

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



La necesidad de establecer cuotas femeninas mínimas en
Directorios

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO
ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN DERECHO DE LA EMPRESA
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

AUTOR

María Teresa Inés Pereda Falcón

ASESOR

EDISON PAUL TABRA OCHOA

Lima, Perú

Abril, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

He creído conveniente tomar esta investigación como tema para optar por el grado de Magíster debido a las alarmantes cifras que encontramos en estudios alrededor del mundo del bajo porcentaje de representación que tienen las mujeres en cargos de decisión en las empresas y el porqué de estas aparentes barreras invisibles que limitan el desarrollo profesional femenino, encontrando un sustento legal que fortalezca la realidad social referida. El objetivo principal es demostrar la necesidad de la presencia de cuotas mínimas femeninas en directorios y establecer una propuesta viable, debido a que solo de esta manera lograremos revertir el porcentaje tan reducido de presencia femenina en cargos de decisión. Para lograr esto hemos comenzado analizando el principio constitucional de igualdad y recogido las características societarias establecidas para conformar directorios en Perú, así como algunos mecanismos que podrían definir la viabilidad de lo que proponemos. Es necesario saber que luego de haber analizado la realidad nacional y mundial del tema que nos preocupa y haber podido determinar una de las formas más recomendable de incrementar la presencia femenina en los directorios de empresas que cotizan en bolsa, hemos llegado a la conclusión de que no lograremos incrementar estos porcentajes de participación dejando solo a las empresas que manejen este tema mediante autorregulación, puesto que por ello es que aún no tenemos mejores y mayores resultados, por lo que creemos conveniente establecer algunas formas de orientar a las empresas a seguir lineamientos necesarios para lograr el objetivo de incrementar la participación femenina en cargos de decisión, tomando en cuenta la problemática actual y todos los movimientos alrededor del mundo.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen Ejecutivo	2
Índice	3
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE	9
2.1 Igualdad desde la Ley	9
2.1.1 Concepto de Economía Social de Mercado	10
2.1.2 Teoría de la Diferenciación	10
2.1.2 Acciones Positivas	15
2.2 Directorio: Concepto, Funciones, Elección	17
2.2.1 Concepto	17
2.2.2 Características	18
2.2.3 Elección, Conformación y Toma de decisiones	19
2.2.4 El Directorio según las prácticas de gobierno corporativo	19
2.3 Cuotas como alternativa de solución	20
2.3.1 Concepto de Cuotas	20
2.3.2 Cuota de Género	21
a. Acciones Alternativas	21
b. La alternativa de las Cuotas de Género	22
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
3.1 Realidad del Problema	28
3.2 Posibles Soluciones: adopción de recomendaciones	34
3.2.1 Desarrollo de la realidad actual respecto a los cargos de dirección	34
3.2.2 Recomendaciones de organizaciones internacionales	35
3.2.3 El rol del Estado y los beneficios a la empresa privada	37
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	41
4.1 Intervención del Estado	45

4.2 Autorregulación	46
4.3 Propuesta intermedia: Código de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima	48
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFIA	52



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

A situaciones extremas, medidas extremas. Al presentar mi investigación, es la frase con la que mejor resumo los temas que en ella se han desarrollado. Luego de muchos años en los que tanto particulares, como el Estado en sus diferentes aportaciones han luchado por lograr la equidad de género y de manera más particular, en tratar de desaparecer techos y paredes de cristal que inundan la carrera profesional de las mujeres, aún estamos muy lejos de objetivos medianamente “equilibrados”. Es por ello, que tomamos: la situación actual a nivel peruano y mundial, las medidas ya adoptadas en nuestro país, las nuevas iniciativas legales y las posibilidades de desarrollo a nivel legal (societario y constitucional) y tratamos de encontrar un mecanismo que permita realmente que la equidad de género y la igualdad de posibilidades laborales para mujeres que deseen acceder a cargos de decisión sean una realidad.

Este trabajo de investigación tiene fuentes estadísticas tomadas principalmente de organismos internacionales y de algunas instituciones privadas preocupadas por el desarrollo de la equidad de género en las empresas y la opinión de algunos autores sobre la posibilidad de incursión de cuotas de género obligatorias en las juntas directivas de empresas que cotizan en bolsa.

Esta investigación tiene sus bases divididas entre el principio constitucional a la igualdad y la formalidad para la designación del directorio, la cual no establece criterios o parámetros definidos en nuestra legislación y a partir de estos dos puntos trata de establecer si la implementación de cuotas de género es o no un mecanismo válido, suficiente y aceptado para lograr incrementar el número de participación femenina en los cargos de decisión de las empresas que cotizan en bolsa.

En este caso deberá estudiarse la problemática actual y cuan efectivos están siendo los mecanismos de iniciativa privada y contrastarlos con la propuesta de intervención estatal, verificando la viabilidad del establecimiento de cuotas mínimas obligatorias de género respecto con la normativa vigente.

Respondiendo a nuestra hipótesis de si ¿es o no necesario establecer cuotas de representación femenina en Directorios de empresas que coticen en bolsa? La respuesta es positiva, puesto que consideramos que, de no establecer la necesidad de representación femenina mediante cuotas, esta no podrá ser incrementada en el grado

que se requiere para lograr igualdad de oportunidades entre géneros. Además de ellos tenemos como un mecanismo válido las acciones positivas del Estado, las cuales van a permitir que este intervenga cuando lo vea pertinente para cubrir cualquier desigualdad probada y sustentada a través de los años. Nos encargaremos de resolver la pregunta de cuál deberá ser el porcentaje o número ideal que sea representativo; así como también cual será la forma de establecer estas cuotas: con intervención del Estado o mediante la autorregulación.

El objetivo general de mi investigación es poder demostrar que las cuotas mínimas obligatorias son necesarias para obtener una mayor representatividad femenina en directorios alentando así el desarrollo de la igualdad de oportunidades en nuestro país. El tomar como una oportunidad de solución el establecer cuotas, tomando en cuenta los resultados que este mecanismo ha tenido en otros países, así como en otros ámbitos, como el político por ejemplo, en donde el establecimiento de cuotas de género ha sido uno de los que ha generado mayor equidad en este círculo de acción.

El tema de investigación concierne tanto al Derecho Societario como a áreas de gestión y organización empresarial, las cuales son áreas de interés personal y en donde desarrollo mis competencias profesionales.

Es importante tener en cuenta que todas las iniciativas, públicas y privadas, para lograr paridad de género a nivel empresarial y de oportunidades laborales, deben ir acompañadas de sustentos legales que les permitan ser sostenibles en el tiempo. Los cambios son necesarios, de acuerdo con las exigencias y objetivos actuales, sin embargo, no podrán hacerse realidad si no los llevamos de la mano con la seguridad jurídica que ellos requieren.

“En América Latina y el Caribe, la gran expansión de las capacidades de la mujer no se ve igualada por la expansión de sus oportunidades económicas”. Pamela Cox – Vicepresidenta, Región de América Latina y el Caribe (Banco Mundial, 2010, pp. 9).

Esta frase nos sirve de corolario para comenzar con el desarrollo de nuestro trabajo de investigación y presentar al lector la sincera preocupación que mantenemos por la condición y oportunidades que tiene la mujer en nuestros días y los diferentes conceptos y puntos de vista que se desarrollan en este ámbito de relevancia actual, tomando en cuenta opiniones y estudios tanto de organismos internacionales, como de empresas que se han dedicado a estudiar e impulsar la equidad de género.

Si bien en los últimos años hemos visto avances en la equidad de género en América Latina; avances objetivos como el incremento en el índice de matrícula y finalización escolar femenina y avances institucionales como cambios constitucionales o de reformas civiles o penales, como la penalización de la violencia de género y el incremento de participación femenina en la política que nos transmiten que existe una tendencia de promover la equidad de género, la posibilidad de las mujeres a acceder a mejores oportunidades laborales y de desarrollo profesional tienen resultados mixtos: por un lado, en los últimos años, el incremento de participación de la mujer en el ámbito laboral es notoria, existe aún una segregación de empleo por género y sector muy marcada (Banco Mundial, 2010, pp. 9-10).

Es conocido que la mujer, por la naturaleza de su género, debe enfrentar tres frentes que le permitan desarrollarse de manera plena: cuidar su empleo, cuidar de las labores domésticas y de la crianza de los hijos. No estamos considerando que este rol sea único y exclusivo del género femenino, pero si tenemos claro el triple reto para la mayoría de las mujeres que desarrollan una actividad laboral y la necesidad que tienen estas de una mayor flexibilidad en el trabajo. Lo que ha inclinado a un grupo a que se desarrollen en la actividad empresarial (preferentemente pequeña y microempresa), puesto que la economía informal brinda esta flexibilidad necesaria para que se cumpla con los tres frentes descritos. Los avances en la equidad de género han sido evidentes en las últimas décadas, pero de acuerdo con la gran brecha todavía existente, que desarrollaremos más a detalle en este escrito, es necesario que se atiendan de manera urgente y constante las necesidades de un grupo humano con mucha capacidad, que ha venido siendo relegado por diversos factores de discriminación o costumbre.

Es así como podemos ver un desarrollo que no solo parte de iniciativas de instituciones, o de realidades nacionales, sino también de un interés como género de desarrollarse dentro de ámbitos laborales, en otra época predominantemente masculinos. Veamos un poco más allá del ámbito individual y revisemos los alcances en el desarrollo que ha alcanzado la mujer.

Si bien tenemos el avance y desarrollo descrito líneas arriba, diversos estudios realizados a nivel mundial reflejan la baja participación del género femenino en cargos de toma de decisiones, en donde existe primacía masculina. Así como, mientras más grande e importante sea una empresa, menor será la posibilidad de alcanzar la cúspide de los cargos directivos para la mujer, tomando en cuenta que el 30% es un porcentaje

que suele considerarse adecuado para que las opiniones de las mujeres sean tomadas en cuenta. Como ejemplo tenemos el dato presentado en la Versión Resumida del Informe Mundial de la OIT (2015), teniendo como base el tema de La Mujer en la Gestión Empresarial, el cual nos indica que menos del 5% de los directivos de las empresas más importantes del mundo son mujeres (p. 7). Asimismo, la OIT, en este mismo escrito hace la siguiente precisión:

Algunos especialistas califican el progreso de “glacial” y consideran que a menos que se adopten medidas, lograr la paridad en la cúspide podría llevar de 100 a 200 años. Una consecuencia de esta inercia es el hecho de que varios países, Noruega en primer lugar, hayan optado por legislar cupos obligatorios –y controvertidos- de mujeres en las juntas de dirección. La Unión Europea actualmente considera la posibilidad de extender esos cupos a todos sus Estados miembros. Otros países, sin llegar a fijar cupos, han adoptado diversas medidas para fomentar la presencia de más mujeres en los cargos directivos, como la inclusión de requisitos sobre diversidad en materia de género y la presentación de información con arreglo a códigos de gobernanza empresarial (p. 11).

El párrafo anterior no sólo resulta siendo alarmante, si no también nos obliga a pensar o a llegar a la conclusión de que establecer cuotas mínimas obligatorias sea una de las soluciones con más fuerza para este problema social, en tanto analicemos la viabilidad para el caso peruano y las posturas que podrían adoptarse de los grupos de interés que se verían afectados o beneficiados con esta forma de impulsar una mayor participación de la mujer en cargos directivos.

De acuerdo con lo indicado por Woryk (2011) tal vez los esfuerzos legislativos no han sido suficientes aún para cambiar esta situación, como tampoco lo han sido las decisiones empresariales y de captación de talento de las corporaciones, sin embargo, el desarrollo académico y profesional de las mujeres, el esfuerzo de las corporaciones por equilibrar la vida laboral con la vida familiar para todos sus trabajadores, abre una gran oportunidad para que las estadísticas cambien y en un futuro no tan lejano, podamos ser testigos de mayores muestras de equidad de oportunidades (pp. 37 - 38)

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1 Igualdad desde la Ley

Para poder establecer un marco base en este trabajo de investigación, nos parece necesario recurrir a la fuente primera de derechos, la Constitución Política del Perú (en adelante CPP) y revisar sus consideraciones acerca de la igualdad y los parámetros que ella nos ofrece.

El inciso segundo del artículo 2 de la CPP de 1993, a la letra dice: “Toda persona tiene derecho: ... 2. A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.” (Const., 1993). Si bien este inciso abarca muchos supuestos y da un enfoque general al derecho de igualdad, bien sirve de base para rechazar cualquier tipo de discriminación ante la ley, tomando como premisa la igualdad de todas las personas sin importar género, procedencia o creencias.

El principio de igualdad es una de las bases de la defensa a la propuesta de cuotas de género en directorios de empresas que cotizan en bolsa, puesto que todo lo señalado en la sustentación del problema insiste en las diferencias de trato que existen para que la mujer tenga un fácil acceso a cargos de decisión. Este derecho protegido constitucionalmente, además presenta beneficios que van más allá del solo hecho de tener igualdad de condiciones o de oportunidades, es también valorado por ser un conductor de mayor desarrollo económico y social. Es así como Chappuis (1994) resalta que la igualdad es un operador constitucional de transformación económica y social de un país (p. 16); y es que, claramente se debe entender a la igualdad como la posibilidad de oportunidades, beneficios y trato que deberían tener los ciudadanos de un país.

