

II Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores.

Avances al **30%**
Camino a la Paridad



Contenido

Hoy más que nunca, mínimo el 30 %	pág. 4
Presentación de Beatrice Avolio	pág. 6
Presentación de Juana Mollo	pág. 7
Antecedentes e introducción	pág. 9
1. Primera parte: Conciencia de género y el valor de la diversidad en espacios de toma de decisiones	pág. 12
1.1 Contexto de la presencia de la mujer en el mercado laboral y segmentos empresariales	
1.2 Importancia de la diversidad en los directorios	
1.3 ¿Solo se trata de diversidad en el directorio?	
2. Segunda parte: Participación de las mujeres en los directorios de las empresas del mercado de valores peruano	pág. 29
2.1 ¿Cuál es la línea base del presente estudio?	
2.2 Medidas para abordar la diversidad e inclusión	
2.2.1 La autorregulación en materia de diversidad e inclusión de género	
2.2.1.1 El tránsito hacia la diversidad en la empresa	
2.2.1.2 Diversidad de género en directorios. Del número a la integración	
2.2.1.3 Preguntas para medir la inclusión	
2.2.1.4 Principios elementales para un cambio transformacional hacia la inclusión	
2.2.1.5 Acciones para una efectiva gestión de D&I en el ámbito directivo	
2.2.2 Medidas impuestas por el Estado	
2.2.2.1 De las leyes de cuotas	
2.2.2.2 La obligatoriedad inducida: disposiciones administrativas	
2.2.2.3 El rol del regulador	
2.2.3 Iniciativas independientes. El mix de WomenCeo Perú	
2.3 Resultados del II estudio	
2.3.1 Con relación a las empresas	
2.3.2 Con relación al número de directores	
2.4 Participación de la mujer en directorios	
2.4.1 Con relación a la participación en directorios	
2.4.2 Con relación a la participación en posiciones de directoras	
2.4.3 Participación según sectores de empresas listadas en bolsa	

3. Tercera parte: Directorios de las empresas del Estado

pág. 72

- 3.1 Introducción a cargo de Lorena Masías Quiroga
- 3.2 El compromiso corporativo de FONAFE por la diversidad e inclusión en directorios

4. Cuarta parte: Resultados específicos sobre la situación en los directorios de las empresas con valores inscritos en la BVL

pág. 77

- 4.1 Empresas con 30 % de participación de mujeres en directorios
 - 4.1.1 ¿Por qué es importante contar con no menos de 30 % de mujeres en posiciones directivas?
 - 4.1.2 Perú y empresas 30%
 - 4.1.3 Destacando a las empresas 30 %
- 4.2 Directoras independientes
 - 4.2.1 Lineamientos para la designación de directores independientes
 - 4.2.2 Resultados sobre directoras independientes
 - 4.2.3 Con relación a las mujeres presidentas de directorio
 - 4.2.4 Mujeres gerentas generales
 - 4.2.5 Con relación a los perfiles de las mujeres miembros de directorios de las empresas listadas en la BVL

5. Quinta parte: Conclusiones y Recomendaciones

pág. 110

6. Propuesta: 30% al 2030 Camino a la Paridad

pág. 114

Referencias bibliográficas

pág. 120



Hoy más que nunca, mínimo el 30 %

El II estudio sobre mujeres miembros de directorio se presenta en un contexto complejo tanto para el Perú como para el mundo. La razón es la crisis sanitaria sin precedentes que estamos superando aunque convivamos con otras variantes y mejores formas para enfrentarlas.

No obstante, el COVID-19 nos expuso a cambios nunca imaginados: cambios en nuestros patrones de vida, aislamiento social por muchos meses, el uso de herramientas digitales para seguir laborando y comunicándonos. Hubo una grave afectación a los negocios de todo tamaño, sector y origen, evidenciando que las organizaciones que habían transitado por la innovación y el uso de mayor tecnología estaban mejor preparadas para asumir este gran reto. Pero lo más importante fue que el COVID-19 demostró la fragilidad de todos no solo en términos de salud física y emocional, sino en cómo concebíamos las relaciones humanas.

En lo personal, esperé que un suceso de tanto impacto generaría una profunda autorreflexión en cada uno sobre el valor de la persona humana, comenzando a ponerla en el centro de nuestras decisiones. Que ese apego al objeto —signo de estos tiempos— se reevalúe por un sentido de primacía de esencias y que el correlato sea un compromiso real de hacer sostenible la vida y el futuro de todos.

No fue del todo así. Con asombro vemos el recrudecimiento de formas totalitarias en mensajes en los que el respeto a lo que piensa el otro no vale en la medida que no piense como uno, así como el fortalecimiento de extremismos, radicalismos y enfrentamiento de grupos de personas que antes posiblemente no lo afirmaban con esta contundencia y que ahora, salidos del clóset, cuestionan toda postura que apele al sentido humanista y de respeto de los derechos fundamentales, poniendo en riesgo el derecho fundamental a la igualdad y no discriminación.

Hoy, más que nunca, hemos visto cómo se ha intentado y se insiste en retroceder derechos de las mujeres que han tomado años en lograrse. Y, sinceramente, siento que, si no fuera porque las propias mujeres tomamos las riendas de

nuestras vidas desde hace varias décadas, preparándonos y formándonos para asumir responsabilidades de toda índole (no solo familiares), demostrando ser no solo eficientes sino efectivas, las brechas ocupacionales serían aún más profundas.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los efectos del COVID-19 representan para las mujeres un retroceso de más de diez años en su participación en el mercado laboral. La violencia contra las mujeres ha sido un signo doloroso de los efectos de la crisis sanitaria, la cual se exacerbó respecto al año 2019, profundizando la discriminación estructural existente. Como poco más del 80 % de la PEA de mujeres está en el sector informal, su exposición al riesgo de dejar de percibir ingresos fue alto. Y así, un largo etcétera. Por ello, comparto lo señalado por la Comisión Interamericana de las Mujeres al sostener que «ningún retroceso es admisible en los derechos ganados por las mujeres para participar en la toma de decisiones, ni aún en crisis», indicando con ello que la participación de las mujeres en los espacios donde reside el poder real es lo que marca la diferencia. Y para tomar conciencia de nuestra realidad, en WomenCEO Perú estudiamos cómo fluctúa la participación de las mujeres en directorios para generar debate, promover toma de conciencia y llamar a la acción, permitiendo medir hasta qué punto las mujeres están influyendo en las decisiones de las organizaciones y, con esa reflexión, velar para que las brechas estructurales no se profundicen.

El I estudio sobre mujeres miembros de directorio de las empresas del mercado de valores (2018) que llevamos a cabo **WCP, CENTRUM PUCP y PwC**, analizó una línea de tiempo de seis años (2012, 2016 y 2018) con resultados tales como que un 9.2 % del total de posiciones directivas está a cargo de mujeres y cerca de un 60 % de empresas no tiene diversidad de género en sus directorios. La información obtenida nos planteó ir más allá de las cifras y promover la meta aspiracional realista del 30 %, invitando a diez organizaciones a suscribirla.

Expreso mi agradecimiento a PwC, CENTRUM PUCP, Asociación de AFP, el Grupo Bolsa de Valores de Lima, BURSEN BVL, Procapitales, CONFIEP, Korn Ferry con el apoyo de la Superintendencia del Mercado de Valores. También agradezco a PageGroup y a Cornerstone International, por no solo suscribir la iniciativa, sino por construir juntos una serie de acciones que contribuyen al 30 %. Estamos lejos aún, pero la brecha sería mayor si no hubiéramos trabajado cada uno desde su ámbito de influencia para acelerar y colocar gafas de género al ecosistema directivo donde, ahora, hablar de la presencia de una mujer con trayectoria y talento es regular. Finalmente, de las cuatro acciones que se impulsaron para avanzar en el logro de la meta del 30 %, tengo que reconocer especialmente a la Plataforma de Directores Perú, desarrollada por el equipo de WomenCEO Perú bajo el liderazgo inicial de María del Carmen Valverde y luego de Carmen Moscoso. Ya contamos con una base de datos sólida de profesionales de alta trayectoria y reconocimiento en el medio, la cual sigue creciendo. Mes a mes, seguimos incorporando a nuevos miembros según los perfiles directivos fijados. Varias organizaciones recurren a ella para completar sus ternas de directores compuestas por mujeres y hombres que valoran la diversidad de género en la alta dirección.

La Plataforma de Directores Perú cuenta también con productos propios que han tenido una importante acogida. Aquí mi agradecimiento a BURSEN BVL, por desarrollar conjuntamente el Curso de Actualización de Directores en Tiempos de Crisis con tres ediciones hasta la fecha; a Roland Leidenberg, con el Programa de Simulación de Directores que ahora se impulsará con la Asociación de Secretarios Corporativos Latinoamericanos (ASCLA); al Programa de Consejeros Consultivos que venimos llevando con emprendimientos de alto valor social como parte de la Plataforma NESST. Además, lo que será un producto propio de excelencia de la Plataforma de Directores Perú: la primera certificación global para directoras Women Board Member Program, que se llevará a cabo con ESADE Business School a partir de abril de 2023. Todo ello es la respuesta de WomenCEO Perú para fortalecer el camino hacia la paridad en torno al liderazgo de las mujeres en puestos directivos. Me gusta agradecer, y más cuando logramos herramientas tan potentes. Plataforma de Directores Perú (plataformadirectoresperu.com) es una realidad gracias a las recomendaciones y orientaciones brindadas por Isabel Arias, Marta del Río, Jorge Echeandía, Cristina

León, Magaly Martínez, Ivanna Loncharich, Jorge Peralta y Atilio Ghio, quienes nos han brindado su tiempo para la puesta en marcha de un board portal que hace que la pregunta «¿habrán mujeres con trayectoria preparadas para asumir estos puestos?» sea inutilizada. Existen mujeres y hombres comprometidos con el valor de la diversidad en la alta dirección y se pueden encontrar en plataformadirectoresperu.org.

Los lentes de género o, como en WomenCEO Perú decimos, «el liderazgo con conciencia de género», nos corresponde a todas y todos asumirlo, porque no es solo un asunto de mujeres u hombres. La cultura de la diversidad del talento, de valorar el aporte individual de la persona con independencia de sus diferencias, características y cultura, expresa el respeto a un derecho fundamental, como es el de la dignidad humana, evidenciando una conducta ética y, por supuesto, responsable. Es por ello que ahora relanzamos el 30 % al 2030 camino a la paridad, para contar con más mujeres en espacios de toma de decisiones no solo privados, sino también públicos. ¿Quieres ser parte del cambio? Te invitamos a suscribir la meta del 30 % al 2030 camino a la paridad.



Cecilia M. Flores Castañón

Presidenta de WomenCEO Perú

Presidenta ejecutiva del Instituto Peruano de Empresas y Derechos Humanos (IPEDHU)

Presentación de Beatrice Avolio

Es evidente que en las últimas décadas ha habido cambios en cuanto a la participación de la mujer en el mundo público, específicamente su incorporación en el mercado laboral, hecho que Kanter (1977) calificó como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX. Esta incorporación ha traído como consecuencia profundas transformaciones en diferentes aspectos, como cambios en el mercado laboral, logros educativos, una baja en la tasa de fecundidad femenina, modificaciones en las relaciones familiares y el progreso en el acceso a la toma de decisiones (CEPAL, 2004). Sin embargo, siguen persistiendo retos y desafíos sobre la incorporación plena de la mujer en el mercado laboral.

En este contexto se crea el Centro de Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad, de CENTRUM PUCP, orientado a la producción de conocimiento en temas de negocios con un enfoque de género. Su objetivo es fortalecer las capacidades de las mujeres obteniendo un mayor impacto económico y social en nuestro país.

Realizamos investigaciones en aspectos relacionados a la inserción de la mujer en la actividad económica del país y generamos herramientas para fortalecer y desarrollar capacidades gerenciales de las mujeres en la región. Nuestras líneas de investigación giran en torno a temas referentes a las mujeres empresarias, mujeres en cargos de responsabilidad, empleo y calidad de empleo de la mujer, así como la equidad de género y la inserción de la mujer en la actividad económica. Asimismo, nuestras líneas de investigación están relacionadas con el progreso y la evolución de la inserción femenina en el ámbito productivo y empresarial; el panorama laboral femenino en comparación con el laboral masculino; características del empleo en el que las mujeres se involucran; el análisis del uso del tiempo femenino y masculino en actividades remuneradas y no remuneradas; la participación de la mujer en empleos con un mayor ingreso promedio (cargos directivos) y con el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres (mujeres empresarias). Adicionalmente, el Centro de Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad de CENTRUM PUCP está orientado a organizar y diseñar programas y cursos que incorporen la perspectiva de género para fortalecer y desarrollar las capacidades gerenciales de las mujeres en el Perú.

En este contexto, y habiendo transcurrido más de veinte años desde la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer en Beijing (United Nations, 1995), es importante analizar el progreso y evolución de indicadores relacionados a la participación de la mujer en la actividad económica y productiva en posiciones de responsabilidad, para así poder comprender la situación real de las mujeres y ayudar a la toma de decisión para la formulación de políticas orientadas a lograr la equidad de género.

El presente estudio, realizado en forma conjunta con WomenCeo Perú y Price Waterhouse, analiza la participación femenina en cargos de responsabilidad (directorios) de las empresas que se encuentran registradas en la Bolsa de Valores de Lima. La primera versión del presente estudio fue realizada en el año 2019. Tres años después de este primer diagnóstico, podemos visualizar los cambios que se han ocurrido en la presencia femenina en los directorios. La importancia de este estudio radica en entender las características de la participación de la mujer en empleos con un mayor ingreso promedio (cargos directivos) y con el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres. Reconocer la situación actual en el Perú respecto a la presencia femenina es un elemento clave para saber dónde empezar a trabajar. En este sentido, el presente estudio es una herramienta fundamental para el diseño de políticas, programas y proyectos eficientes y eficaces orientados a promover el progreso de las mujeres en el Perú.



Beatrice Avolio Alecchi

Profesora Investigadora, Jefe del Departamento Académico de Negocios y Directora del Centro para el Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad de CENTRUM PUCP

Presentación de Juana Mollo

Durante el siglo XXI, debido a un incremento sustancial en el acceso femenino a la educación, la configuración del mercado laboral cambió drásticamente. Con ello, el acceso al mercado laboral prácticamente se equiparó entre hombres y mujeres. Sin embargo, las empresas siguieron configurándose como espacios predominantemente masculinos, en donde las mujeres debieron seguir haciendo esfuerzos mayores para abrirse paso.

En la actualidad, una de las mayores expresiones de la desigualdad de género es la segregación vertical: la concentración de las mujeres en ocupaciones de menor jerarquía y remuneración, en contraposición a los hombres. Esta segregación afecta, aunque en mayor o menor medida, a todos los sectores, ramas y categorías ocupacionales: cualquiera sea el sector analizado, a medida que se asciende en la jerarquía, la proporción de mujeres situadas en cargos de liderazgo y de toma de decisiones es cada vez menor. Los directorios son espacios donde esta segregación se hace todavía más evidente. En ellos, las mujeres han estado y continúan estando subrepresentadas.

En el mundo, la disparidad de género en los directorios corporativos ha atraído el interés de la academia, los organismos internacionales y los formuladores de políticas públicas. Las investigaciones han sugerido que, durante las últimas dos décadas, la incorporación de las mujeres en estos espacios se ha producido de manera lenta, pero sostenida. En el Perú, en cambio, a pesar de su relevancia, esta problemática no ha sido tan abordada. Durante el 2018, en un esfuerzo articulado entre CENTRUM, WomenCEO y PwC Perú, se llevó a cabo el Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano, que buscó explorar el rol de las mujeres en los directorios de las empresas del mercado de valores de Lima, así como visibilizar sus trayectorias profesionales. En él, se utilizó una metodología mixta que integró, por un lado, el análisis cuantitativo de fuentes de acceso público entre el 2012 y el 2016; y, por otro lado, entrevistas a 13 mujeres que integran directorios. La investigación encontró que, aunque existía una tendencia positiva en la participación de las mujeres en los directorios de las empresas peruanas, aún se requerían acciones afirmativas y modelos de gestión empresarial que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

En PwC Perú estamos convencidos de que apostar por la diversidad es trascendental. La literatura demuestra que, además de ser lo correcto, proporciona importantes beneficios para las organizaciones y las personas que las integran. Por ejemplo, permite que las empresas accedan a mejor talento, mejoren su reputación y cuenten con mayores niveles de colaboración, pertenencia y compromiso. Asimismo, debido a que conlleva una mayor variedad de backgrounds y puntos de referencia, se toman decisiones mejor informadas.

