre las diferencias salariales entre hombres y mujeres en todas sus actividades (ONU, CERALC y UE, p. 16). Sin embargo, no se debe esperar una intervención del Estado desde un marco regulatorio específico, para tomar acción en atención al Buen Gobierno Corporativo empresarial y lograr derribar el techo de cristal al que se enfrentan las mujeres en las sociedades mineras que cotizan en la BVL.

La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (en adelante, Declaración EMN) del 2017, ofrece orientaciones a las empresas multinacionales y los Gobiernos en esferas como el empleo, la formación, las condiciones de trabajo y de vida, y las relaciones laborales. La referida Declaración EMN incluye una sección sobre la Igualdad de Oportunidades y de Trato, en la cual se insta a los Gobiernos a que promuevan “la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo”, eliminen la discriminación basada entre otros motivos en el sexo (párr. 28) y promuevan “la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por un trabajo de igual valor” (párr. 29) (ONU, CERALC y UE, p. 5).

La Guía de Debita Diligencia de la OCDE representa un paso importante hacia la inclusión, porque contiene recomendaciones en las que se insta a las empresas a que apliquen una perspectiva de género a la debida diligencia basada en el riesgo (ONU, CERALC y UE, p. 6).

En ese sentido, queda demostrado como la equidad de género en las empresas, es un tema de alta relevancia internacional y una tarea pendiente por adaptarse en los distintos sectores, para el presente caso, específicamente, en el sector minero.



### **1.3.3 Perspectiva de género**

La perspectiva de género es una herramienta que permite analizar cómo la sociedad asocia roles de acuerdo al sexo, la OEA ha referido que existen tres elementos para lograr un análisis con perspectiva de género, estos elementos se detallan a continuación:

- (i) Primer elemento: El impacto diferencial, ante las medidas que se adoptan para hombres y mujeres.
- (ii) Segundo elemento: La opinión, experiencia y preocupaciones, en las distintas etapas del ciclo de la política.
- (iii) Tercer elemento: El beneficio de la medida adoptada. (OEA, 2020, p. 7).

Es importante señalar que, se hace referencia al concepto de perspectiva de género, a fin de evitar la confusión con los distintos conceptos relacionados a la igualdad y la equidad de género, asimismo, para que sea de utilidad del lector al realizar un análisis del presente trabajo.

### **1.3.4 Estereotipos de género**

Los estereotipos de género son considerados como aquellas expectativas que se tienen del rol de un hombre y una mujer, se visibilizan a través de 2 vertientes, (i) segregación vertical, según la cual, los varones tienen una mejor capacidad de liderazgo y (ii) segregación horizontal, según la cual las mujeres no lograrían desempeñar las mismas labores que los hombres y viceversa (Sartu, 2009, pp. 5-6).

A continuación, se mostrará una figura donde se puede identificar como tanto la segregación vertical como la segregación horizontal, se vinculan con los estereotipos de género.

**(Ver figura en la siguiente página)**



Figura 6. Conexión de la segregación vertical y horizontal con los estereotipos (Fundación Peñascal y Federación Sартu, 2009).

En conclusión, la segregación horizontal, se refiere al acceso y participación de las mujeres en actividades que no tienen mucho prestigio y presentan malas condiciones laborales; mientras que, la segregación vertical, se refiere a la participación desigual de mujeres y hombres en la estructura laboral de la empresa (Torns & Recio, 2012, p. 187).

### 1.3.5 Discriminación estructural

El MIMP en el año 2019 emitió la Política Nacional de Igualdad de Género, aplicada a todas las entidades del Estado, esta disposición forma parte de la política nacional multisectorial, en

este instrumento se enlistan las causas de la discriminación estructural contra las mujeres, como, por ejemplo:

- (i) Una de las causas es la asignación de roles, asociando los roles productivos a los hombres y los roles reproductivos a las mujeres.
- (ii) Otra causa, está referida al tema legal y la cultura institucional, que refuerzan la situación de inferioridad de las mujeres o también de subordinación.
- (iii) Finalmente, la existencia de patrones socioculturales discriminatorios. (Decreto Supremo 008 -2019-MIMP, pp. 13- 14)

Por otro lado, debido al confinamiento, muchas mujeres han perdido sus trabajos, ocasionando con ello un retroceso en el ámbito laboral peruano, según una estadística internacional elaborada por la OIT, el confinamiento ocasionó que las mujeres tengan “76,2% de todas las horas del trabajo de cuidado no remunerado (más del triple que los hombres) ... La mayor precariedad laboral de las mujeres se explica por los roles de género y las responsabilidades del cuidado asignadas a las mujeres” (OEA, 2020, p. 13).

Ahora bien, habiendo delimitado el concepto de igualdad y descrito las causas y efectos de la discriminación estructural de las mujeres, aterrizaremos en el aspecto societario del estudio del presente trabajo.

Según la sección cuarta del Libro II de la Ley General de Sociedades peruana, los órganos de la sociedad son tres: La junta general de accionistas, el directorio y la gerencia. Para los efectos de la investigación nos centraremos en el directorio y la gerencia, en atención a la información recabada, que nos permite demostrar que, en estos dos órganos de las sociedades del sector minero que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, existiría un techo de cristal.

Con fecha 27 de mayo de 2021, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (en adelante, MINJUS) publicó el Anteproyecto de la Ley General de Sociedades, una propuesta para reformar dicha Ley, este trabajo consideró aspectos suscitados durante la pandemia de la Covid-19, así como la regulación de distintos tipos de sociedades (MINJUS, 2021).

## **1.4 El directorio**

A fin de conocer el concepto del directorio, las funciones y cómo se eligen a los directores, se recurrirá a la Ley General de Sociedades, ley que es aplicada por las sociedades mineras peruanas; asimismo, se revisará el Anteproyecto de la Ley General de Sociedades, a fin de mostrar si esta modificación incluye aspectos relacionados a cuotas de género.

Según el artículo 153 de la Ley General de Sociedades, el directorio es un órgano colegiado que se elige por junta general o especial, esta última forma de elegir, se da cuando existe una o más clases de acciones que tengan derecho a elegir un número de directores,

Ahora bien, de acuerdo con los artículos 130.1, 130.2 y 130.3 del anteproyecto de la Ley General de Sociedades, el directorio es el órgano social encargado de la dirección y supervisión de la sociedad, su principal misión es el gobierno, representación, supervisión y evaluación de la sociedad y define y establece la orientación estratégica de la sociedad y de sus operaciones. El directorio, además, cumple una función importante de supervisar y controlar a la gerencia en la administración ordinaria y en la responsabilidad que le corresponde frente a la sociedad y los accionistas.

En ese sentido, se verifica que no existe un aspecto relacionado a cuotas femeninas para el Directorio en la actual Ley General de Sociedades ni en el anteproyecto de la Ley General de Sociedades.

## **1.5 La gerencia**

De acuerdo con el artículo 185 de la Ley General de Sociedades, la sociedad cuenta con uno o más gerentes designados por el directorio, salvo que el estatuto reserve esa facultad a la junta general.

Ahora bien, la forma de elección del Directorio se ejecuta de la siguiente forma, cuando se designe un solo gerente éste será el gerente general y cuando se designe más de un gerente, debe indicarse en cuál o cuáles de ellos recae el título de gerente general. A falta de tal indicación se considera gerente general al designado en primer lugar, de acuerdo con el artículo de la misma Ley (Ley General de Sociedades, art. 185).

Según el Anteproyecto de la Ley General de Sociedades, en el artículo 166 se señala que la gerencia es el órgano ejecutivo de la sociedad encargado de la gestión ordinaria de la sociedad y de llevar a cabo las operaciones que conforman el objeto social de acuerdo con la estrategia y dirección que fije el directorio o en su defecto la junta general.

En el artículo 166.2 se refiere que el gerente general es designado por el directorio, salvo que el estatuto también otorgue o reserve esa facultad a la junta general. Los demás gerentes son designados por quien disponga el estatuto.

En ese sentido, será importante que el directorio este conformado de tal manera que se permita el acceso sin sesgos a los puestos más altos de la empresa, como la Gerencia.

### **1.6 El buen Gobierno Corporativo**

Este concepto, ha recibido distintas acepciones por órganos internacionales.

Según la OCDE, el gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. (Citado por Flores y Rozas, p. 9).

Según el *International Finance Corporation* – IFC, se definiría de la siguiente manera:

El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital. (Citado por Flores y Rozas, p.10)

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF):

Se podría definir Gobierno Corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos

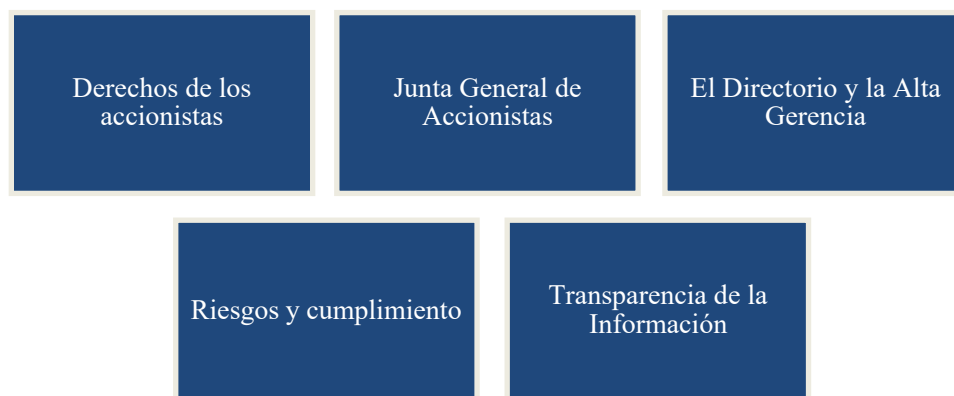


aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital. (Citado por Flores y Rozas, p. 10)

Según la OCDE (2016), el gobierno corporativo requiere un marco legislativo, reglamentario e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas. Este marco de gobierno corporativo suele basarse en leyes, reglamentos, sistemas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas empresariales que son consecuencia de las circunstancias, la historia y la tradición específicas de los países. (p. 16). En ese sentido, el trabajo se enmarca en el Buen Gobierno Corporativo en atención a que a través de la autorregulación se busca la implementación de la cuota flexible en el directorio y la gerencia de las sociedades mineras. Adicionalmente, según la OCDE (2016), el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas (p. 7).

El Código de Buen Gobierno Corporativo está centrado en lograr un buen desarrollo empresarial, una mejora en la percepción que tienen los inversionistas de las sociedades anónimas y en generar un mayor valor en la economía de nuestro país; este Código, se divide en cinco pilares detallados a continuación:

**(Ver figura en la siguiente página)**



*Figura 7.* Pilares del Código de Buen Gobierno Corporativo Peruano (Adaptado de: SMV, 2021).

Al respecto, dentro de estos pilares se encuentran principios que deben aplicar las sociedades peruanas, dentro de ellos se encuentra el principio relacionado a la paridad de trato, que hace referencia al trato igualitario que debe existir entre los accionistas de una misma clase. No obstante, dentro del Código de Buen Gobierno Corporativo, no existe ningún apartado referido al trato igualitario paritario o la igualdad de género como uno de sus alcances.

Dicha circunstancia resulta de suma preocupación, puesto que a nivel internacional ya se viene trabajando hace más de diez años, temas referidos a la paridad de género en los consejos de administración; sin embargo, en el Perú, es un tema que resulta aislado.

Por ello, a través del presente trabajo, se propone como medida autorregulatoria, la inclusión de una “cuota flexible” que permita a las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, establecerse objetivos que mejoren la participación de las mujeres, de forma progresiva, presentando avances de sus logros de forma anual, a través de sus memorias anuales.

Las mujeres en América Latina tienden a recibir mayores impactos de desigualdad en la industria extractiva, la minería transforma los medios de vida de pobladores locales y así también, los roles de género que condicionarían el mayor o menor acceso a oportunidades para hombres y mujeres (p. 7)

Las prácticas que promueven la igualdad y la cuota de género.



- Participación de las mujeres y las niñas, en su total diversidad, de manera equitativa y sustantiva en los procesos de toma de decisión en todos los ámbitos (CEPAL, 2021a, p. 14)
- Lenguaje inclusivo y requisitos flexibles en los descriptores de cargos, vacantes en portales de asociaciones de profesionales mujeres (Caro, p.32).
- La empresa Antofagasta Minerals, empresa Chilena productora de Cobre, tiene un programa de reclutamiento y selección “Mujer y Minería” con campañas exclusivas, ternas exclusivas de mujeres y lineamientos de reclutamiento y selección para empujar la contratación femenina (Caro, p. 32).
- La empresa Anglo American, compañía minera más grande del mundo, tiene un plan de 180 días para la nueva líder y sesiones de seguimiento mensual – por seis meses- para revisar y acompañar implementación del plan (Caro, p. 34).