El inciso segundo del artículo 2 de la CPP, contempla, además del derecho a la igualdad, una prohibición de discriminación necesaria de resaltar, debido a que es ella la que podríamos sustentar que tienen las mujeres al no ser elegidas para cargos de decisión, y es que acorde a lo que dice Eguiguren (1997): “Una distinción resulta discriminatoria cuando carece de justificación objetiva y razonable, la que a su vez debe apreciarse y justificarse en relación con la finalidad y los efectos de la medida examinada” (p.66), parece no haber sustentos objetivos de la poca posibilidad de la mujer de acceder a cargos directivos, más allá del género o de los roles que esta debe cubrir en su vida diaria, por lo que apuntamos a dejar atrás las costumbres y paradigmas de cargos

meramente masculinos y tratamos de proponer situaciones más favorecedoras para mujeres profesionales que cumplan con los perfiles requeridos para estos puestos.

2.1.1 Concepto de Economía Social de Mercado

Nuestra Carta Magna guarda sus pilares en la Economía Social de Mercado (ESM) descrita en el artículo 58° de la misma, la cual procura que el Estado sea el que intervenga en tanto sea necesario mantener el equilibrio originado por la economía del libre mercado (Tabra 2020, p. 80) y esto es importante desarrollar en este artículo de investigación debido a que podremos sostener el grado de intervención del Estado, de manera positiva o permita que sean las empresas y los colectivos privados los que se regulen sin mayor intervención del mismo.

Según lo indicado por Montoya (2007), la ESM tiene como elementos principales:

1. Bienestar social: empleos productivos, trabajo digno y reparto justo del ingreso;
2. Mercado libre: respeto a la propiedad, a la iniciativa privada y a la libre competencia;
3. Estado subsidiario y solidario: obliga la intervención del Estado cuando la realidad socioeconómica se haya desvinculado, o peor aún, contravenga directamente el bienestar social. (p. 58)

Como análisis integral de las características descritas, nos encontramos frente a un Estado preocupado por la igualdad de oportunidades y de reparto de riquezas, por un Estado que va a velar por que el mercado sea libre y pueda desarrollarse bajo estos conceptos, pero también es un Estado subsidiario, que va a estar atento a cualquier situación de desigualdad en donde necesite intervenir. Debido a esta característica principal de la Constitución Política del Perú, el Estado tiene la capacidad de intervenir para equilibrar una situación de desigualdad o de diferencias, respetando el libre mercado y el bienestar social. Y es esta característica la que a nosotros nos ocupa de manera más relevante puesto que es la misma carta magna la que nos da herramientas para complementar (mediante intervención estatal) cualquier situación de desventaja social importante que pueda presentarse.

2.1.2 Teoría de la Diferenciación

Es importante analizar la figura de la diferenciación desde la perspectiva de la necesidad tanto del Estado como de la sociedad de cubrir estas desigualdades para poder

subsanan los desequilibrios que mantenga la sociedad y los diferentes grupos que la conforman. Y es en este apartado que revisaremos si es que existen mecanismos que nos permitan mejorar algunas condiciones de desigualdad.

Huerta (2003) nos dice lo siguiente: “Un trato diferenciado debe cumplir ciertos requisitos, si no estamos frente a un acto de discriminación. Si no se hace la diferenciación por cumplir objetivos legítimos, estamos frente a casos de discriminación atentatoria al derecho de igualdad” (p. 314), lo cual reafirma el cuestionamiento que venimos haciendo en este trabajo de investigación. El bajo porcentaje de presencia femenina en los directorios de empresas alrededor del mundo, hace que nos cuestionemos si se trata o no de un acto discriminatorio o solo de costumbre arraigada entre quienes eligen los directorios.

Por otro lado, si existe tal discriminación, estaríamos entonces frente a un problema social del cual podría encargarse el Estado como ente regulador y protector de derechos constitucionales, entonces, tal y como menciona Huerta (2003) el Estado tiene la obligación de adoptar medidas necesarias que permitan garantizar el correcto desarrollo de los derechos constitucionales de los ciudadanos, manteniéndolos en un estado de igualdad de oportunidades y si no fuera esta la situación, debería encargarse de revertirla (p. 332). El deber tutelar del Estado le permite proteger situaciones de discriminación, desigualdad o injusticia, protegiendo mediante normativa adecuada u otras, grupos minoritarios o desprotegidos de alguna u otra manera.

Tratando de tener mayores alcances conceptuales acerca de la igualdad Eguiguren (2012) hace dos distinciones sobre cómo debe tratarse este concepto constitucionalmente hablando y toma por un lado a la igualdad como principio rector del ordenamiento jurídico (teniendo como característica principal que será el Estado Constitucional de Derecho el que tiene que preservar esta condición de igualdad) y por otro como derecho constitucional subjetivo individualmente exigible (el cual tiene como característica que toda persona debe ser respetada y tratada con igualdad ante la ley sin ser discriminada por ninguna razón) (p. 96). Y es que, si la igualdad conlleva estas características esenciales, siempre debe ser atendida desde una perspectiva amplia que se proteja a la persona desde la Constitución y permita que las leyes, ordenamientos y decisiones se realicen a la sombra de la igualdad.

Entramos entonces en un terreno delicado, puesto que el tema que nos aborda en esta investigación es determinar si es preciso forzar la figura de cuotas a partir de la

necesidad de llamar al principio de igualdad y su contraparte la discriminación. Entonces, lo que corresponde si es que realmente nos encontramos frente a una diferenciación o a un trato desigual admisible constitucionalmente para así poder amparar en este sustento nuestro trabajo de investigación. Eguiguren (2012) apunta ciertos criterios tomados del Tribunal Constitucional Español que sirven de ayuda para esclarecer el problema que acaba de plantearse, y señalaremos 2 de ellos: 1. Quien alega vulneración del principio de igualdad, tendrá la carga de la prueba que sustente dicha vulneración; 2. La finalidad perseguida con la distinción planteada, deberá respetar la relación proporcional entre los medios empleados y la finalidad perseguida. (pp. 104-105) Proponer que nuestra legislación ampare bajo algún formato permitido el establecimiento obligatorio de cuotas de género en directorios de empresas que cotizan en bolsa es establecer claramente una distinción, y es nuestra tarea sustentar el por qué es necesario defender esta distinción que se aleja de la discriminación hacia otros grupos (no femeninos) amparando sus bases en el principio fundamental de igualdad.

A través de los años, desde la Declaración de Derechos de 1789, se trata de sustentar el derecho a la igualdad como un derecho universal sobre el que no se puede hacer distinción alguna, aún cuando los seres humanos somos diversos, pero estas diversidades no pueden ser fuente de diferenciación o desigualdad.

Sin embargo, Ferrajoli (2010) sustenta que es debido a las diferencias de los seres humanos, como la diferencia sexual, por ejemplo, la que los hace por naturaleza diferentes, y siendo la igualdad un derecho protegido constitucionalmente, es por este derecho que personas diferentes deben ser tratadas como iguales, ya que justamente sus diferencias son las que deben ser tuteladas, respetadas y garantizadas gracias al principio de igualdad. Dice entonces, que, si una diferencia como la sexual es ignorada o discriminada, ello implica que el derecho a la igualdad está siendo violado (pp. 79-80). Nos encontramos ahora frente a un sustento que nos ayuda a sostener que la diferenciación es válida para respetar el derecho a la igualdad, y aunque esto nos resulte contradictorio no lo es, obedeciendo a las diversas necesidades que presentan grupos humanos que en diferentes momentos o circunstancias han visto su derecho a la igualdad vulnerado.

Según Ferrajoli (2012), las diferencias (sociales, culturales o étnicas) son aquellos rasgos que hacen diferente a una persona de otra y la individualizan, colocándola en distintas posiciones entre ellas, sabiendo que estas diferencias son protegidas mediante los derechos fundamentales; sin embargo, las desigualdades (económicas o sociales)

son disparidades producto de la diversidad de sus derechos patrimoniales, creando distancias y subgrupos entre las personas que permiten y subrayan la desigualdad entre grupos humanos (p. 82). Será necesario comprender estos conceptos lo mejor que podamos para poder establecer propuestas basadas en las diferencias entre hombres y mujeres y que estas no aparezcan discriminación o realce de la mujer sin ningún sentido, sino más bien que se pueda comprender el contexto sobre el cual se basa una norma o una directriz distintiva orientada a proteger el derecho a la igualdad.

Ferrajoli señala que los derechos en los que se ha afirmado la igualdad son justamente aquellos en los que “garantizando las diferencias personales y reduciendo las desigualdades materiales, aseguran el (igual) valor o la (igual) dignidad de todas las personas” (2007, p.333); esto en el mismo sentido del párrafo anterior, en lo que insiste el autor es que las diferencias, no son o no deberían ser causa de desigualdad, sino más bien, la distinción de ellas permite el trato más equitativo, de acuerdo a las necesidades de cada género o sector.

Y es en este mismo sentido que Ferrajoli (2012), insiste en defender la postura de las garantías sexuadas que deberían mantenerse para las mujeres, debido a que es justo en los que él determina como derechos expectativa (como el derecho al trabajo, al sufragio, a participar en cargos políticos o de dirección, etc.) en los que podemos ver mayor discriminación hacia las mujeres, puesto que tienen, en su mayoría, que asimilar conductas masculinas, imitando sus estilos y opciones de vida, aceptando sus tiempos y sus reglas para poder acceder a estos puestos, cargos o derechos (p. 88); es aquí donde podemos ver las mayores diferencias y los mayores retos de mantener o preceptuar el derecho a la igualdad, frente a una realidad que viene siendo en su mayoría históricamente masculinizada.

Las garantías sexuadas, según lo indicado por Ferrajoli (2012), pueden ser de dos tipos: aquellas que hacen que las diferencias no tengan relevancia como fuente de discriminación; o, aquellas que se sustentan en que las diferencias tengan relevancia. La primera de ellas será aquella que elimine cualquier forma de diferenciación por sexo que se haga presente en cualquier ámbito, como, por ejemplo, en el ámbito laboral, la convocatoria denominativa que restringe a uno u otro género a llevar a cabo labores específicas. La segunda es aquella que más bien trata de evidenciar las diferencias de sexo para defenderlas en acciones positivas (p. 88). Resulta importante tener presente estas garantías puesto que independiente a la orientación que le demos, las tenemos como herramientas reconocidas para defender una postura de desigualdad a causa del

género, sabiendo que si bien, son herramientas que pueden no ser del agrado de la mayoría, puesto que si no son bien orientadas serían fuente de mayor discriminación o diferenciación, deben ser consideradas como posibilidades frente a casos de necesidad, como el que nos ocupa.

Ferrajoli (2012) también hace referencia a las cuotas de género presentadas como parte de las garantías positivas, indicando que, si bien la diferencia de sexo hace una división en dos partes a la humanidad, separando hombres de mujeres, esta diferencia no debería verse reflejada en el derecho positivo, sin embargo, lo ocurrido en política y las cuotas de género que obligan a los partidos políticos a tener una participación femenina mínima, esta se maneja de manera correcta cuando deja a elección de los sufragantes el determinar quiénes serán sus representantes; siendo entonces esta obligatoriedad necesaria por una falta de representación femenina histórica que requiere del derecho positivo para ser mejor orientada, pero lleva consigo un sustento de libertad de elección amarrado a ello (pp. 89-90). Esta determinación resulta importante, debido a que de esta manera podemos sustentar la intervención del derecho positivo (del Estado) cuando haga falta tutelar, proteger o garantizar la igualdad de oportunidades que se haya visto mellada por una diferencia de género, pero gracias a una buena conducción, lo que podemos obtener es que esta diferenciación en el ámbito positivo, no nos lleve a ampliar estas diferencias, si no por el contrario al buscado 'equilibrio' y no abuso de esta protección. Dice Ferrajoli que: "la igualdad, no sólo entre los sexos, es siempre una utopía jurídica, que continuará siendo violada mientras subsistan las razones sociales, económicas y culturales que siempre sustentan el dominio masculino" (2012, p. 92), pero con esto no quiere decir que se le resta valor a los intentos positivos o no de lograr la anhelada igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y que si bien existirán críticas a las propuestas que existan de falta de equidad o de establecer mayores diferencias entre uno y otro género, deberá encontrarse una fórmula que más bien rescate estas diferencias y evidencie la necesidad de igualdad en todas las circunstancias y retos que presente la sociedad actual.

En el mismo sentido, y volviendo a nuestra Constitución Política del año 1993, anotaremos algunos cambios que se consideraron oportunos en su momento y sustentaron el inciso 2 del artículo 2 de la misma, respecto a la Constitución de 1979. El segundo párrafo del referido inciso de la Constitución de 1979 decía lo siguiente: "El varón y la mujer tienen iguales oportunidades y responsabilidades. La ley reconoce a la mujer derechos no menores que al varón", y, como lo dice Eguiguren (2002) este párrafo fue suprimido de la Constitución de 1993 debido a una óptica progresista de no hacer

ninguna diferenciación entre los derechos de hombres y mujeres, reconociendo de esta manera la igualdad de oportunidades y derechos implícita en una no distinción entre géneros (p. 108). Sin embargo, esto ocasionó una ardua discusión en el Congreso de aquella época, insistiendo en que, por los antecedentes históricos en nuestro país, era necesario apuntar esta distinción. Eguiguren afirma que “con ello se perdió la oportunidad de plasmar fórmulas tendientes a crear condiciones de una mayor democracia social efectiva y de igualdad sustancial, como son las llamadas acciones positivas o las medidas de discriminación inversa” (2002, p.110); sin embargo, aunque con este recuento sabemos que la intención del legislador de 1993 fue la de optar por el concepto genérico de igualdad al suprimir el párrafo 2 referido, no estamos muy de acuerdo con lo expresado por Equiguren en este párrafo, puesto que si bien la Constitución de 1993, no señala taxativamente la diferenciación de géneros, esto no quiere decir que amparados en los problemas sociales actuales y en las bases del principio de igualdad no podamos hacer uso de las medidas de acciones positivas o medidas de discriminación inversa que lo que buscan es superar situaciones que limiten o impidan el real equilibrio o acceso igualitario en cualquier situación o contexto.