En ese sentido, la diversidad promueve mayores grados de creatividad e innovación para resolver los problemas más importantes de la actualidad: la recuperación social y económica tras la pandemia de COVID-19, la crisis climática, la pobreza y la desigualdad social, entre otros. En este contexto, la representación adecuada de las mujeres en los directorios es clave. Hay considerable evidencia, además, de que cuando las mujeres están incluidas en ellos, las empresas generan rendimientos promedio más altos sobre el capital, menor apalancamiento mayor crecimiento y mejor gobernanza corporativa.

Cinco años después del Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano, se esperaría un escenario más favorable para las mujeres. Sin embargo, a lo largo del mundo y en nuestro país, las economías se están recuperando del impacto de la pandemia de COVID-19. Aunque esta crisis afectó a todas las personas, sus efectos sobre las mujeres y la igualdad de género han sido devastadores.

Después de décadas de lentas, aunque constantes mejoras, la crisis retrasó el progreso hacia la equidad. Por un lado, se produjeron disminuciones notables en la participación femenina en la fuerza laboral y, por otro, las responsabilidades domésticas y de cuidado recayeron sobre las mujeres de manera desproporcionada, lo cual tuvo efectos en su productividad y bienestar. Es en este contexto que, de forma conjunta con CENTRUM y WomenCEO, consideramos relevante realizar un nuevo análisis de la participación femenina en los directorios corporativos.

Tenemos la seguridad de que el presente estudio será un aporte trascendental para una mejor comprensión de la participación de las mujeres en los directorios. Sumado a ello, proporcionará una línea base para generar estrategias en pro de la igualdad, contribuirá al diseño de políticas y proyectos orientados al cierre de brechas de género en espacios de liderazgo y de toma de decisiones.

Desde el mundo empresarial, nuestra tarea será continuar desarrollando estrategias e iniciativas concretas para promover la representación igualitaria en los directorios y en todos los niveles de jerarquía de las organizaciones, es trascendental contar con el compromiso genuino de los líderes en trabajar por el cierre de brechas, no sólo en nuestras empresas sino en la sociedad en la que vivimos.



Juana Mollo

Socia Líder de Outsourcing, Líder de Human Capital y Líder de Diversidad e Inclusión de PwC Perú



Antecedentes e introducción

Hagamos un poco de historia. Comenzamos los estudios sobre participación de las mujeres en los directorios de las empresas del mercado de valores de Lima en el año 2018. Si bien la base muestra se desarrolló considerando los ejercicios 2012, 2016 y 2018, sumando la presente investigación tenemos diez años de análisis sobre la performance de la participación del liderazgo femenino en directorios.

Esta investigación busca impulsar un debate objetivo sobre la necesidad de contar con la participación de mujeres de trayectoria en puestos directivos. Asimismo, visibilizar el comportamiento empresarial en el Perú en materia de valoración de la diversidad del talento y del liderazgo femenino en sus organizaciones. También se destacará la opinión de directoras y directores de empresas en un entorno de cambio, así como los resultados que venimos observando desde los directorios de las empresas del Estado. Finalmente, dadas las cifras resultantes, el estudio impulsa la Iniciativa del 30 % al 2030 camino a la paridad e invita a organizaciones y personas naturales comprometidas con el valor de la diversidad en espacios de toma de decisión a suscribir y actuar.

Información que contiene el estudio

El presente estudio tiene un alcance mayor que el de 2018, pero mantiene el orden de la información del I estudio en:

- Determinar el grado de diversidad, expresado a través de la participación de mujeres en los directorios de las empresas listadas.
- Determinar la participación de las mujeres como directoras independientes.
- Determinar la participación de mujeres como presidentas de directorios.
- Determinar la participación de mujeres gerentas generales.
- Información cualitativa de directoras y directores de empresas consultados sobre el desempeño de un directorio diverso.

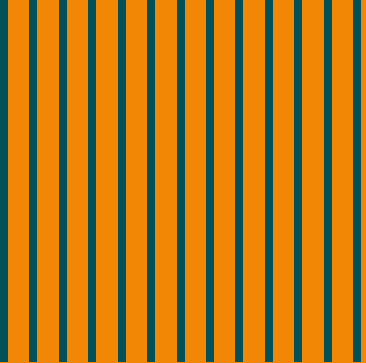
En adición, brindará información complementaria y de necesario abordaje como:

- Resultado del Indicador 30 %.
- Análisis y alcances sobre la gestión de la diversidad.
- Avances en torno al marco normativo y regulador.
- Información sobre la situación de los directorios de las empresas públicas que forman parte de FONAFE.
- Iniciativa 30 % al 2030 camino a la paridad. Avances y reimpulso de una Iniciativa que busca trascender la cuota de género.

Fuentes y sustento

El presente estudio parte del análisis descriptivo de la información secundaria, cuantitativa y cualitativa, perteneciente a las empresas con valores inscritos en el registro público del mercado de valores y publicadas por la Superintendencia del Mercado de Valores y la Bolsa de Valores de Lima. Las empresas están obligadas a reportar: a) una memoria anual correspondiente al ejercicio económico anterior y b) los hechos de importancia con la información relacionada a la gestión de la empresa. En ambas fuentes se aprecia información relativa a la composición del directorio, reseña del personal de los miembros del directorio y recomposición. Las empresas pueden desarrollar con mayor detalle sus compromisos implementados en reportes de sostenibilidad corporativa o a través del estándar de reporte de sostenibilidad Global Reporting Initiative (GRI), fuentes a las que recurrimos para obtener información de detalle y sustento para determinar el Indicador 30 % y reconocer a las empresas 30 % de forma tal que no solo nos centremos en la cifra, sino en la motivación como consecuencia de los compromisos, procesos y los resultados de la cultura de la diversidad e integración de las organizaciones. También consideramos la propia declaración y saber experto de diversas directoras y directores de empresas en las encuestas elaboradas para conocer su perspectiva en torno al valor de la diversidad e inclusión en directorios, así como su interacción y reflexiones que serán especialmente destacadas durante el transcurso del estudio y luego de manera específica en una publicación aparte.

Finalmente, reconocer el trabajo articulado en la obtención de esta información en el tiempo a la Presidencia de WomenCeo Perú a cargo de Cecilia M. Flores y al Comité de Gobierno Corporativo liderado por Mariella Del Barco y compuesto por María Montenegro, Rosa Shibata, Sheila La Serna, Lissy Villalobos, Mariela Aráoz, Mercedes Hernández y Julia Velarde Sussoni, por contribuir al levantamiento, seguimiento y articulación de la información, así como la obtención de artículos complementarios; además, al equipo del Centro de Investigación de CENTRUM PUCP, liderado por la doctora Beatrice Avolio, con el apoyo constante de Víctor Fajardo en la revisión, análisis y consolidación de la información relevada para este estudio.



1. Primera parte

Conciencia de género y el valor
de la diversidad en espacios de
toma de decisiones



1.1. Contexto de la presencia de la mujer en el mercado laboral y segmentos empresariales

Las mujeres de América Latina y el Caribe fueron las más afectadas por la crisis detonada por la COVID-19 en los mercados laborales, lo cual ha colocado a la región frente al desafío de enfrentar un retroceso sin precedentes en la igualdad de género en el trabajo.

OIT (2022)

Las mujeres representaron aproximadamente el 49.6 % de la población mundial en el año 2021, que equivale a 3.8 mil millones de personas (Banco Mundial, 2022). Asimismo, a lo largo de las últimas décadas, se observan dos aspectos relevantes en cuanto al mercado laboral:

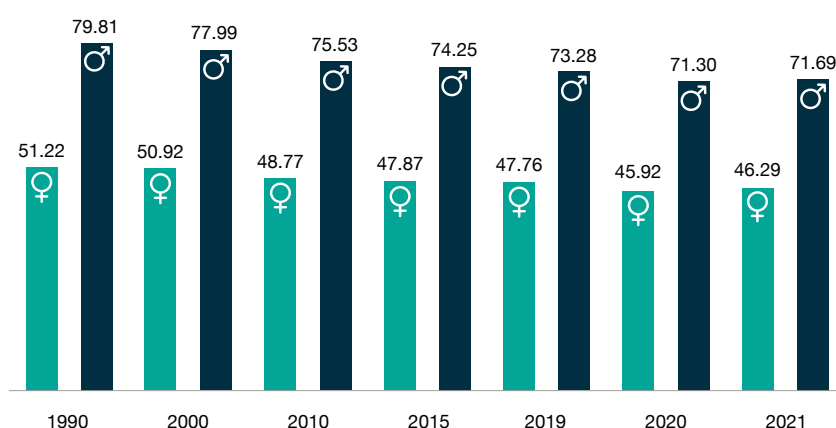
- Una mayor tasa de alfabetización, la misma que para el caso de las mujeres de 15 años a más se situó en 83 % en el año 2020 versus el 67 % de 1990.
- Una menor brecha en el mercado laboral con relación a la participación del hombre, aunque de forma heterogénea según el mercado geográfico analizado.

En efecto, con relación al último punto, la fuerza laboral femenina, medida a través de la proporción de la población de 15 años o más que es económicamente activa, se situó en 46.3 % en 2021 (Banco Mundial, 2022).

Es mayor con relación al 45.9 % del año previo, pero menor con respecto al 71.7 % reportada en el caso de la fuerza laboral de los hombres. La brecha con relación al año 1990 disminuyó en 3.2 puntos porcentuales.

Figura 1

Tasa de participación laboral femenina a nivel mundial



Nota: El gráfico se refiere al porcentaje de la población femenina mayor de 15 años que es económicamente activa; es decir, aporta mano de obra para la producción de bienes y servicios durante un período específico. Estimación de la Organización Internacional de Trabajo. Tomado de «World Bank Open Data» por Banco Mundial, 2022.



Nancy Goyburu Reeves
Directora de Agrobanco

“

Si nosotros trasladáramos el concepto de participar del desarrollo de políticas en lo público y privado en favor de las mujeres para incluir a las mujeres, podremos ver su mayor inclusión en la sociedad.

”

América Latina y el Caribe ha sido una de las regiones en las que el porcentaje de la fuerza laboral femenina se ha incrementado notablemente: pasó de representar el 41.3 % en el año 1990 a 48.51 % en el año 2021; es decir, un aumento de 7.14 puntos porcentuales, contrastando con la reducción de 4.93 puntos reportada por el promedio mundial. Pese a ello, ha sido una de las regiones más golpeadas a raíz de la pandemia por COVID-19. Entre 2019 y 2020, el empleo para las mujeres descendió en 9.4 % frente al 7 % en hombres.

Figura 2

Latinoamérica: Tasa de participación laboral femenina (2021)



Nota: El gráfico se refiere al porcentaje de la población femenina mayor de 15 años que es económicamente activa; es decir, aporta mano de obra para la producción de bienes y servicios durante un período específico. Estimación de la Organización Internacional de Trabajo. Tomado de «World Bank Open Data» por Banco Mundial, 2022.



Orlando Marchesi
Socio principal de PwC Perú

La equidad de género ha tenido importantes progresos durante las últimas décadas. De manera cada vez más acelerada, las mujeres se han incorporado al mercado laboral. No obstante, la participación femenina aún no es igualitaria: las mujeres continúan concentrándose en sectores tradicionalmente considerados femeninos, así como subrepresentadas en los niveles más altos de las organizaciones. La mayor expresión de esta desigualdad se hace evidente en la conformación de los directorios.

Se ha demostrado que la composición equilibrada de estos espacios en términos de género puede tener impactos positivos en las organizaciones por medio de dinámicas internas más ágiles e innovadoras, el incremento de la reputación, mayores niveles de compromiso y mejores resultados. No obstante, aunque las mujeres vienen integrándose a los directorios, la presencia femenina sigue siendo muy inferior en relación con la masculina.

En PwC Perú reconocemos esta problemática. Por ello, día a día promovemos activamente la equidad de género dentro y fuera de la firma mediante políticas empresariales, estrategias y acciones específicas. Lo hacemos no solamente porque se trata de un tema de igualdad y derechos humanos, sino también porque hay evidencia fundamentada de que se trata de un imperativo para el crecimiento económico y social de los negocios. Debido a que aumentar la representación de mujeres en puestos de liderazgo y de toma de decisiones sigue siendo un desafío importante, en la firma trabajamos continuamente para revisar y fortalecer el enfoque a través del cual atraemos, desarrollamos y promovemos el progreso de mujeres en puestos de alto nivel. En relación con ello, promovemos iniciativas destinadas al crecimiento profesional de las mujeres más experimentadas por medio de programas de mentoría y un fuerte enfoque en el reconocimiento y las promociones.

Nuestra colaboración con esta investigación es resultado de las acciones sustantivas que generamos día a día para crear y fomentar una cultura inclusiva para todas las personas. En la primera versión de este estudio, publicado en 2018 en alianza con CENTRUM y WomenCEO, se encontró que aún predominan entre las empresas de Lima modelos de gestión conservadores, en los que la representación femenina es todavía muy inferior en relación con la masculina. Cinco años más tarde, el objetivo es analizar qué cambios se han suscitado al interior de los directorios que lideran las principales empresas peruanas. Esperamos que esta investigación represente un aporte para una mejor comprensión de la situación laboral de las mujeres en el Perú y, en particular, para las mujeres que integran directorios entre las empresas BVL de Lima. De cara al futuro, mantenemos un compromiso firme con el progreso continuo de la equidad de género y con la mayor presencia de las mujeres en espacios de liderazgo y de toma de decisiones.

A nivel de países, destaca el caso peruano (Banco Mundial, 2022) toda vez que:

- Reportó la mayor tasa de participación laboral femenina de la región, con el 66.07 %, evidenciando una recuperación notoria luego de la drástica contracción de 13.12 puntos porcentuales del año 2020 a raíz de la pandemia (la mayor caída reportada en la región).
- Reportó el tercer mayor aumento en su tasa de fuerza laboral entre los años 1990 y 2021 en 22.41 puntos porcentuales, detrás de Malta y Luxemburgo.

Sin embargo, el aumento de la fuerza laboral se ha dado dentro de un contexto de elevada precariedad en el empleo y convivencia con condiciones de informalidad. Aspectos que permitieron que, según lo indicó la OIT (2022), la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 impacte en mayor medida en las mujeres, dándose un retroceso sin precedentes de la igualdad de género en el trabajo.

Según las estadísticas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, en 2021 la tasa de participación de la mujer en el mercado laboral (63 %) fue claramente inferior a la de los hombres (80.9 %), mostrando un crecimiento estadístico elevado con relación al año previo, ya que, en el año 2020, la intensidad de la caída de la tasa de actividad femenina fue muy superior a la de los hombres (-10 versus -6.1 puntos porcentuales) (MTPE, 2022).

Asimismo, la población ocupada (PEA ocupada) que trabajaba en una actividad económica (remunerada o no remunerada), en el 2021 estaba

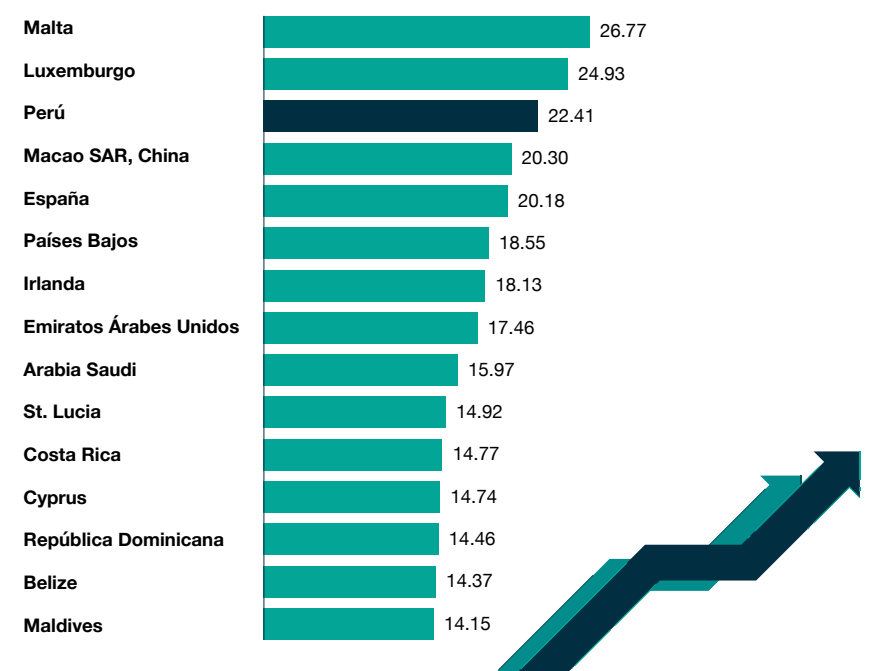
compuesta por 7.4 millones de mujeres y 9.6 millones de hombres. Las mujeres, mayoritariamente, estuvieron en condición de subempleo, así el 58.7 % del total estuvo en dicha condición (versus el 38.4 % de los hombres) sea porque su ingreso laboral era menor al ingreso mínimo referencial o por tener jornadas laborales menores a las 35 horas a la semana aun teniendo deseo de trabajar horas adicionales (MTPE, 2022).