## 1.7 La Autorregulación

### 1.7.1 Concepto

La autorregulación, tiene múltiples definiciones conforme a la doctrina, podría llegar a entenderse como la “devolución de parte de la autoridad reguladora del Estado a los actores del sector privado” (Colom, 2015), en Europa es definida como “la posibilidad que tienen los operadores económicos, los asociados, las organizaciones o asociaciones no gubernamentales de adoptar entre ellos mismos y para ellos mismos unas reglas de conducta comunes” (Rodríguez, 2014); asimismo, es conocido como aquel método a través del cual los agentes del mercado se organizan y se logra alinear el interés privado con el interés público. De acuerdo con la doctrina, existen los siguientes tipos de autorregulación (Rodríguez, 2014, párr. 14):

- Autorregulación obligatoria (*mandated self-regulation*):** Esta clasificación de autorregulación, hace referencia a cuando el Estado formula y hace efectivas las normas que regulen las relaciones y comportamiento de sus miembros dentro del marco normativo definido previamente por el mismo Estado. (Rodríguez, 2014, párr. 14)

- ii. **Autorregulación sancionada (*sanctioned self-regulation*):** Se presenta cuando los mismos agentes del mercado elaboran una regulación que está sujeta al control previo y aprobación del Estado (Rodríguez, 2014, párr. 14).
- iii. **Autorregulación coercitiva (*coerced self-regulation*):** Se presenta cuando los agentes del mercado elaboran la regulación bajo el supuesto (amenaza) de que de no hacerlo el Estado emitirá normas imperativas. (Rodríguez, 2014, párr. 14)
- iv. **Autorregulación voluntaria (*voluntary self-regulation*):** Este tipo de autorregulación, se presenta cuando no existe intervención directa o indirecta del Estado en la promoción o elaboración de las normas creadas por los agentes del mercado. (Rodríguez, 2014, párr. 14)

Por otro lado, Medina refiere que, “la implementación de mejores prácticas en sectores determinados, a través de los principios de buen gobierno corporativo, mejora las relaciones del Estado y la sociedad, y sobre todo fortalece las políticas desarrolladas por el Estado” (Medina, 2013, párr. 13).

En ese sentido, el balance de todo lo desarrollado en el presente capítulo, permite delimitar en primer lugar el concepto que se considera para el presente trabajo sobre el techo de cristal, en atención a la distinta revisión doctrinaria; el techo de cristal, en resumidas cuentas es una barrera considerada invisible, escondida u oculta que se encuentra inmersa en las estructuras organizacionales que impide el acceso a las mujeres a puestos como el directorio o la gerencia, es decir, una barrera que debe ser evidenciada por las propias sociedades para poder traspasarla, en el caso en concreto, es la barrera en las sociedades mineras que cotizan en la BVL, y que constituyen un obstáculo para que las mujeres logren su ascenso en la jerarquía de la empresa, en condiciones de igualdad, en el referido sector.

En segundo lugar ¿por qué resulta importante evidenciar este techo de cristal? Porque tanto internacionalmente, como nacionalmente, existe una protección al derecho a la igualdad; como se ha referido previamente, los Estados tienen la obligación de garantizar el derecho a la igualdad

en sus normativas nacionales conforme a los estándares internacionales; asimismo, en el marco regulatorio nacional, este derecho se encuentra recogido en el inciso 2 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú; a su vez, en la cuarta disposición final y transitoria de la referida Constitución se establece que todas las normas relacionadas a las libertades y derechos recogidos en la Constitución deben ser interpretados conforme a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con los acuerdos y tratados internacionales que haya ratificado el Perú.

En tercer lugar, derribar el techo de cristal al que se enfrentan las mujeres, permite lograr equidad de género, que hace referencia al trato imparcial que deben recibir los hombres y las mujeres, este trato puede ser igualitario o un trato diferenciado, la equidad de género busca compensar diversas desventajas históricas y/o sociales a las que se enfrentan las mujeres (UNESCO, 2021, p. 3).

En atención a la lucha por la equidad e igualdad de género, se realizó la actualización constante en cuanto al contenido de los derechos en los tratados internacionales y la adopción de normativa nacional en conexión con estos tratados de Derechos Humanos.

En cuarto lugar, se hace referencia a la denominación perspectiva de género, a fin de evitar la confusión con los distintos conceptos relacionados a la igualdad y la equidad de género, asimismo, para que sea de utilidad del lector al realizar un análisis del presente trabajo y se presente una completa revisión doctrinaria de todos los términos referentes a la igualdad de las mujeres y los conceptos relacionados.

En tal sentido, resultó importante definir a la segregación horizontal, cuya teoría se refiere al acceso y participación de las mujeres en actividades que no tienen mucho prestigio y presentan malas condiciones laborales; mientras que, la segregación vertical, se refiere a la participación desigual de mujeres y hombres en la estructura laboral de la empresa (Torns & Recio, 2012, p. 187). En el caso de las mujeres en las sociedades mineras que cotizan en la BVL, nos enfocamos en la segregación vertical, que es la principal preocupación del desarrollo del presente trabajo y cuyas medidas de solución frente a este acceso desigual en las sociedades mineras por parte de las mujeres, se brindará en los capítulos posteriores.

De esta manera, todos los conceptos abordados en el presente capítulo, permiten indicar de manera sólida que las mujeres tienen una especial protección conforme a las normas nacionales e

internacionales, que existe un consenso en la doctrina con relación a la garantía del derecho a la igualdad. Por lo que, resulta importante que las sociedades mineras que cotizan en la BVL, adopten medidas a favor para derribar este techo de cristal en sus directorios y gerencias, ya que tanto la Ley General de Sociedades como el anteproyecto de la Ley General de Sociedades, no contemplan medidas efectivas para derribar este techo.



## CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 Contexto del Problema

Las mujeres desde tiempos remotos han sufrido discriminación en sus derechos, por lo que, se tuvieron que realizar múltiples protestas, para que se respete y garantice el ejercicio de estos, creándose incluso el Día Internacional de la Mujer por la ONU.

A la fecha, las organizaciones internacionales como la OCDE, el BID, la OIT y la ONU, continúan expresando su constante preocupación por la falta de avances concretos en igualdad de género en los Estados.

Concretamente en el Perú, en la Política Nacional de Igualdad de Género, se refiere de forma expresa que existe una discriminación estructural contra las mujeres, esta discriminación genera desigualdad, restricciones de oportunidades, y vulnera el derecho de acceder y participar de las mujeres en puestos de alta jerarquía, como serían los cargos gerenciales o integrar el directorio de una empresa.

En atención al marco general descrito, en el presente trabajo se ha considerado estudiar el problema de un sector que tiene trascendencia económica en el país y principalmente aquel donde las propias autoridades del Estado la han catalogado como un sector donde existe baja cantidad de mujeres de forma transversal en todos sus estratos y posiciones de trabajo, se trata del sector minero, motor importante para el Producto Bruto Interno (PBI) y fuente significativa de empleo en el Perú, es de precisar que, dicho sector mantendrá su relevancia según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Ahora bien, a fin de delimitar el sector a estudiar, se ha considerado a las empresas del sector minero que cotizan en la BVL, debido a que, estudios en Perú, han demostrado que desde hace más de diez años, existe un déficit en la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y de directorio de las sociedades mineras; según el estudio realizado por WomenCEO Perú y Pwc Perú (2018), la baja cantidad de **mujeres como miembros de directorios** en las empresas que cotizan en la BVL evidencia la existencia de un “Techo de Cristal”; asimismo, con relación a la baja cantidad de **mujeres que ocupan puestos gerenciales**, según el informe publicado por Pwc Perú y WomenCEO Perú (2020), la pandemia de la Covid-19, visibilizó que existen barreras en el mercado laboral relacionadas a las mujeres en puestos gerenciales, corresponde precisar que,

no es por la pandemia que se generan barreras en el mercado laboral contra las mujeres, sino que la pandemia permitió evidenciar, visibilizar un problema que ya existía.

Al respecto, el techo de cristal como se ha referido en el estado del arte, es una barrera considerada invisible, escondida u oculta que se encuentran inmersa en las estructuras organizacionales; dentro del presente estudio, se evidencia esta barrera en las sociedades mineras que cotizan en la BVL, que impide a las mujeres lograr su ascenso en la jerarquía de la empresa, en condiciones de igualdad, en el referido sector.

Para consolidar datos, corresponde referir que la entidad del Estado, MINEM, ha señalado en la misma línea que los datos referidos por Pwc Perú y WomenCEO Perú, que desde hace más de diez años las empresas que realizan actividades mineras presentan una baja cantidad de mujeres en los puestos de mayor jerarquía (MINEM, 2020).

Por todo lo anteriormente referido, el análisis de este trabajo de investigación se centra en estudiar la problemática sobre la participación de las mujeres en los puestos de gerencia y de directorio.

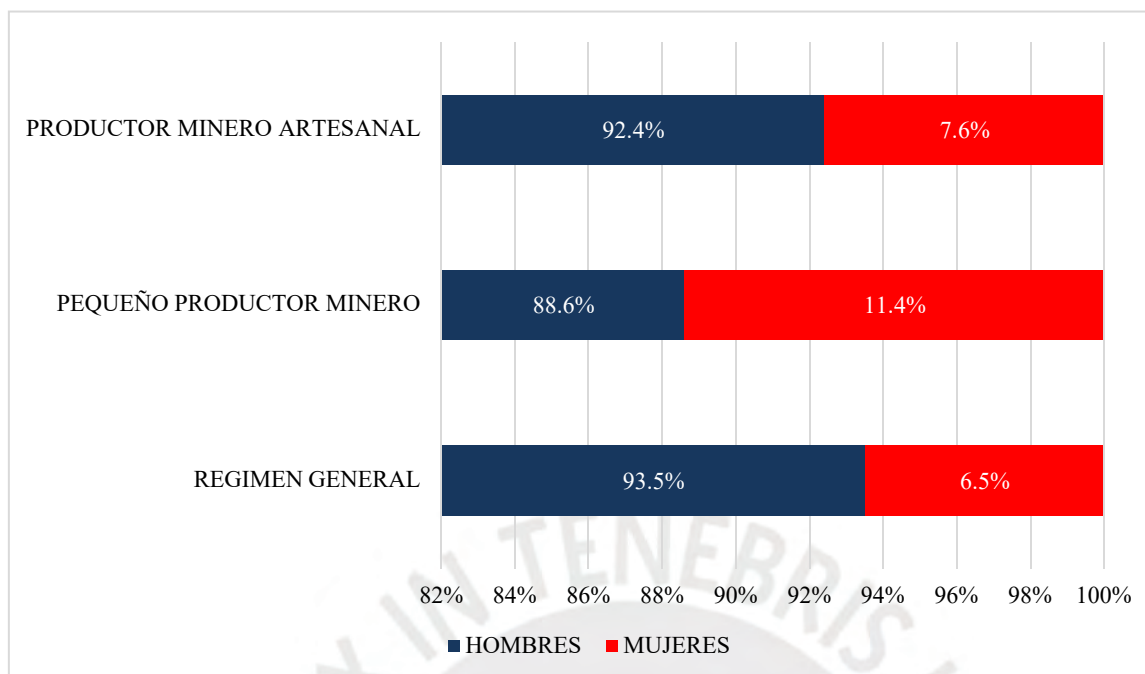
## **2.2 Datos Estadísticos**

A continuación, se muestran datos estadísticos recopilados por el MINEM, que evidencian un déficit en la cantidad de mujeres frente a la cantidad de hombres en los tres estratos de la actividad minera: (i) en el primer estrato, se encuentra el régimen general, compuesto por la Gran y Mediana Minería, (ii) en el segundo estrato, se ubica el pequeño productor minero; y finalmente, (iii) en el tercer estrato, se encuentra el productor minero artesanal.

La referida clasificación fue establecida en el TUO del D.S. 014-92-EM, dentro de estos tres estratos, se ubican distintos cargos o puestos de trabajo, entre ellos los puestos gerenciales, de directorio, entre otros. Sin embargo, la cantidad de mujeres frente a la cantidad de varones en los tres estratos de la actividad minera es baja, es decir, en ningún estrato y dentro de ningún puesto de trabajo dentro del sector minero, las mujeres han logrado una participación mayoritaria según el Informe de Empleo del MINEM del año 2020.

A continuación, a través de datos estadísticos se compara la participación de los hombres y mujeres en los tres estratos de la actividad minera, como marco general.

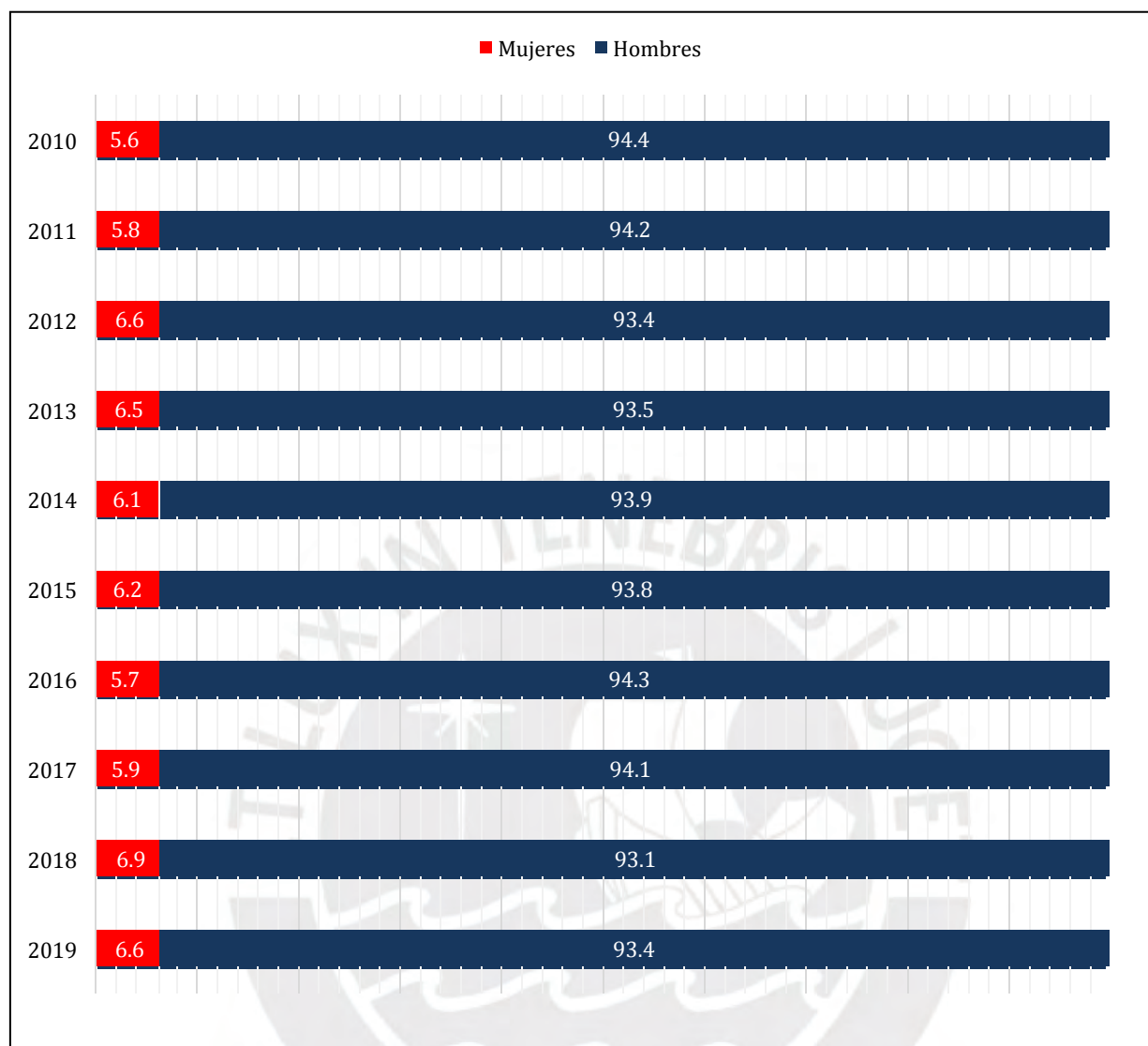




*Figura 8. Participación en los tres estratos de la actividad minera (%) - Año 2019 (Adaptado de: MINEM, 2020)*