2.1.3 Acciones Positivas

Si se trata de entender que todos los colectivos tengan un mismo trato igualitario y la misma posibilidad de oportunidades, es el Estado quien tiene la responsabilidad de tutelar el derecho a la igualdad y utilizar los mecanismos que crea adecuados para lograr este equilibrio. De acuerdo con lo indicado por Quiñones “si la respuesta fuera negativa, el Estado puede llevar a cabo una política de igualación efectiva en favor de los colectivos disminuidos a través de las llamadas acciones positivas” (2019, p. 19), las cuales no se considerarían discriminatorias en tanto sean un mecanismo para preservar un bien común como es la igualdad y este fin concuerde con el de un Estado constitucional y social de derecho. Estamos frente al tratamiento de la igualdad sustancial, cuando el fin mismo de la norma sea el que busque igualdad, tratando de equilibrar una situación desigual económica o social (Quiñones, 2019, p.20). Las acciones positivas entonces son mecanismos que tiene el Estado para disminuir las desigualdades a partir de poder resaltar algunas condiciones que hacen diferentes a estos grupos o son las que los han mantenido de alguna manera con desventajas frente a otros o a la mayoría.

Según lo descrito por Quiñones (2019), la OIT señala que la acción positiva desarrollada para el ámbito laboral, está orientada hacia el colectivo femenino, con el objetivo de

prevenir y eliminar la discriminación y compensar las desventajas que este colectivo ha venido soportando gracias a estructuras laborales vigentes basadas en estereotipos de distribución de labores y tareas.

Pons (2013) a su vez nos dice que luego de la evolución de la acción positiva, encuentra los siguientes elementos básicos:

Primero, la identificación del colectivo, en nuestro ámbito las mujeres, como grupo que sufre una subordinación o discriminación estructural o de estatus; segundo, la adopción de una medida, una ventaja o un beneficio en exclusiva, que operan como alternativas rectificadoras de un criterio formal de igualdad; y tercero, el objetivo de alcanzar mayores cuotas de igualdad real, poniendo fin a discriminaciones pasadas o presentes, o bien mediante mecanismos de prevención. (2013, p. 56)

Cabe señalar que las cuotas de género son consideradas acciones positivas, por lo que, de ser utilizadas, estas se encuentran reconocidas como mecanismos válidos para originar cambios en las estructuras necesarias de esta intervención del Estado.

En el mismo sentido, Rodríguez (2016) nos dice lo siguiente sobre las acciones positivas:

Garantizan la igualdad de oportunidades, eliminando los obstáculos que se oponen a la igualdad real o de hecho entre hombres y mujeres, corrigiendo situaciones de victimización mantenidas a lo largo de los años en todo tipo de culturas y sea cual sea el nivel de desarrollo de los distintos Estados. (2016, p. 29)

Las acciones positivas, a través del establecimiento de cuotas, serían entonces una alternativa para mejorar las condiciones de desigualdad, en este caso, del colectivo femenino frente a la dificultad de alcanzar cargos de decisión.

2.2. Directorio: Concepto, Funciones, Elección

2.2.1 Concepto

El Directorio es el órgano máximo de la administración y representación de una sociedad y es por ello que resulta siendo tan importante la elección del mismo porque en él se concentra también la confianza de los accionistas que otorgan esta posibilidad de dirección a este órgano. Es por ello que resulta siendo tan relevante el que nos preocupe el porcentaje de figuras femeninas que llegan a este órgano en nuestro país.

Siendo el Directorio un órgano tan importante, la elección de sus miembros lo es también, por cuanto va a recoger la voluntad de los accionistas y a ser fiel ejecutor de las decisiones que se vayan tomando en juntas. Es así que podemos decir que, en el Directorio, está puesta no solo la labor ejecutora, de conducción y representación de los dueños de la empresa, sino también la confianza de los mismos.

A su vez, según Mario A. Rivarola se distingue a los órganos de conducción de la empresa entre aquellos que son jurídicos y aquellos que son técnicos y administrativos, haciendo una clara distinción entre unos y otros precisando que si bien ambos órganos deben servirse de la organización jurídica como la base de sus actividades, los órganos jurídicos se desempeñan vinculándose con terceros con la intención de desarrollar su objeto social y la técnica y administrativa está conformada por los trabajadores y técnicos que laboran para la empresa. Haciendo esta distinción más relevante al momento de atribuir responsabilidades y saber cuál de los órganos es quien conduce las riendas de la empresa (citado en Hundskopf, 2013 p.328).

Es así como en el análisis que realiza Elías Laroza (2015) del artículo 172° de la Ley General de Sociedades, el cual describe las facultades de gestión y representación legal que tiene el Directorio, señala que la ley no está imponiendo deberes al Directorio, sino más bien otorgando facultades a este para que pueda desarrollar sus funciones con la libertad suficiente para la conducción de la empresa (p. 612) Entendiéndose así que estamos frente a un órgano que, si bien no es autónomo por naturaleza, trata de serlo en la toma de sus decisiones y el desarrollo de sus funciones, en aras del éxito de la sociedad.

Es importante tener en cuenta el concepto de Directorio, puesto que esto nos ayudará a comprender mejor la problemática a la que nos enfrentamos, es por lo que tomaremos

lo descrito por Hundskopf (2013), quien es muy claro en la definición de este órgano de administración:

Por su propia naturaleza, debemos entender al directorio como un órgano subordinado a la junta general, que cumple un rol fundamental en la marcha de la sociedad, toda vez que guarda directa relación con la aprobación de los actos y contratos relacionados con la actividad económica de la sociedad, fija las políticas generales que deben ser ejecutadas a través de la gerencia y en suma es el órgano de administración de la sociedad. (p. 329)

2.2.2 Características

Estamos frente a un órgano de dirección, control y administración del desarrollo de una empresa y uno de los puntos que salta al plantear nuestra hipótesis de investigación es si puede el Estado, como ente regulador, condicionar la voluntad de los accionistas para dirigir la elección del directorio manteniendo una cuota mínima legal de presencia femenina en este. Es delicado ver al Estado como una entidad que interviene en las relaciones o decisiones de inversión privada, pero debemos mantener la perspectiva de la necesidad del cambio y de la urgencia de la medida, de la mano con la viabilidad jurídica de esta intervención para ver si cabe la posibilidad de considerar estas cuotas mínimas de participación femenina en los directorios de empresas.

Otra precisión importante es la determinación que hace la Ley General de Sociedades en cuanto al número de directores, está, en su artículo 153° el cual señala que se trata de un órgano colegiado por lo que el número no deberá ser menor de 3 directores, lo que permite la viabilidad de la iniciativa de Ley propuesta, considerando esta un mínimo de participación obligatoria de 30% de presencia femenina en este órgano colegiado.

Otra característica importante del cuerpo de directores es que estos deben estar capacitados técnicamente para poder administrar de manera exitosa la empresa; es por ello que la elección de este colegiado también debe tener en cuenta sus características profesionales. Es importante tomar este dato en cuenta, puesto que debido a la segmentación laboral existente hoy en día, podría sustentarse que el género femenino no suele desarrollarse en tal o cual sector, y que por ello algunas empresas no podrán cumplir con la propuesta de la iniciativa de ley y quedarán fuera de este supuesto o que aún teniendo la intención de hacerlo, no encontrarán mujeres con la experiencia en el rubro que sus directorios necesitan; sin embargo, esta será una de las barreras que las

empresas deberán enfrentar y superar para implementar, desarrollar y mantener la equidad de género de manera progresiva y constante.

2.2.3 Elección, Conformación y Toma de decisiones

La elección del Directorio se encuentra descrita y amparada en el artículo 153° de la Ley General de Sociedades (1997), el cual a la letra dice:

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

Y es por este motivo que hacemos hincapié en la confianza de los accionistas depositada en el Directorio como órgano colegiado, debido a que son ellos los que lo eligen, incluyendo los componentes especiales que contenga el Estatuto.

Las características de la conformación y toma de decisiones también estarán amparadas en el Estatuto y serán de fiel cumplimiento por el Directorio, puesto que se trata de la voluntad de los accionistas, sin embargo más adelante desarrollaremos la importancia de la presencia de directores independientes que vayan de la mano con la autonomía de las decisiones para beneficio de la persona jurídica y el desarrollo de directores capacitados para estos cargos de alta dirigencia.

El Anteproyecto de la Ley General de Sociedades, trabajado por Resolución Ministerial N° 0108-2017-JUS, de fecha 04 de abril del 2018, considera un aporte importante en las características que deben tener los directores para una mejor elección del colegiado así como sus deberes para con la sociedad y alcances; siendo que estos lineamientos permiten tener mayor claridad en cuanto a las facultades tanto técnicas como personales de los directores para llevar a cabo los objetivos de la empresa. Es así que este aporte no solo clarifica la posibilidad de elección, si no que para nuestro objeto de estudio, brinda mayores posibilidades a que se tomen en cuenta ambos géneros para elegir un colegiado adecuado para las funciones específicas de directores.

2.2.4 El Directorio según las prácticas de gobierno corporativo

Asimismo, el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (BVL, 2013), presenta en su Principio 15 las características que deberán tener los

directores, promoviendo así la diversidad y el profesionalismo del directorio: "...está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones..." Esta postura de diversidad es bastante importante, puesto que apoya el enfoque que tratamos en este trabajo de investigación de adoptar las diferencias existentes entre géneros como característica importante para un mejor desarrollo empresarial.

Este mismo estudio (BVL, 2013), en el Principio 19, promueve la presencia de directores independientes como práctica de buen gobierno corporativo, estableciendo un mínimo de un tercio de representación independiente, lo cual resulta importante en aras a proteger la objetividad de las decisiones que se tomen para bienestar de la empresa.

Debemos determinar si, como parte del buen gobierno corporativo de la empresa sería bueno establecer cuotas de género que permitan establecer parámetros de participación tanto de hombres como de mujeres en los Directorios de las empresas que cotizan en bolsa, para lo cual será necesario determinar el término cuota y poco a poco ir confirmando o no su presencia en la elección de directores.

2.3 Cuotas como alternativa de solución

2.3.1 Concepto de Cuotas

El hablar de cuotas es hablar de diferenciación, de destacar a un grupo por sobre otros, y es que justamente el sustento de las cuotas está relacionado con la distinción que se haga a un grupo que se encuentre en desventaja histórica o que no tengas las mismas oportunidades que otros. En este sentido nacen las cuotas de género que desarrollaremos en el punto siguiente, debido a la necesidad que encuentran tanto el Estado como la sociedad de formular los argumentos necesarios para que, al momento de diferenciar a este grupo, sea la base del equilibrio buscado en la sociedad. Esta forma de intervención del Estado está permitida por la economía social del estado, la cual va a buscar disminuir las brechas de desigualdad de oportunidades en la sociedad.

2.3.2 Cuota de Género

a. Acciones Afirmativas

Dentro de los modelos de igualdad existentes como mecanismos de mejora de condiciones, está presente la acción afirmativa, que a decir de Figueroa (2015) son acciones adoptadas para identificar situaciones discriminatorias y a la vez crear mecanismos que permitan equilibrio frente a estas acciones de desventaja o discriminación. Las acciones afirmativas han sido ampliamente cuestionadas constitucionalmente, evaluando si establecen o no mayor discriminación o desventaja dando posibilidades diferenciadas a grupos específicos en ámbitos específicos (como el establecer cuotas de participación femenina en política), sin embargo, esta herramienta es utilizada justamente para crear equidad para grupos que han sido históricamente relegados o en donde se hayan mantenido desventajas objetivas.

Las cuotas de género constituyen una acción afirmativa, por lo que son consideradas herramientas de intervención para lograr equidad en situaciones de desventaja. Y es este el sustento que apoya el utilizarlas sin temor a que sean cuestionadas por crear mayores desventajas o discriminación, si no por el contrario, corresponderán a la buena utilización de mecanismos que permitan lograr un mayor equilibrio de oportunidades.

Begne (2011) indica con mucha claridad que la acción afirmativa es una norma legal o una política pública que "...consiste, en escoger en una situación de paridad, a la persona que pertenezca a un sector discriminado... Por tanto, requiere un cambio de mentalidad de la sociedad en su conjunto" (2011, p. 16) y es que como hemos venido planteando en este trabajo de investigación, el establecer cuotas o plantearnos diferenciar a las mujeres en procesos de selección para cargos de decisión, podría resultar controversial no solo para la sociedad en su conjunto, sino también para otros grupos que han sentido desventajas o discriminación en algunos momentos de su desarrollo y la tarea de este escrito es encontrar los sustentos necesarios que nos permitan defender esta postura sin transgredir elementos o criterios válidos para la defensa de la equidad.