Según estructura de mercado, las mujeres laboraron principalmente como independientes (39.9 %), un 8.3 % en el sector público, 16.8 % como

trabajadoras familiares no remuneradas (16.8 %) y 4.4 % como trabajadoras del hogar (4.4 %). El sector privado aglomeró al 30.5 % de mujeres y, a nivel desagregado, un 17.4 % de mujeres trabajaron en empresas de 2 a 10 trabajadores, el 6.9 % en empresas de 11 a 100 trabajadores y el 6.1 % en empresas de 101 a más trabajadores, segmento en el cual se concentra mayoritariamente el foco del presente estudio. Cabe destacar que, en el segmento de empresas privadas de 11 a 100 trabajadores y de 101 a más trabajadores, la participación de hombres fue mayor: 9.2 % en promedio para cada segmento (MTPE, 2022).

Figura 3

Aumento de la tasa de participación laboral femenina entre 1990 y 2021 (en puntos porcentuales) respecto al top 15 de países a nivel mundial



Nota: El gráfico se refiere a la diferencia porcentual entre las tasas de participación laboral femenina reportadas entre el año 1990 y 2021. Tomado de «World Bank Open Data» por Banco Mundial, 2022.



**Brigitt Bruna
Bencich Aguilar**

*Directora no independiente
de Petroperú*

“

Está claro que, en
mercado de trabajo,
las mujeres tienen un
techo invisible por el
salario y la familia. Eso
se presenta como un
limitante.

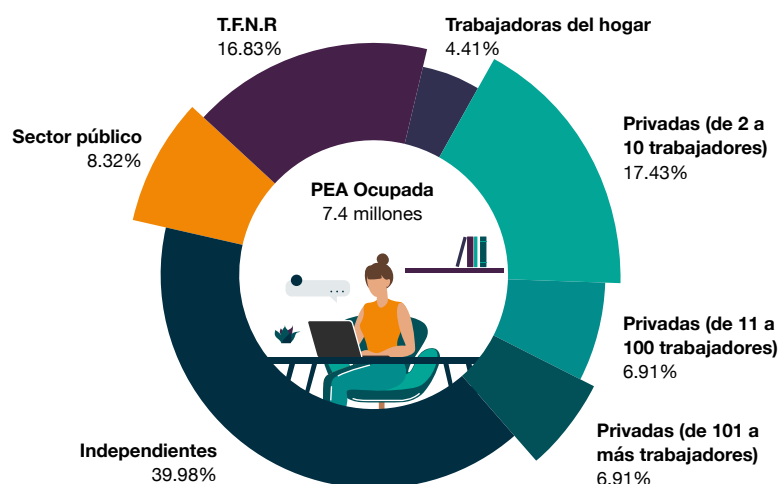
”

Para la Organización Internacional de Trabajo, la tasa de desocupación del 16.4 %, la alta informalidad y las sobrecargas por tareas de cuidados son los factores que han contribuido para incrementar las brechas de género en el mercado laboral.

De acuerdo con los datos previamente presentados, en el Perú se evidencia una participación mayor de los hombres en el mercado laboral. Dicha característica también se daría en los segmentos empresariales en los que existen puestos de alta dirección y cargos de responsabilidad, aunque es escasa la información. La presente investigación aporta mayores evidencias.

Figura 4

Distribución de la fuerza laboral femenina ocupada en el Perú, según estructura de mercado (2021)



Nota: T.F.N.R.: Trabajadores familiares no remunerados.
Tomado de «Sexo y estructura de mercado» por
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022.
<https://bit.ly/3XbNZZT>

A un nivel agregado, según la Organización Internacional del Trabajo (2017), cuanto más alto es el nivel de dirección, más bajo es el porcentaje de representación de las mujeres. Dicho diagnóstico también es complementado con otros estudios como el de Grant Thornton (2020), que reporta una elevada heterogeneidad a nivel mundial:



El porcentaje promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial en el mundo, en el año 2020, fue de 29 %, nivel similar al de 2019, año en el que se reportó el mayor valor (cercano al 30 % considerado como punto de inflexión para lograr una mayor diversidad en la alta dirección).



A nivel regional, África lidera la participación mundial con 38 %, seguido de Europa del Este (35 %), Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (35 %) y América Latina (30 %).



América Latina es la región que ha experimentado el mayor aumento en el porcentaje de mujeres en la alta dirección, con un incremento de ocho puntos porcentuales con relación al año 2019, principalmente por el mayor ingreso de directores independientes.



Asimismo, las principales acciones desplegadas por las empresas, en general, relacionadas a la paridad de género, han sido: asegurar el acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo en el trabajo (34 %), crear una cultura inclusiva (34 %), facilitar el trabajo flexible (31 %), revisar los enfoques de reclutamiento (26 %) y proporcionar mentoring y coaching (26 %).





Mariella Del Barco Herrera

*Líder del Comité de Gobierno Corporativo WomenCeo Perú
Jefe de Responsabilidad Corporativa del Centro de Sostenibilidad de la Universidad de Lima*

Mujeres millennials en los Directorios y nuevas habilidades

A la velocidad laboral con que avanzan las nuevas generaciones, no es raro escuchar de muchachos de treinta o treinta y cinco años en adelante que se encuentran en este momento de sus vidas en posiciones gerenciales o en camino muy cercano a obtenerlas y que, en breve, ocuparán puestos de directores en la empresa en la que trabajan u otra que se les ofrezca. Kiran Aziz escribe un artículo en la página web del World Forum Economic en el cual señala:

«Para el 2020, la mitad de la fuerza laboral mundial será de la generación del milenio. Los Millennials nacen entre 1981 y 2000, una gran mayoría son nativos digitales y tienen un propósito específico. Quieren ser parte de negocios que tengan en cuenta objetivos éticos, ambientales y sociales. Sin embargo, no obstante que los millennials representan una de las generaciones más grandes de la historia, actualmente pocos son miembros de los directorios de empresas y organizaciones».

El mismo autor agrega que las juntas históricamente han asumido que la experiencia valiosa solo se gana con la edad. Esta suposición va quedando obsoleta. La digitalización está transformando muchos aspectos de nuestra vida cotidiana y la forma en que organizamos nuestra economía y sociedad. En tal sentido, se está gestando un cambio de percepción en las organizaciones, donde a pesar de que la edad será sinónimo de experiencia, estas deberán abrirse a evaluar a un candidato a miembro de directorio en la medida que ahora cobra relevancia el manejo que este candidato haya demostrado en relación al impacto tecnológico junto con la relevancia de los temas éticos, ambientales y sociales (sostenibilidad). A continuación, una referencia sobre cómo está evolucionando el mundo y nuestro país para pensar en la incorporación de más mujeres jóvenes a la alta dirección:

Diego Cubas, managing partner de Cornerstone Perú, señala: «Actualmente es común encontrar gerentes generales de 35 años de edad, lo que hace unos años atrás era impensable, pues la edad media de estos líderes era de 50 años», y sostiene que hoy se valora más como competencia el «impacto e influencia»: la comunicación efectiva orientada a mover personas, la adaptabilidad al cambio en diversas coyunturas y la capacidad de innovar. Los gerentes y altos directivos tienen que ser promotores de la innovación y lograr que la creatividad genere valor.

En realidades más avanzadas que la nuestra, como la americana, se muestran evidencias de composiciones diversas al interior de los directorios; así, solo el 17 % de los miembros entrantes en las juntas tienen 50 años o menos. Esta representación cada vez más «joven» se basa en la necesidad de miembros de junta más expertos en tecnología. Estos requerimientos nuevos definen que un millennial ingrese a un directorio en la medida que lo que interesa es la mezcla de ese conocimiento digital junto con la capacidad de influir.

Mujeres preparadas, mujeres jóvenes empoderadas con las ganas propias de su edad «de comerse al mundo», de quererlo todo porque han trabajado para que ello suceda, ese es el mensaje que transmiten las nuevas generaciones. Y si bien subsistirá el consabido «es joven y es mujer», hoy la tendencia viene creciendo en pro de contar con mujeres que saben lo que valen y van por ello. Finalmente, de acuerdo con el censo realizado por la consultora PwC sobre diversidad de edades en las salas de juntas, la diversidad de edad contribuye a ampliar la perspectiva y generar mayores posibilidades.

El estudio Board Member Survey LATAM (IGCLA et al., 2021), basado en una muestra de más de mil juntas directivas en América Latina y el Caribe-ALC, confirma que la diversidad de género en directorios mantiene una clara brecha.

Con un 24 % de participación en directorios como promedio y 76 % de empresas encuestadas con menos de 30 % de mujeres en sus directorios, el estudio muestra que los sectores de banca y servicios financieros vienen teniendo mayor presencia de mujeres en directorios frente a sectores tales como tecnología, servicios digitales, farmacéutica, energía y educación, con una media del 8 % de participación.

Algunos datos interesantes del estudio son que el 26 % de las mujeres directivas tienen no menos de 10 años de experiencia frente a solo el 6 % con menos de un año en la industria; que el 17 % de las directoras forman parte de empresas listadas en el mercado de valores frente al 83 % en no listadas; y que, en cuanto a habilidades técnicas, las mujeres destacan en conocimiento ASG y gestión de riesgos, mientras que en habilidades blandas superan a los hombres en pensamiento innovador y comunicación efectiva.



Jimena Zuluaga
*Firma adherente del 30 %
al 2030*
*Consultora Principal en
KornFerry International*

«El posicionamiento de mujeres en roles de alta dirección ha avanzado. Las mujeres CEO en empresas Fortune 500 han aumentado del 6 % al 15 % en cinco años. Sin embargo, en Latinoamérica, aún tenemos espacio para incluir mujeres en la fuerza laboral, ya que favorecería la evolución corporativa de manera radical: nuestros estudios demuestran que empresas inclusivas en género mejoran en 9 % sus resultados en comparación con las que no lo son. Las empresas inclusivas cuentan con equipos ejecutivos que tienen 21 % más probabilidades de tener mayor rentabilidad y 40 % menos volatilidad en rendimiento del capital empleado. Equipos con mayor diversidad (no solo de género) promueven la creatividad, generan un nivel de compromiso que disminuye la rotación. Específicamente, las mujeres en los equipos ejecutivos impactan positivamente en el clima laboral al relacionarse desde la empatía y aumentan la inteligencia colectiva del grupo. Korn Ferry, de manera estratégica, está decidido a trabajar en el aumento de la proporción de mujeres, desarrollando más de 2000 líderes empresariales en más de 35 industrias, 65 países, donde más del 25 % han sido mujeres».



Luis Baba Nakao
Director independiente

“

Las mujeres en directorios aportan dando diversidad a los puntos de vista de los miembros masculinos. Las mujeres son más detallistas, perciben mejor las reacciones humanas. Ayudan a moderar las decisiones muy agresivas.

”

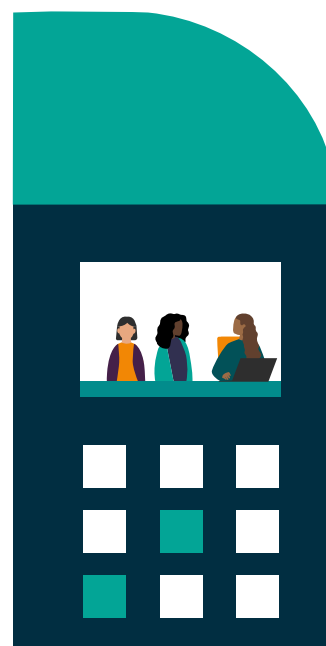
Según un estudio de Women Corporate Directors International (2020), en el sector privado las mujeres ocupan solo el 8.3 % de los puestos en los consejos directivos de las empresas de Latinoamérica, mientras que para Catalyst (2020), en la alta administración de las empresas, las mujeres ocupan el 33 % de los cargos, un porcentaje ligeramente mayor que el promedio global (29 %).

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) y para la Corporación Financiera Internacional (2019), las mujeres ocupan solo el 15 % de los puestos en los directorios en ALC y solo el 4 % de los puestos de director ejecutivo y presidente de los directorios en todo el mundo, mientras que el 25 % de las empresas en todo el mundo no tienen mujeres en puestos de liderazgo sénior.

Tabla 1

Porcentaje de participación de las mujeres en alta administración

País	N.º de mujeres
África	38 %
Europa del Este	35 %
América Latina	33 %
Unión Europea	30 %
América del Norte	29 %
Asia-Pacífico	27 %
África	38 %



Nota: Adaptado de «Women in Management (Quick Take)», por Catalyst, 2020 (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).



Giselle Ferrand Rubini
*Directora independiente de
 Corporación Aceros
 Arequipa*

“

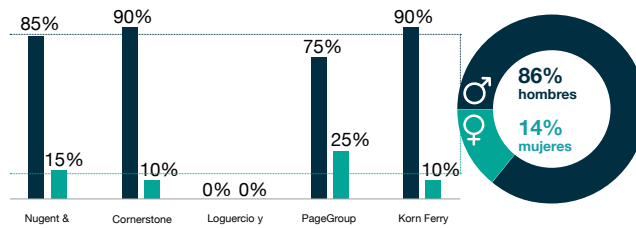
Es muy importante tratar de llegar a la cantidad máxima de mujeres dándoles cursos, instrucción de liderazgo, de capacidades directivas, gerenciales. Estas plataformas se pueden lograr de una manera muy adecuada a través de organizaciones como ustedes, WCP y PwC. Se puede trabajar en conjunto para lograr que cada vez más mujeres se consoliden en el mercado laboral.

”

En un estudio de WomenCeo Perú y PWC, conjuntamente con cinco reconocidas consultoras organizacionales (Cornerstone International, Korn Ferry, Loguercio Asociados, ND Executive Search y Page Group), confirmamos que en promedio el 86 % de las posiciones de gerencia general fueron cubiertas por hombres respecto a un 14 % por mujeres; mientras que en posiciones de gerencia la proporción era del 70 % y 30 % en el caso de mujeres, profundizándose las diferencias en divisiones tales como manufactura / producción (72 % / 28%); tecnología (83 % / 17 %), así como en sectores como agroindustria, pecuario, inmobiliario y servicios logísticos (WCP, 2020).

Figura 5
Posiciones de gerencia

Posiciones de Gerente General
 cubiertas entre marzo y octubre 2020



1 Barómetro DCH de la Organización Internacionalización de Directivos de Capital Humano
 2 Cornerstone para El Comercio(sep-2019)

Contexto:

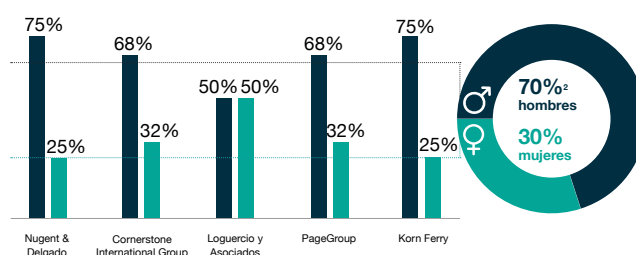
33,9% de los ejecutivos de alta dirección en Perú son contratados a través de un experto en consultoría organizacional.

Las top 10 empresas de consultoría organizacional abarcan 80% de las contrataciones².

La brecha de género para las posiciones “Top” se mantuvo durante la pandemia

También queríamos entender si hubo cambios en otras posiciones de gerencia, por ello les preguntamos **¿Qué porcentajes de posiciones gerenciales, han sido cubiertas por mujeres?**

Posiciones de Gerente
 cubiertas entre marzo y octubre 2020



Contexto:

Posiciones de Gerencia para las cuales se contrató a un experto en consultoría organizacional representan un 4% según Semana Económica.

La brecha de género para las posiciones “Top” se mantuvo durante la pandemia

1.2. Importancia de la diversidad en los directorios

En nuestros países occidentales, considerados los más avanzados al menos en este terreno, la promoción de las mujeres a las posiciones de más alta responsabilidad sigue siendo relativamente excepcional aunque tenga un poderoso valor simbólico. Es un paso más en el camino hacia la verdadera igualdad de género tan generosamente proclamada como escasamente inscrita en los hechos.