Como se visualiza en la figura 8, la cantidad de mujeres frente a la cantidad de varones en los tres estratos de la actividad minera es totalmente baja, en ningún estrato la participación de las mujeres llega por lo menos a un 15 % de participación, es decir en todo el sector, más del 80% de participación es de los hombres, concluyéndose que en ningún estrato las mujeres han logrado una participación mayoritaria. Esta información se condice con los datos porcentuales referidos a la participación general según sexo en la industria minera en los últimos diez años, como se visualiza a continuación:

**(Ver figura en la siguiente página)**

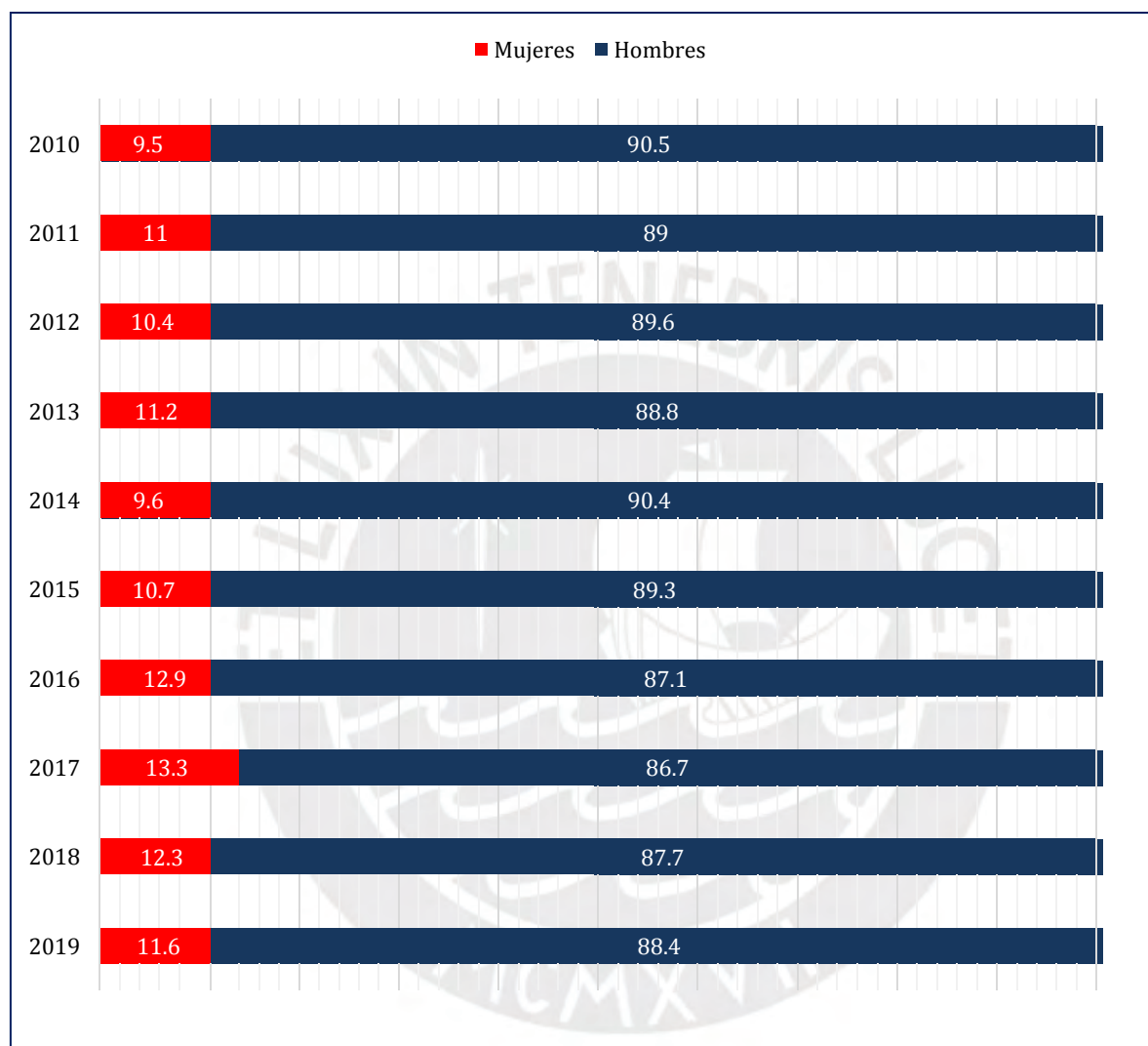


*Figura 9. Participación general según sexo en la industria minera 2010 – 2019 (Adaptado de: MINEM, 2020, p. 24).*

Como se observa en la figura 9, la participación de las mujeres en los últimos diez años no supera el 7%, siendo el rango promedio de la participación de los hombres hasta de un 90%, cantidad bastante mayoritaria.

Luego de exponer la participación general de hombres y mujeres en el sector minero, se aterrizará de forma específica en los puestos de trabajo de la industria minera, es así que, en atención a los datos recogidos del MINEM, a continuación se muestra la cantidad porcentual de

mujeres en puestos gerenciales, frente a la cantidad de varones; probándose que no es un problema aislado o excepcional, que puede atender a una situación concreta, sino que, la poca participación de las mujeres viene desde hace muchos años.

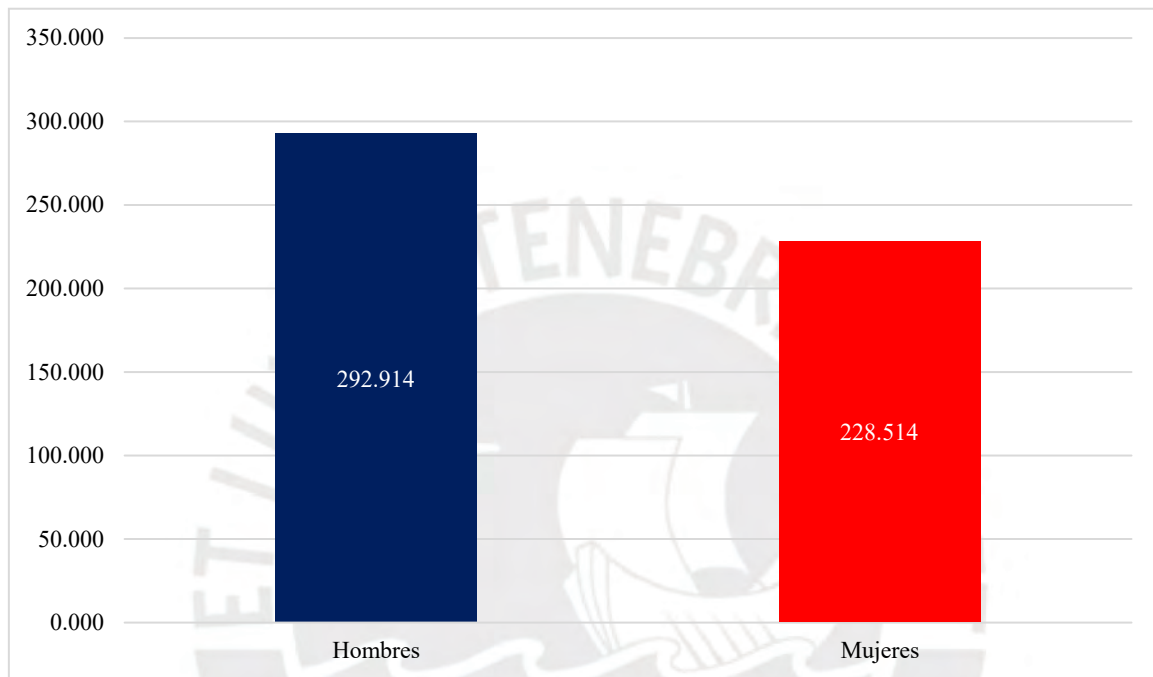


*Figura 10.* Participación del trabajo por sexo (%) en puestos gerenciales, en los años 2010-2019  
(Adaptado de: MINEM, 2020)

Conforme se visualiza en el gráfico precedente, la participación de las mujeres en puestos gerenciales en el último año reportado por el MINEM (2019) era de un 11.6 %, mientras que el

de los hombres asciende a un 88.4%, es decir, existe una diferencia muy marcada a favor de los hombres, siendo casi ocho veces mayor, frente a la cantidad de mujeres.

Otro factor en la industria minera es que las mujeres percibieron menores ingresos que los hombres realizando las mismas labores. La diferencia salarial para puesto gerenciales fue de 21.9% según el MINEM (2020, p. 28), como se visualiza en el siguiente gráfico:



*Figura 11.* Salario promedio en puestos gerenciales (S/) en el año 2019 (Adaptado de: MINEM, 2020)

Ahora bien, con relación al porcentaje de mujeres en puestos de directorio a nivel comparado, según el estudio de CENTRUM PUCP, Pwc Perú y WomenCEO Perú (2018, p.20), se han hallado los siguientes datos:

Un estudio de la consultora Spencer Stuart realizado el año 2016 señala que la participación de las mujeres en los directorios en Perú tiene una de las tasas más bajas entre los países que han analizado, con un total de 38% empresas con una o más mujeres en sus directorios y con un total de 7% de participación de las mujeres en el total de directores, Asimismo, el estudio indica que el promedio internacional de empresas que cuentan con una o más mujeres en sus directorios es del 84% (versus el 38% del Perú) y que el promedio internacional de

participación femenina en los directorios alcanza al 23.3% (versus el 7% en el Perú).

(CENTRUM PUCP, Pwc Perú y WomenCEO Perú, 2018, p.20):

**Tabla 4 - Porcentaje de mujeres en los directorios**

País	%
Noruega	44.1
Francia	38.8
Suecia	36.0
Finlandia	29.9
Bélgica	27.0
Italia	26.4
Dinamarca	25.7
Reino Unido	24.4
Estados Unidos	21.3
Suiza	20.5
Holanda	20.0
Rusia	7.0
Perú	7.0
Chile	5.7

*Nota:* Spencer Stuart (2016). Perú Board Index 2016. Recuperado de [https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/blperu\\_17.pdf](https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/blperu_17.pdf)

*Figura 12.* Porcentaje de mujeres en los directorios a nivel comparado (Spencer Stuart, 2016).

Finalmente, con relación al porcentaje de mujeres como gerentes a nivel comparado, según el estudio de CENTRUM PUCP, Pwc Perú y WomenCEO Perú (2018, p.20), se han hallado los siguientes datos:

Según datos proporcionados por Spencer Stuart (2016), el promedio internacional de mujeres gerentes generales en las empresas en el Perú es de 4.4%. Así como es

importante considerar la reserva de talento femenino para los directorios, también lo es para la gerencia general o la dirección ejecutiva (CEO). A pesar del tiempo transcurrido, en el mundo la participación de las mujeres en la dirección general de una empresa es reducida e injustificada. (CENTRUM PUCP, Pwc Perú y WomenCEO Perú, 2018, p. 31)

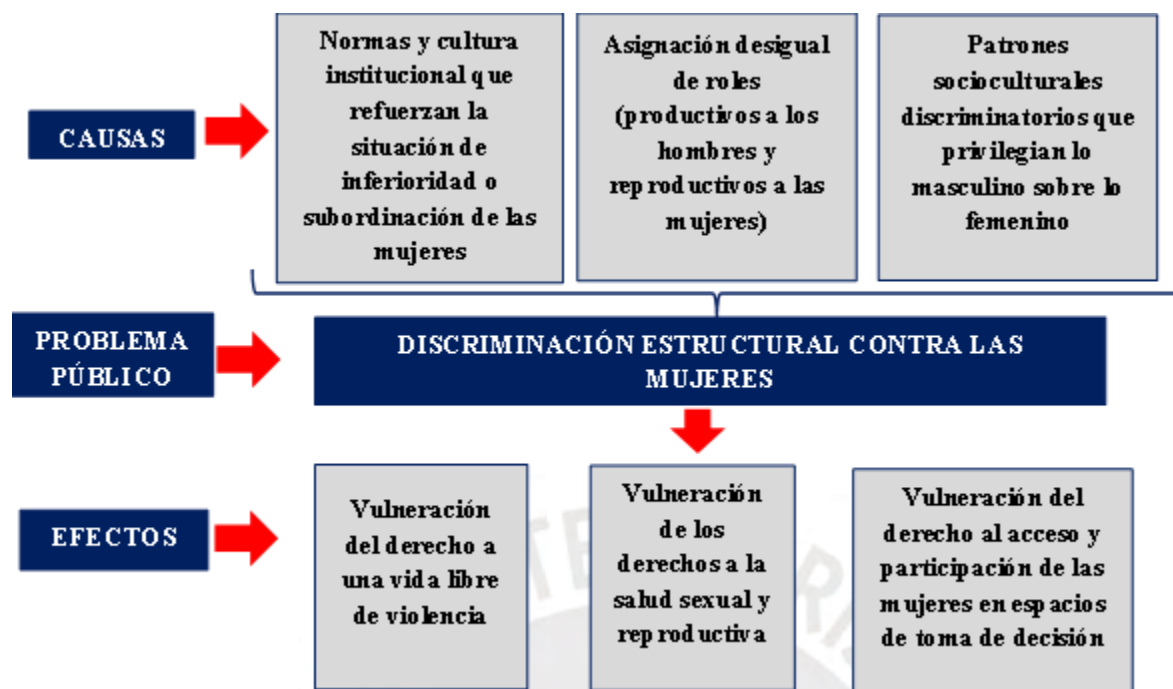
### **2.3 Causas de la baja participación de las mujeres en los puestos de gerencia y de directorio**

Para determinar las causas de la baja participación de las mujeres en los puestos de gerencia y de directorio, es importante encontrar el origen de raíz, para ello, se recogerá un estudio de la Dirección General de Igualdad de Género y No Discriminación del MIMP, que ha logrado identificar las causas y efectos de la discriminación estructural contra las mujeres en el Perú.