Torres (2008) resalta nuevamente el objetivo de las acciones afirmativas, señalando que "se adoptan medidas especiales temporales para corregir las condiciones

persistentes de discriminación de hecho, mientras tales condiciones persistan y hasta que se alcance la igualdad de oportunidades y de resultados con respecto a los hombres” (2008, p. 233). Las acciones afirmativas son defendidas entonces por un grupo de personas que creen necesario que se tomen medidas adicionales que favorezcan a grupos que tienen antecedentes de discriminación o falta de igualdad de oportunidades; teniendo como punto importante que estas medidas son temporales, por lo tanto deberán ser retiradas en tanto ya no sea necesaria hacer esta diferenciación o favorecer a este grupo en especial, debido a que las medidas adoptadas sean aceptadas de manera tácita por la sociedad.

b. La alternativa de las Cuotas de Género

De acuerdo con lo indicado por Ríos (2006) en el documento Cuotas de Género: democracia y representación, “los sistemas de cuotas son un mecanismo por el cual se pretende alcanzar una igualdad efectiva de diferentes grupos sociales en el acceso a cargos de decisión o elección popular” (2006, p. 30). Y lo que podemos entender es que estos mecanismos positivos surgen a partir de las desigualdades sociales existentes para lograr igualdad de acceso o igualdad de oportunidades mediante la intervención del Estado o entidades capaces de crear este tipo de cambios, sabiendo que, si bien esto no va a erradicar las desigualdades existentes, al menos tratará de dar equilibrio a los sectores o grupos que lo necesiten.

El sistema de cuotas requiere que sea considerado un número o porcentaje de mujeres en procesos de selección, lista de postulantes políticos o agrupaciones de toma de decisiones, lo que hace que las dificultades de acceso a estos grupos humanos no dependan de manera exclusiva de la mujer y sus esfuerzos, si no de los procesos de selección en sí tanto políticos como directivos.

Las cuotas pueden provenir de las leyes (positivas) o del propio gobierno de una organización (tanto política como de empresa privada), y es debido a esta distinción que nos preocupa cual sería la mejor forma de implementar las cuotas de representación en directorios de empresas que cotizan en bolsa, para que resulte siendo un mecanismo que tenga efectos significativos en referencia al acceso o participación femenina en cargos de decisión. Dependerá mucho del tipo de institución, del contexto social y de los miembros de gremios o agrupaciones políticas que tiendan a desarrollar políticas de gobierno o esperen recibir imposiciones positivas emanadas del Estado.

Tomando en cuenta el ejemplo de las cuotas de género establecidas en política, Bermúdez (2019) señala lo siguiente “el objetivo de las cuotas para la participación política de la mujer es promover que ellas tengan una mayor presencia en los espacios de toma de decisiones políticas” (2019, p. 56). Esta medida asegura que por lo menos un porcentaje establecido de mujeres participe de manera activa y obligatoria en los procesos electorales, estableciendo las cuotas de género como medida temporal hasta que se eliminen las barreras que hemos desarrollado en este trabajo de investigación. Sabemos que aunque esta implementación tiene larga data, la presencia femenina en este ámbito ha sido gradual y ha tomado algunos años obtener la sensación de equidad de oportunidades y de presencia de la mujer; por lo que consideramos que en tanto más pronto se tomen las medidas necesarias de implementación, más oportunamente podremos percibir los cambios.

Además, como parte de este proceso será necesario determinar cuál es el porcentaje o número de presencia femenina que será efectivo para obtener una representación relevante en grupos políticos, directorios o grupos en donde se determine esta necesidad, puesto que no bastará solo con considerar cuotas, si no que será necesario obtener el bloque femenino necesario para cumplir con el objetivo de igualdad de oportunidades y acceso, que es lo que se busca con esta propuesta.

En el Perú, tenemos el Proyecto de Ley N° 1024-2016, Proyecto de Ley que promueve la cuota mínima obligatoria de mujeres en los directorios de las empresas que cotizan en bolsa, el cual establece como cuota mínima, el 30% de participación femenina en cargos de dirección y esta iniciativa está sustentada en orientar al país hacia la equidad de género, no solo por las tendencias mundiales y los tratados en donde se ha comprometido a conducir por este trecho sus políticas públicas, sino también por los estudios en los que se basa para indicar que la presencia femenina en cargos de decisión también está relacionada con un mejor y mayor desarrollo económico de la empresa.

Volviendo a la propuesta de establecer cuotas directas de género para cargos de decisión y entendiendo que esta propuesta puede crear polémicas y puntos de vista contradictorios, no solo de varones que quisieran mantener la preponderancia, si no de mujeres que están de acuerdo con la meritocracia, no podemos negar que es una manera de hacer cambios desde la empresa. (Aequales, 2018, p. 18). Y es que es

claro que si queremos ver cambios y queremos que estos se realicen en plazos moderados, es preciso acortar las brechas de tiempo planteadas con mecanismos que ayuden al cambio y propicien beneficios tanto para la empresa, el mercado y la carrera profesional femenina.

Aequales, en la presentación preparada en colaboración de Price Waterhouse Cooper, *Moviendo la Aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado*, hace referencia al resultado de una política de cuotas directas en Islandia (Aequales, 2018), lo que nos permite tener un dato objetivo de lo planteado en esta propuesta:

En Islandia, por ejemplo, desde 2013 todas las empresas que cotizan en Bolsa deben tener al menos un 40% de mujeres en sus juntas directivas. Actualmente, el país nórdico lleva diez años consecutivos ocupando el primer lugar del Global Gender Gap Report del Foro Económico Mundial (p.18).

Siendo este un ejemplo de lo que está resultando en el mundo como una solución a la evidente falta de equidad de oportunidades entre géneros; lo que nos lleva a presumir que, si esta tendencia da buenos resultados, sería una buena salida inicial a la solución a este problema social.

En esta misma presentación, Aequales nos pone sobre la mesa esta opción como una solución directa a este contexto de desigualdad, indicando que lo central es exponer a los mejores talentos femeninos de la empresa, a puestos que, por costumbre o sesgos, no hubieran sido jamás ocupados por mujeres. Entendiendo entonces que las cuotas obligatorias serían entonces instrumentos temporales útiles, hasta que las propias organizaciones alcancen equidad en sus procesos (Aequales, 2018). Es importante considerar la temporalidad como una de las variables de esta propuesta puesto que, si bien el objetivo es conducir a la empresa hacia una naturalidad en la equidad de oportunidades entre géneros, también nos preocupa la individualidad de la empresa en su toma de decisiones y la posibilidad que tenga ella por sí misma de conducir el destino, tanto de su actividad empresarial, como el de la elección que tenga de su personal directivo. Aunque entendemos que los comienzos siempre necesitarán estrategias apropiadas que se adecuen a las circunstancias nacionales y empresariales de cada país.

Es importante comprender que estos cambios en los procesos o en las formas de desarrollarse de una empresa u organización, van de la mano con el cambio o la

adaptación de la cultura organizacional y el involucrar a cada uno de sus miembros en el proceso de equidad de género. Incluir a los líderes masculinos de una organización, traerá consigo el éxito del cambio, debido a que, en organizaciones predominantemente masculinas, es importante incluir a todos en este proceso para que sea exitoso. Un líder afín a una problemática de esta magnitud, deberá atenderla y apoyar este tipo de iniciativas.

Las empresas entonces se convierten en grandes agentes de cambio social, a medida que van adoptando procesos y políticas internas orientadas hacia la equidad de género dentro de sus organizaciones, que permitirán no solo el desarrollo de esta tendencia al interno de la empresa, si no de cada uno de sus colaboradores y podrá ser replicado en otras empresas.

Como una de sus conclusiones más importantes, Aequales (2018) nos presenta lo siguiente:

La equidad de género finalmente es un objetivo y también una herramienta que favorece el buen gobierno corporativo de las empresas, pero, sobretodo, que busca cambios sustanciales en áreas o espacios donde hasta el momento las mujeres no habían tenido la oportunidad de acceder en igualdad de condiciones que los hombres (p. 33)

La equidad de género se presenta entonces como una oportunidad de mejorar la cultura organizacional de la empresa, y por ende el desarrollo de esta, a través de una mejor identificación de los colaboradores con la misma (hombres y mujeres), además claro de disminuir la brecha de género predominante.

Es importante anotar lo que concluye el artículo de Cuadrado y Morales (2005) acerca del rol de la empresa en el acercamiento de la mujer en cargos de responsabilidad:

Está en manos de las propias organizaciones favorecer el acceso de las mujeres a puestos de decisión. El control del impacto de los estereotipos de género la redefinición de los roles de liderazgo incluyendo cualidades andróginas (no solo masculinas), la creación de estrategias que mejoren la identificación organizacional de los empleados y la implementación de políticas destinadas a paliar los efectos de las responsabilidades familiares de las mujeres son sólo

algunas claves para comenzar a construir una sociedad más igualitaria en la que fenómenos como el techo de cristal dejen de ser una realidad cotidiana. (p. 198)

Aquí encontramos una fuente diferente de cambio. Estos autores concluyen su investigación precisando que los cambios suceden desde adentro de la organización, y no mencionan en ningún momento al Estado o a ningún organismo que intervenga en sus procesos de elección. Sin embargo, cabe resaltar también que la investigación realizada para medir el estado actual de techo de cristal, debe realizarse al interno de la empresa, porque es ahí donde se encuentran enraizadas estas barreras aparentemente transparentes que no permiten que la mujer ascienda hacia cargos de responsabilidad mayor, por lo que no descartamos entonces la importancia de una ayuda adicional como podría ser la regulación de cuotas de género obligatorias, además del nuevo ordenamiento que deberá existir dentro de las mismas organizaciones.

Esta conclusión concuerda con lo indicado por la OIT (2017), en su informe La Mujer en la Gestión Empresarial en donde resaltan el compromiso que debe tener la alta dirección de las empresas para lograr desbloquear la fuente de talento que representan las mujeres y obtener dentro de sus gestiones la diversidad de género en todos los ámbitos de desarrollo de sus empresas. Indica además que las empresas son quienes están tomando la iniciativa de atraer y retener mujeres talentosas y calificadas a través de políticas que alienten la igualdad de oportunidades y desarrollo laborales, teniendo en cuenta sus responsabilidades y tareas familiares, más aún cuando hoy en día son también los hombres los que buscan un equilibrio entre su vida familiar y sus responsabilidades laborales. (p. 59)

Es importante resaltar la posición privilegiada que tiene el Estado para poder establecer o implementar políticas públicas o imponer ciertos límites para permitir o alentar el desarrollo de una u otra tendencia. Es por ello que Ovejero (2009) explica de manera cuidadosa las posibilidades que tiene este para establecer la igualdad en términos genéricos:

Hay distintos tipos de herramientas jurídico-políticas para la consecución de la igualdad material. Por ejemplo, el reconocimiento de derechos específicos a la mujer, o la inclusión de la perspectiva de género en los principios informadores de la Ley. Otro tipo de herramientas son jurisprudenciales, como la evolución de los test de constitucionalidad sobre los «términos sospechosos» de discriminación, o la extensión de la prohibición a las discriminaciones inversas.

Sin embargo, las más significativas de todas ellas son las que denominamos «acciones positivas» o «affirmative actions». (p.190)

Lo que la autora trata de explicar en este artículo es la definición e importancia de las denominadas acciones positivas, que no son más que normativa directa para proteger a un colectivo en objetiva desventaja o tratar mediante ellas, mantener la igualdad que desde un comienzo se ha visto deformada por costumbre o por una concepción errónea de la misma. Siendo la acción positiva una normativa excepcional, debe también utilizarse de manera excepcional. En el caso de equidad de género, hay una clara oportunidad para utilizar esta herramienta normativa para volver a equilibrar aquello que por situaciones sociales hostiles y discriminatorias mantiene en desventaja al género femenino y podría entonces comprenderse que el establecer cuotas de género obligatorias en los directorios de empresas sería una buena y oportuna salida legal al problema del bajo porcentaje de participación femenina en cargos de decisión.



CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Realidad del problema

En virtud de las tendencias mundiales y la necesidad de satisfacer las exigencias naturales de las personas, en los últimos años, hemos visto mucha más presencia de la mujer en ámbitos históricamente masculinos, en su mayoría: desarrollo empresarial, ciencia, negocios, tecnología, política y una serie de espacios en donde, por costumbre o limitaciones del rubro creíamos eran puramente masculinos.

Palabras como “techo de cristal”, “empoderamiento femenino”, “sororidad” y “feminicidio”, se han agregado a nuestro vocabulario como palabras cotidianas y con un significado que trasciende no solo esferas sociales, gustos, modos de pensar, género u otros, sino que se materializan de manera objetiva en las cifras que arrojan día a día los acontecimientos que nos rodean. Es así como el Estado toma protagonismo y trata, mediante sus políticas públicas, y ordenamiento jurídico conducir la conducta de la población hacia un mayor equilibrio o enfoque social de respeto mutuo y respeto hacia grupos más vulnerables (o vulnerados), históricamente hablando. Prueba de ello es la iniciativa legislativa considerada en el Proyecto de Ley N° 1024-2016, la cual regula la cuota mínima de mujeres en los directorios de las empresas que cotizan en bolsa, llevándonos este a algunos cuestionamientos acerca, por ejemplo, de la libertad de contratación de las empresas o la sujeción que deberían tener estas para cubrir el 30% de presencia femenina en sus directorios, de acuerdo con la propuesta legislativa.

De esta manera podemos comprender mejor lo mencionado por Cárdenas, Castro (2016):

El Gobierno, por su condición de actor con capacidad de influir en la sociedad, las familias, y principalmente en las empresas; debe a través de programas, decretos, leyes, mandatos, negociaciones, etc., generar condiciones favorables para la diversidad de género. Para ello, se debe partir de un profundo conocimiento sobre las mujeres y estos programas, leyes, etc., deben ser desarrollados de acuerdo con los diferentes casos. (p. 139)

Es así como podemos aludir a la igualdad, refiriéndonos como lo hizo Bermudez (2018):

Otro concepto vinculado a la igualdad es la no discriminación. Así como el concepto de diferencia (o diferencias) guarda una correspondencia directa con la igualdad y la complementa; la discriminación es el rostro opuesto: es la expresión de la vulneración del derecho. (p. 27)

Deberemos determinar en esta investigación si las iniciativas personales, empresariales o colectivas serán suficientes para cubrir la necesidad de equidad de género, o tenemos que acudir a un Estado mucho más participativo que apoye estas iniciativas y conduzca mediante leyes o programas a largo plazo esta pretensión.