Entre diversidad y fragmentación

Eva Levy
*Presidenta de honor
de WomenCeo España*

El concepto de gestión de la diversidad surgió en los Estados Unidos a finales de los años 80 y comienzos de los 90, con ocasión de los debates sobre la eficacia de las acciones afirmativas creadas en décadas anteriores para promover la igualdad de oportunidades en el empleo por razones de raza, sexo, religión u origen (Chinchilla y Cruz, 2010).

Entonces se afirmaba que la diversidad de género sustentada en acciones afirmativas tales como leyes de cuotas no eran consecuentes para las empresas toda vez que las mismas se habían dado en tiempos donde el tema central era la discriminación racial, situación que en la década de los noventa había revertido en más de un 50 % de trabajadores de minorías étnicas (afroamericanos, asiáticos, latinoamericanos, etc.). Uno de los exponentes de esta posición, Thomas R. Roosevelt Jr. planteaba la gestión de la diversidad desde una perspectiva diferenciadora en la que no sea el imperio de la ley, sino la búsqueda de la competitividad de las empresas la que promueva la diversidad habida cuenta de la evidencia que él había encontrado sobre lo positivo que resultaba para la gestión de las empresas y sus resultados contar con diversidad de raza, sexo, credo, edad, experiencia, educación y hasta de personalidad en las empresas. Eficacia organizativa, ventajas competitivas, mayor retención de talento, mejora de clima organizacional, flexibilidad, efectos positivos en la creatividad e innovación, resultados favorables en diversos indicadores económicos y un largo etcétera fueron asociados a la gestión de la diversidad.

La *diversidad* entendida como el conjunto de diferencias en razón a etnia, nacionalidad, sexo, religión, habilidad, idioma y estilo de vida (Kossek y Lobel, 1990) expresa una serie de aspectos a considerar, desde los propiamente físicos de las personas como sus habilidades, experiencias, cultura y estilo de pensamiento, donde el género se encuentra entre los más visibles y hoy más comúnmente atendidos. La gestión de la diversidad puede ser entendida como una estrategia sustentada en el compromiso (cultura) y la acción (procesos) que adopta voluntariamente una organización para promover, estimular y valorar las diferencias existentes entre las personas que la conforman.

La gestión de la diversidad parte de una motivación intrínseca: el respeto a la persona como único e irrepetible (Barraca, 2010) y a su dignidad e implica una aspiración: la unidad de equipo que pone al ser humano en el centro de la atención, logrando con ello crear valor en la organización. Nótese que la creación de valor es la consecuencia natural, no la motivación en sí. De lo contrario, la gestión de la diversidad pierde su eficacia. Mientras no exista convicción, paso previo para lograr el compromiso, la diversidad en su amplio sentido no será del todo real. Y por ello, cuando hablamos de diversidad, no podemos dejar de hablar de inclusión, que es la que hace que la motivación se traduzca en gestión de la diversidad.



Paola Masías

Directora de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes

“

La diversidad en el directorio permite tener una visión integral de los temas y estrategias a implantar. Las diferentes perspectivas nutren cada tema discutido y permiten tomar mejores decisiones. Cada director, por experiencia, género y especialidad, aporta una perspectiva que permite llegar a tener una visión holística de cada situación.

Al integrar mujeres en directorios se logra una perspectiva completa en la discusión de cada tema a abordar. Es importante tener su apreciación para tener el panorama completo.

”

La encuesta mundial de la OIT (2019) realizada a 12940 empresas en 70 países a efectos de comprender mejor las dinámicas actuales del mercado de trabajo y evaluar cómo toman en consideración las empresas la diversidad de género, determinó que el 57.4% de las empresas encuestadas coincidieron en que las iniciativas sobre diversidad de género mejoraron sus resultados comerciales; el 60.2% afirmó haber aumentado su ganancia y productividad, 57.8% incrementó su capacidad de atraer y retener el talento, 54.4% adquirió mayor creatividad, innovación y apertura, el 54.1% consideró haber mejorado la reputación de su empresa, 36.5 % reconoció una mejor capacidad de evaluar el interés de los consumidores y la mayoría de las empresas afirmaron haber incrementado sus ganancias en un 10 – 15 %.

Un dato interesante en el informe de la OIT es que las empresas que ponen en práctica una cultura inclusiva tienen la probabilidad estimada de lograr mayor rentabilidad y productividad en un 62.6 %. De aquellas empresas que han monitoreado los efectos cuantitativos de algunas iniciativas como la promoción de mujeres en cargos directivos, el 74 % informaron haber obtenido incremento de entre el 5 y el 20 % en sus beneficios.

Figura 6

Factores que se constituyen en obstáculos para la presencia de más mujeres en directorios

1. La falta o poca eficacia de las políticas de género de las empresas (Gender Monitor Latam, 2021).
2. Culturas empresariales que no valoran o reconocen el aporte del liderazgo femenino.
3. La poca presencia de mujeres referentes en la alta dirección.
4. La dificultad para combinar las responsabilidades familiares con las profesionales en directorios.
5. La poca inversión de tiempo que hacen las mujeres en crear sus propias redes internas o externas para llegar a posiciones directivas.
6. Ausencia de capacitación sobre liderazgo dirigidas para mujeres (OIT, 2017).
7. Ausencia de soluciones de trabajo flexible.
8. Sesgos de género intrínseco en los procesos de promoción.

La misma encuesta mundial antes indicada, señala que cuanto más elevado sea el cargo, menos presencia de representación femenina hay; es decir, la segregación vertical en el trabajo es una realidad. De manera concluyente el estudio mostró que el 21.7 % de las empresas informaron que su dirección general está a cargo de una mujer. Otro resultado interesante del estudio fue que, cuanto más grande la empresa, menor es la presencia de las mujeres en cargos directivos¹.

Finalmente, el estudio del BID (2022) señala que las mujeres en posiciones jerárquicas impulsan una mayor equidad de género intra firma, porque comprobaron que las empresas con una mujer como gerente principal emplean 7 % más mujeres que las gerenciadas por hombres, señalando que las mujeres en puestos de liderazgo pueden estar «más comprometidas con la causa que los hombres al haber estado expuestas a estas desigualdades durante su extensa carrera profesional» y que, por ende, se vería que, desde sus posiciones, es probable que utilicen su influencia para promover políticas equitativas para las mujeres, ejerciendo incluso como mentoras.

Sin embargo, pese a la amplia y vasta información existente, las mujeres en los directorios de las empresas siguen siendo infrarrepresentadas.

¹Empresas pequeñas (26.2 %), empresas medianas (20.2 %) y empresas grandes (16 %) (OIT, 2019).



1.3. ¿Solo se trata de diversidad en el directorio?



**Richard Webb
Duarte**

*Director del Instituto
del Perú de la USMP*

“

Los casos que he conocido confirman la expectativa de que no existe justificación racional para la subrepresentación de mujeres en directorios. No he visto evidencia alguna de una diferente capacidad para contribuir a los análisis, debates y cambios de ideas de los directorios.

”

No. Se trata de gestionar la diversidad valiéndose de la inclusión.

La diversidad importa el valor a las diferencias. La inclusión gestiona e integra las diferencias en todo el grupo y es la que logra la riqueza de la diversidad de perspectivas, talentos y oportunidades en la medida que cada persona se sabe y se siente valorada por su aporte y se siente como parte de un grupo, con independencia de sus diferencias. En suma, en los órganos de gobierno tales como directorios, alta dirección, consejos consultivos, consejo asesor, comités de gerencia y más, donde se deliberan y adoptan las decisiones, no basta con tener presencia de mujeres. Se requiere integrarlas, y es aquí donde suelen encontrarse los mayores inconvenientes, porque es donde afloran los prejuicios, las percepciones individuales, la «costumbre» confrontada a una nueva forma de gestionar y liderar.

En un estudio realizado por Harvard Business Review e Integrating Women Leaders Foundation (2022), en el que se analiza la alianza entre mujeres

y hombres en torno a la equidad de género en el empleo, se muestra que las mujeres ven menos evidencia que los hombres sobre los cambios en materia de equidad, diversidad e inclusión en el trabajo. Esto es, utilizando una terminología jurídica, un estudio de la primacía de la realidad sobre los hechos formales en los que las barreras silentes frente al cambio de una cultura paternalista (primacía de un estilo liderazgo, códigos gerenciales, forma como el equipo gerencial se expresa más cómodamente, valoración del aporte de las diferencias, entre otras) se hacen sentir. El estudio define «alianza de género» como aquel acuerdo tácito entre el grupo preponderante (hombres) con las mujeres para promover activamente la igualdad de género en todas sus actividades y en la vida en general, y se mide desde dos ópticas: (1) relaciones de apoyo, colaboración y patrocinio; (2) defensa pública para impulsar cambios. En suma, se trata de un estudio sobre la convicción del valor de la diversidad y su integración en el quehacer diario de las organizaciones, razones por las que lo hacen valioso en sus resultados.





Cecilia M. Flores C.
Presidenta ejecutiva
IPEDHU

“

Cuando hablamos sobre la conducta empresarial responsable, no basta con aprobar políticas de diversidad, equidad e inclusión. Lo importante es asegurarnos de que ellas se hayan interiorizado en la organización, que estén implementadas en los propios procesos internos, que abarquen también a nuestros socios comerciales y proveedores y se vean sus resultados. ¡Dejemos de tomarnos la foto y vayamos a la acción!.

”

Para tal efecto, hicieron una encuesta a 1152 participantes de empresas medianas del Fortune 500, la cual mostró que, respecto a los avances en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI), las mujeres percibían avances en un 72 %, mientras que los hombres en un 88 %; y, en roles de liderazgo, 46 % las mujeres y 66 % los hombres. Respecto a si se percibe la «alianza de género» para las mujeres es en el orden del 45 % vs. el 77 % en caso de los hombres cuando se trata de posiciones c-suite, mientras que para posiciones de gerencia media es del 36 % mujeres vs. el 67 % en hombres. En puestos de administración menor es del 28 % mujeres vs. el 51 % de los hombres. Estos dos últimos datos confirman la teoría del peldaño roto y cómo se promueve la diversidad e inclusión al inicio de las oportunidades de crecimiento de las mujeres. En cuanto a los microcomportamientos en torno a la real equidad de género, los resultados fueron interesantes:

Tabla 2

Microcomportamientos

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

En suma, si no trabajamos en crear mecanismos de promoción en el escalafón corporativo y en una sólida cultura que integre la diversidad de género, no estamos avanzando. El cambio cultural no se produce de inmediato, tiene una serie de resistencias y es bueno reconocerlo.



Gerardo Gonzales

Gerente general de Procapitales

Miembro del Comité de Evaluación de Plataforma Directores Perú

Promoción Del Talento Femenino En La Gestión Empresarial

Desde mediados de 2019, y atendiendo a una invitación de WomenCEO Perú, Procapitales, gremio representativo de los agentes participantes en el mercado de capitales peruano, se sumó, junto con otras organizaciones, a una alianza institucional cuyo norte es la denominada Iniciativa 30 % al 2030, que busca forjar una meta aspiracional de alcanzar al menos una participación de 30 % de mujeres en los directorios de las empresas en el Perú hacia dicho año.

La convicción de nuestro gremio desde un inicio fue reconocer la importancia de crear espacios más amplios de participación del talento femenino en los niveles de dirección y gestión del tejido empresarial peruano promoviendo awareness y una decidida práctica para ello, antes que el establecimiento de cuotas normativas. Sabemos que se trata de una carrera de largo aliento, pero que vale la pena recorrer. Con ese propósito, Procapitales ha venido desarrollando una agenda de trabajo tanto a nivel institucional como colaborativa con otras organizaciones. Aquí comentaré brevemente tres líneas de acción relevantes.

Procapitales ha venido apoyando el desarrollo de la Plataforma Directores Perú, que es un portal web implementado por WomenCEO Perú a fin de identificar y acopiar antecedentes académicos, profesionales y de solvencia moral de posibles candidatos/as para ocupar puestos en los directorios de las empresas y vincularlos/as con empresas interesadas. Para la evaluación de candidaturas, se cuenta con un comité de evaluación, en el cual participa Procapitales, y que se reúne periódicamente. A la fecha, la Plataforma ya contiene un acervo de más de 100 candidatos/as identificables para empresas de diversos giros de negocios que requieran conformar y/o renovar sus directorios.

Como parte de su agenda de difundir análisis e información sobre el quehacer del mercado de capitales peruano, Procapitales decidió dedicar, desde 2020, dos ediciones mensuales por año de su revista para albergar artículos escritos en su totalidad por mujeres vinculadas profesionalmente con diversas instituciones del mercado de capitales. De esta manera, con las cinco ediciones ya publicadas hasta la fecha, se ha provisto un canal de exposición del talento femenino vinculado con el sector en el cual actúa nuestra agremiación.

Recientemente, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) actualizó el reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, sobre la base de una propuesta elaborada en el ámbito del Consejo Consultivo del Mercado de Capitales, con participación preeminente de Procapitales. En el afán de facilitar una mayor transparencia al mercado, esta actualización demanda, entre otros aspectos, que las empresas emisoras divulguen expresamente el número y porcentaje de directoras sobre el número total de integrantes del directorio.

En suma, las tres líneas de acción mencionadas confluyen en el propósito común de dar una mayor visibilidad a la participación femenina en el marco de la promoción de la diversidad en los directorios y en los niveles de gestión de las empresas.

2. Segunda parte

**Participación de las mujeres en
los directorios de las empresas
del mercado de valores peruano**





Luciana Olivares
*Directora independiente de
Kallpa SAB, entre otras
CEO Boost Brand y directora
de WomenCEO Perú*

“

Contribuir con las personas, con el medio ambiente, lograr la sostenibilidad de la humanidad. Esos son los propósitos de toda empresa al final, porque si no contribuimos a la sostenibilidad de la vida, qué puede quedar. El COVID-19 nos ha puesto a prueba y ahora nuestro futuro sostenible tiene que ser la prioridad de cada una de las compañías, estén en el rubro que estén.

”

Tenemos menos de diez años para cambiar el mundo.

(ONU Mujeres, 2020)

Para fines del presente estudio, la unidad de análisis estadístico es la empresa que lista en la BVL para cada año evaluado. Asimismo, el periodo de análisis corresponde a una muestra de 10 años dentro del periodo 2012 hasta 2022, siendo la última fecha de corte de evaluación el 16 de mayo de 2022. Se parte de la premisa de que en dicho horizonte es posible que se puedan apreciar ciertos cambios estructurales que reflejen la mayor diversidad y potencialmente un impacto en el desempeño empresarial a raíz de dicha diversidad, lo cual será materia de un informe aparte.

Al respecto, cabe señalar que, en el Perú, durante el periodo de análisis, se ha dado una reconfiguración del marco normativo al que estaban sujetas las empresas del mercado de valores y periodos atípicos derivados del entorno externo. A mayor detalle, por ejemplo, el actual Código de Gobierno Corporativo en el Perú entró en vigor en 2014, estando previamente vigentes los denominados Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas del año 2002; entre 2019 y 2022, el regulador ha venido expidiendo diversas normas conforme explicamos en el punto anterior.

Un aspecto que también se debe tener presente en este horizonte es el referido a la mayor importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015 al 2030) que es una extensión de los Objetivos del Milenio (2000 al 2015), cuyo ODS 5 «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas» tiene a su vez el indicador 5.5 que busca «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», lo cual vincula y se sustrae al Pacto Mundial (2001), los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos (Naciones Unidas, 2011) que tienen por objetivo promover el enfoque de respeto de los derechos humanos en las actividades empresariales; en donde la perspectiva de género tiene un alcance transversal.



Ignacio Aramburú Arias
*Gerente general de
PROFUTURO AFP*

“

Las sesiones de directorio en las que participan mujeres suelen ser más dinámicas y con puntos de vista más diversos, lo que da un input más rico a la gerencia para tomar decisiones.

”

En los últimos años, en el Perú la garantía del respeto a los derechos fundamentales como el de la igualdad y no discriminación, ha venido fortaleciéndose. Tal es el caso de la aprobación del Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (D.S. 009-2021-JUS), que tiene por objetivo establecer como estándar de actuación en el Perú la Conducta Empresarial Responsable, término creado por las Líneas Directrices para empresas multinacionales de la OCDE, cuya actualización de 2011 incorpora los Principios Rectores y apela a empresas que evitan y abordan las consecuencias negativas de sus operaciones al tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible y ético de los países en donde operan. La igualdad de género y la no discriminación son derechos humanos y corresponde a las organizaciones respetarlos. En esta misma dinámica, diversas normas legales que buscan abordar los factores estructurales que afectan a las mujeres tales como la violencia de género, el acoso, la inequidad salarial entre otros, han venido siendo aprobadas desde el Legislativo y Ejecutivo.