Al respecto, dentro de las causas que generan la discriminación estructural, se encuentran las normas y la cultura institucional que refuerza la situación de subordinación de las mujeres, la asignación desigual de los roles de los hombres y las mujeres, y patrones socioculturales que son discriminatorios, donde se privilegia al hombre por sobre la mujer; a continuación se muestra un gráfico didáctico donde se estructura como estas causas generan el problema público referido a la discriminación estructural contra las mujeres, que trae distintas consecuencias jurídicas como la vulneración del derecho al acceso y participación de las mujeres en espacios de toma de decisión como serían los puestos de gerencia y de directorio.

**(Ver figura en la siguiente página)**





*Figura 13.* Causas y efectos de la discriminación estructural de las mujeres (Adaptado de: Decreto Supremo 008 -2019-MIMP, 2019).

Ahora bien, la vulneración del derecho al acceso y participación de las mujeres en espacios de toma de decisión puede generarse en distintos sectores, el presente estudio, se enfoca en la vulneración de este derecho contra las mujeres que trabajan en empresas que cotizan en la BVL; al respecto, como se ha referido preliminarmente en el desarrollo del trabajo, existe una baja participación de las mujeres en puestos gerenciales y como miembros de directorios en las empresas que cotizan en la BVL, lo cual considerando el estudio del MIMP atiende a un problema público de discriminación estructural; no obstante, es de añadir que existe una herramienta que estudia concretamente esta barrera que impide a las mujeres el acceso a estos altos cargos de tomas de decisión, denominado, “Techo de Cristal”; en ese sentido, las causas que motivan la baja participación de la mujer en los puestos de gerenciales o de directorio ocurren debido a la existencia de este techo, para ello debemos entender que motiva la existencia de un “Techo de Cristal”.

Según la doctrina, las causas del techo de cristal atienden a barreras personales – internas, sociales externas y mixtas, según la clasificación de Agut & Martín (2007) (Citado en Martínez, 2015, p. 48). En la tesis doctoral de Martínez (2015) se aterrizan las causas que favorecerían los

techos de Cristal, generadas a partir de cada barrera, corresponde precisar que, se consideró los aspectos más relevantes de la tesis doctoral en dicho extremo, que permitan explicar el objeto presente estudio.



*Figura 14.* Las causas de los techos de cristal. (Adaptado de: Martínez, V., 2015, pp. 48-90).

Para efectos del presente trabajo, nos centraremos en las barreras sociales externas, que estudian cómo los estereotipos de género asocian determinadas características a las mujeres, que no permiten que una mujer logre acceder a puestos gerenciales o directivos dentro de la jerarquía de una empresa, lo cual se enmarca en el problema público identificado por el MIMP, referido a la discriminación estructural de las mujeres, debido a la existencia de un techo de cristal.

## **2.4 Consecuencias jurídicas genera esta problemática**

La baja cantidad de mujeres en puestos gerenciales o como miembros de directorio frente a la cantidad de varones, de las empresas que cotizan en la BVL, demuestra que hay un problema público, considerando los conceptos expuestos de forma previa. Siendo la consecuencia jurídica principal la vulneración del derecho al acceso y participación de las mujeres en espacios de toma de decisión como serían los puestos de gerencia y de directorio, debido a las causas expuestas en el apartado anterior.

Internacionalmente, existen diversos pronunciamientos; la OCDE como parte de sus directrices para empresas multinacionales expresó que es deber de las empresas generar oportunidades igualitarias para los trabajadores y trabajadoras, a fin de evitar discriminación o despidos a mujeres que atiendan a razones de maternidad (OCDE, 2011, párr. 54).

Una evidencia práctica que se identificó es la emitida por el BID, donde tras la realización de un estudio en Perú determinó que las empresas “perdieron cerca de USD 6,7 millones al año debido a hechos de violencia contra la mujer (VCM) en el lugar de trabajo y fuera de este” (BID, 2015, p. 8); es decir que, si existieran mejores condiciones donde se garantice la igualdad de género los crecimientos económicos, serían mayores.

Asimismo, de acuerdo con la revisión de la tesis doctoral de Medina-Vicent se visibiliza que existiría un falso progreso en temas de igualdad de género en la sociedad, donde aparentemente se garantizaría puestos de trabajo a las mujeres en condiciones de igualdad. (Medina-Vicent, 2017, p. 293)

Ahora bien, se ha demostrado que el problema de la participación de las mujeres en estos altos puestos como de gerencia y de directorio atiende a un techo de cristal. Al respecto, el techo de cristal se da como consecuencia de la falta de igualdad, la ONU en su preocupación por la lucha de la igualdad de las mujeres y accesos igualitarios, emitió los “Principios para el Empoderamiento de las Mujeres”, a través de los cuales instó a los distintos sectores a comprometerse con la promoción y difusión de la igualdad de género que pueden ser generados desde los puestos de dirección para garantizar determinadas políticas que aseguren igualdad (ONU, 2011, p. 6).

Ahora bien, se precisó dentro del trabajo que el nicho a estudiar será el sector minero. En ese sentido, considerando la importancia de la autorregulación empresarial, se propone, aplicar la “cuota flexible”, término utilizado por primera vez por la Comisión Europea en el año 2013 como parte de un proyecto de ley en el contexto de un proceso legislativo de la Unión Europea. Es de precisar que, esta “cuota flexible” posee tres características esenciales, dictadas por la Comisión Europea: (i) la empresa debe cotizar en la Bolsa de Valores, (ii) la empresa cotizada debe establecer sus objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos, y finalmente, (iii) las empresas deben informar anualmente sus progresos realizados.

Ahora bien, como consecuencia de lo expuesto surge la siguiente pregunta: ¿La “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas mineras que cotizan en la BVL, permitirá concretar mejoras anuales, con relación al acceso de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio? ¿Esta medida, contribuye con derribar el techo de cristal en puestos gerenciales y de directorio, en las empresas mineras que cotizan en la BVL? ¿Las empresas del sector minero que adopten la cuota flexible y coticen en la BVL, verán incrementados sus rendimientos económicos?

Organizaciones internacionales, han determinado la relación directa que existe entre lograr la igualdad de género en las estructuras organizacionales frente a los rendimientos económicos de las empresas y el crecimiento del Producto Bruto Interno.

Siendo así, bajo el enfoque cualitativo – descriptivo, se demuestra la conexión del techo de cristal con la baja participación de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio; asimismo, se revisa las memorias anuales de las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), evidenciando que, a la fecha, la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y de directorio es mínima frente a la cantidad de varones.

Por lo que, la incorporación de la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, coadyuva con las iniciativas privadas o estatales que buscan romper el techo de cristal en este sector de suma importancia para el Perú.

En atención a lo desarrollado, el problema de investigación se sintetiza en las siguientes preguntas ¿La “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas mineras que cotizan en la BVL, permitirá concretar mejoras anuales, con relación al acceso de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio? ¿Esta medida, contribuye con derribar el techo de cristal en puestos gerenciales y de directorio, en las empresas mineras que cotizan en la BVL? ¿Las empresas del sector minero que adopten la cuota flexible y coticen en la BVL, verán incrementados sus rendimientos económicos?

En el Perú, no existe alternativa similar a la “cuota flexible” como parte de la autodeterminación y autorregulación empresarial, en el marco del Buen Gobierno Corporativo, tampoco se encuentran referencias sobre temas de paridad de género o similares en el Código de Buen Gobierno Corporativo peruano vigente.

En ese sentido, como se ha referido en la parte introductoria del trabajo el objetivo general es buscar determinar que, la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas del sector minero que cotizan en la BVL, permitirá concretar mejoras anuales, con relación al acceso de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio. Mientras que como objetivos específicos son:

- (i) Determinar que la incorporación de la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas del sector minero que cotizan en la BVL, contribuye con derribar el techo de cristal en puestos gerenciales y de directorio; y,
- (ii) Explicar que, las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima y adopten la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, verán incrementados sus rendimientos económicos.

Al respecto, para aterrizar el problema, es importante conocer cuáles son las empresas que figuran en el listado de empresas del sector minero que cotizan en la BVL, a continuación, se detallan las encontradas:

**Tabla 1**

*Listado de sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (2022)*

Nº	NOMBRE DE EMPRESAS	MEMORIA ANUAL
1	MINERA ANDINA DE EXPLORACIONES S.A.A.	SI
2	VOLCAN COMPAÑIA MINERA S.A.A.	SI
3	NEXA RESOURCES ATACocha S.A.A.	SI
4	COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.	SI
5	SOCIEDAD MINERA CORONA S.A.	SI
6	MINSUR S.A.	SI
7	NEXA RESOURCES PERU S.A.A.	SI
8	SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	SI
9	COMPAÑÍA MINERA SANTA LUISA S.A.	SI
10	SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.	SI

11	COMPANÍA MINERA PODEROSA S.A.	SI
12	PERUBAR S.A.	SI
13	SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	SI
14	COMPANÍA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.	SI
15	FOSFATOS DEL PACÍFICO S.A. - FOSPAC S.A.	SI
16	CASTROVIRREYNA COMPANÍA MINERA S.A. - EN LIQUIDACI...	SI
17	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION - SUCURSAL DEL PERU	SI
18	SOUTHERN COPPER CORPORATION	SI
19	MINERA IRL LIMITED	SI
20	ALTURAS MINERALS CORP.	NO
21	BEAR CREEK MINING CORPORATION	NO
22	CANDENTE COPPER CORP.	NO
23	PANORO MINERALS LTD.	NO
24	PPX MINING CORP.	NO
25	PUCARA GOLD LIMITED	NO
26	REGULUS RESOURCES INC.	NO
27	RIO2 LIMITED	NO
28	SIERRA METALS INC.	NO
29	TINKA RESOURCES LIMITED	NO
30	TREVALI MINING CORPORATION	NO

Adaptado de: Bolsa de Valores de Lima (2022).

Leyenda de la Tabla 1:

- Memoria Anual (SÍ): Se encontró la Memorial Anual publicada en la página de la BVL.
- Memoria Anual (NO): No se encontró la Memorial Anual publicada en la página de la BVL.

Como se visualiza en la Tabla 1, las sociedades mineras que se encuentran en la lista de empresas del sector minero que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, son 30, de las cuales 17 cuentan con Memorias Anuales del año 2020, siendo esta, la última memoria anual disponible a la fecha, 2 de las empresas cuentan con memorias anuales del 2015 y 2011, y finalmente, 11 no presentan este documento ante la BVL ni la SMV.



A continuación, se mostrará la cantidad de mujeres en cargos gerenciales y de directorio en las sociedades mineras que cotizaron en el año 2020 en la BVL, información recopilada a partir de las memorias anuales de estas empresas:

**Tabla 2**

*Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2020*

EMPRESA	CANTIDAD DE MUJERES		CANTIDAD DE HOMBRES	
	GERENTAS	DIRECTORIO	GERENTES	DIRECTORIO
MINERA ANDINA DE EXPLORACIONES S.A.A.	0	0	1	6
VOLCAN COMPAÑIA MINERA S.A.A.	1	1	26	6
NEXA RESOURCES ATACCOCHA S.A.A.	4	1	17	4
COMPAÑIA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.	3	4	30	34
SOCIEDAD MINERA CORONA S.A.	1	0	8	4
MINSUR S.A.	0	1	1	7
NEXA RESOURCES PERU S.A.A.	12*	1	42*	4
SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	0	1	1	14
COMPAÑIA MINERA SANTA LUISA S.A.	0	0	4	6
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.	1	1	4	10
COMPAÑIA MINERA PODEROSA S.A.	0	3	5	8
PERUBAR S.A.	1	2	9	4
SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	0	0	9	7
COMPAÑIA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.	1	7	5	9
FOSFATOS DEL PACÍFICO S.A. - FOSPAC S.A.	0	0	1	8
CASTROVIRREYNA COMPAÑIA MINERA S.A. - EN LIQUIDACIÓN**	0	0	3	9
SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION - SUCURSAL DEL PERU	1	0	1	0

<b>SOUTHERN COPPER CORPORATION***</b>	-	0	-	12
<b>MINERA IRL LIMITED</b>	0	0	1	6
<b>TOTAL</b>	25	22	168	158

Adaptado de: Bolsa de Valores de Lima (2022).