La Ley General de Sociedades (1997), en su artículo 153° describe al Directorio como "...un órgano colegiado elegido por la junta general..."; siendo este un órgano de gestión y representación de la sociedad, tenemos en cuenta la importancia de este ente dentro de la empresa, teniendo todas las facultades para conducirla y tomar las decisiones más importantes dentro de ella, por lo que deberemos tomar en cuenta estas consideraciones para ver la factibilidad de la propuesta de cuotas mínimas de participación.

De acuerdo con lo indicado por Beatrice Avolio (2019), "Las proyecciones para las mujeres en los directorios no son alentadoras. Si mantenemos la misma tendencia de crecimiento, la paridad en los directorios se alcanzaría en el año 2040 y si hacemos una proyección más conservadora, la paridad se alcanzaría en el año ¡2055!". Esto nos hace reflexionar de si hubiera o no razón para la intervención del Estado tan cuestionada, o si debiese solo considerarse el camino de la autorregulación de las empresas para que estas respondan a esta necesidad actual

La justificación del tema, radica en que si bien las tendencias actuales llevan a las empresas y a los Estados a implementar políticas que ayuden en la conducción de mejoras respecto a la equidad de oportunidades entre géneros, estas decisiones no deben alejarse del ordenamiento jurídico o de la naturaleza de los órganos de gestión y representación como el Directorio, puesto que fueron creados con la intención de dirigir la empresa, bajo la elección de los propietarios de la misma, los cuales depositan su confianza en este órgano colegiado para tomar las más importantes decisiones.

Sin embargo, debido a las necesidades actuales, a las tendencias mundiales y las alarmantes cifras que encontramos sobre equidad de género, es que cuestionamos lo hasta ahora desarrollado y nos preguntamos si una correcta intervención del Estado, en los primeros tiempos de este cambio, sería la mejor solución debido a su capacidad y fuerza de conducción, hasta llegar a los términos de autorregulación ya mencionados.

El Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios, realizado en el Perú en el año 2018 (Centrum PUCP, 2018), refleja resultados que deben ser atendidos y revisados tanto por el Estado, como por los grupos de interés de los diferentes sectores económicos, puesto que postula interesantes conclusiones respecto al sustento de considerar una mayor representatividad femenina en directorios de empresas que cotizan en bolsa.

Este estudio indica que si bien las empresas buscan siempre que los cargos representativos sean alcanzados por profesionales debidamente calificados y con años de experiencia, en el Perú no es un órgano obligatorio para todas las empresas, más si lo es para aquellas que cotizan en el mercado de valores (p.8), debido a ello es que en el planteamiento de nuestro problema, solo consideramos a las empresas que cotizan en bolsa, por tener que considerar cargos directivos de manera obligatoria, reduciendo así nuestro ámbito de evaluación.

Es así como el Código de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), vigente a partir del año 2014, reúne recomendaciones para la elección de directores que conduzcan a la sociedad con objetividad y buenas prácticas. Asimismo, este código de adopción voluntaria para las empresas es promotor de respeto a los derechos de los accionistas e inversionistas y contribuye a construir un clima de confianza, transparencia y solidez que facilita el incremento de capitales.

El estudio de Mujeres Miembros de Directorios (Centrum PUCP, 2018), toma muestras representativas de los años 2012, 2014 y 2016 para poder realizar un análisis transversal de los datos encontrados y llega a la siguiente conclusión:

En el año 2012, de las 177 empresas analizadas, solo 59 (33.3%) reportaron que había al menos una mujer como miembro de directorio; mientras que, de las 249 empresas analizadas en el 2016, 95 (38.2%) registran directoras mujeres. En el 2018, de un total de 236 empresas analizadas, 97 (41.1%) cuentan con mujeres como miembros de sus directorios. (p. 18)

Evidentemente, vemos un incremento porcentual de presencia femenina en directorios, sin embargo, la representación continúa siendo baja. De acuerdo con este estudio menos del 42% de empresas peruanas tienen por lo menos a 1 mujer como miembro de sus directorios (p.18), lo cual está muy por debajo de la media latinoamericana.

Entonces, es importante saber si con lo expuesto es necesario o no proponer cuotas femeninas que cubran un porcentaje representativo en directorios de las empresas que cotizan en bolsa. Consideramos que en defensa del derecho de igualdad de oportunidades y los resultados de los estudios realizados en el país sobre este tema, resulta necesario tomar en cuenta esta propuesta como medida inicial y urgente para promover el acceso efectivo de mujeres capacitadas a directorios y cargos de decisión en general.

De no considerar esta propuesta, el estudio de Mujeres Miembros de Directorios (Centrum PUCP, 2018) señala que, como el crecimiento en el Perú, en este tema, es de 51.1% cada seis años, en 24 años obtendríamos paridad en los miembros del directorio de las empresas (p.21), lo cual claramente no tiene justificación debido al incremento de mujeres capacitadas y con experiencia en los últimos años.

Es importante tomar en cuenta que en virtud a argumentos como el anteriormente descrito no solo estamos propensos a vulnerar el inciso 2 del artículo segundo de la Constitución Política del Perú referido a igualdad, sino también el inciso primero del artículo 26° referido a la igualdad de oportunidades laborales sin discriminación. Los plazos en los que se lograría tener igualdad de oportunidades entre géneros son alarmantes y nuestra preocupación válida. La vulneración de los derechos constitucionales señalados nos deja ver que debemos atender este problema social con todas las herramientas que tengamos disponibles, incluyendo la posibilidad de intervención del Estado, para proteger derechos constitucionales, considerando sus características propias como las del respeto que este tiene por la libertad de contratación y de empresa y el tener una economía social de mercado.

Por otro lado, no podemos anotar todo lo anterior sin tomar en cuenta los obstáculos al liderazgo de la mujer que la Versión Resumida del Informe Mundial de la OIT (2015) nos presenta, teniendo que los primeros 5 más votados sean:

1. Las mujeres tienen más responsabilidades familiares que los hombres

2. Los papeles que la sociedad atribuye a los hombres y a las mujeres
3. La cultura empresarial masculina
4. Las mujeres con insuficiente experiencia empresarial general o en puestos directivos
5. Pocas opciones de paradigmas femeninos (p. 16)

Obstáculos que en su mayoría podríamos indicar que son sociales, de la concepción que tiene la sociedad de los roles de género y de costumbre. Nos preguntamos nuevamente si es posible que, con solo tendencias mundiales, iniciativas de grupos o individuales sea posible incrementar el porcentaje tan bajo de participación de la mujer en cargos directivos.

Nos parece importante argumentar cada uno de estos obstáculos señalados líneas arriba, debido a que se trata de condiciones especiales y específicas atribuidas al género femenino que se mantienen como características adicionales, creando carga en el desarrollo personal y profesional de la mujer.

1. Las mujeres tienen más responsabilidades familiares que los hombres; debido a que la carga que se les impone por el cuidado de los hijos y la organización del hogar es porcentualmente más alta que la de los hombres, por considerar que son tareas irremplazables.
2. Los papeles que la sociedad atribuye a los hombres y a las mujeres; este obstáculo es bastante más complejo, debido a que existe la segmentación laboral por género que va atribuyendo tareas e incluso profesiones tanto a hombres como a mujeres, que van desarrollándose de manera casi natural y contribuyen al fortalecimiento de estereotipos que sustentan los papeles a desarrollar tanto de ambos géneros, limitándolos en muchos casos, a acceder a cargos, puestos de trabajo o labores delimitadas por la sociedad.
3. La cultura empresarial masculina; esta también se encuentra desarrollada y sustentada de manera histórica, debido al limitado acceso que ha tenido la mujer en el inicio de la vida política y empresarial, dejando una huella muy difícil de borrar.
4. Las mujeres con insuficiente experiencia empresarial general o en puestos directivos; este obstáculo es bastante subjetivo puesto que, si existe segmentación laboral, mayor carga familiar y potentes antecedentes de techos y paredes de cristal, resulta siendo poco evidente que las mujeres se preparen de acuerdo con la exigencia de los cargos directivos, más aún con las

limitaciones ya descritas. Sin embargo, la tendencia de los últimos años está cada vez más rompiendo con este obstáculo, tanto por las oportunidades que se presentan para el género femenino, como por la apuesta que viene haciendo la empresa hacia la diversidad de géneros en cargos de decisión.

5. Pocas opciones de paradigmas femeninos; este obstáculo no es más que el resultado de la tardía presencia y oportunidad de la mujer en el ámbito laboral de alta dirección y la política mundial, sin embargo, cada vez se va deteriorando este obstáculo por el desarrollo de figuras femeninas importantes y destacadas.

Estos obstáculos o características que acompañan el desarrollo laboral femenino alrededor del mundo se ven normalmente acompañadas de lo que los estudiosos han denominado *techo de cristal* y *pared de cristal*, ambas como ejemplos de barreras de difícil percepción, pero reales y existentes en un mundo laboral predominantemente masculino y de segregación laboral.

En desarrollo de este punto, Cuadrado y Morales (2005), describen lo que los obstáculos antes descritos han causado en la participación femenina activa en cargos de decisión, de la siguiente manera: "... ni la mayor participación de las mujeres en el ámbito laboral, ni las medidas adoptadas tendentes a la igualdad, ni la formación académica recibida, han generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos directivos". (p.186) Lo cual nos da indicios que todos los avances que se han alcanzado respecto a la equidad de género, en oportunidades laborales, acceso a la educación, igualdad en la remuneración entre hombres y mujeres, entre otros logros, no son suficientes aún para lograr alcanzar el objetivo que ocupa este trabajo de investigación.

Es así como Barberá (2011) describe con preocupación las desigualdades en las oportunidades existentes entre hombres y mujeres y trata de calificarlas de acuerdo con el sesgo que considera que tienen:

Las desigualdades en la remuneración y en el acceso a las oportunidades laborales pueden expresar diferencias en la calificación y en la capacidad productiva del trabajador, pero también pueden ser un reflejo de prejuicios en contra de determinados colectivos con un cierto color de piel o sexo, independientemente de su educación, experiencia laboral o habilidades. Si estas disparidades se deben a diferencias en la productividad, el mercado de trabajo estaría operando de forma eficiente. Si estas diferencias, al contrario, fueran producto de consideraciones basadas principalmente en características

personales raza, sexo..., el mercado de trabajo estaría discriminando y, por lo tanto, produciendo resultados ineficientes (p. 986).

Consideramos oportuno mencionar lo indicado en el párrafo anterior, para poder ejemplificar lo complejo y variado que es el conjunto de situaciones en donde se presenta la desigualdad de género lo cual hace también más complicado su tratamiento y atención.

3.2 Posibles Soluciones: adopción de recomendaciones

3.2.1 Desarrollo de la realidad actual respecto a los cargos de dirección

Para poder comprender este fenómeno y las barreras que se presentan para que las mujeres puedan acceder con mayor facilidad a cargos de decisión es importante conocer el concepto denominado “think manager – think male” desarrollado por Schein 1973, el cual es presentado en el trabajo de investigación de Cuadrado y Morales (2005), y este indica que las actividades directivas están vinculadas a estereotipos masculinos y este concepto está presente a nivel global y entre hombre y mujeres. Básicamente sustenta la idea de que el éxito en los cargos directivos está acompañado por rasgos masculinos, indicando que incluso las mujeres que han alcanzado estos altos cargos directivos tienen rasgos considerados masculinos, dentro del ámbito laboral y gerencial. (pp. 186 - 187) Esta cultura de masculinidad tan arraigada en el ámbito laboral, para muchos podría resultar retrógrada en estos tiempos, sin embargo, es tan actual como real y podría ser un factor importante que obstaculice el desarrollo de lo que se pretende alcanzar dentro de la equidad de género.

El estudio realizado por Cuadrado y Morales (2005) arroja también dos resultados importantes de resaltar en este trabajo de investigación y que particularmente nos llaman la atención: el primero de ellos describe la importancia que tiene la identificación de la mujer con los valores de la organización a la hora que ellas ocupen puestos de responsabilidad en estas (p. 196); y es que mucho se dice que por las tareas adicionales que se le atribuyen a la mujer como género, estas no suelen identificarse de manera plena con los valores y necesidades de la empresa, por tener que destinar tiempo adicional a las tareas propias de su género, como son la administración de la casa y el cuidado de los hijos. Esta podría ser una importante característica que el mundo de hoy estaría buscando en la mujer que alcance cargos directivos, puesto que se le exige que se involucre más profundamente con la esencia de la empresa. Asimismo, la otra

conclusión es que las mujeres que alcanzan estos cargos de importancia le otorgan relevancia a valores que sirven a intereses individualistas (catalogados como masculinos), como aquellos que resaltan el poder social, el reconocimiento social, la autoridad y la riqueza, estereotipos que finalmente se adhieren al cargo y se aceptan de manera positiva como parte de este, el cual debe ser adoptado por quien ocupe ese cargo. (pp. 196 - 197); resulta también importante tener en cuenta esta “natural” masculinización de los altos cargos directivos y es que si nos ponemos a pensar en la naturaleza femenina y la gran diferencia existente con el género masculino, el tener que adoptar estas características para poder hacer frente a un cargo, no debe resultar sencillo para todas las mujeres, lo cual hace más compleja la llegada a este tipo de responsabilidades, creando barreras adicionales a las ya expuestas anteriormente.