Y frente a todo ello, el mundo empresarial vive grandes transformaciones, siendo una de ellas la mayor relevancia que vienen adoptando en sus estrategias de negocio el velar por los factores ambientales, sociales y de gobernanza - ASG, donde el respeto de derechos se constituye en el hilo conductor. Las diversas clasificadoras de riesgos de inversión han venido evaluando el desempeño de las empresas en su relación a la sostenibilidad de sus operaciones y a la revisión de su comportamiento económico, ambiental y social. Es por ello que una buena iniciativa global fue la creación en el año 2016 de la iniciativa Bolsas de Valores Sostenibles (Sustainable Stock Exchange) por las Naciones Unidas, que promueve la igualdad de género en los directorios como uno de sus objetivos. Todo esto marca un contexto positivo para el ejercicio de la diversidad e inclusión en órganos de gobierno, espacios donde aún existen muchas brechas que superar.



2.1. ¿Cuál es la línea base del presente estudio?



David Reyes
*Director periodístico
del diario Gestión*

“

La participación de mujeres en los procesos de decisión de las empresas incrementa su innovación y rentabilidad. Pero el beneficio más tangible hoy para una empresa con políticas claras de igualdad de género —desde el directorio— es la atracción de un mejor talento: aquel que cree en una empresa consciente, con propósito y sentido social. Este talento, el más ad hoc para los procesos de cambio, está cada vez menos dispuesto a trabajar con quienes no comparten su visión. Reclutarlo hoy es crítico.

”

El I estudio sobre mujeres en directorios de las empresas del mercado de valores (WCP et al., 2018) arrojó la siguiente información general:

Tabla 3
Información del I Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores

	2012	2016	2018
# de empresas	177	249	236
Total de posiciones directivas	1269	1632	1547
Total de personas como directores	935	1208	1130
# y % de posiciones de mujeres directoras	94 / 7.4 %	145 / 8.9 %	142 / 9.2 %
# y % de mujeres en directorio	72 / 7.7 %	120 / 9.9 %	113 / 10 %
# empresas con 1 directora	59	95	97
# empresas con 2 directoras	16	33	32
# empresas con 3 a más directoras	8	12	10
# y % de empresas con mujeres en directorio	59/ 33.3 %	95/ 38.2 %	97/ 41.1 %
# y % de empresas sin mujeres en directorio	118/ 66.7 %	154/ 61.8 %	139/ 58.9 %
# de mujeres directoras independientes	27	34	33
# de directoras en 1 empresa	52	90	84
# de directoras en 2 empresas	7	8	10
# de directoras en 3 empresas	1	2	3
# de directoras 4 a más	0	0	1
# de presidentas de directorio	6	6	5
# y % de gerentes generales en empresas	10 / 5.6 %	12 / 4.8 %	11 / 4.7 %

El I estudio sobre mujeres en directorios de las empresas del mercado de valores que realizamos junto a CENTRUM PUCP y PwC en el año 2022 marcó un cambio.

Por primera vez se analizó la performance real de la trayectoria directiva de las mujeres en directorios de empresas peruanas reguladas y se plantearon acciones para impulsar mejoras a partir de la Iniciativa 30 % al 2030, que fue suscrita por diez organizaciones, entre ellas PwC, CENTRUM PUCP, Korn Ferry, Procapitales, Asociación de AFPs, CONFIEP, Grupo BVL, BURSEN BVL con el acompañamiento de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Más adelante se adhirieron a la iniciativa firmas tales como Page Group y Cornerstone International, cada una de las cuales llevan a cabo acciones propias o articuladas para hacer que acortemos las brechas de talento de género en la alta dirección.

Como lo que no se mide no se mejora, la meta del 30 % al 2030, a partir de la línea base del I estudio que evidenciaba un 9.2 % de participación de las mujeres en directivos, se impulsó una dinámica interesante: el tránsito de la duda no razonable a comenzar a poner en agenda la necesidad de integrar la diversidad de género en la alta dirección y directorios no por un sentido de cuota o asiento cubierto, sino porque necesitamos más empresas abiertas al cambio, resilientes, empáticas, con asertiva gestión de riesgos, mayor innovación, gobernanza corporativa y sostenibilidad, en todo lo cual la perspectiva de las mujeres en su liderazgo consciente contribuye sustancialmente.



2.2 Medidas para abordar la diversidad e inclusión

Los cambios en las organizaciones se producen desde el liderazgo, por ello es que resulta indispensable promover la mayor presencia de mujeres en espacios directivos o de toma de decisiones. La literatura plantea diversas medidas para abordar la promoción de la diversidad y su inclusión, las cuales podríamos distinguir en medidas autorreguladas, aquellas impuestas desde el Estado o un mix de ambos.

2.2.1 La autorregulación en materia de diversidad e inclusión de género

La autorregulación en materia de diversidad e inclusión de género, entendida como las medidas que voluntariamente impulsan las organizaciones para lograr la igualdad de género, cuentan con varias evidencias respecto a su eficacia. En principio, parten de una decisión o un compromiso político por asumir un cambio a partir de un diagnóstico negativo u oportunidades de mejora en favor de una cultura que valore e integre la diversidad de género. Uno de los primeros pasos para expresar ese compromiso es promover la diversidad e inclusión de género en la alta dirección. «Las empresas que aplican políticas con miras a la igualdad de oportunidades y la diversidad de género tienen más probabilidades de contar con mujeres en puestos de dirección que las que no las aplican» (OIT, 2019).

En esta línea, existen dos momentos desde la propia empresa y en el ámbito directivo en los que la diversidad y la inclusión requieren acciones específicas:

2.2.1.1 El tránsito hacia la diversidad en la empresa

Si se considera dar los pasos iniciales para que la empresa aborde la diversidad e inclusión como parte de su cultura organizacional, hacemos recordar que WomenGeo Perú, en alianza con PwC, elaboró en el año 2020 la Guía para líderes empresariales, de la diversidad hacia los directorios, desarrollada sobre la base de un documento de la Corporación Financiera Internacional (IFC), el cual plantea ocho pasos para lograr la gestión de la diversidad en las organizaciones, siguiendo el siguiente orden lógico:

a) Sensibilizar

Desarrollen un medio para dar a conocer las ventajas competitivas de la diversidad de género, el cual debe ser de periodicidad continua. Pueden ser reuniones dirigidas al interior del directorio; invitar a profesionales de talento humano que ayuden a generar conciencia a directivos, accionistas y su propio cuerpo gerencial. Promuevan a mujeres en los órganos de gobierno con trayectoria, influencia y conciencia de género para que contribuyan a motivar el cambio hacia la gestión de la diversidad. Destaquen el saber experto de las mujeres e inviten en sus conferencias a mujeres especialistas para quebrar los estereotipos de género. Para descubrir el grado de sensibilidad que requiere abordar al interior del órgano de gobierno, cabría que se pregunten:

- ¿Creo que agrega valor o aporta al directorio la presencia de una mujer?
- ¿Hemos hecho la tarea de buscar con seriedad a mujeres con trayectoria que puedan ocupar la posición dentro o fuera de la organización? Y, si no es así, ¿por qué?
- ¿Condiciono o no la elección de candidatas a mi ámbito de conocidos?
- ¿Qué es lo que creo que puede verse afectado si incorporamos mujeres de trayectoria al directorio?

Las respuestas a estos interrogantes orientarán las acciones de diversidad e inclusión que requieran impulsar.

b) Identificar los estilos de liderazgo

Identifique cuál es el estilo de liderazgo en su directorio y la alta dirección. Liderazgo autoritario, visionario, facilitador, democrático, timonel o capacitador. ¿Cuál es el liderazgo prevalente en el grupo? ¿Existe apertura a un estilo de liderazgo facilitador, democrático, que esté identificado con las mujeres? ¿Cuestionan este estilo de liderazgo como poco efectivo? El tránsito a la gestión de diversidad tendrá que trabajar este tipo de perspectivas para confrontar estereotipos.



**Susana Eléspuru
Guerrero**

*Directora independiente de
diversas empresas*

“

¿Cómo se puede
promover la mayor
presencia de mujeres
en directorios?
«Visibilidad de
mujeres en eventos
empresariales,
mentoring, referencias,
advocacy de los
hombres que son
quienes toman
estas decisiones
generalmente
(hombres
convencidos).

”

c) La meta del 30 % camino a la paridad

Se atribuye a William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907), la frase: «Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre». En temas de diversidad e inclusión, esta frase toma fuerza. Si el directorio, los accionistas y/o la alta gerencia de la organización, reconocen la ausencia de mujeres en el directorio, plantéense un objetivo meta, como mínimo el 30 %, porcentaje reconocido a partir del cual se perciben los beneficios de la diversidad. Y una acción que expresa coherencia con la meta aspiracional es suscribir la iniciativa del 30 % al 2030 camino a la paridad, que impulsa WomenCeo Perú.

d) Plataforma de Directores Perú

¿Requiere conformar una terna para la próxima composición de su directorio? Recurra a la Plataforma de Directores Perú, el board portal creado por WomenCeo Perú para visibilizar a profesionales de trayectoria con perfil, experiencia directiva, que no tienen impedimentos legales y que valoran la diversidad en espacios de toma de decisión. Acceder a la base de datos es muy simple y requiere abrir una cuenta en plataformadirectoresperu.com.

e) Rompan barreras

Participe personalmente como mentor. Desarrolle un programa de mentoría en su organización y/o invite a sus gerentes y/o directores a asumir personalmente el impulso de la carrera

profesional de una mujer de trayectoria para puestos directivos. Hacerlo requiere compromiso en el tiempo y atención voluntaria personal. En caso de la mentoría, guíese por expertos que hagan de esta experiencia una que logre los resultados esperados.

e) Desde la gestión

Si cuenta con una política de diversidad de género en su organización, desarrolle el capítulo propio relacionado a espacios de toma de decisión o directamente para la gerente, alta dirección o el directorio. De ser este último caso, articule sus objetivos y acciones estratégicas con el reglamento de funcionamiento del directorio que incluya una política de sucesión en el directorio, bajo la perspectiva de la diversidad, desarrollando un plan de sucesión que tenga, entre otros, el objeto de planificar la sucesión de puestos directivos ocupados tradicionalmente por hombres para que sean ocupados por mujeres que cubran el perfil requerido

g) Incentivos

Incorporar metas de desempeño de la alta gerencia asociadas a la diversidad e inclusión para estimular y promover resultados. Por ejemplo, ¿cuántas mujeres fueron promovidas a puestos de liderazgo en el año? ¿Cuántas se esperan promover en los años siguientes? ¿Qué procesos fueron implementados para ello? ¿Cómo involucramos a la plana directiva en pleno? ¿Qué medidas fueron implementadas para la retención o promoción de mujeres de alto potencial?.

2.2.1.2 Diversidad de Género en directorios. Del número a la integración

Existen múltiples empresas que cuentan con la presencia de mujeres en sus órganos de gobierno. El presente estudio muestra una evidencia objetiva. Sin embargo, ¿cuán integrada se encuentra su participación? Es decir, ¿cuánto es considerado su aporte, sus recomendaciones, su saber experto en las deliberaciones y en la toma de decisiones? ¿Cuán influyente es? No basta incluir mujeres en directorios, se debe evidenciar su aporte e influencia; por ello, no solo podemos hablar de diversidad en directorios, sino de diversidad e inclusión (D&I). En un artículo de Harvard Business Review (2022), titulado *¿Is your board inclusive — or just diverse?*, destaca los casos de empresas con directorios que transitaron con éxito de la «diversidad» a la «inclusión» o la real «gestión de la diversidad» desarrollando alguna de las siguientes buenas prácticas:

a.

Nombrar presidentes de Directorio que sean «buenos oyentes» para considerar con eficiencia las diversas perspectivas que se formulan en las sesiones.

b.

Ser consistente y coherente con las métricas trazadas. Los directorios que logran la diversidad son aquellos que se plantearon metas de cumplimiento y no solo de número, así como en «identidades interseccionales» (mujer / afrodescendiente / migrante).

c.

Promover directores «mentores» que los lleven a interactuar con posibles candidatas de alto potencial aunque al final no sean nombradas. La sola interacción y conocimiento de los retos o situaciones que encuentran en el camino a la alta dirección construye la perspectiva de la diversidad.

d.

Fortalecer la participación de los comités. La utilidad de empoderar a los comités se pone en manifiesto al construir canales receptivos a nuevos grupos subrepresentados a quienes les resultará más fácil adaptarse a la dinámica del comité que hacerlo en el pleno del consejo directivo.

e.

Invertir en una cultura de la diversidad e inclusión en el directorio y hacia toda la organización. Según señalan los expertos, en los estudios que realizaron con directorios de empresas reconocidas por la diversidad, casi en todos los casos el órgano de gobierno impulsó y preparó a los miembros a un cambio cultural hacia la diversidad e inclusión, el mismo que sirvió de base para impulsarlo en toda la organización.

El estudio destaca dos beneficios que la inclusión produce en directorios: (i) los procesos de toma de decisiones se tornan más colaborativos; y (ii) impulsan mejores relaciones con los accionistas y el desempeño de la empresa. Plantea que la integración no es inmediata, que los orígenes socioculturales y económicos pueden influir para no lograr una rápida acogida y que a veces se presentan dificultades para superar o adaptarse pronto a los códigos culturales que pueden existir en estructuras verticales.



Sheila La Serna

Gerente Principal Legal de Profuturo AFP

Asociada miembro del Comité Gobierno Corporativo WomenCeo Perú

Directorios en la era del capitalismo consciente

El capitalismo consciente nos invita a profundizar la idea de que los negocios tienen gran potencial para lograr impacto positivo en el mundo mediante la creación de valor para todos los stakeholders. ¿Cuál es el rol de los directores bajo este nuevo propósito?

Tal como menciona el profesor Ram Charan, el directorio debe crear y procurar la implementación de una idea central, aquello que la empresa define como la razón para su existencia, a quiénes sirve, por qué debe florecer, explica cómo hace dinero y toma riesgo y a dónde debe ir para sostener una presencia competitiva y lograr un propósito mayor. Un directorio en la era del capitalismo consciente velará por lograr que aquel propósito busque la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y que se replique en toda la organización. Además de contribuir al bienestar económico de sus accionistas, la idea central reconocerá el impacto de la empresa en varias dimensiones del desarrollo humano, social y ambiental.

El directorio debe aportar el tono cultural de la empresa para una adecuada toma de decisiones en todos los niveles de la organización, asegurando que se promueva la ética y la integridad. Como dice Peter Drucker, «la cultura se come a la estrategia a la hora de almuerzo», de modo que un cambio de propósito sin cambio en las personas, valga la redundancia, es un despropósito. Y claro, retener el talento que esté alineado a la nueva idea central es una de las prioridades de la empresa.

El directorio también debe asociarse con la alta gerencia para la definición de la estrategia y la formulación de indicadores. Para un directorio en la era del capitalismo consciente, el indicador de la utilidad neta es importante como también lo será el impacto social en la promoción de la diversidad e inclusión en la organización, en el medio ambiente, en el trato a sus clientes, trabajadores, proveedores, entre otros. En definitiva, el mundo ha cambiado, y la empresa que no reconozca la necesidad de innovar, reinventar la manera de hacer negocios y de satisfacer sus necesidades en el contexto actual, puede estar condenada a morir.



Pedro Grados
*Presidente de Directorio
 de COFIDE*

¿Qué comentario le
 merece la participación
 de mujeres en
 directorios?

“

Muy positiva. Son
 muy responsables y
 acuciosas.

”

2.2.1.3 Preguntas para medir la inclusión

En el informe de la OIT Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión (2021), basado en una encuesta mundial a 12 087 empleados en 75 países de empresas de diferente tamaño en cinco regiones, se muestra que la forma en que se mide el grado de inclusión es por el sentido de pertenencia con la organización. El estudio muestra un marco para medir la inclusión en el trabajo en tres niveles: (a) el grado en que la persona se siente incluida; (b) tomaron en cuenta las respuestas que la literatura identifica para determinar el grado de pertenencia con la organización y (c) examinaron en qué medida el común de colaboradores percibían los beneficios de la inclusión (sensación de bienestar, aspiraciones de desarrollo profesional, mayores niveles de productividad, desempeño, compromiso, colaboración y oportunidades para contribuir a mejorar las formas de hacer las cosas en el lugar donde trabajan). Estos aspectos, bien trasladados al ámbito directivo, permitirían preguntar a una directora de empresa:

- Me siento respetada por ser quien soy, por las habilidades y experiencias que apporto.
- Me siento apoyada para lograr el buen desempeño de mis funciones.
- Soy retribuida satisfactoriamente y siento que puedo desarrollarme en el trabajo.