\* La empresa Nexa Resources Peru S.A.A. indica en su memoria anual, la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y ejecutivos, de forma combinada, sin realizar una distinción.

\*\*La última memoria anual disponible de la empresa Castrovirreyna Compañía Minera S.A. es del año 2015.

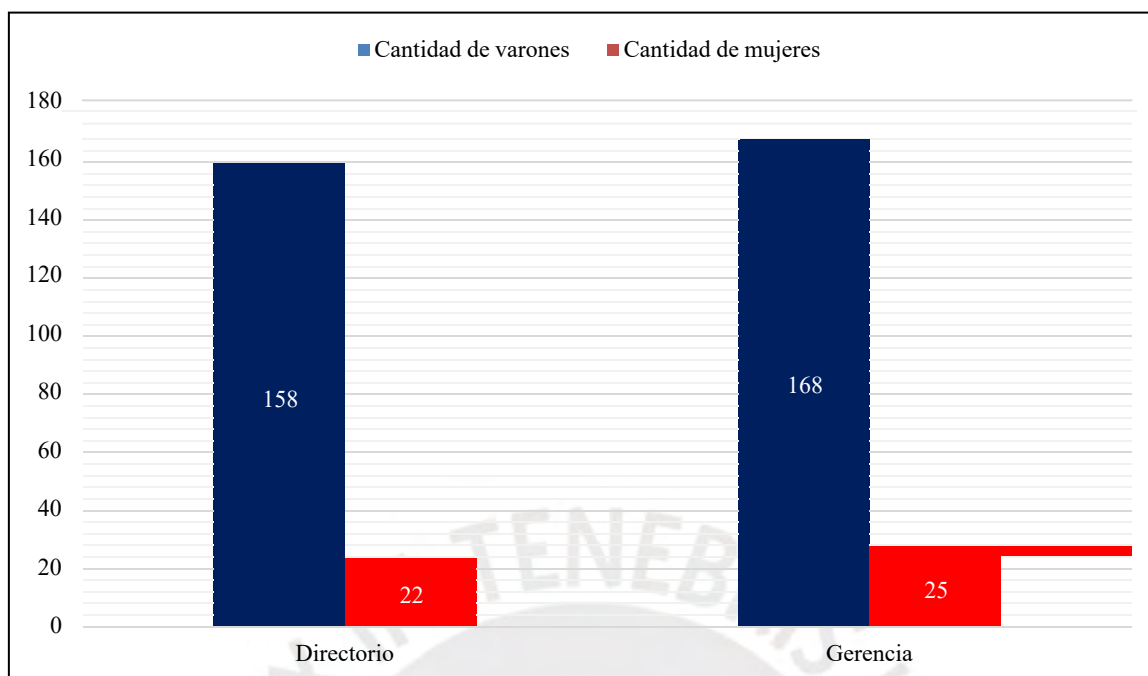
\*\*\* La última memoria anual disponible de la empresa Southern Copper Corporation es del año 2012 y no precisa información sobre la cantidad de personal en puestos gerenciales.

Leyenda de la Tabla 2:

- Memoria Anual (SÍ): Se encontró la Memorial Anual publicada en la página de la BVL.
- Memoria Anual (NO): No se encontró la Memorial Anual publicada en la página de la BVL.

De la información analizada, se verifica que, en el Perú, conforme a la última memoria anual revisada por cada empresa minera que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima, existen 25 mujeres que ocupan cargos gerenciales y 22 mujeres que son miembros de directorios, frente a 169 varones que ocupan cargos gerenciales y 156 varones que son miembros de directorios, conforme se visualiza en el siguiente gráfico:

**(Ver figura en la siguiente página)**



*Figura 15. Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2020.*

Como se verifica del gráfico 11, existe baja cantidad de mujeres en puestos gerenciales o como miembros de directorio frente a la cantidad de varones, en las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, por lo que, es importante que se realicen medidas adicionales a las ya implementadas.

A continuación, se muestra la cantidad de mujeres y hombres en puestos gerenciales y de directorio en el año 2021.

**Tabla 3**

*Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2021*

EMPRESA	CANTIDAD DE MUJERES		CANTIDAD DE HOMBRES	
	GERENTAS	DIRECTORIO	GERENTES	DIRECTORIO
MINERA ANDINA DE EXPLORACIONES S.A.A.	0	0	1	6

<b>VOLCAN COMPAÑIA MINERA S.A.A.</b>	1	1	28	6
<b>NEXA RESOURCES ATACOTHA S.A.A.</b>	4	0	5	4
<b>COMPAÑIA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.</b>	4	1	30	6
<b>SOCIEDAD MINERA CORONA S.A.</b>	1	0	7	4
<b>MINSUR S.A.</b>	0	1	1	7
<b>NEXA RESOURCES PERU S.A.A.</b>	4	0	5	4
<b>SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.</b>	0	1	1	14
<b>COMPAÑIA MINERA SANTA LUISA S.A.</b>	0	0	4	6
<b>SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.</b>	1	1	4	10
<b>COMPAÑIA MINERA PODEROSA S.A.</b>	0	3	5	8
<b>PERUBAR S.A.</b>	1	2	8	4
<b>SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.</b>	0	0	9	8
<b>COMPAÑIA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.</b>	1	7	5	9
<b>FOSFATOS DEL PACÍFICO S.A. - FOSPAC S.A.</b>	0	0	0	5
<b>CASTROVIRREYNA COMPAÑIA MINERA S.A. - EN LIQUIDACIÓN**</b>	0	0	3	9
<b>SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION - SUCURSAL DEL PERU</b>	0	0	1	9
<b>SOUTHERN COPPER CORPORATION***</b>	-	0	-	12
<b>MINERA IRL LIMITED</b>	0	0	1	7
<b>TOTAL</b>	17	17	118	136

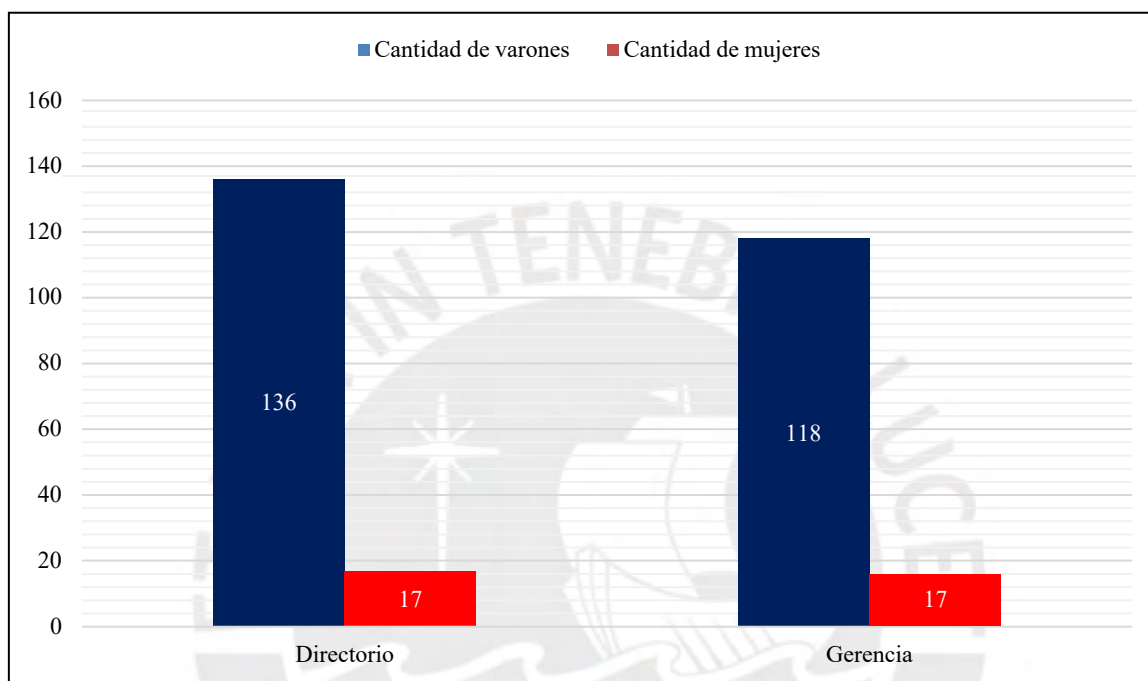
Adaptado de: Bolsa de Valores de Lima (2022).

\* La empresa Nexa Resources Peru S.A.A. indica en su memoria anual, la cantidad de mujeres en puestos gerenciales y ejecutivos, de forma combinada, sin realizar una distinción.

\*\*La última memoria anual disponible de la empresa Castrovirreyna Compañía Minera S.A. es del año 2015.

\*\*\* La última memoria anual disponible de la empresa Southern Copper Corporation es del año 2012 y no precisa información sobre la cantidad de personal en puestos gerenciales.

De la información analizada en la Tabla 3, se verifica que, en el Perú, conforme a la última memoria anual revisada por cada empresa minera que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima, existen 17 mujeres que ocupan cargos gerenciales y 17 mujeres que son miembros de directorios, frente a 118 varones que ocupan cargos gerenciales y 156 varones que son miembros de directorios, conforme se visualiza en el siguiente gráfico:



*Figura 16.* Cantidad de mujeres Vs. Cantidad de varones, en puestos gerenciales y como miembros de directorios, en sociedades mineras que cotizan en la BVL – Memorias Anuales 2021.

El MINEM se encuentra realizando esfuerzos a la fecha, para contrarrestar la problemática expuesta a través de los datos estadísticos, es así que se han creado 2 programas y un Comité para la igualdad de género, a fin de lograr un real acceso con igualdad de oportunidades para las mujeres en esta industria, como las detalladas en la siguiente figura:



*Figura 17.* Iniciativas del MINEM en beneficio de las mujeres en el año 2020. (Adaptado de MINEM, 2020)

Por otro lado, el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP), también encuentra preocupación en temas de equidad de género, es así que, promueven diversas iniciativas como Programa de Becas IIMP, PERUMIN Convención minera y respalda el programa “Talento Mujer Minera” que es impulsado por el Centro Tecnológico Minero (CETEMIN) (IIMP, 2021).

No obstante, estas medidas a la fecha no resultan suficientes, ya que, de la revisión de las memorias anuales de las sociedades mineras que cotizan en la BVL, la participación de las mujeres en puestos gerenciales y de directorio sigue siendo mínima. Por lo que, la consecuencia jurídica referida a la vulneración del derecho al acceso y participación de las mujeres en espacios de toma de decisión como serían los puestos de gerencia y de directorio, sigue vigente.



## CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

### 3.1 La cuota y la igualdad de género en las empresas, una vista comparada

La igualdad de género, como se ha desarrollado en el trabajo, reviste relevancia internacional, por lo que, no puede ser un tema ajeno a la responsabilidad social corporativa de las empresas, los *stakeholders* de una empresa siempre están expectantes del desenvolviendo de la empresa no solo en aspectos económicos sino también en su comportamiento frente a la sociedad (Escribano, 2015, p. 249).

Según Pascuali (2020), existen medidas incorporadas a nivel internacional con relación a la igualdad de género en las empresas, que se explican a continuación:

#### a) Canadá

En Canadá se aplica el método *Comply or Explain*, a través de la cual, las empresas cotizadas deben realizar políticas al interior de sus empresas relacionadas a la diversidad de género en los puestos de directorio, en caso, la empresa no logre realizar actividades con este enfoque, deberá explicar lo que sucedió.

#### b) Estados Unidos

En Estados Unidos, existe la norma *Senate Bill 826*, también nombrada como *Women on Boards*. Con esta norma, desde el año 2022, las sociedades anónimas que dentro de su directorio cuenten con 5 directores, deberán tener como mínimo 2 mujeres como miembros del directorio, Pascuali, precisa que, si la compañía tiene 6 o más directores, el número de mujeres aumentará a 3.

#### c) Unión Europea

En la Unión Europea, no existen consensos a nivel del parlamento europeo, para lograr la aprobación de leyes relacionadas a diversidad de género en los directorios.

#### d) Francia

En Francia, se aprobó la Ley Cope-Zimmermann en el año 2011, a través de la cual, las empresas que cotizan en Bolsa, que tienen ingresos o activos mayores a cincuenta

millones de euros o cuentan con más de 500 trabajadores, o que son organizaciones gubernamentales, deberán tener dentro de sus directorios 40 % de mujeres.

**e) Noruega**

En Noruega, se aprobó la Ley de cuotas obligatorias de género en el año 2005, esta norma obliga a que las empresas tengan un 42 % de mujeres dentro de sus directorios, actualmente, Noruega no solo busca la diversidad de género en los puestos de directorio sino también en los cargos de primera línea de administración de las empresas.

**f) Reino Unido**

En Reino Unido, se aplica la *Corporate Governance Code* a través de la cual se obliga a las empresas a reportar de forma anual las políticas que realizan sus empresas con relación a la diversidad de género y su efectividad dentro de los directorios.

**g) Italia**

A través de la Ley 120, se estableció la paridad de géneros en los órganos de administración y de control de sociedades.

**h) Alemania**

En Alemania, existe un proyecto de ley para establecer una cuota femenina en los puestos directivos de grandes empresas, esta iniciativa se da, ya que un 44 % de empresas que cotizan en bolsa, no cuentan con mujeres en sus cargos directivos.