3.2.2 Recomendaciones de organizaciones internacionales

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como organismo influyente, de manera regular emite pronunciamientos y consideraciones que los países miembros pueden adoptar para cumplir con estándares óptimos y propios de buenos gobiernos, y la equidad de género no es un tema ajeno a estas recomendaciones. Siendo esto así, la OCDE se pronuncia acerca de disminuir la brecha de discriminación de género y alienta a sus países miembros a adoptar medidas adecuadas para la creación de leyes que criminalicen la violencia doméstica, medidas legales que promuevan un equilibrio en la representación pública, entre otras medidas necesarias para lograr la equidad de género planteada. Teniendo en cuenta ello, y siendo el Perú un país que desea formar parte de esta organización, consideramos adecuado que evalúe algunos de sus comentarios, encontrando la factibilidad de incorporarlos en las decisiones gubernamentales que se van dando en el marco de la constitucionalidad y el estado de derecho de nuestro país, en aras a ser un postulante idóneo para esta organización. Si bien comprendemos la autonomía de cada Estado, también comprendemos que a raíz de la globalización y de un mundo cada vez más necesitado de alianzas estratégicas, evaluar las tendencias y adoptarlas, forma parte del normal desarrollo de un país.

El SIGI (Índice de Instituciones Sociales y Género), entidad que mide los niveles de discriminación de género en las instituciones de América y El Caribe, dan tres recomendaciones a los gobiernos, para obtener una mejora en el proceso de cambio hacia la equidad de género:

- Adoptar las medidas que se tomen en acuerdos de Convenciones internacionales, modificando las leyes internas. Tratar de alinear todos los frentes ayudará a que se desarrollen de una manera más pareja los conceptos a nivel nacional e institucional.
- La adopción de normas o leyes que alienten la equidad de género, deben ser contundentes en cuanto a sus penas; de esta manera se incrementará el número de procesos y condenas y servirán de ejemplo de la visión que se tiene como país, respecto a este tema. Involucrar a los órganos de gobierno, a los ministerios y propagar campañas de concientización, también colaborará a llegar a este estatus.
- Se recomienda que los Estados que adopten estas medidas, brinden informes públicos periódicos, de tal manera que puedan presionarse para cumplir con objetivos planteados, estableciendo formas de controlar o monitorear la puesta en marcha de sus proyectos o mejoras para evaluar el impacto de sus iniciativas. (OCDE, 2019)

Es importante tomar en cuenta que si lo que se requiere es realizar un cambio tangible y que pueda traducirse en el mejoramiento de las condiciones laborales femeninas y en la equidad de oportunidades entre géneros, deben implementarse mecanismos que puedan ser medibles y que reflejen resultados que realmente colaboren con este proceso de cambio. Es una tarea ardua, que si parte del Estado, como lo recomienda la OCDE, debe ser posible de ser medida y evidenciada mediante resultados e informes que brinden la información de manera transparente.

Asimismo, el quinto objetivo de Desarrollo Sostenible planteado por la Organización de las Naciones Unidas (2016) es la Igualdad de Género tomado como un derecho fundamental para crear bases de un mundo pacífico, próspero y sostenible, y en uno de los ítems plantea lo siguiente: “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.” Y alienta a los estados miembros a aprobar y fortalecer políticas públicas acertadas y normativa aplicable que orienten al país hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todos los niveles. Con ello podemos ver una vez más, no solo la tendencia actual en este aspecto, si no también que los organismos supranacionales tratan de conducir con sus consejos u objetivos planteados a sus estados miembros con la intención de mejorar ciertos aspectos sociales que resultan siendo problemas generalizados alrededor del mundo.

3.2.3 El rol del Estado y los beneficios a la empresa privada

El Estado como ente rector de las políticas internas de un país, tiene las facultades suficientes para implementar reformas que ayuden al desarrollo o conducción de mecanismos de equidad, de manera más contundente que cualquier organismo privado o movimiento regional. Es por esto por lo que quienes se encuentran a favor de cuotas de género impuestas por leyes internas, apoyan la intervención del Estado como una solución más rápida y eficiente, que “ahorraría” muchos años, en el desarrollo de la igualdad de oportunidades para ambos géneros.

Sin embargo, para originar un cambio real, deben considerarse varios aspectos. Si bien el Estado, puede imponer normativa que ayude al desarrollo de esta iniciativa, las empresas, que son finalmente quienes deberán cambiar sus políticas internas y estar de acuerdo con estos cambios, son quienes deberán convencerse de que estas medidas son las más adecuadas para el óptimo desarrollo de estas. Son ellas a quienes debemos ofrecerle la información necesaria para originar un cambio y hacer que este sea sostenible en el tiempo.

Un informe de la Organización Internacional del Trabajo llamado “Las mujeres en Juntas Directivas”, presenta una justificación económica importante, que apoya esta orientación, en donde se indica que existe una fuerte vinculación entre la participación femenina en altos mandos directivos y el mayor y mejor rendimiento económico de una empresa; esto debido a que un directorio incluyente y con equilibrio de géneros, tiende a tener ideas diversas, entiende mejor a los clientes y sus preferencias y por ende puede llegar a tomar decisiones más acertadas. La diversidad juega un rol importante en el equilibrio de la conducción de la empresa (OIT, 2015).

Este mismo informe nos presenta el siguiente párrafo importante (OIT, 2015):

Cuando las empresas acceden a la reserva de talento insuficientemente aprovechada de mujeres calificadas, competentes y motivadas, pueden comprender mejor a su clientela y los actores interesados, y aportar diversidad de ideas a la esfera ejecutiva; esto fortalece la ventaja competitiva de la empresa (p. 1).

Estamos añadiendo un componente importante en la formulación de la necesidad de una mayor participación de la mujer en cargos directivos, no solo viéndolo desde el

punto de vista de la disminuida participación femenina a lo largo de la historia, por encontrarse en un mundo laboral predominantemente masculino, si no, viendo el aporte tangible del género femenino a partir de la diversidad de pensamientos, sentimientos y maneras de ver el mundo. Entendemos que hombres y mujeres, por constitución física y biológica no comprendemos el mundo de la misma manera, ya hemos visto también que social y culturalmente tenemos diferencias que imponen mayor carga a un género que al otro, entonces por qué no tomar estas diferencias y aprovecharlas en beneficio del desarrollo del género femenino en el ámbito empresarial y de la empresa misma.

Fortalecer el crecimiento económico, incrementar la toma de mejores decisiones, comprender mejor a los clientes o consumidores, mejorar la cultura empresarial, generar y retener el talento, son algunas de las características de tener un equipo directivo diverso (OIT, 2015 p. 2). Cada vez toma más fuerza esta iniciativa, no solo a partir de una propuesta lógica de adecuación de normas, si no de resultados objetivos que le permitan a la empresa verificar los beneficios que podrían obtener a partir de la apertura de sus directorios a conformaciones mixtas. Sin tomar en cuenta que una cultura de apertura fortalece la imagen pública de la empresa orientándola hacia la diversidad y la inclusión, lo cual resulta atractivo no solo para nuevos inversionistas, sino también para nuevos talentos que deseen desarrollar sus habilidades y así contribuir con el desarrollo de esta.

El informe realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) denominado La Mujer en la Gestión Empresarial (2017) presenta estudios relacionados a la presencia femenina y beneficios de las empresas, teniendo en cuenta métricas de rentabilidad del capital, compromiso de los empleados, reputación y gobernanza. Es así como pone a disposición los resultados obtenidos por McKinsey & Company en el año 2013, el cual evaluó a 345 empresas de latino américa que cotizan en bolsa, (tomando a los países de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) y como resultado obtuvo que aquellas empresas que tenían una o más mujeres en sus juntas directivas, tenían mejores resultados que las que tenían juntas directivas completamente masculinas. (p. 6) “Más específicamente, la rentabilidad del capital era un 44% más alta y al margen de ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT en inglés) era un 47% más elevado” (p. 7) Estos resultados son alentadores puesto que, desde un punto de vista objetivo, puede ser un punto de decisión para aquellas empresas que aún están en procesos de cambio o que no confían en las propuestas actuales. Los números son contundentes y claros y acompañar una decisión relevante con números, es una costumbre bien conocida en el medio empresarial que trae confianza con ella. “El estudio concluyó que

la presencia de la mujer aporta al equipo directivo una mejor combinación de habilidades de liderazgo y comportamientos que potencian el rendimiento empresarial". (p. 7), lo cual va de la mano con el concepto de diversidad que explicaremos a continuación.

Como un dato importante a anotar, sería el mencionado en el informe de la OIT (2017), tomando la investigación realizada por Mercer (2014) indica lo siguiente:

Una encuesta mundial realizada en 2014 entre 583 organizaciones y 42 países, indicó que América Latina es la única región que va por buen camino para alcanzar la igualdad de género en el nivel profesional y niveles directivos superiores hacia 2025. Esta encuesta destaca que América Latina experimentará un crecimiento de la representación de la mujer en el nivel de dirección ejecutiva del 12% al 39% para 2024. (p. 19)

Lo cual es un aliento a los números y estadísticas presentadas en este trabajo de investigación y también a todo el trabajo que viene realizándose, tanto desde las propias empresas, organismos privados y el Estado como ente regulador, para lograr la equidad de género.

Volvemos entonces a la necesidad de conocer y evaluar a la empresa y a sus componentes, para poder plantear cambios desde la raíz de esta, sabiendo que estos cambios podrán ser apoyados por organismos gubernamentales o leyes que apoyen la equidad de género y la no discriminación por género, raza u origen. Es preciso que, en orden a las tendencias mundiales, y a una realidad que se escapa de nuestras manos, las empresas y el Estado tomen cartas sobre el asunto y caminen en un mismo sentido.

Luego de lo desarrollado, llama nuestra atención el hecho de que a pesar de que Constitución Política ampara el derecho de igualdad y no discriminación y la normativa laboral y política están orientadas a disminuir las desigualdades existentes, aún existe mucha distancia en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para acceder a cargos de decisión. La respuesta a este cuestionamiento radica justamente en la forma de ver las recomendaciones o desarrollo de políticas y mecanismos para establecer la igualdad de oportunidades, tanto de las entidades públicas como privadas, por lo que entendemos que mientras no exista un mecanismo establecido de manera urgente y con el poder de crear diferencias, no serán suficientes las recomendaciones o los intentos de los colectivos privados. Debido a ello es que insistimos en el uso de las acciones positivas a través del establecimiento de cuotas de género, que si bien no las

presentamos como imposiciones del Estado, si las consideramos dentro de un ámbito donde consideramos será mayormente aceptado y controlado.

Como desarrollábamos anteriormente, el sustento de esta postura se apoya en la economía social de mercado, como característica principal de nuestra Constitución Política; es decir, gracias a la economía social de mercado tenemos a un Estado que no puede ser indiferente con la realidad social y económica del país, aunque no pueda intervenir de manera arbitraria en los ámbitos privados en los que estos puntos se desarrollan; un Estado que se preocupa tanto de la dignidad de la persona como de la democracia estatal y el desarrollo económico.

De acuerdo a lo descrito por Montoya (2007), la intervención del Estado deberá realizarse bajo el término de subsidiariedad, es decir en aquellos casos en los que la respuesta del sector privado no sea suficiente o no llegue a cubrir las necesidades de la sociedad, como es este caso; por lo que, el Estado no tiene plenas posibilidades de intervención, sino más bien limitada, dentro de criterios suficientes que le permitan proteger los principios o derechos que tiene como obligación cuidar (pp. 59 - 60). Bajo esta óptica el Estado ha de velar por el equilibrio del desarrollo económico para que este no afecte otros ámbitos de desarrollo del país ni vulnere los derechos de los ciudadanos.

Proteger la constitución es también tarea del Estado, como lo comentamos líneas arriba, por lo tanto no solo es una preocupación de los colectivos, de las empresas privadas o de los grupos que se sienten afectados, si no directamente estatal. Es así como la vulneración del inciso segundo del artículo 2 y del inciso primero del artículo 26, son fundamentos suficientes para proteger la igualdad de oportunidades y trabajar e intervenir por lograr la participación equitativa femenina en cargos de decisión. Es esto lo que desarrollamos en este artículo de investigación, la posibilidad de intervención del estado, la capacidad de la empresa privada de responder ante ello y el encontrar un equilibrio legal que nos permita utilizar mecanismos efectivos y dentro de sus alcances.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Brown, Brown y Anastasopoulos (2002) indicaron que las empresas que cuentan con 2 o más mujeres en sus directorios se caracterizan por tener directorios más activos, diversos y por ende con mejores resultados, incluyendo el que sean empresas con mayores probabilidades de ser líderes en su sector (citado en Centrum PUCP, 2018, p. 10). Pese a ello los números nos siguen mostrando a sectores reacios a adaptar sus procesos de selección o de consideración femenina en cargos de decisión, teniendo la presencia de mujeres infra representada en directorios. Seguimos viendo que el sesgo cultural, la costumbre y la falta de confianza de apostar por el liderazgo femenino, son limitantes actuales y constantes que no podrán ser dejadas de lado, en tanto no exista un cambio oportuno y contundente que permita cambiar este paradigma.

Del estudio realizado por Centrum PUCP (2018), se obtuvo un dato que llamó nuestra atención, y es que del grupo de directoras evaluadas y en ejercicio de sus funciones al momento de realizar esta investigación, se concluyó que la mayoría habían estudiado carreras humanísticas (derecho, publicidad, arte y diseño, entre otras). Asimismo, la presencia de directoras con estas carreras profesionales obtiene ratios financieros (ROE) más altos que en aquellas donde las mujeres estudiaron carreras más comunes al cargo como administración de empresas, por ejemplo. La otra característica obtenida del estudio es que todas ellas tienen cursado un MBA en el Perú o el extranjero (p. 36). Lo que resulta importante resaltar de esta conclusión del estudio es la diversidad y apertura de criterio al momento de elegir a los miembros de un directorio, a pesar de las décadas de mantener los mismos parámetros de elección, los estudios a nivel nacional e internacional revelan condiciones más que favorables para considerar presencia femenina en los directorios de las empresas.