Tabla 4

Marco para medir la inclusión

Nivel 1	Experiencia general de inclusión				
	Sentirse segura en el trabajo que realiza				
Nivel 2	Experiencia de los factores que contribuyen a la inclusión				
	Respeto y sentido de pertenencia		Apoyo al desempeño		Desarrollo y recompensa
Nivel 3	Experiencia de los beneficios de la inclusión				
	Bienestar	Desarrollo profesional	Productividad y desempeño	Compromiso y colaboración	Contribución a las mejoras

Nota: Adaptado de «Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión» por OIT, 2021. <https://bit.ly/3INY5eS>



Magaly Martínez Matto

*Directora independiente y Especialista en Mercado de Valores,
Gobierno Corporativo, Estrategia y Sostenibilidad
Asociada WomenCeo Perú*

Evaluación del directorio: herramienta para identificar su adecuada composición

El directorio tiene un rol vital en la supervisión de la gerencia, administración de los riesgos y la estrategia de las compañías, sobre todo en estos tiempos en los que estas se enfrentan a nuevos desafíos relacionados a aspectos regulatorios, nuevas tecnologías, seguridad cibernética, conservación del ambiente y las exigencias de los accionistas mayoritarios y los demás grupos de intereses como son los accionistas minoritarios, colaboradores, proveedores, clientes, reguladores, comunidad, etc.

Para enfrentar estos desafíos, las compañías requieren directorios con una adecuada composición que comprenda pluralidad de conocimientos, experiencias, enfoques y opiniones, trasladando esta diversidad de opinión a sus deliberaciones para tomar así las mejores decisiones, evitando el pensamiento único. Esta diversidad —de género, perfil profesional, edad, nacionalidad, cultura, independencia, entre otras dimensiones— es imprescindible para desafiar a la gerencia en la ejecución de la estrategia y monitorearla.

Los inversionistas institucionales están exigiendo, en las juntas generales de accionistas de las empresas listadas en bolsa, una mayor diversidad en la composición de los directorios. Black Rock, el fondo privado de inversión más importante del mundo, exige a las empresas donde invierte en los Estados Unidos que le expliquen las acciones que estaban llevando a cabo para incorporar diversidad en sus directorios; asimismo, vota en contra de la designación de directores en la que no se ha considerado la diversidad en el directorio.

¿Cómo determinar la adecuada composición en el directorio?

La evaluación anual del directorio es una herramienta fundamental para lograr directorios eficaces. Los directorios tienen la oportunidad de elegir qué temas les están preocupando, que no se discuten abiertamente en las sesiones y pueden ser evidenciados en el proceso de evaluación, sea bajo la metodología de autoevaluación o evaluación realizada por un externo. Uno de los temas que no deberían faltar en la evaluación anual del directorio es la relacionada a su composición. Una evaluación realizada a conciencia y con el compromiso de todos los miembros del directorio logrará resultados de gran utilidad para la empresa, pues determinará si se dispone o no de la combinación de conocimientos y competencias para lograr los distintos enfoques y opiniones que se requieren para la gobernanza de la compañía, así como si se cuenta o no con la cantidad de miembros adecuada, si se requiere o no el reemplazo o la reelección de sus miembros, entre otros.

La evaluación de directorio ha sido una práctica aceptada hace más de una década e implementada en distintas empresas en varios países. Esta práctica se está adoptando en varios códigos y directrices de gobierno corporativo, tales como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, el UK Corporate Governance Code, los lineamientos del NACD de EEUU, el código de mejores prácticas del Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo, los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de la CAF. En el Perú, si bien el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas recomienda a las empresas realizar evaluaciones anuales de sus directorios y establecer una metodología alternada entre la autoevaluación y la evaluación realizada por un externo, de acuerdo a los resultados del último reporte sobre el cumplimiento de dicho código correspondiente al ejercicio 2018, se evidencia que solo el 35 % de las 211 empresas listadas en bolsa en ese año realizaron una evaluación anual de su directorio y solo el 10.9 % realizó una evaluación externa. Por lo tanto, las empresas deben conocer los beneficios de esta herramienta e incorporar esta práctica de gobierno corporativo para obtener los beneficios. Es importante señalar que esta herramienta tendrá un impacto positivo cuando el directorio crea en el proceso y la realice dentro de una cultura de cumplimiento. En este primer trimestre del año, que se realizan las juntas generales obligatorias anuales de accionistas, ¿cuántas empresas habrán realizado sus evaluaciones anuales de directorio?

¿Cuántas de estas presentarán a la junta los resultados de sus evaluaciones y sus respectivos planes de acción?



Lorena Masías
*Directora ejecutiva
de FONAFE*

“

Una vez que tienes mujeres en directorios y se va viendo la ventaja de tenerlas, eso atrae, genera un mejor concepto.

La mujer tiende a trabajar el doble para demostrar lo que vale. Es un hecho que tener mujeres en directorios ayuda a que haya más mujeres para seguir creciendo.

”

2.2.1.4 Principios elementales para un cambio transformacional hacia la inclusión

Transitar hacia la gestión de la diversidad basada en la integración de las diferencias importa un profundo cambio cultural no solo en patrones conductuales, sino en percepciones individuales, lo cual hace aún más complejo el reto.

El estudio de la OIT citado muestra que existen cuatro principios fundamentales para alcanzar la inclusión. Estos son:



La diversidad e inclusión son una prioridad

El compromiso de la organización centrando la diversidad e inclusión a nivel de estrategia y cultura y, por tanto, como prioridad a ser atendida, debe provenir desde la alta dirección y el compromiso en todo nivel. Sentido de urgencia, no solo transitamos o hagamos algo. Cuando es así, la estrategia corporativa y la cultura cambian. Y es que un compromiso serio hacia la D&I solo alcanza cuando está arraigada en los valores y los comportamientos de los colaboradores, desde los ejecutivos del más alto nivel hasta el total de los trabajadores de una organización, sus socios comerciales y proveedores. Al ser prioritarios, los procesos serán revisados para incorporar la perspectiva de D&I. En este momento, la debida diligencia en derechos humanos es una herramienta útil para incorporar la perspectiva de igualdad de oportunidades, igualdad y no discriminación, como marco conceptual de la gestión de la diversidad e inclusión comenzando con la alta dirección.

Representación en la alta dirección

Para que la D&I sea tomada en serio, debe predicarse con el ejemplo. La inclusión solo se alcanza cuando existen métricas que marquen el ritmo y la pauta en el marco de una gestión de la diversidad. Establecer la meta y luego lograrla genera un alto impacto positivo hacia todos los grupos de empleados, comenzando con la alta dirección y/o directorios. Por ejemplo, el estudio señala que, cuando las mujeres están representadas en no menos del 40 % en puestos de alta dirección, en todos los niveles tienen un 9 % más de probabilidades de sentirse incluidas, 10 % más de probabilidades de sentirse alentadas y apoyadas en su desarrollo profesional y un 12 % más de probabilidades de informar sobre altos niveles de bienestar laboral.



El liderazgo compartido en D&I tiene un impacto positivo en la inclusión.

OIT (2021)



La rendición de cuentas es esencial

Los líderes de la alta dirección, como los gerentes y los trabajadores, rinden cuentas sobre los resultados y construyen juntos para cocrear el enfoque de D&I. Cuando es así, el estudio muestra que un 11 % de trabajadores encuestados se sienten comprometidos con la empresa y altos niveles de colaboración.

Largo tiempo

Según el estudio, los niveles más altos de inclusión y los beneficios en torno a la diversidad se producen cuando las medidas son aplicadas a lo largo de todo el ciclo de vida de los trabajadores, desde que son contratados hasta que los promueven, desarrollan y retienen; cuando sienten que se crea un fuerte vínculo de pertenencia; cuando sienten la libertad de expresarse auténticamente y cuando las necesidades individuales sean reconocidas, comprensivas, atendidas y satisfechas.



Para que exista diversidad e inclusión, se requiere el trabajo en equipo de la alta dirección en pleno. Es allí donde comienza el cambio para lograr que la integración de las diferencias se adopte por convicción. El estudio cita las recomendaciones del Boston Consulting Group, quienes destacan la importancia de los enfoques descendentes como ascendentes para el cambio, así como la necesaria participación de los mismos empleados para el diseño y evaluación de las acciones de impacto. Por tanto, para que la gestión de la diversidad funcione, se requiere la aceptación y compromiso de los grupos mayoritarios como los minoritarios.



El reto

El estudio muestra que las pequeñas empresas tienen un 12 % menos de probabilidades de tener una política de D&I que las medianas y grandes. Las multinacionales tienen un 11 % más de probabilidades de tener políticas de D&I que las empresas nacionales y que las empresas del sector información y comunicaciones tienen 9 % más probabilidades que las restantes de tener una política de D&I.



El reto +1

Según el Boston Consulting Group, uno de los obstáculos importantes para los avances en materia de D&I es que los líderes en su mayoría son hombres, heterosexuales, mayores de 45 años y que subestiman entre un 10 y 15 % los obstáculos declarados por mujeres, personas de grupos raciales y del colectivo LGTBI+ (OIT, 2021).

2.2.1.5 Acciones para una efectiva gestión de D&I en el ámbito directivo

A partir de la evidencia y la experiencia, en el presente estudio proponemos las siguientes acciones para llevar a cabo en un directorio que gestione bajo criterios D&I:

Tabla 5

Acciones para gestionar bajo criterios D&I



1. Reconocer que existe la necesidad de abordar un cambio cultural hacia la gestión D&I.
2. Asumir un compromiso desde el directorio, incorporándolo en la política de la empresa. Que se refleje en los procesos y en su reglamento de funciones.
3. Establecer una política de sucesión con enfoque de género y D&I.
4. Definir una meta aspiracional, partiendo con el 30 %.
5. Contar con asesoría y orientación para abordar el tránsito a la gestión de D&I desde el directorio o alta dirección y programar su abordaje durante el año.
6. Incluir en las evaluaciones periódicas a los directores, su percepción, performance y participación en D&I.
7. Incorporar en los medios de comunicación interna y externa de la empresa los aportes que la D&I brinda al directorio y a la empresa en general.
8. No bajar la guardia. Apertura, apoyo y atención permanente para cuestionar y eliminar los comportamientos sesgados o contrarios a la D&I.

La autorregulación es un mecanismo hoy vigente en nuestra sociedad que ha conducido a que la equidad de género sea aplicable como parte de la estrategia de negocio tanto en el acceso al empleo de mujeres y hombres, en el desarrollo de una serie de productos o servicios dirigidos a las necesidades de las mujeres, como también considerando a las mujeres como principales tomadoras de decisiones en materia de consumo. Donde la autorregulación no ha logrado ser efectiva es en la igualdad de oportunidades en cargos directivos. Es en este punto donde, pese a todos los esfuerzos, las resistencias son mayores. Pareciera que debemos impulsar iniciativas adicionales y concretas para que la paridad sea una realidad.

2.2.2 Regulación estatal

Desde las cuotas obligatorias hasta las acciones administrativas–sancionadoras, el ámbito de las medidas impuestas por el Estado para promover la diversidad de género en la alta dirección y directorios es variado.

2.2.2.1 De las leyes de cuotas

Existe una tendencia importante en los últimos años, sobre todo en los países europeos, de que a nivel legislativo se promuevan los cupos o cuotas de género en directorios y/o cargos jerárquicos en las organizaciones.

Las cuotas de género en espacios de toma de decisiones son acciones afirmativas que buscan objetivamente lograr que más mujeres ocupen posiciones directivas en instituciones privadas y/o públicas. La Relatoría Especial sobre discriminación de Naciones Unidas define a las acciones afirmativas, denominadas también medidas afirmativas como «un conjunto coherente de acciones de carácter temporal dirigidas específicamente a remediar la situación de los miembros del grupo a que están destinadas en un aspecto o varios aspectos de su vida social para alcanzar la igualdad efectiva» (Bossuyt, 1998).

Las acciones o medidas afirmativas en materia de equidad de género impulsadas desde el Estado pueden ser leyes de cuotas (obligatorias) y/o disposiciones recomendatorias expedidas por organismos regulatorios, entre otros. En Perú se ha optado aún por el carácter voluntario de las cuotas de género en puestos directivos (Jara, 2019), y ello ha conllevado en parte al

poco significativo avance que se viene logrando a la fecha. Existe controversia en nuestro medio en torno a las leyes de cuota, porque para algunos es promover el número de asientos o posiciones ocupadas por mujeres y no promovido por la meritocracia de las mujeres con trayectoria para ser seleccionadas. Sin embargo, la literatura sobre la materia tiene sus promotores de las leyes de cuotas, que incluso señalan que, cuanto más estricta sea la ley de cuotas, será mayor la representación de mujeres en directorios en la medida que solo basta que las empresas se vean obligadas a contratar a mujeres para que el efecto positivo finalmente se imponga en la medida que comprobarán la eficiencia de las mujeres en los órganos de gobierno y, por tanto, las seguirán convocando (Letura y Catalano, 2002; Cabeza-García et al., 2018; Bennouri et al., 2020). Por otro lado, existen quienes señalan que no se verifica que el mayor porcentaje de mujeres en directorios haya aumentado la participación femenina en puestos ejecutivos, ni mayores ingresos, ni en la fuerza laboral total en el corto plazo (Maida y Weber, 2018; Bertrand et al., 2019).



Tabla 6

Leyes de cuotas obligatorias en diversos países

País	Ley de cuotas	Participación de mujeres antes de Ley	Periodicidad	%	Concepto	Materia abordada	Sanción	Resultados 2021
Noruega 2008	Sí	5%	Fija	40%	Por cada género	Gobierno corporativo		42.4%(#)
Italia 2012	Sí	6%	Gradual y progresiva	33% a razón de 1/5, 1/3 y 1/3	Por género	Directorio de empresas listadas en Bolsa y empresas del Estado.	Si al 4to periodo no cumple, sanción económica	2015 con 27.5%/36.6%
Alemania 2016	Sí	13%	Fija	30%	De mujeres	Consejos de control de las grandes empresas del país que cotizan en bolsa	Si no cumplen, deben dejar las posiciones vacantes	28.9%(#)
Francia 2017	Sí		Progresiva	20% y luego 40%	De mujeres	Empresas del Estado y grandes empresas no listadas con activos por \$50MM y 250 trabajadores en consejos de administración	Sanción: Retención de remuneraciones de directores hasta nuevos nombramientos hasta la cuota.	43.2%(#)
	Sí		Progresiva	30% y luego 40%	De mujeres	Sanción: Retención de remuneraciones de directores hasta nuevos nombramientos hasta la cuota.	Sanción: Económica del 1% de su masa salarial	
Belgica 2011	Sí		Fija	30%	Por cada género	Directorios o juntas directivas de empresas listadas o no listadas en la bolsa de valores. Parlamento evaluará el incremento de la cuota de género el 2023	Grandes empresas 2017 y pequeñas al 2020. Sanción: retención de remuneración de directores y exigencia de que el nuevo consejo invite a mujeres a integrar directorio hasta lograr mandato.	34.9%(#)
Austria 2018	Sí		Fija	30%	De mujeres	Directorios de empresas listadas en Bolsa con no menos de 1000 trabajadores	Empresas que no cumplan se anula la designación del Directorio	28.2%(#)
			Progresiva	35/40%		Directorios de empresas del Estado		
Holanda 2021	Sí		Fija	33%	Por cada género	Consejos de supervisión con cuota de género en empresas listadas y no listadas vigente el 2022 y deben aprobar políticas y acciones sobre diversidad de género en alta dirección y directorio	Si se nombran más hombres sin cumplir la cuota del 33%, los nombramientos son nulos	28.6%(#)
España 2015	Sí		Fija	30%	De mujeres	Directorios de Empresas del Estado		26.3%(#)
				40%		Código de Gobierno Corporativo 2020		
Portugal 2018	Sí		Fija	33%	De mujeres	Directorios de empresas del Estado	Anulación de nombramientos y nueva convocatoria a sesión	23.3%(#)
			Progresiva	20/30%		Directorios de empresas listadas para el 2018 y para el 2020 respectivamente	Listado de empresas en incumplimiento y multas económicas. No aplicable a la fecha	
Colombia 2000	Sí		Fija	30%		Empresas del Estado		15.1%(#)
Grecia 2021	Sí		Fija	25%	De mujeres	Aplicable a empresas listadas en Bolsa		13%(#)

Cabe destacar que las leyes de cuotas pueden ser de tiempo indefinido, progresivas o cuotas temporales, hasta lograr una media recomendable de participación.