**Tabla 4**

*Países con cuotas de género en empresas*

FRANCIA	NORUEGA	REINO UNIDO	ITALIA
Tienen una cuota obligatoria de 40% para ambos géneros.	Existe una ley de cuotas obligatorias	No existen cuotas obligatorias; sin embargo, se aplica un Código de Gobierno Corporativo que establece diversidad de género en los directorios.	Ley 120, se estableció la paridad de géneros en los órganos de administración y de control de sociedades

Adaptado de: Pascuali (2020).

Adicionalmente, también existen empresas que han implementado distintas buenas prácticas en sus procesos de selección y reclutamiento a favor de la igualdad, como, por ejemplo:

**Tabla 5**

*Buenas Prácticas de Empresas*

EMPRESA	PAÍS	ACTIVIDAD	BUENA PRÁCTICA
<b>TUSSAM</b>	España	Gestiona el servicio de autobuses y Tranvías urbanos de la ciudad de Sevilla	Realizan cursos de formación ocupacional, enseñan conducción de autobuses a mujeres, a fin de contratarlas posteriormente.
<b>COVIRÁN Casino Bahía de Cádiz</b>	España y Portugal	Empresa cooperativa de distribución, de los grupos de supermercados	Realizan un proceso de selección de personas basados en la potencialidad independientemente del sexo.
<b>FAECTA (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado) BBK</b>	España	Empresa generadora de empleo estable y de calidad	Tienen un manual de procesos de selección no discriminatorio.
<b>IBM</b>	Nueva York	Empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría	Aumentaron en 40% la contratación de mujeres en los últimos años.
<b>BMW Inglaterra</b>	Inglaterra	Fabricante de automóviles y motocicletas de alta gama	Realizan campañas publicitarias para atraer mujeres, a puestos considerados como técnicos.
<b>BANESTO</b>	España	Servicios Bancarios	Elaboran anuncios de forma neutra y no sexista, buscan a través de ello, la incorporación de más mujeres a su organización.

Adaptado de: Fundación MUJERES (2008).

En el Perú, existe una gran iniciativa por parte de una empresa líder en transmisión eléctrica, esto es la Red de Energía del Perú (ISA REP), la cual busca implementar un programa denominado “Empresas por la igualdad” que propone el desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión de la Igualdad de Género (SGIG) (PNUD, 2021).

Sin embargo, en el sector minero, las iniciativas implementadas hasta la fecha son insuficientes; debido a que la cantidad de mujeres en puestos de directorio y gerenciales, desde hace más de 9 años es mucho menor frente a la cantidad de varones, dicha diferencia se ha mantenido de forma constante, hasta la actualidad.

### 3.2 ¿Qué es la cuota flexible?

Antes de delimitar qué es una cuota flexible, es importante entrar en contexto y delimitar el concepto de cuota de género, este término como normativa, fue instituida por primera vez en Israel, en el año 1999, donde se estableció que debía haber por lo menos una mujer como miembro del directorio. Esto debido a que la situación vulnerable de las mujeres y su bajo acceso a puestos de directorio y de gerencia.

Es así que, esta ley de cuotas fue adoptada por muchos países a lo largo de distintos periodos en la historia, como en Noruega, Italia y Francia; sin embargo, existen otros países donde no se han implementado estas cuotas como parte de una ley, sino bajo métodos más flexibles como el conocido “cumpla o explique” (CIPPEC, 2020).

Ahora bien, el término “cuota flexible” fue usado por la comisión europea en el año 2012, a través de un comunicado de prensa, donde expresó propuestas para romper el techo de cristal, siendo una de las principales medidas, la implementación de una “cuota flexible” a través de la cual, las empresas que se encuentren cotizando, logren establecer objetivos de autorregulación, que permitan lograr la participación de hombres y mujeres en altos puestos dentro de la jerarquía de las empresas. Con esta medida, las empresas realizarán avances progresivos y deberían informar sus logros anuales (Comisión Europea, 2012). Sin embargo, esta propuesta a la fecha, como se ha precisado anteriormente en el presente trabajo, aún no ha sido adoptada en la legislación debido a la negativa de algunos Estados; no obstante, la Comisión Europea ha considerado esta propuesta como prioridad en la estrategia europea de género del 2020 – 2025 y seguirá insistiendo su aprobación.

Los modelos de cuotas, para lograr aumentar la participación de las mujeres en estos altos puestos como los de directorio o gerenciales son tres:

- a) **Autorregulación:** A través de esta medida, las empresas no requieren de una ley para incrementar la participación de las mujeres, por lo que, logran regularse sin la intervención del Estado.

b) ***Comply or explain***: Esta referida a la cuota de género, aquí se crea un código de normas que exijan la incorporación de las mujeres en el directorio y/o gerencias, de no cumplirse la cuota, no existen sanciones, pero deben darse “explicaciones” del incumplimiento.

c) **Cuota Obligatoria**: En este modelo, surge la necesidad de la creación de una ley que impone un porcentaje obligatorio de hombres y mujeres en los puestos de directorio y/o gerencias. Cuando no se cumplen estas medidas, se sancionan a las empresas públicas o privadas.

(ESE Business School, 2017, p 27)

Los países han adoptado de forma indistinta los tipos de cuotas, España y Australia, han adoptado la “cuota recomendada”, aumentando la participación femenina en casi al doble, otros Estados han considerado adaptar una “cuota obligatoria” la cual si no es cumplida genera una sanción, esta cuota ha funcionado en países como Alemania, Italia, Bélgica, Francia y Noruega; por otra parte, otros Estados confían aún en la autorregulación como Estados Unidos y Luxemburgo.

En el presente trabajo, se podría concluir que “la cuota flexible” se asemeja mucho el segundo modelo: cumplir o explicar” o “*comply or explain*”, con la propuesta de incorporar una “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, este modelo es utilizado por gobiernos corporativos, a través del cual las empresas pueden cumplir o incumplir la cuota, sin ser sancionados; sin embargo, de no cumplir deben emitir una “explicación” que indique los motivos por los que, durante el año no han podido aumentar la cantidad de mujeres como miembros de directorios o gerencias en sus empresas.

Si bien las sociedades pueden elegir o designar sus altos cargos gerenciales o directivos basados en la confianza, a personas con las cuales tengan mayor familiaridad u otros aspectos subjetivos, no necesariamente dicha forma de elegir el personal resulta la más adecuada, ya que realizar los procesos de selección y reclutamiento basados en elementos subjetivos, podría poner en riesgo los rendimientos de la empresa, al no garantizar la igualdad de género en los puestos de toma de decisión.



Las empresas que permitan y garanticen el acceso de las mujeres a los altos cargos dentro de una empresa logran perfeccionar las tomas de decisiones (Rejeb, Berraies y Talbi, 2019).

La OCDE como parte de sus directrices para empresas multinacionales expresó que es deber de las empresas el generar oportunidades igualitarias para los trabajadores y trabajadoras a fin de imposibilitar discriminación, en ese sentido, la incorporación de la cuota resulta una medida adecuada considerando que en el Perú existen principios de Buen Gobierno Corporativo, por lo que, no resulta de momento, necesario la implementación de cuotas obligatorias bajo una ley, sino una medida *Comply or explain*.

Por lo que, la incorporación de la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, sería el inicio para derribar el techo de cristal, que como se explicó, es una barrera invisible que impide a las mujeres el acceso a altos cargos dentro de la estructura de una empresa. Además de ser un aporte para el cumplimiento de lo Agenda 2030 de la ONU.

Es relevante, que las empresas asuman con mucho compromiso esta medida, ya que, en el Perú, nuestro Código de Buen Gobierno Corporativo, no tiene un enfoque prioritario en temas de género, sino que está enfocado en generar una mejor administración de los riesgos y facilitar el acceso a mercados de capitales nacionales e internacionales (SMV, 2021).

Según la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú), las mujeres en el sector minero, aún es una tarea pendiente, las empresas de este sector, son actores fundamentales para poder recortar barreras (AmCham Perú, 2020).

### **3.3 Características de la cuota flexible**

La “cuota flexible” planteada en el presente trabajo de investigación, posee tres características esenciales, dictadas por la Comisión Europea (2013), que resultan de vital importancia para comprender su aplicación:

- (i) la empresa debe cotizar en la Bolsa de Valores,
- (ii) la empresa cotizada debe establecer sus objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos, y finalmente,
- (iii) las empresas deben informar anualmente sus progresos realizados.



Ahora bien, resulta trascendente, entender que la cuota flexible planteada, no debe ser confundida con la cuota de género o femenina, para ello, se realizará un cuadro comparativo, con las diferencias entre ambas:

**Tabla 6**

*Cuadro comparativo del concepto “Cuota flexible” Vs “Cuota de género o femenina”*

CUOTA FLEXIBLE	CUOTA DE GÉNERO O FEMENINA
1.- La empresa debe cotizar en la Bolsa de Valores (Comisión Europea, 2013).	1.- Pueden provenir de una norma o del Estado (Pereda, 2020, p. 22).
2.- La empresa cotizada debe establecer sus objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos (Comisión Europea, 2013).	2.- Se debe evaluar la cantidad de porcentaje de mujeres que sería efectiva para lograr la representación dentro del sector al que se aplique la cuota femenina (Pereda, 2020, p. 22).
3.- Las empresas deben informar anualmente sus progresos realizados (Comisión Europea, 2013).	3.- No se exige un descargo anual, debido a que, al provenir de una norma, resulta obligatoria su aplicación, no considera descargos de las empresas o instituciones.

Adaptado de: Comisión Europea (2013) y Pereda (2020).

Como se verifica, la existencia de la cuota flexible requiere de tres requisitos indispensables para su aplicación; sin embargo, la cuota femenina, no tiene como base la autorregulación.

Al respecto, es importante recalcar sobre la autorregulación que esta brinda a los “operadores económicos, las organizaciones y las asociaciones, la posibilidad de que adopten directrices comunes dentro de su ámbito de actuación” (Segovia, 2018); en ese sentido, considerando que las empresas del sector minero que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, son un nicho específico, podrían realizar reuniones conjuntas que de acuerdo con sus recursos, les permita aplicar correctamente la cuota flexible en los órganos del directorio y la gerencia.

### 3.4 La cuota flexible y los rendimientos económicos de las empresas

La implementación de una cuota flexible, que permita promover la igualdad de género, en las sociedades mineras que cotizan en la BVL, no solo resulta un tema socialmente bueno, sino que de implementarse traerá mejores rendimientos económicos en las empresas.

La ONU y la OIT, refieren que la presencia de mujeres en los altos cargos directivos aumenta la rentabilidad en un 20% (ONU, 2019).

Por otra parte, un estudio de *McKinsey Global Institute*, simuló un escenario en el cual la participación de las mujeres es igual a la de los hombres, el resultado fue que en dicho escenario el PBI mundial aumentaría en 28 billones de dólares hasta el año 2025, esto debido a la eliminación de brechas, como por ejemplo que, las mujeres están excesivamente representadas en sectores de menor productividad y los hombres en sectores de mayor productividad. En ese sentido, la diversidad de género en la compañía genera mayor valor en la compañía (CIPPEC, 2020).

A nivel de Latinoamérica, según un estudio de McKinsey a 345 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de 6 países, las empresas que tienen como mínimo una o más mujeres participando en sus puestos ejecutivos, tuvieron 44 % de rendimientos más altos frente a empresas cuyos puestos altos eran ocupados solo por hombres (McKinsey, 2013).

Otro estudio realizado por Harvard Business Review, demostró que, la rentabilidad de las empresas que cuentan con mayor cantidad de mujeres en puestos de alta dirección tenía 53% más de rentabilidad sobre el capital, frente a las empresas que no tenían mucha participación de las mujeres como miembros de directorios (Harvard, 2016).

En ese sentido, los efectos positivos de la igualdad de género en los directorios y/o gerencias de las empresas, incrementa el desempeño económico a nivel de la empresa y la economía en general. Según CIPPEC (2020), existe una estrecha correlación muy positiva de la presencia de mujeres y los niveles de rentabilidad.

También el Fondo Monetario Internacional refiere sobre los incentivos que deberían alentar a las empresas para asegurar accesos a puestos gerenciales o directivos, de acuerdo con su

publicación "Las mujeres y el crecimiento económico", las empresas que tienen una mujer más en la alta gerencia o como miembro del directorio, permite aumentar entre 8 y 13 puntos el rendimiento de los activos (MINEM, 2020, p. 29).

Por tanto, considerando los estudios de instituciones y pronunciamientos de organizaciones internacionales, el cumplimiento de la cuota flexible como un Principio de Buen Gobierno Corporativo, no solo resultaría socialmente ventajoso, sino que además de iniciar a derribar el techo de cristal en este sector, los beneficios para las empresas serían económicos, generando mejores rendimientos, un mejor clima laboral, ya que las mujeres que trabajan en las empresas, al ver que el techo de cristal es derribado y pueden escalar en la jerarquía de la empresa hasta lo más alto, tendrían mayor motivación, generando así mayor competitividad en las empresas con los hombres. El crecimiento económico de las empresas traerá como consecuencia el crecimiento del PBI de nuestro país.