Es importante resaltar que, si bien este trabajo de investigación básicamente trata de cuotas de género femeninas, debido a que nos apoyamos en un primer momento en el derecho constitucional de igualdad y la no discriminación, postulamos también la necesidad de considerar la presencia de varones, como miembros de órganos que estuvieran conformados por directorios enteramente femeninos. La propuesta de este trabajo es fomentar la igualdad de oportunidades y el valorar la riqueza profesional y de características de cada género como componentes de buen gobierno corporativo y desarrollo empresarial.

Sin embargo, nos ocupa sustentar el porqué del trato diferenciado hacia las mujeres y postulamos establecer cuotas de género femeninas en directorios y es que del desarrollo de este trabajo de investigación se derivan sustentos suficientes para distinguir al género femenino con esta acción afirmativa teniendo en cuenta los antecedentes históricos, la estadística actual y el aporte particular de la mujer en cargos de decisión, todas estas herramientas suficientes para que las empresas puedan apostar por directorios mixtos, para que el Estado permita la intervención equilibrada respetando la libertad de mercado, de empresa y de contratación y pueda de esta manera desarrollarse lo que aquí se postula.

El gran cuestionamiento es por quiénes debe estar conformado el Directorio, y es que después de haber señalado que la Ley General de Sociedades no es explícita en este sentido y haber revisado lo descrito en la Guía de Buen Gobierno Corporativo de empresas que cotizan en bolsa, no resulta muy contundente si la elección debe tener mujeres obligatoriamente. Sin embargo, luego de haber desarrollado lo indicado en este apartado acerca del aporte que otorga la mujer en las empresas donde las consideran parte de sus Directorios y de los porcentajes alarmantes de poca presencia femenina en los directorios de empresas alrededor del mundo, sí podemos concluir en la necesidad de establecer mecanismos que permitan una mayor participación femenina en directorios o un mayor porcentaje de representación de mujeres en ellos para que se refleje el aporte de valor de un directorio de conformación mixta.

Es así como estando de acuerdo con establecer mecanismos que alienten la presencia de mujeres en directorios, salta el siguiente cuestionamiento y es si es que debe existir intervención del Estado para lograr este objetivo o es que debemos esperar la organización y voluntad de las empresas o gremios para que a través de la autorregulación sean ellos mismos los que determinen la presencia de cuotas femeninas en oportunidad y cantidad.

Debemos reconocer que el Estado, mediante el *ius imperium*, resulta siendo un mecanismo positivo bastante efectivo y de mayor fuerza que cualquier otro, por lo que evaluaremos cual ha sido su intervención en la protección a la igualdad de género y si esta intervención incluye o no a las empresas.

El Estado peruano no ha sido ajeno a la tendencia de equidad de género que estamos experimentando, y por ello ha desarrollado a través de los últimos años iniciativas

legales que plantean cambios estructurales en las instituciones estatales y en procesos sociales, tales como las siguientes, que son importantes de resaltar:

- Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP, Política Nacional de Igualdad de Género; la conducción de este cuerpo normativo está a cargo del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y básicamente promueve la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres, así como la protección contra la violencia para niños, adolescentes y mujeres. Una de las características que resalta en este Decreto Supremo, es que debido a la coyuntura y la gravedad de algunos hechos que han motivado esta iniciativa legal, plantea un horizonte temporal sostenible hasta el año 2030.
- Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres; esta prohibición presenta también la determinación de categorías, funciones y bandas salariales que permitan mantener también la equidad en los salarios defendiendo la postura de a igual trabajo o desempeño, igual remuneración.
- Decreto Supremo N° 005-2017-MIMP, Decreto Supremo que dispone la creación de un mecanismo para la Igualdad de Género en entidades del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales; el cual tiene la intención de que se cree un comité o grupo de trabajo en donde se trabajen y defiendan temas de Igualdad de Género.
- Decreto Supremo N° 008-2016-MIMP. Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional contra la Violencia de Género 2016 – 2021; cuerpo normativo que aprueba un plan de política pública para erradicar la violencia de género. Tiene como base enfoques de derechos humanos, integralidad y diferencias sociales y culturales, todo esto por la necesidad de eliminar la desigualdad entre géneros.

Una de las conclusiones a las que podemos llegar con lo anteriormente descrito es que el Perú tiene una presencia activa en alentar posiciones de equidad de género, teniendo en cuenta que no ha tenido tampoco más que un planteamiento que podría afectar directamente a entidades privadas y es la iniciativa legal de equidad remunerativa entre hombres y mujeres, lo cual podría darnos una idea de la intención de intervención del Estado en decisiones privadas, al menos hasta el momento.

Sin embargo, podemos ver que el Estado peruano ha tratado de respetar la autodeterminación de las empresas y la libertad en sus decisiones corporativas, manteniéndose en ámbitos generales o estatales de acción con la normativa anteriormente descrita. ¿Será necesario entonces que ahora tome carta en este asunto y regule la presencia de cuotas femenina en Directorios de empresas que coticen en bolsa?

Tal y como ya lo hemos descrito anteriormente, muchas veces, cuando existen iniciativas que se encuentran en estadios iniciales, es necesaria una fuerza tan grande como la del Estado para dar el impulso necesario hasta que esta situación se convierta en una sostenible por sí sola en el tiempo; sin embargo, en este caso puntual debemos también atender a las iniciativas privadas y a los avances que se hayan hecho en autorregulación para determinar si es necesaria la intervención antes descrita.

Establecer la autorregulación como mecanismo óptimo para incluir las cuotas de género en directorios, deberá ir de la mano con el desarrollo de directrices de buen gobierno corporativo el cual todas las empresas que cotizan en bolsa tendrán adoptar, para lo cual se esperará la aprobación de la mayoría en aras de un mejor desarrollo y sostenibilidad de sus directorios. El que la decisión provenga del interior de la empresa será una fuente más fuerte de proyección de éxito en la inserción de cuotas femeninas en directorios e irá de la mano con establecer en la empresa una cultura más amplia de apertura e inclusión de mujeres debidamente capacitadas para cargos de decisión.

El desarrollo de esta investigación ha tratado de alcanzar posiciones que apoyan la necesidad de implementar cuotas de género en Directorios por lo que resolvemos considerar cada uno de los supuestos teóricos e históricos que sustentan esta necesidad para dar soporte al trabajo de investigación que nos ocupa y facilitar al lector y a las empresas que cotizan en bolsa, tanto la naturaleza como el beneficio y necesidad de esta propuesta.

En este sentido, encontramos tres propuestas de solución que revisaremos una a una para descartar o fortalecer, desde una perspectiva técnica y propia la viabilidad o no ellas.

4.1 Intervención del Estado

La primera alternativa, que históricamente ha sido la más exitosa, consiste en que el Estado a través de su *ius imperium* imponga los cambios positivos necesarios para revertir cada una de las situaciones desventajosas que hemos podido desarrollar en este documento para que la mujer pueda tener las mismas oportunidades de alcanzar y desarrollarse en cargos de dirección, estableciendo por ejemplo porcentajes mínimos obligatorios de cuotas de participación femenina en los directorios de las empresas que cotizan en bolsa. Esta medida obligatoria permitiría que, al igual que en el ámbito político, la mujer tenga una mayor presencia y pueda derribar esta barrera aparentemente “invisible” que está presente desde tiempos lejanos. Sin embargo, no nos deja de alarmar el hecho de la presencia del Estado como ente regulador en el interior de las empresas, en las decisiones que determinan el sentido de dirección que los inversionistas desean darle a su propia empresa.

Es importante saber cual ha sido el tratamiento en otras legislaciones, para tener en cuenta el desarrollo de estos temas en otros países, y es que hemos mencionado al inicio de este artículo de investigación la participación activa en países nórdicos pero ahora mencionaremos como la legislación española ha abordado la igualdad de oportunidades entre géneros y si de qué manera el estado español ha intervenido positivamente en este proceso.

Y es que en el año 2007 se publicó la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y tiene como objeto procurar la igualdad de condiciones, de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de su desarrollo. Específicamente el artículo 5° de esta ley hace referencia a la igualdad de oportunidades laborales, de educación e implementación entre hombres y mujeres y rechaza cualquier acto de discriminación al respecto. Siendo entonces clara la postura del Estado de tomar en cuenta las consideraciones de organismos internacionales y de la necesidad social también presente en su país de equilibrar las oportunidades entre hombres y mujeres, desde el 2007, año donde se publica este compendio.

Como dato adicional, cabe mencionar que en el artículo 11° de la mencionada ley, el estado español autoriza a los poderes públicos a adoptar medidas que corrijan el equilibrio de cualquier desigualdad que exista entre hombres y mujeres, con la finalidad de que disminuyan estas situaciones, medidas que serán tomadas de manera temporal, en tanto subsista esta realidad.

Entendemos la urgencia del problema planteado y también que esta solución sea suficientemente contundente como para sentar las bases de una posible disminución del problema, pero quienes defienden la libertad de empresa, la libertad de contratación y la libertad en las decisiones de dirección de esta, no encuentran un sustento válido en esta gran intervención, y nosotros tampoco. Debido a que estamos tratando de barreras de acceso ampliamente conocidas y mantenidas por mucho tiempo, lo que hemos venido desarrollando a lo largo de este escrito es que, si bien es cierto existen sectores vulnerables o con trato desventajoso en los que podrían utilizarse mecanismos de acciones afirmativas, también resulta importante cuidar a los grupos que se verían afectados con estas decisiones revisando el impacto y considerando cada uno de los alcances de una decisión de esta naturaleza. Y es que justamente, la crítica más fuerte a esta propuesta es la proveniente del mismo sector de empresarios que tendrían que ajustarse a estos parámetros y aunque no desarrollaremos los puntos que sustentan, si nos parece importante tomar en cuenta las afectaciones y alcances, antes de postular una propuesta interviniente del Estado. La libertad de empresa resulta tan importante en una economía social de mercado como la que impera en nuestro país, que es necesario no solo tomarla en cuenta, si no, debido a ella tomar en cuenta los alcances del Estado en una economía como la nuestra que si bien permite al Estado ser vigilante de los derechos fundamentales y del correcto desarrollo de la economía, también permite el desarrollo del poder privado corporativo.

4.2 Autorregulación

La autorregulación viene a ser la otra cara de la moneda de la herramienta anterior y aunque aparentemente resulte siendo una propuesta bastante democrática es importante evaluar hasta que punto será efectiva para el cambio que, hemos evidenciado es urgente y necesario. Contrario a la intervención del Estado, la autorregulación permite que las empresas en la amplitud de su libertad de contratación, de empresa y de toma de decisiones dentro de ella, determinen a cuántas mujeres darán acceso o brindarán facilidades para que tengan acceso a cargos de decisión, pero esto no es una novedad porque son decisiones que siempre han estado dentro de su dominio y las estadísticas no acompañan el que haya existido un desarrollo en este punto. Sin embargo, si la autorregulación fuera el mecanismo adecuado para alcanzar un mayor grado de participación femenina en cargos de decisión, deberíamos pensar en que herramientas o programas serían necesarios adecuar para mejorar las estadísticas y ver realmente el incremento de participación esperado.

A decir de Alza (2011) la autorregulación es cuando un grupo de empresas o sus miembros deciden ejercer por sí mismos disciplina entre sus miembros o entre las circunstancias que entre ellos se presenten (p. 75) lo cual nos hace comprender la independencia de la autorregulación en cuanto a su actuar y a los alcances que esta pueda llegar a tener dentro de una organización. Debido a ello su importancia para implementar códigos de conducta que determinen el desarrollo de criterios de buen gobierno corporativo, entre otros.

Tal vez deberían alentarse a que se creen programas de igualdad de condiciones y oportunidades dentro de la empresa, creando consciencia entre los directivos, funcionarios y empleados a todo nivel, o proponer que se cree algún departamento de fomento de igualdad y acceso a cargos de decisión dentro de la empresa, para que existan no solo postulaciones externas, si no también internas y poco a poco se vaya adoptando una cultura de igualdad de oportunidades.

Manuales de buen gobierno corporativo podría ser una alternativa de autorregulación, los cuales estén orientado no solo a brindar un cambio estructural en las políticas de elección de los miembros del directorio, si no todas las formas de acceso a puestos de trabajo de la empresa, para que estos sean transparentes, equilibrados y permitan el acceso por capacidad a ambos géneros.

Asimismo, tenemos los planes de igualdad que podrían implementarse, que a decir de Rodríguez (2016), estos

Deben contener compromisos que garanticen que el acceso de la mujer al empleo se lleve a cabo en igualdad de condiciones que el de los hombres y también aquellos otros que permitan afianzarlos como herramientas negociadoras que permitan avanzar en la inserción laboral de la mujer, sobretodo en sectores de actividad en las que pueden encontrar mayor dificultad. (2016, p.34)

Y lo que podemos concluir a partir de esta propuesta de entera decisión privada, es que existen mecanismos para lograr equilibrio en el acceso a cargos de decisión y que estos dependen en gran medida a la cultura que adopte la empresa privada y sea capaz de mantener en el tiempo con miras a lograr equidad para un mejor y mayor desarrollo de su propia institución.