Respecto al tema, un análisis sobre los cuerpos directivos de las empresas chilenas, realizado por Torres y Borges (2022), señala que no es la convicción o el cambio cultural, mas sí la obligación o tendencia a seguir lo que ha logrado la evolución de la mayor participación de mujeres en directorios y cuya presencia supera hoy el 15 %. Los autores señalan que, desde la Ley de Cuotas promulgada el 2021, aplicable al sector público, las empresas han venido incorporando mínimos de participación, por lo que recomiendan el mecanismo de cuotas como un medio más efectivo para lograr la mayor presencia de mujeres en directorios. Cabe destacar que, en julio de 2023, la ministra Antonia Orellana del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, anunció que, junto con el Ministerio de Económica, vienen elaborando las bases para establecer cuotas de género en los directorios de las empresas privadas con la meta del 40 % progresivo para el año 2023.

Lo cierto es que, al margen de cualquier discusión a favor o en contra, las leyes de cuotas logran contar con más presencia de mujeres en posiciones directivas, constituyéndose en una oportunidad para equilibrar el balance necesario de perspectivas, conocimiento y trayectoria, haciendo que la temática de género no sea lo medular, sino la contribución de la / el profesional puesto en práctica.

2.2.2.2 La obligatoriedad inducida: disposiciones administrativas

Recomendaciones del regulador, disposiciones contenidas en el Código de Gobierno Corporativo o normativa de orden administrativo que exigen reportes bajo la metodología «cumple o explica», son también medidas que se utilizan para promover la mayor participación de mujeres en cargos directivos.

En algunos países, que no han adoptado leyes de cuotas, han venido aprobando disposiciones con efecto disuasivo contra aquellas empresas que no valoran la diversidad e inclusión en juntas directivas. A continuación, una relación de medidas adoptadas por diversos países cuyo objetivo es promover la mayor participación de mujeres en directorios sin que sea necesario aprobar una ley de cuotas.



Tabla 7

Medidas adoptadas para promover la participación de mujeres en directorios

País	Medida	Año	Cuota	Detalle de la medida	Sanciones	Resultados 2021
Suecia	Auto regulación Código de Gobierno Corporativo	2020		Promueve que las empresas listadas en la Bolsa deben lograr el equilibrio de género en sus Directorios y reportar la representación así como las acciones o razones por no realizarlas	Obligación de reporte anual sobre avances y medidas incluyendo implementación y resultados	34.7% (#)
	Ley de igualdad de género		40%	En directorios o órganos de gobiernos de instituciones del Estado		
Finlandia	Auto regulación Código de Gobierno corporativo	2004		Inicialmente se recomendó la representación de ambos géneros en directorio. En la reforma del 2020 se manda a las empresas reportar sus acciones incluyendo cuotas auto reguladas de participación de género en directorios.	Obligación de reporte anual sobre avances y medidas incluyendo implementación y resultados	32.70%
	Ley de igualdad de género	2004	40%	Igualdad de género en directorios de empresas del Estado y se promueve que las empresas privadas listadas o no listadas, adopten políticas de equidad de género con un % de participación recomendable.		
Suiza	Lineamiento de cuota de género	2021	30%	En directorios de empresas con al menos 250 trabajadores	Obligación de reporte anual sobre razones por las que no cuentan con mujeres en órganos de gobierno	22.50%
Francia 2017	Auto regulación	2010	30%	Club 30% es una organización conformada por CEOs y presidentes de empresas para tomar medidas y aumentar la diversidad de género en las juntas directivas y alta dirección en no menos del 30%		26% (Forbes, 2022) https://forbes.cl/red-forbes/202209-27/ley-de-cuotas-de-genero-ocuantas-recomendadas-que-nos-dice-la-historia-de-chile/
	Reglas de Autoridad de Conducta Financiera (FCA)	2021	40%	Exige a las empresas que reporten cumplimiento de metas de diversidad y en caso contrario, las razones por las que no lo han efectuado		
	Código de Gobierno Corporativo	2018		Promueve diversidad de nombramiento y planes de sucesión (género, origen social y étnico)		
Dinamarca	Ley de igualdad de género	2013	40%	Incluye a las empresas grandes, del Estado, empresas listadas en bolsa y de responsabilidad limitada, para que promuevan la diversidad en sus órganos de gobierno.	Obligación de reporte anual sobre avances y medidas incluyendo implementación y resultados	29.60%
	Auto regulación	2021		El premio empresarial danés suscribió con la asociación de empleadores, un acuerdo para promover 4 meses de licencia paternal		
Australia						

País	Medida	Año	Cuota	Detalle de la medida	Sanciones	Resultados 2021
Canadá		Quebec 2011	50%	De participación de mujeres en directorios de empresas públicas aplicable para finales del 2011		
Estados Unidos de Norteamérica	No	California 2011		California se convirtió en el primer estado en exigir un # de consejeras en empresas públicas y las empresas listadas en Bolsa necesitaban tener al menos 1 mujer en su Directorio	De mujeres	Aplicable a empresas listadas en Bolsa
		Illinois		Las empresas públicas, tienen la obligación de reportar el género, origen étnico y otras características de diversidad en los órganos de gobierno y los planes para promover la diversidad		
		Maryland 2019		Las empresas que calificaban deben reportar el número de mujeres en directorios y el total de miembros		
		Nueva York 2020		Dispone que las empresas de capital privado o público deben reportar el número de mujeres en directorios que deseen operar en el Estado de NY	Publicidad. A partir de 2022 se publicará la información	30.40%
		Washington 2020	25%	De participación de mujeres en directorios de empresas públicas aplicable para finales del 2022	Empresas que no cumplan recibirán requerimiento para incorporar políticas de diversidad y selección. Anualmente publicaran reporte	

Como se observa, las diversas iniciativas adoptadas en el mundo muestran que las entidades reguladoras pueden ejercer un rol fundamental para promover la diversidad e inclusión en los directorios con medidas «recomendatorias», pero que conllevan una implementación, sea porque las empresas no quieren evidenciar estar fuera del «estándar de actuación» (efecto del principio cumpro o explico), incurrir en sanciones económicas o que se desconozcan los nombramientos efectuados sin considerar la «recomendación» impuesta. En sí, se trata de normas administrativas que promueven la diversidad vía el rol vigilante del regulador y el propio mercado, un camino que está adoptando en parte la Superintendencia del Mercado de Valores, como se menciona en el punto siguiente y cuyos resultados veremos a futuro.



2.2.2.3 El rol del regulador

Según se aprecia en la Tabla 7, el regulador juega un rol clave en las medidas basadas en disposiciones administrativas dirigidas a las empresas. En España, el Consejo Nacional del Mercado de Valores, órgano regulador de las empresas listadas en el mercado de valores de Madrid, establece la recomendación de al menos un 40 % del «número de consejeros del sexo menos representado» en las empresas cotizadas.

El estudio de WomenGeo España Diversidad de género en los consejos de administración del IBEX 35 (2022) muestra que, como consecuencia de dicha medida, la participación de las mujeres en los directorios de las empresas listadas en el mercado de valores de Madrid supera el 35 % (35.3 %) al 1.º de setiembre de 2022, en buena cuenta por la última revisión del Código de Buen Gobierno Corporativa

en la que el Consejo Nacional de Mercado de Valores elevó al 40 % el porcentaje de participación de mujeres que deberían tener las empresas en sus directorios, dando como plazo máximo para cumplir con la meta hasta finales del presente año 2022.

Un buen inicio de las entidades reguladoras es promover reportes a las empresas reguladas bajo la metodología de «cumple y/o explica» como está planteando actualmente la Superintendencia del Mercado de Valores.

En el Perú, la Superintendencia del Mercado de Valores acompañó la formulación de la Iniciativa 30 % al 2030 en el año 2018 y recibió al equipo de WomenGeo Perú en diversas oportunidades para escuchar las propuestas en torno a incorporar en el Código de Gobierno Corporativo precisiones sobre participación de las mujeres en directorios, así como en los

Reportes de Sostenibilidad Corporativa y Cumplimiento de Gobierno Corporativo. En tal sentido, desde el año 2019 al 2022 ha expedido diversas resoluciones² que abordan la presencia de mujeres en directorio, siendo las más efectivas las relacionadas a los Reportes de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

² Res. SMV N.º 016-2019-SMV/01. Res. SMV N.º 018-2020-SMV/02 y Res. SMV N.º 014-2022-SMV/01





Liliana Gil
*Superintendente adjunta de la Asesoría Legal
Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)*

Acciones impulsadas desde la Superintendencia del Mercado de Valores peruano

La información que brindan las empresas cotizadas, las entidades financieras con valores listados en la rueda de bolsa y emisores de valores de oferta pública, por citar algunos ejemplos, a través del Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (RCGC), nos muestran la visión de los emisores sobre ciertos aspectos, así como las acciones que vienen adoptando según esa visión.

Uno de los temas al que me voy a referir, y que está ligado al II estudio de mujeres en el directorio, es el Principio 15: Conformación del Directorio. Allí se incluyó como pregunta complementaria que el emisor revele información detallada de los miembros del directorio de la sociedad durante el ejercicio (nombres y apellidos, formación profesional, fecha de inicio y término y participación accionaria).

A partir de dicha información, la SMV, en el «Reporte con Información consolidada del Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas» que publica en su portal, viene mostrando desde el ejercicio 2018 información respecto a la composición y participación femenina en los directorios de los emisores, destacándose lo siguiente:

- En el ejercicio 2018, de una muestra de 209 empresas, los directorios estaban compuestos por un promedio de 6.1 directores, de los cuales 0.6 directores eran mujeres (9.8 %).
- En el ejercicio 2019, de una muestra de 193 empresas, los directorios estaban compuestos por un promedio de 6.1 directores, de los cuales 0.7 directores eran mujeres (11.5 %).
- En el ejercicio 2020, de una muestra de 188 empresas, los directorios estaban compuestos por un promedio de 6.0 directores, de los cuales 0.7 directores eran mujeres (11.7 %).
- En el ejercicio 2021, de una muestra de 187 empresas, los directorios estaban compuestos por un promedio de 5.9 directores, de los cuales 0.7 directores eran mujeres (11.9 %).

De dichos reportes se puede inferir que, si bien hay una leve mejoría en la presencia de mujeres en los directorios, el avance no es significativo, lo cual debería llevarnos a reflexionar y determinar los aspectos que podrían explicar ello y si cabría realizar o adoptar alguna acción.

Por otro lado, y en línea con lo anterior, la SMV ha venido dando señales claras de la importancia de tener directorios donde exista diversidad en el sentido más amplio de la palabra. Una nueva evidencia de ello y que busca fomentar una mayor participación femenina en los directorios de los emisores la encontramos en la incorporación de una pregunta complementaria en el proyecto de modificación del RCGC aprobado en la última sesión del Directorio de la SMV. Las modificaciones realizadas buscan que se brinde información más detallada de los miembros del directorio, agregando las variables nacionalidad, sexo, año de nacimiento y otros cargos en directorios. En ese marco y con el objetivo de darle una mayor relevancia a la participación femenina en cargos directivos de los emisores, ha acogido una propuesta de la Mesa ESG del Consejo Consultivo del Mercado de Capitales, incorporándose como información complementaria que los emisores indiquen expresamente la siguiente información:

Presencia de mujeres en el Directorio	Número de mujeres	Total directores	% mujeres en el Directorio
--	----------------------	---------------------	-------------------------------

Como antesala para los resultados del II estudio, damos a conocer que, en una reciente presentación efectuada por la SMV, mostraron que de los resultados de las modificaciones introducidas en el Reporte de Cumplimiento de Gobierno Corporativo se había logrado obtener información de 187 empresas que presentaron reportes al 2021 de las cuales 91 carecían de mujeres en directorio (49.2 %), mientras que en 2020, el 55.3 % indicó que no tenían mujeres en directorio; de ellas, las mujeres tenían 2.7 años como directoras, mientras que los hombres un promedio de 7.9 años de experiencia directiva.

2.2.3 Iniciativas independientes. El mix de WomenCeo Perú

Cuando se planteó la meta aspiracional del 30 % al 2030 en respuesta a los resultados obtenidos por el I estudio, lo hicimos considerando algunas acciones afirmativas para lograrlo.

Algunas fueron meramente autorregulatorias (generación de conciencia, Plataforma Directores Perú), de incentivo (reconocimiento) y con medidas desde el regulador (velando por el marco normativo). A continuación, los resultados obtenidos a la fecha.

La iniciativa del 30 % al 2030, formulada en 2018, contó con cuatro líneas de acción, cuyos resultados a la fecha han sido los siguientes:



Generación de conciencia

Apelando al sentido de urgencia que creíamos que iba a generar la data obtenida, planteamos una estrategia para realizar una sistemática generación de toma de conciencia a partir de la revisión y análisis anual sobre el avance de la participación de las mujeres en el mercado de valores, lo cual ha sido difundido en medios de prensa escritos, radiales y nuestras propias redes sociales.

A la fecha, contamos con un análisis de diez años; es decir, 2012 a mayo de 2022, cuyas conclusiones en buena parte las veremos en el presente II estudio y uno complementario que publicaremos posteriormente. Aquí, el reconocimiento al equipo de WomenCeo Perú a través de su presidenta Cecilia M. Flores y al Comité de Gobierno Corporativo liderado por Mariella Del Carpio e integrado por Mariela Aráoz, Lizzeth Villalobos, María Montenegro, Sheila La Serna, Rosa Shibata, Mercedes Hernández y Delia Velarde Sussoni; desde CENTRUM PUCP, especialmente a la doctora Beatrice Avolio, directora del Centro Mujer de CENTRUM PUCP y a Víctor Fajardo, del equipo de investigación. Finalmente, a la señora Juana Mollo, socia de PwC Perú.



Visibilizando el talento directivo

Cuando formulamos la iniciativa del 30 % al 2030, la pregunta que surgía en diversos espacios donde discutíamos y planteábamos el objetivo a cumplir era «¿y existe suficiente cantidad de mujeres para ocupar posiciones directivas?». Para dar respuesta, en WomenCeo Perú creamos el primer portal web que vincula a directoras/es que valoran la integración de la diversidad en los espacios de toma de decisiones con organizaciones. Plataforma de Directores Perú (PDP) (plataformadedirectoresperu.com) fue creada por el equipo de WomenCeo Perú liderado inicialmente por María del Carmen Valverde y en la actualidad por Carmen Moscoso, con el apoyo administrativo de María Angélica Solari y el desarrollo del portal a cargo de la firma Devtech. Los primeros 20 nombres de mujeres destacadas en el ámbito directivo fue impulsado personalmente por Isabel Arias, presidenta del Directorio de San Ignacio de Morococha, a quien agradecemos especialmente. Hoy es una herramienta compuesta por 86 mujeres y 14 hombres profesionales³ según los tres perfiles directivos establecidos en la plataforma (trayectoria experta, por suficiencia o como experto) sin impedimentos legales, que se incorporan a una base de datos hoy buscada para identificar candidatas/os a directorio por firmas de consultoría organizacional y empresas. La PDP cuenta con tres filtros de ingreso: la propia herramienta con base en los tres perfiles, la verificación de no estar incurso en impedimentos legales y la decisión adoptada por el Comité de Evaluación Independiente compuesto por Juana Mollo, socia de PwC, Gerardo Gonzales por Procapitales, Andrés Gaviria por Korn Ferry, así como las directoras de WomenCeo Perú, Cecilia M. Flores y Rocío Portugal, quienes logran una selectividad de candidatos basada en meritocracia y trayectoria reconocida.

³ Han sido poco más de 240 solicitudes presentadas a la fecha.

En adición a la base de datos, la PDP ha desarrollado el Foro de Directores Corporativos, un espacio que brinda a los miembros de la PDP productos de formación y actualización continua, así como encuentros y espacios reflexivos con expertos nacionales e internacionales. La eficacia de la PDP es gracias a las recomendaciones permanentes de un consejo asesor compuesto por reconocidos profesionales de trayectoria, vinculados a WomenCeo Perú: Magaly Martínez, Ivanna Loncharich, Cristina León, Roland Leidenberg, Atilio Ghio, Jorge Echeandía y Jorge Peralta, que permiten que la Plataforma de Directores Perú hoy cuente con productos propios como el Curso de Actualización para Directores en Tiempo de Crisis con BURSEN BVL; el Programa de Simulación de Directores con ASCLA, el Programa de Habilidades Blandas Directivas y el nuevo Women Board Member Program, la certificación global para directoras con ESADE Business School.