### **3.4 ¿Funciona la Cuota flexible?**

Las empresas son un actor dentro de nuestra sociedad y actúan bajo un marco jurídico determinado por cada Estado, se encuentran conformadas por accionistas y en general por todos los integrantes de esta empresa, los intereses de sus integrantes deben considerarse para la toma de decisiones, esta posición, es la postura de la teoría del *stakeholder primacy*, postura que se encuentra en concordancia con la igualdad de género dentro de la estructura de la empresa, ya que la sociedad será un *stakeholder* y resultará de interés para toda nuestra sociedad la corrección de situaciones que afecten la igualdad de género; sin embargo, esta teoría según Pascuali (2020), ya no tiene mucho consenso, actualmente la teoría de *Enlightened shareholder value theory* tiene aprobación mayoritaria, debido a que a través de esta se indica que efectivamente es de interés de la sociedad maximizar sus recursos; sin embargo, esta maximización no va sola, sino que va de la mano con el respeto de los intereses de los *stakeholders* y de la sociedad en general como indicaba la teoría referida inicialmente. En ese sentido, aplicando la teoría de *Enlightened shareholder value theory*, que busca la diversidad de género al interior de los directorios y/o gerencias siempre que tenga como consecuencia la maximización de la rentabilidad de la empresa, la implementación de medidas resultará necesaria. Por tanto, la medida de la “cuota flexible” resultaría efectiva para la empresa si se cumplen ambos requisitos, que la “cuota flexible” promueva igualdad de género y que permita

maximizar los recursos de la empresa, al respecto, como se demuestra en el desarrollo de todo el presente capítulo, la “cuota flexible” efectivamente cumple con ambos puntos, ya que, la cuota flexible, es en términos simples, una cuota de género, a través de la cual se promoverá la participación de las mujeres en puestos gerenciales y/o de directorio, asimismo, porque los aumentos de rendimientos económicos están directamente relacionados a la igualdad de género en las empresas.

Esta “cuota flexible” se debe aplicar bajo el método de “cumplir o explicar” o “*comply or explain*”, método utilizado gobiernos corporativos, a través del cual las empresas pueden cumplir o incumplir la cuota; sin embargo, de no cumplir deben emitir una explicación, que irá en sus memorias anuales, la cuál es de carácter público y puede ser revisada por todo los actores de la sociedad, de no tener una correcta explicación o sustento de porque la empresa no promovió el acceso a las mujeres a puestos gerenciales y/o de directorio, los propios inversionistas de estas empresas, podrían vender sus acciones, también la empresa estaría perjudicando su reputación empresarial, con el “*comply or explain*” no existe propiamente una sanción legal, sino más bien reputacional (Pascuali, 2020).

Un aspecto que no debe perderse de vista, es que las empresas tienen derecho a la libertad de empresa, por lo que, imponerle una cuota paritaria obligatoria resultaría muy invasiva, sin antes conocer las “explicaciones” que puedan mostrar las empresas en sus memorias anuales, en ese sentido, en el presente trabajo, se coincide con la postura de Pascuali que refiere que una regulación *soft law* resulta más adecuada en lugar de una cuota obligatoria.

Un caso de éxito, es el de Reino Unido, donde si bien no cuentan con cuotas de género o cuotas paritarias obligatorias, existe un Código de Gobierno Corporativo, norma “*comply or explain*”, a través de la cual se incorporó como política la diversidad de género en las evaluaciones anuales de la efectividad de los directorios (Pascuali, 2020, p. 199), logrando que se incremente la participación de las mujeres en las posiciones de directorio, reduciendo la cantidad de empresas que tenían un directorio compuesto de forma exclusiva por hombres.

Ahora bien, regresando al ámbito nacional, en el año 2021, la Comisión de la Mujer y Familia del Congreso peruano aprobó por mayoría el dictamen que propone la Ley que promueve la paridad en los directorios de las empresas estatales, que viene a partir del Proyecto

de Ley 6420/2020-CR, a través de la cual el Estado exigirá que los directorios de las empresas que son estatales, tengan como mínimo 50% de mujeres, y cuando los miembros del directorio resulta es impar, la paridad se aplicará hasta la designación del penúltimo miembro del directorio, con ello, el último miembro podrá ser hombre o mujer.

Resulta evidente que, nuestros legisladores no tardarán en proponer más proyectos de ley en similar sentido al PL 6420/2020-CR, en otros sectores, por ello, es importante que las sociedades mineras siendo un sector que evidentemente tiene baja participación de las mujeres a nivel general y de forma específica en sus puestos gerenciales y dentro de los directorios, espere exigencias normativas obligatorias, sino que adopte la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, reportando sus progresos anuales o explicando las situaciones que le impidieron cumplir con la cuota.

Según la encuesta sobre equidad de género, realizada en la Semana Económica y la Cámara de Comercio de España, realizada por IPSOS Perú, indica que 43 % de encuestados señaló que las cuotas para las mujeres no resultaría necesaria, ya que si habría mujeres que son capaces deberían lograr altos cargos, no obstante, ya el estudio realizado por WomenCEO Perú y Pwc Perú (2018), indica que la baja participación de las mujeres como miembros de directorios en empresas que cotizan en la BVL, atiende a la existencia de un “Techo de Cristal”, por lo que, nos encontramos no ante un caso de capacidad, sino frente a un obstáculo invisible que requiere una medida, que permita promover la igualdad de género en estos espacios. Alberto Almendres, presidente de la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú, también refirió que la implementación de las cuotas, impulsará a las empresas a desarrollar talento femenino y permitirá lograr una verdadera cultura de género (BBVA, 2019).

El método de aplicación de la Cuota Flexible, como parte del Buen Gobierno Corporativo de las empresas, será para las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, ya que, solo las sociedades que tienen valores inscritos ante el Registro Público del Mercado de Valores, tienen la obligación de realizar la difusión de forma pública de la implementación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, adhiriéndose a los principios que se encuentran en el Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas.



La información se presenta cada 31 de diciembre del año calendario anterior al envío, el cual es remitido junto con la Memoria Anual, como un Anexo, en ese sentido, las sociedades mineras cotizadas en la BVL deberán presentar el reporte de sus avances o cumplimientos con relación a la cuota flexible. De no cumplir con la cuota flexible, la empresa deberá explicar las razones por las cuales no realizó acciones para cumplir dicho principio, la cual puede acompañar de un sustento detallado.

De esta manera, las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, podrán plantearse metas, que demuestren su capacidad de autodeterminación y autorregulación, logrando así la implementación de una buena práctica de gobierno corporativo, así, se podrá visualizar cuáles son las explicaciones de las empresas que no incorporen la cuota flexible como una salida frente al problema del techo de cristal en los puestos gerenciales y de directorio. En ese sentido, si las empresas, no logran sustentar o explicar el incumplimiento de la cuota flexible, correrán el riesgo de que el Estado regule una cuota obligatoria, como ya se viene impulsando desde el Congreso de la República, a través del referido Proyecto de Ley 6420/2020-CR, para las empresas que son estatales.

Es por todo lo desarrollado en el presente trabajo, que se propone la incorporación de la cuota flexible, a través de la cual, se busca el aumento del número de mujeres en los puestos de decisión, como los gerenciales y de directorio, de forma flexible, permitiendo que las empresas promuevan acciones al interior de sus estructuras sin imposiciones o colocando personal no capacitado solo por cumplir una norma para no ser sancionados.

## CONCLUSIONES

- a) La Agenda Mundial para el año 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, en minería e igualdad de género, presenta como meta el acceso a cargos directivos, en ese sentido, la adopción de la “cuota flexible” permitirá iniciar con el proyecto de cumplimiento de dicha Agenda Mundial.
- b) En el Perú existe discriminación estructural como expresamente manifiesta la Política Nacional de Igualdad de Género, asimismo, la baja participación de las mujeres como miembros de directorios en empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL)



evidencia la existencia de un “Techo de Cristal” conforme al estudio de WomenCEO Perú y Pwc Perú (2018), también con relación a la baja participación de las mujeres en puestos gerenciales, según el informe publicado por Pwc Perú y WomenCEO Perú (2020), la pandemia de la Covid-19, visibilizó que existen barreras en el mercado laboral relacionadas a las mujeres en puestos gerenciales, además que, existe una gran brecha de participación gerencial entre mujeres y hombres; por lo que, la adopción de la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en las empresas del sector minero que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima permitirá concretar mejoras anuales, con relación al acceso de las mujeres a cargos gerenciales y de directorio, logrando así iniciar a derribar el techo de cristal en estos altos puestos del sector.

- c) La “cuota flexible” resulta adecuada bajo el modelo de “cumplir o explicar” o *“comply or explain”*, incorporándose como principio de Buen Gobierno Corporativo, para las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, de no cumplir deben emitir una explicación, que se publicará en sus memorias anuales, la cuál es de carácter público y puede ser revisada por todo los actores de la sociedad, de no tener una correcta explicación o sustento de porqué la empresa no promovió el acceso a las mujeres a puestos gerenciales y/o de directorio, beneficiará o perjudicará la reputación de la empresa.
- d) El Código de Buen Gobierno Corporativo peruano, no presenta un enfoque prioritario en temas de género, sino que tiene como objetivo generar una mejor administración de los riesgos y facilitar el acceso a mercados de capitales nacionales e internacionales; ahora bien, de la revisión de las memorias anuales de las sociedades mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, se verifica que, conforme al último reporte del año 2020, existe bajo número de mujeres en puestos gerenciales y como miembros de directorio frente al número de varones. Esta información se condice con el estudio emitido por el MINEM, que evidencia el bajo número de mujeres en todo el sector minero desde hace más de 9 años. Por ello, resulta trascendental aplicar la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo en el Perú.
- e) La implementación de una “cuota flexible”, es una medida que traerá mejores rendimientos económicos en las empresas, ya que los efectos positivos de la igualdad de género en los directorios y/o gerencias de las empresas, incrementan el desempeño

económico a nivel de la empresa y la economía en general, conforme a estudios del Fondo Monetario Internacional, la ONU, la OIT, el estudio de McKinsey y Harvard Business Review.

- f) Si bien las sociedades mineras pueden elegir o designar sus altos cargos gerenciales o directivos basados en la confianza, no necesariamente dicha forma de elegir al personal resulta la más adecuada, ya que realizar los procesos de selección y reclutamiento basados en elementos subjetivos, podría poner en riesgo los rendimientos económicos de la empresa, por ello, resulta trascendente que la aplicación de la “cuota flexible” vaya acompañada de un proceso de selección basado en una evaluación de competencias.
- g) Es importante que las sociedades mineras, conscientes de que se encuentran en un sector que evidentemente tiene bajo número de mujeres en puestos gerenciales y de directorio, no esperen exigencias normativas obligatorias como la imposición de “cuotas obligatorias” con sanciones ante su incumplimiento, sino que adopten la “cuota flexible” como principio de Buen Gobierno Corporativo, reportando sus progresos anuales o explicando las situaciones que le impidieron cumplir con la cuota. Es de precisar que, el Congreso de la República viene impulsando la imposición de “cuotas obligatorias” a través del Proyecto de Ley 6420/2020-CR, que se aplicará a empresas que son estatales; es decir, el Estado está considerando estos temas como prioritarios. Por lo que, las sociedades mineras corren el riesgo de enfrentarse a estos modelos obligatorios, siendo así, resulta urgente y necesaria la implementación de la “cuota flexible” donde las empresas del sector minero tendrán mayores rangos de libertad, considerando su autodeterminación y autorregulación empresarial.
- h) Finalmente, Reino Unido, resulta un buen ejemplo para el Perú, ya que si bien no se aplica cuotas de género o cuotas paritarias obligatorias, existe un Código de Gobierno Corporativo, basado en la norma de “cumplir o explicar” o *“comply or explain”*, a través de la cual se incorporó como política la diversidad de género en las evaluaciones anuales de la efectividad de los directorios (Pascuali, 2020, p. 199), logrando que se incremente la participación de las mujeres en las posiciones de directorio, reduciendo la cantidad de empresas que tenían un directorio compuesto de forma exclusiva por hombres, como se lograría en el Perú.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S. & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. Recuperado de [https://idus.us.es/handle/11441/84814#:~:text=De%20entre%20las%20barreras%20exter nas,laboral%20consolidada%20que%20favorezca%20la](https://idus.us.es/handle/11441/84814#:~:text=De%20entre%20las%20barreras%20exter%20nas,laboral%20consolidada%20que%20favorezca%20la)
- Angeles, E. (2018). Igualdad salarial por sexo en la alta dirección: determinantes de las diferencias salariales en el sector privado, entre hombres y mujeres, en posiciones de gerentes y directores en Lima Metropolitana (2007-2016). (Tesis de maestría). PUCP, Lima, Perú.
- Banco Interamericano De Desarrollo. (2015). Empoderamiento económico de las mujeres: bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo. <https://publications.iadb.org>
- BBVA. (2019). Techo de Cristal: ¿Las cuotas de género son necesarias en las empresas peruanas? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/techo-de-cristal-las-cuotas-de-genero-son-necesarias-en-las-empresas-peruanas/>
- Ben Rejeb, W., Berraies, S., & Talbi, D. (2019). The contribution of board of directors' roles to ambidextrous innovation: Do board's gender diversity and independence matter? European Journal of Innovation Management. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2018-0110>
- Boletín Oficial Del Estado: España. (2019). Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. D.O: <https://www.boe.es>.
- Bolsa de Valores de Lima. (2022). Listado de empresas: Sector Minero. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Burin, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Anuario de Psicología 2008, vol. 39, nº 1, 75-86. Recuperado de

[http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/1513/Burin\\_2008\\_Anuario.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/1513/Burin_2008_Anuario.pdf?sequence=1)