Pero insistimos con que todo quedará en el ámbito privado y será voluntad de la empresa y de algunos grupos privados con los que compartan el mismo objetivo y puedan impulsar este desarrollo, concluyendo de esta manera con que no resulta siendo un mecanismo tan efectivo en virtud al tiempo en el que podrían lograrse cambios.

4.3 Propuesta intermedia: Código de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima

El incluir el Código de Buen Gobierno Corporativo para sociedades peruanas como una solución intermedia nos parece bastante sensato y viable, puesto que si bien resulta quedando en el ámbito de decisión privado de la empresa y el Código de Buen Gobierno Corporativo son lineamientos que la Bolsa de Valores de Lima brinda como consejos para las empresas que cotizan en Bolsa, a través de los años hemos visto que el actuar de estas tiende a cumplir con estos lineamientos. Es por ello que tomar en cuenta este código respeta la decisión privada de la empresa, pero también la condiciona a cumplir con estos lineamientos o ir implementándolos con la finalidad de ser empresas que cumplan con requisitos mínimos generales y sean atractivas para la inversión privada. Llamaríamos a esta propuesta autorregulación regulada, en la que, el que las empresas permitan responder a un código de conducta sugerido es que ellas mismas tomen la decisión de autorregularse, teniendo al Estado como ente tutor del cumplimiento de los compromisos asumidos, el que en caso no sean cumplidos, podrá intervenir mediante la regulación positiva regular.

Lo indicado por Tabra (2020) nos da una idea de la realidad de la autorregulación en nuestro país, y es que indica que la publicación de normas positivas (hard law) que regulen esta forma de conducir las sociedades no ha sido muy prolifera, debido a que el Estado ha considerado que debe partir de la iniciativa privada al tratarse de una auto imposición de regulación, es así que no tenemos abundantes recursos o antecedentes de la autorregulación regulada, aunque comprendemos su necesidad (p. 76). Frente a la realidad del problema, es preciso adecuarnos a las posibilidades y mecanismos que tenemos para resolverlo, es así que la viabilidad de esta estrategia de rápida implementación nos permitirá ver mejores resultados en menos tiempo. Proponer esta alternativa de solución, que hemos denominado intermedia, no solo nos permite adecuarnos, como mencionábamos, si no también avanzar de acuerdo a como irán respondiendo las empresas (principales actores del cambio), en vez de imponer reglamentación, que si bien podríamos tomar como más efectiva, por el grado imperativo

de su naturaleza, probablemente tenga más inconvenientes sociales, económicos y estratégicos de implementación que la propuesta desarrollada en este ítem.

Proponemos que una de las características de empresas que cotizan en bolsa sea el que sus Directorios cuenten con un porcentaje mínimo obligatorio de presencia femenina que vaya de un 20% a un 30% (este monto tomando en cuenta lo desarrollado anteriormente que es que para que se considere relevante una opinión o toma de decisiones deberá configurar cuanto menos el 30% de votos con voz) para que de manera progresiva las empresas desarrollen esta necesidad de inclusión femenina en sus cargos de decisión. Por otro lado, debido a que las empresas tienen el deber de brindar información acerca de los miembros de sus directorios para que esta información sea de dominio público para los inversionistas, podremos notar cuales son las empresas que estén desarrollando esta política interna, o estén tomando en cuenta este lineamiento de buen gobierno desarrollado por la BVL. El considerar como número adecuado de representación el 30%, es debido a que un número menor no permitiría acentuar la presencia femenina en el directorio, por lo que una minoría no sería significativa dentro de la toma de decisiones del colegiado, ni tampoco de la oportunidad que requerirían las mujeres para incrementar su número de participación que este trabajo postula; es decir, mientras más alto sea el porcentaje propuesto de participación de la mujer, veremos mejores y mayores resultados en un menor tiempo.

El establecer cuotas mínimas obedece a tomar el modelo probado y previsto en el ámbito constitucional de las acciones afirmativas en el que podremos, mediante mecanismos positivos, equilibrar esta situación de desventaja histórica y fáctica de mujeres en cargos de decisión. El considerar este mecanismo como el más adecuado está amparado en los datos que revelan los resultados de la cuota de género en política y como ha ido evolucionando a través de los años el concepto de igualdad y de la tutela estatal que esta debe tener. La participación de la mujer en cargos de decisión precisa, luego de todo lo descrito, acciones efectivas que permitan hacer efectiva su presencia en estas esferas hasta ahora marcadamente masculinas. Está en nuestras manos proponer, desarrollar y alentar estas iniciativas para que se concreten y veamos realidades diferentes en los siguientes años.

CONCLUSIONES

1. La realidad nacional y mundial nos permite ver la baja presencia femenina, en cargos de decisión, situación que data de mucho tiempo atrás y que aún no se ha podido superar a pesar de las iniciativas privadas de algunos grupos.
2. El principio de igualdad ante la ley nos sirve de sustento inicial para defender la postura de igualdad de oportunidades de acceso al trabajo y es el Estado quien tiene el deber de tutelarlos y promoverlos para lo cual tiene mecanismos que viabilicen esta tarea.
3. La Ley General de Sociedades no precisa los parámetros o características que deban tomarse en cuenta para la elección de un directorio por lo que le deja a la empresa total libertad de la elección de sus miembros.
4. Las cuotas se consideran acciones positivas y son mecanismos para lograr equiparar condiciones a grupos que se han visto relegados, vulnerados o en desventajas, por lo tanto para el caso que nos compete resultan siendo vitales para que las mujeres obtengan igualdad de condiciones en el acceso a cargos de decisión.
5. Si bien hemos desarrollado la falta de presencia femenina en directorios y cargos de decisión, nos parece conveniente que en virtud al principio de igualdad, se considere también la presencia del género masculino en directorios predominantemente femeninos, para así mantener la postura de equilibrio buscada en este artículo.
6. La economía social de mercado es la base para que el Estado tutele el buen desarrollo de la economía, orientando a sus agentes a mantener un equilibrio entre su desarrollo y el desarrollo social de la población interviniendo de ser necesario, si bien de manera no invasiva, protegiendo siempre la dignidad de la persona y el equilibrio de las fuerzas.
7. Aunque existen diversos mecanismos para lograr la equidad de oportunidades laborales para mujeres, consideramos que la intervención directa del Estado no resulta oportuna ni viable, debido a que aún teniendo las potestades, conllevaría algunos conflictos debido a la intervención a la libertad de empresa y libertad de contratación.
8. Consideramos que el mecanismo idóneo para obtener una mayor presencia de la mujer en cargos de decisión es establecer cuotas mínimas de participación femenina dentro del marco del Código de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima que sirve de lineamientos que son seguidos por empresas que cotizan en bolsa. De esta manera tendremos un código de comportamiento

empresarial que si bien brinda herramientas solo de consejo, son normalmente acogidas por las empresas que cotizan en bolsa y va acorde con las recomendaciones de organismos internacionales.



BIBLIOGRAFÍA

Normas:

- Anteproyecto de la Ley General de Sociedades – 2018.
- Constitución Política del Perú. (1993). Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. BVL (2013) <https://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>
- Ley General de Sociedades.
- Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. España. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>
- Proyecto de Ley N° 1024-2016. Bruce, Carlos. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0102420170307.pdf

Estudios:

- Aequales, Price Waterhouse Cooper (2018). Moviendo la Aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado. Recuperado de https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC_Aequales_Moviendo-la-aguja.pdf
- Banco Mundial [BM]. (2010). Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina. Washington, DC: Autor. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Nicaraguaemprende/libro-mujeres-empresarias>
- Centrum PUCP, WomenCEO Perú, PWC Perú (2018). Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018. Recuperado de http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/mujeres-directorio/WomanCEO_estudio_VF.pdf
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. Reporte regional Índice de instituciones sociales y género. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/development-gender/Mini-Brochure_SIGI_AmericaLatinayelCaribe-web.pdf

- Naciones Unidas (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible: 17 Objetivos para Transformar nuestro mundo. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Las Mujeres en las juntas directivas: Construir la reserva del talento femenino. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438288.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Las Mujer en la Gestión Empresarial. Cobrando Impulso. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/document_s/publication/wcms_335674.pdf
- 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/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (2017). El Empoderamiento Económico de la Mujer en el Cambiante Mundo del Trabajo. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2810921DB5918E3C0525824E0072D5F5/\\$FILE/CSW-Conclusions-61-SP-WEB.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2810921DB5918E3C0525824E0072D5F5/$FILE/CSW-Conclusions-61-SP-WEB.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2010a). Informe sobre Desarrollo Humano 2010. Recuperado [de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_es_complete_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_es_complete_reprint.pdf)

Artículos / Libros:

- Alza, Carlos (2011) Autorregulación. Apuntes conceptuales. Recuperado de: <file:///C:/Users/prueba/Downloads/13214-Texto%20del%20art%C3%ADculo-52618-1-10-20150715.pdf>
- Avolio, Beatrice (2019) “¿Cuándo alcanzaremos la paridad femenina en los Directorios?”. Centrum Think
- Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., & Devece, C. A. (2011, setiembre). Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: La segregación vertical y horizontal (pp. 986-995). Artículo presentado en el XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, Colombia.
- Barberá, T., Estellés, S., & Dema, C. M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal” (pp. 133-142). Artículo

- presentado en el XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona, España.
- Begné, P. (2011). *Acción Afirmativa. Una guía para reducir la desigualdad*. Recuperado de:
<file:///C:/Users/pfter/Downloads/Dialnet-AccionAfirmativa-4216808.pdf>
 - Bermúdez, V. (2019). *Género y Poder. La igualdad política de las mujeres*. Lima, Perú: Palestra Editores.
 - Chappuis, J. (1994). *La igualdad ante la Ley*. Themis, Revista de Derecho. Cultural Cuzco S.A. Editores. Lima, Perú. Recuperado de_
<file:///C:/Users/pfter/Downloads/Dialnet-LaIgualdadAnteLaLey-5109877.pdf>
 - Cuadrado, I. & Morales, J. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23(2), 183-202. Madrid, España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado_
<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597002.pdf>
 - Echaiz, D. (2009). *Derecho Societario. Un nuevo Enfoque jurídico de los temas societario*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
 - Eguiguren, F. (2002). *Estudios Constitucionales*. Lima, Perú: ARA Editores E.I.R.L.
 - Elías, E. (2015) *Derecho Societario Peruano*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
 - Ferrajoli, L. (2007). *Los Fundamentos de los Derechos Fundamentales*. Madrid, España: Editorial Trotta S.A.
 - Ferrajoli, L. (2010). *Derechos y Garantías. La ley del más débil*. Madrid, España: Editorial Trotta S.A.
 - Ferreiro, L. (2015, 19 de marzo). Por qué las mujeres ganan menos que los hombres. El Banco Mundial [Noticias]. Recuperado de_
<http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/03/19/por-que-las-mujeres-ganan-menos-que-los-hombres>
 - Figueroa, R. (2015). ¿Son constitucionales las cuotas de género para el Parlamento? Recuperado de_
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34372015000100008
 - Huerta, L. (2003). El Derecho a la Igualdad. *Pensamiento Constitucional*, Año XI, N° 11. Recuperado de

<file:///C:/Users/pfter/Downloads/7686-30153-1-PB.pdf>

- Hundskopf, H. (2013). *La Sociedad Anónima*.
Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
- Montoya V. (2017). Perfilando el constitucionalismo económico.
- Ovejero Puente, Ana María 2009 “Nuevos planteamientos sobre las acciones positivas. Los ejemplos de la ley integral contra la violencia de género y la ley de igualdad a debate”. *Revista Española de Derecho Constitucional*. Número 86, pp. 185-215. Recuperado de
<file:///C:/Users/pfter/Downloads/Dialnet-NuevosPlanteamientosSobreLasAccionesPositivas-3047898.pdf>
- Pons, E. (2016). *Análisis feminista del derecho. Teorías, igualdad, interculturalidad y violencia de género*.
Barcelona, España: Gráficas Rey.
- Quiñones, S. (2019). *Género y Trabajo. La búsqueda de igualdad en el ámbito de las relaciones laborales*.
Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Rodríguez, M. (2016). *Igualdad de Género en el Trabajo: Estrategias y Propuestas*.
Murcia, España: Ediciones Laborum S.L.
- Ríos, M. (2006). Cuotas de Género: democracia y representación. Recuperado de
<http://www.flacsochile.org/wp-content/uploads/2015/05/Cuotas-de-G%C3%A9nero-Democracia-y-Representaci%C3%B3n.pdf>
- Tabra, E. (2020). El rol de la autorregulación en el gobierno corporativo: aspectos jurídicos societarios y constitucionales en el marco legal peruano.
- Woryk, M (2011). "Women in Corporate Governance: A Cinderella's Story." *University of Dayton Law Review*, vol. 37, no. 1, Fall 2011, p. 21-38. HeinOnline. Recuperado de

Tesis:

- Avolio, B. (2008). Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de
[file:///C:/Users/pfter/Downloads/AVOLIO_ALECCHI_BEATRICE_MUJERES_EMPRESARIAS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pfter/Downloads/AVOLIO_ALECCHI_BEATRICE_MUJERES_EMPRESARIAS%20(1).pdf)

- Bermudez Valdivia, Violeta (2018) “La paridad como medida necesaria para la participación política de las mujeres en condiciones de igualdad”. Tesis Pontificia Universidad Católica.
- Cárdenas Herrera, Mirelly Giannina; Castro Rossell, Judith; Milligan Reátegui, Zoila Patricia; Picón Melgar, Katia del Rosario (2016) “Barreras y dificultades para el avance de la trayectoria profesional de las mujeres”. Tesis Pontificia Universidad Católica.