- Cámara de Comercio Americana del Perú. (2020). Mujeres en el sector Minero. Tarea pendiente. Recuperado de <https://amcham.org.pe/amcham-contenido/mujeres-en-el-sector-minero-tareas-pendientes/>
- Caro, P. (2020). Iniciativas y buenas prácticas en materia de igualdad de género en empresas socias del consejo minero. Recuperado de [https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2021/03/Informe\\_Igualdad-de-Genero-CM-2021\\_Pamela-Caro\\_vf.pdf](https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2021/03/Informe_Igualdad-de-Genero-CM-2021_Pamela-Caro_vf.pdf)
- CENTRUM PUCP, WomenCEO Perú y Pwc Perú. (2018). Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018. Recuperado de [https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/174763/WomanCEO\\_estudio\\_VF\\_digital%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/174763/WomanCEO_estudio_VF_digital%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CEPAL. (2021a). Prácticas promisorias que promueven la igualdad de género y la autonomía de las mujeres en la respuesta al cambio climático en América Latina y el Caribe. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47270/1/S2100453\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47270/1/S2100453_es.pdf)
- CEPAL. (2021b). Panorama Social de América Latina 2020. Recuperado de <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>
- Colom, J. (2015). Compliance Legal y Autoregulación. Recuperado de <https://www.govertis.com/compliance-legal-autorregulacion>
- Comisión Europea. (2012). La Comisión propone un objetivo del 40 % de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas. Recuperado de [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP\\_12\\_1205](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_12_1205)
- Comisión Europea. (2013). Romper el techo de cristal de Europa: el Parlamento Europeo apoya la propuesta de la Comisión relativa a la presencia de las mujeres en los consejos

de administración. Recuperado de [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP\\_13\\_1118](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_13_1118)

- CIPPEC. (2020). Mujeres en los directorios de empresas públicas. Recuperado de <https://www.cippec.org/textual/mujeres-en-los-directorios-de-empresas-publicas/>
- Escribano M. (2015). El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español. Vol. 4, N° 1. Recuperado de <https://periodicos.uninove.br/thesisjuris/article/viewFile/9172/3975>
- Defensoría del Pueblo. (2019). Balance del Cumplimiento. Ley De Igualdad De Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Informe de Adjuntía N° 010-2019-DP/ADM.
- Defensoría del Pueblo. (2019). El impacto económico de la brecha salarial por razones de género. Documento de Trabajo N° 005-2019-DP/ADM. 1ª ed. Lima. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/deunavezportodas/wp-content/uploads/2019/11/Brecha-salarial-por-razones-de-genero-2019-DP.pdf>
- Urios, X. (2018). ¿Cuánto impacta el promover la cuota de género en las empresas? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/impacta-promover-cuota-genero-empresas-232188-noticia/>
- ESE Business School. (2017). Ley de Cuotas. Recuperado de [https://www.ese.cl/ese/site/artic/20180514/asocfile/20180514105144/ley\\_de\\_cuotas.pdf](https://www.ese.cl/ese/site/artic/20180514/asocfile/20180514105144/ley_de_cuotas.pdf)
- Equipo de Apoyo Técnico para América Latina y Caribe Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA). (2016). Igualdad y equidad de género: aproximación teórico-conceptual. Vol. 1. Recuperado de <https://elsalvador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Herramientas%20de%20trabajo%20en%20genero%20UNFPA.pdf>
- Harvard Business Review. (2016). Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable. Recuperado de <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>



- Flores Konja, J. V., & Rozas Flores, A. E. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. Quipukamayoc, 15(29), 7–22. <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2021). Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros en los periodos 2018-2021. Recuperado de <https://www.unicef.org/es/igualdad-de-genero/plan-de-accion-para-igualdad-entre-los-generos-2018-2021>
- Franco, I. (2018). Los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España. Madrid: Universidad Pontifica Comillas ICAI - ICADE.
- Fundación MUJERES. 2008. Recuperado de <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- Fundación Peñascal y Federación Sartu. (2009). Mujer y Empresa: Argumentos a favor de la contratación de mujeres. España: Fondo Social Europeo
- Gómez, R., Huapaya M., Rojas J. & Salinas E. (2017). Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos en Lima Metropolitana. (Tesis de maestría). CENTRUM PUCP, Lima, Perú.
- Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N°3/2011. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/revcesot/revcesot\\_n3\\_03.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/revcesot/revcesot_n3_03.pdf)
- Medina, R. (2013). Autorregulación Vs. Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www.robertomedinareyes.com/autoregulaci-n-vs.-gobierno-corporativo.html>
- Industiall. (2021). Las mujeres mineras se unen para combatir la inequidad de género. Recuperado de <https://www.industriall-union.org/es/las-mujeres-mineras-se-unen-para-combatir-la-desigualdad-de-genero>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2019. Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2019



- Martínez, V. (2015). Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España.
- McKinsey & Company, (2013b). Women Matter: A Latin American perspective. Unlocking women's potential to enhance corporate performance. Recuperado de <https://www.femtech.at/sites/default/files/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>
- Medina-Vicent, M. (2017). Género y management en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas. (Tesis doctoral). Universitat Jaume, Castelló de la Plana, España.
- Meza, C. (2017). Discriminación laboral por género: Una mirada desde el Efecto Techo de Cristal. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10898/2017carlosmeza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Energía y Minas. (2020). Informe de Empleo Minero 2020. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/archivos/EMPLEO2020-4f97965zlnzr7z8z.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). Anteproyecto de la Ley General de Sociedades. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1941768-anteproyecto-de-la-ley-general-de-sociedades>
- Monzón, F. y Fuertes, P. (2014). Guía para la incorporación del enfoque de género e inclusión en la gobernabilidad regional. PROGOBERNABILIDAD, Serie: Herramientas para la gobernabilidad regional.
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Editions OCDE, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Organización de los Estados Americanos (2020). Comisión Interamericana de Mujeres. COVID-19 en la vida de las mujeres. Razones para reconocer los impactos diferenciados. Recuperado de <https://www.oas.org/es/cim/docs/ArgumentarioCOVID19-ES.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas. (2011). Principios para el empoderamiento de las mujeres. Recuperado de <https://www.pactomundial.org>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). La igualdad de género. Recuperado de <http://www.legisver.gob.mx/equidadNotas/publicacionLXIII/Igualdad%20de%20Genero.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). Las mujeres en puestos directivos aumentan hasta un 20% las ganancias de las empresas. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2019/05/1456451>
- Organización de las Naciones Unidas. (2022). Conoce más sobre brecha salarial: causas, cifras y por qué hay que combatirla. Recuperado de <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas. (2021). Los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género. Recuperado de <https://www.ohchr.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales REVISIÓN 2011. Recuperado de <https://www.oecd.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.ilo.org/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). La OIT y la igualdad de género. (2021). Recuperado de <https://www.ilo.org/gender/Aboutus/ILOandgenderequality/lang--es/index.htm>
- Ortiz, J. (2018). Desigualdad laboral informal de género en la gran minería en Chile. Estrategias de incorporación, adaptación y validación de mujeres profesionales en un contexto institucional de política de cuotas de género. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176750/desigualdad%20laboral%20informal%20de%20g%C3%A9nero%20en%20la%20gran%20miner%C3%ADa%20en%20Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Parlamento Europeo. (2020). Equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas. Recuperado de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652093/EPRS\\_ATA\(2020\)652093\\_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652093/EPRS_ATA(2020)652093_ES.pdf)
- Pascuali, M. (2020). Mujeres en los directorios de empresas. *Women In The Business Directories*. Recuperado de [https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/files/2021/01/AJ41\\_189.pdf](https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/files/2021/01/AJ41_189.pdf)
- Pereda, M. (2020). La necesidad de establecer cuotas femeninas mínimas en directorios. Recuperado. (Tesis de maestría). PUCP, Lima, Perú.
- PNUD. (2021). Empresas por la igualdad de género en el Perú. Recuperado de <https://www.undp.org/es/peru/news/empresas-por-la-igualdad-de-g%C3%A9nero-en-el-per%C3%BA>
- Pwc Perú y WomenCEO Perú. (2020). "Impacto del COVID-19 en las mujeres en posiciones gerenciales". Recuperado de [https://issuu.com/pwc\\_peru/docs/womenceo\\_informe?fbclid=IwAR0JWj\\_xDshxGQIP1KIJHyfY18xJfLyEM5QGc-XkvBLQvduca-92aaWok8Q](https://issuu.com/pwc_peru/docs/womenceo_informe?fbclid=IwAR0JWj_xDshxGQIP1KIJHyfY18xJfLyEM5QGc-XkvBLQvduca-92aaWok8Q)
- Revisa ENERGIMINAS. (2021). Gerentes mujeres en minería ganan 21.9% menos que gerentes hombres por realizar mismas funciones. Recuperado de <https://energiminas.com/gerentes-mujeres-en-mineria-ganan-21-9-menos-que-gerentes-hombres-por-realizar-mismas-funciones/>
- Responsible Mining Foundation (RMF). En la minería la desigualdad de género está profundamente arraigada (2020). Recuperado de [https://www.responsibleminingfoundation.org/app/uploads/ES\\_Research-Insight-Gender-Inequality-June-2020.pdf](https://www.responsibleminingfoundation.org/app/uploads/ES_Research-Insight-Gender-Inequality-June-2020.pdf)
- Rodríguez, M. (2014). Concepto, alcance y estructura de la autorregulación en el Mercado de Valores colombiano. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/4047/4847>
- Roquero, E. (2012). El «techo de cristal» en la dirección cinematográfica: discursos y representaciones sociales en un caso de segregación ocupacional. Madrid: Universidad

Complutense de Madrid. Mediaciones Sociales, N° 10, I semestre 2012, pp. 37-61. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39681](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39681)

- Segovia A. (2018). ¿Qué es la autorregulación? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-la-autorregulacion/>
  - Smith, N. (2014). Quota regulations of gender composition on boards of director New Zealand Human Rights Commission & New Zealand Centre for Women. (2004).
  - Spencer, S. (2016). Perú Board Index 2016. Recuperado de [https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/biperu\\_17.pdf](https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/biperu_17.pdf)
  - Superintendencia de Mercado de Valores. (2020). Gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe>
  - Torns, T. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. Revista Economía Crítica de la Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de <http://revistaeconomiacritica.org/sites/default/files/revistas/n14/Semimonografico-4.-Torns-Recio.pdf>
  - ONU, CERALC y UE. (2019). Perspectiva de género de los PRINCIPIOS RECTORES sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Recuperado de [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/Gender/GenderUNG\\_P\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/Gender/GenderUNG_P_SP.pdf)
  - UNESCO. (2021). Igualdad de género. Recuperado de <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>
- **Memorias Anuales de sociedades Mineras – Año 2020**
- Minera Andina De Exploraciones S.A.A. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>

- Volcan Compañía Minera. (2020). Memoria 2020. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Nexa Resources Atacocha S.A.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Sociedad Minera Corona S.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Minsur S.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Nexa Resources Peru S.A.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Sociedad Minera el Brocal S.A.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía Minera Santa Luisa S.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía Minera Poderosa S.A. (2020). Informe anual de sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Perubar S.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Shougang Hierro Peru S.A.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Fosfatos del Pacífico S.A. (2020). Memoria. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Castrovirreyna Compañía Minera S.A. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>



- Southern Peru Copper Corporation - Sucursal del Perú. (2020). Información complementaria, por el periodo 2020. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Southern Copper Corporation. (2012). Memoria Anual 2012. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Minera IRL Limited. (2020). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>

**- Memorias Anuales de sociedades Mineras – Año 2021**

- Minera Andina De Exploraciones S.A.A. (2021). Memoria Anual 2021. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2021). Memoria 2021. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Nexa Resources Atacocha S.A.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía De Minas Buenaventura S.A.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Sociedad Minera Corona S.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Minsur S.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Nexa Resources Perú S.A.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Sociedad Minera El Brocal S.A.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía Minera Santa Luisa S.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>



- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía Minera Poderosa S.A. (2021). Informe anual de sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Perubar S.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Shougang Hierro Peru S.A.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Compañía Minera San Ignacio De Morococha S.A.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Fosfatos del Pacífico S.A. (2021). Memoria. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Castrovirreyna Compañía Minera S.A. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Southern Peru Copper Corporation - Sucursal del Perú. (2021). Información complementaria, por el periodo 2021. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>
- Minera IRL LIMITED. (2021). Memoria Anual. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/emisores/listado-emisores>

**- Pronunciamientos de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH)**

- Corte IDH. (1984). Opinión Consultiva OC-4/84. Serie A No. 4.
- Corte IDH. (2003). Opinión Consultiva OC-18/03. Serie A No. 18.

### **- Regulación Internacional**

- Organización de las Naciones Unidas. (1945). Carta de las Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/>
- Organización de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. París. Recuperado de <https://www.un.org/es/>
- Organización de las Naciones Unidas. (1976). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Recuperado de <https://www.un.org/es/>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (1976). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Ginebra, Suiza. Recuperado de <https://www.ohchr.org>
- Organización de las Naciones Unidas. (1981). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Recuperado de <https://www.un.org/es/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2010). ONU Mujeres. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2021). Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. <https://www.ohchr.org>

### **- Regulación Nacional**

- Constitución Política del Perú. (1993). DO: El Peruano.
- Congreso de la República de Perú. (16 de marzo de 2007). Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Ley 28983. DO: El Peruano.
- Congreso de la República de Perú. (23 de noviembre de 2015). Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. Ley 30364. DO: El Peruano.
- Congreso de la República de Perú. (27 de diciembre de 2017). Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres. Ley 30709. DO: El Peruano.
- Congreso de la República de Perú. (4 de setiembre de 2018). Decreto Legislativo que modifica la Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. Decreto Legislativo 1386. DO: El Peruano.

- Congreso de la República de Perú. (27 de agosto de 2019). Ley Orgánica de Elecciones respecto al Sistema Electoral Nacional. Ley 30996. DO: El Peruano.
- Congreso de la República de Perú. (1 de octubre de 2020). Ley de las trabajadoras y trabajadores del hogar. Ley 31047. DO: El Peruano.
- Congreso de la República de Perú. (3 de diciembre de 2021). Ley General de Sociedades. Ley N.º 26887. DO: El Peruano.
- Ministerio de Energía y Minas. (3 de junio de 1992). Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería aprobado por Decreto Supremo N° 014-92-EM.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (4 de abril de 2008). Decreto Supremo 004-2008-MIMDES. DO: El Peruano.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (4 de abril de 2019). Política Nacional de Igualdad de Género. Decreto Supremo 008-2019-MIMP. DO: El Peruano.