Inspirando en la acción

Requerimos líderes comprometidos, por ello en WCP hemos venido otorgando el reconocimiento «Trayectoria por el CAMHVI@» en favor de mujeres de gran trayectoria y excelencia profesional que contribuyen al desarrollo del país. Su otorgamiento se da en un momento especial: el Town Hall que dos veces al año tenemos para darle bienvenida a las nuevas asociadas. A partir de este año, el reconocimiento abordará también a las empresas 30 %.



Impulsando la legislación del camhvi@

Si bien no formulamos una propuesta de Ley de Cuotas, sí hemos estado atentas al marco normativo en materia de gobierno corporativo y directorios. Con satisfacción podemos decir que hemos sido la organización que abordó este tema e influyó para generar cambios a través de reuniones con el regulador. Y aquí nuestro reconocimiento al superintendente del Mercado de Valores, Juan Manuel Peschiera, como en su oportunidad fue Lilian Rocca, quienes nos recibieron, escucharon y vimos con el tiempo los cambios que hoy son realidad; a los diversos actores clave del mercado de valores, para convencer —con texto en mano— sobre la necesidad de dar un paso decisivo en favor de diversidad e inclusión en directorios. Gracias a Miguel Puga de PWC y Gerardo Gonzales de Procapitales por permitirnos participar del Comité de Gobierno Corporativo de la organización y contribuir con esta perspectiva. Como consecuencia de ello, hoy están vigentes las normas siguientes:

- Res. SMV N.º 016-2019-SMV/01 sobre calificación de directores independientes que introducen como buena práctica la presencia de directores con géneros diferentes.
- Res. SMV N.º 018-2020-SMV/02 que modifica el Reporte de Sostenibilidad Corporativa, el cual ahora pide que las empresas reporten si cuentan o no con políticas de igualdad y no discriminación, diversidad, prevención del acoso y hostigamiento sexual, así como data sobre número de mujeres y hombres.
- Res. SMV N.º 014-2022-SMV/01, que modifica el Reporte sobre Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, que pide que las empresas reporten la presencia de mujeres en directorio en número y porcentaje.

La regulación brinda sentido de urgencia al cambio hacia una gestión de la diversidad en órganos directivos y creemos que una práctica consistente consolida la convicción sobre las ventajas inherentes a la diversidad e inclusión.

Finalmente, los resultados del presente estudio muestran que debemos continuar con el mix de WomenCeo Perú, ahora a través de la iniciativa 30 % al 2030 Camino a la Paridad, con acciones desde lo autorregulatorio, regulatorio, incentivo y medidas a adoptarse desde el regulador, conforme mostraremos a continuación. La invitación está abierta a sumar en este esfuerzo.

Figura 7

30 % al 2030 Camino a la Paridad



2.3.1 Con relación a las empresas

En el periodo de análisis, exceptuando 2012, se tuvo una muestra superior a las 200 empresas, aunque en disminución progresiva en el número total en los últimos cuatro años, al pasar de 238 a 218, en parte por razones de compra o fusión entre empresas, empresas que han deslistado sus acciones. No necesitaron seguir financiándose a través del mercado de valores, porque ha habido emisores que sustancialmente han sido emisores de deuda que buscaban financiamiento, entre otros factores, según nos comenta Magaly Martínez, miembro de WomenCeo Perú y experta en mercado de valores, sostenibilidad y gobierno corporativo.

Exceptuando a los sectores diversas y otras instituciones, que engloban a empresas de distintas actividades, se tiene que los principales sectores especializados, según número de empresas, son bancos y financieras e industriales, que representaron en 2022 el 16.5 % y 14.2 % del total (versus el 15.8% y 22 % reportado en 2012).

Asimismo, según importancia relativa, el número de empresas pertenecientes al rubro diversas y mineras fueron las que incrementaron en mayor grado su presencia en la BVL, representando el 29.4 % y 13.3 % respectivamente.

Tabla 8

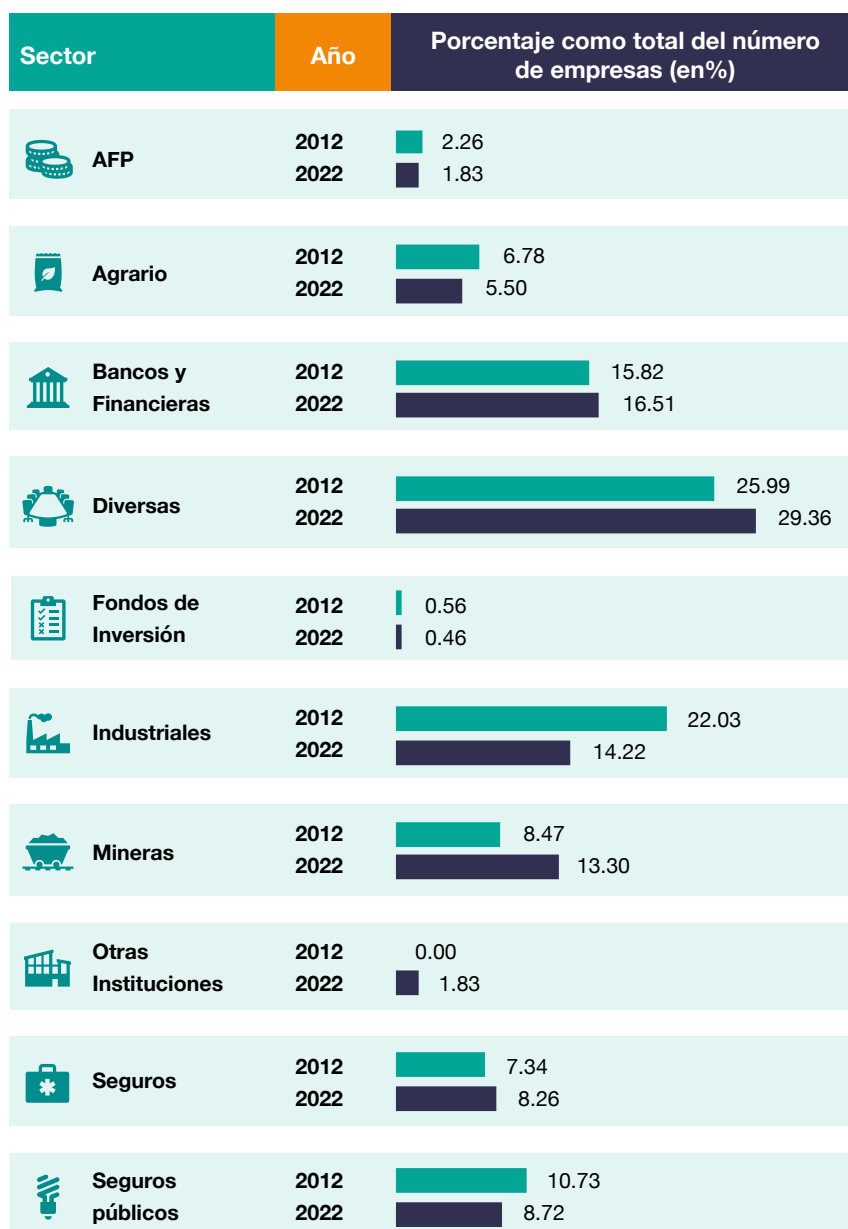
Evolución del número de empresas registradas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL)

Sector Número total de empresas	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022
	177	249	236	238	235	228	218
 AFP	4	4	4	4	4	4	4
 Agrario	12	12	12	12	12	12	12
 Bancos y Financieras	28	36	36	35	36	37	36
 Diversas	46	77	77	72	71	69	64
 Fondos de Inversión	1	8	1	3	2	1	1
 Industriales	39	42	41	38	36	33	31
 Mineras	15	27	23	29	28	29	29
 Otras Instituciones	0	0	0	2	3	3	4
 Seguros	13	21	22	22	22	20	18
 Servicios Públicos	19	22	21	21	21	20	19

El I estudio sobre mujeres en directorios de las empresas del mercado de valores (WCP et al., 2018) arrojó la siguiente información general:

Tabla 9

Evolución de la distribución de las empresas registradas en la Bolsa de Valores de Lima según sector (2012 y 2022)





Susana Eléspuru Guerrero
*Directora independiente de
diversas empresas*

«Realmente creo que el rol de la empresa se expande para incluir de una manera más contundente no solo lo económico e inherente a la actividad empresarial, sino también lo comunitario o social, así como al medio ambiente. Creo que el factor humano adquiere mucha más relevancia. Cuidar al personal, y también motivarlo ante este esquema de trabajo sui generis, plantea otros modelos de liderazgo. Las organizaciones tienen que volverse más flexibles, más resilientes. Me encantaría que todas las empresas escogieran por lo menos un ODS, lo acogieran, lo insertaran en su actividad empresarial y lleven a cabo las acciones para producir un cambio para mejorar».

2.3.2 Con relación al número de directores

Sobre la base del análisis de las empresas mencionadas anteriormente se reporta que, en general, el número promedio anual de personas miembros de un directorio se ubicó en 1045 en total (equivalente a 4 directores por empresa), mientras que el número

promedio de posiciones de directores fue de 1398 (de casi 6 directores por empresa). Al 2022, según se aprecia en la Tabla 10, el número de posiciones fue de 1287 y el número de personas como directores fue 999.

Conforme se redujo el número de empresas desde 2018, también se evidenció una caída en el total del

número de posiciones y personas como directores, aspecto que coincide con el periodo de menor dinamismo económico. Sin embargo, cabe señalar que no existe un límite máximo del número de directores y este puede obedecer a diversos factores, como cambios en el entorno, estrategia de gobierno corporativo, cumplimiento de información regulatoria, entre otros.

Tabla 10

Evolución del número de directores: posiciones y personas

Criterio Año	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia 2012-2022
Cantidades totales								
 Del número de posiciones para directoras	1,266	1,632	1,547	1,354	1,366	1,331	1,287	
 Del número de personas como directoras	935	1,208	1,130	1,009	1,028	1,009	999	
Cantidad promedio								
 Del número de posiciones para directoras	7	7	7	6	6	6	6	
 Del número de personas como directoras	5	5	5	4	4	4	5	



Nancy Goyburu
Directora de Agrobanco

«La designación de directores, al final es una designación de referencia. Yo creo que el cargo de directorio también debe responder a una selección como la de cualquier otro cargo. Si queremos incorporar más mujeres, debe haber concurso y las mujeres profesionales deben conocer estas oportunidades. La designación por referencia tiende a conformar directores hombres. Aparte del concurso, debería primar otro principio: cuando tienes un proceso de selección en cualquier puesto y hay un hombre y una mujer en primer puesto, luego de aprobar todas las pruebas, se tiene que escoger a una mujer, porque todo lo que se piensa desde arriba influye en cascada hacia abajo. Y por ello necesitamos más mujeres en posiciones directivas».



Rafael Bernardo Picasso Salinas

*Socio Estudio Ehecopar
Líder de Banca y Finanzas*

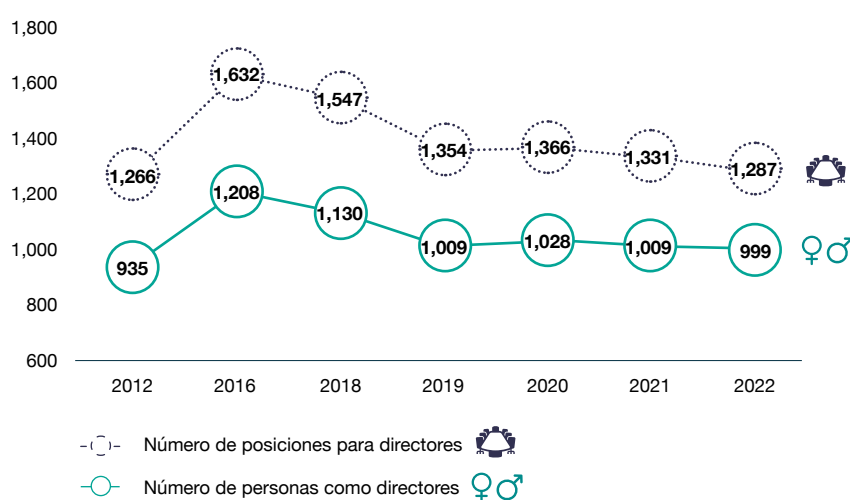
“

Siempre he considerado a las mujeres como buenas profesionales sin diferencia alguna con los hombres. La ventaja principal que tienen las mujeres es que son muy intuitivas, analíticas y perceptivas. Muchas veces ven cosas que los hombres no nos damos cuenta.

”

Figura 8

Número total de directores y posiciones de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL)



A nivel desagregado, el número de posiciones de directores ha evidenciado un comportamiento heterogéneo, concentrándose, según actividad económica de la empresa, en la categoría diversos (26 % del total), seguido de los bancos (18.9 %) e industriales (14.9 %). De estas tres actividades económicas, solo en la referida a los bancos y financieras se reportó un crecimiento sostenido del número de posiciones desde 2019.

Figura 9

Número total de directores según sectores que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL)

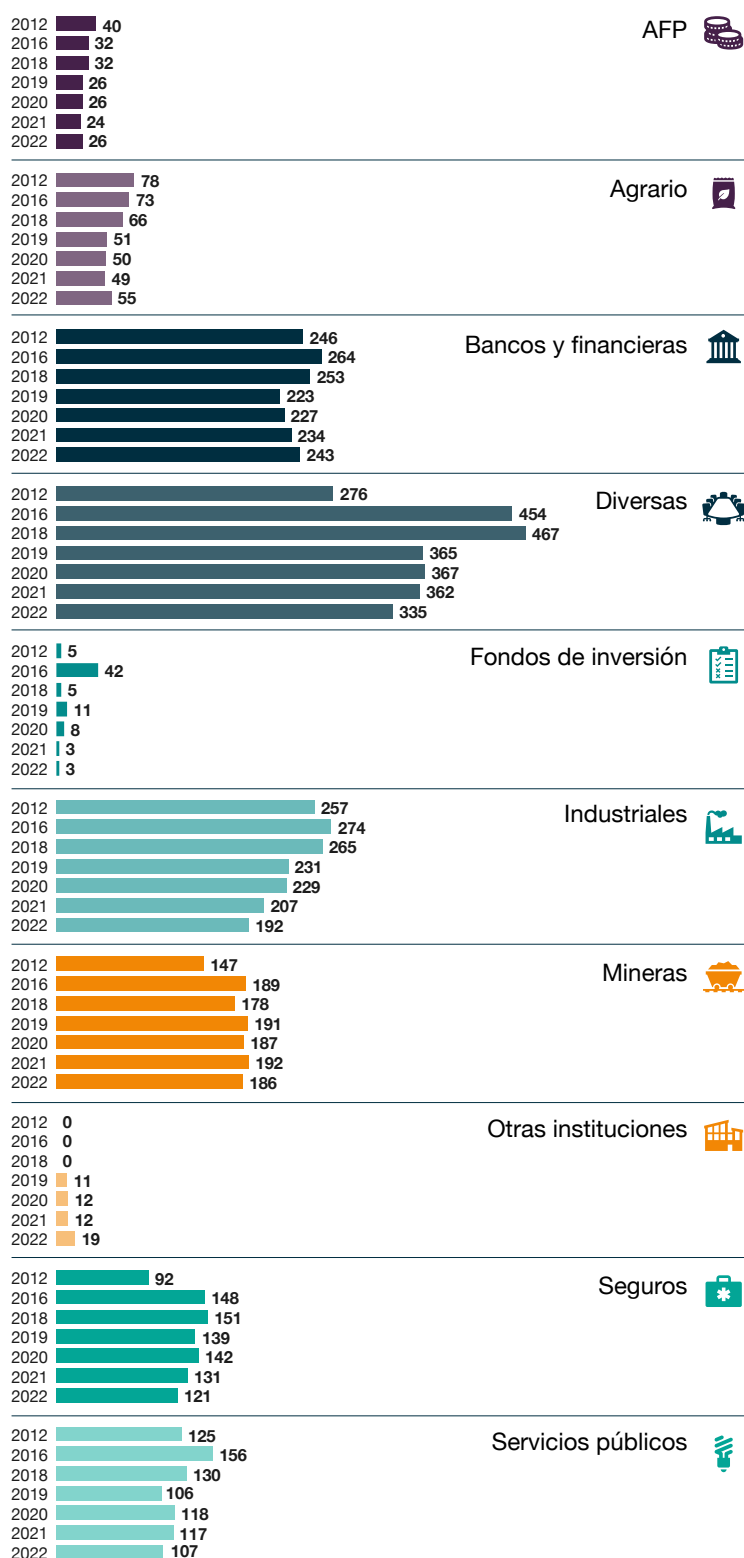
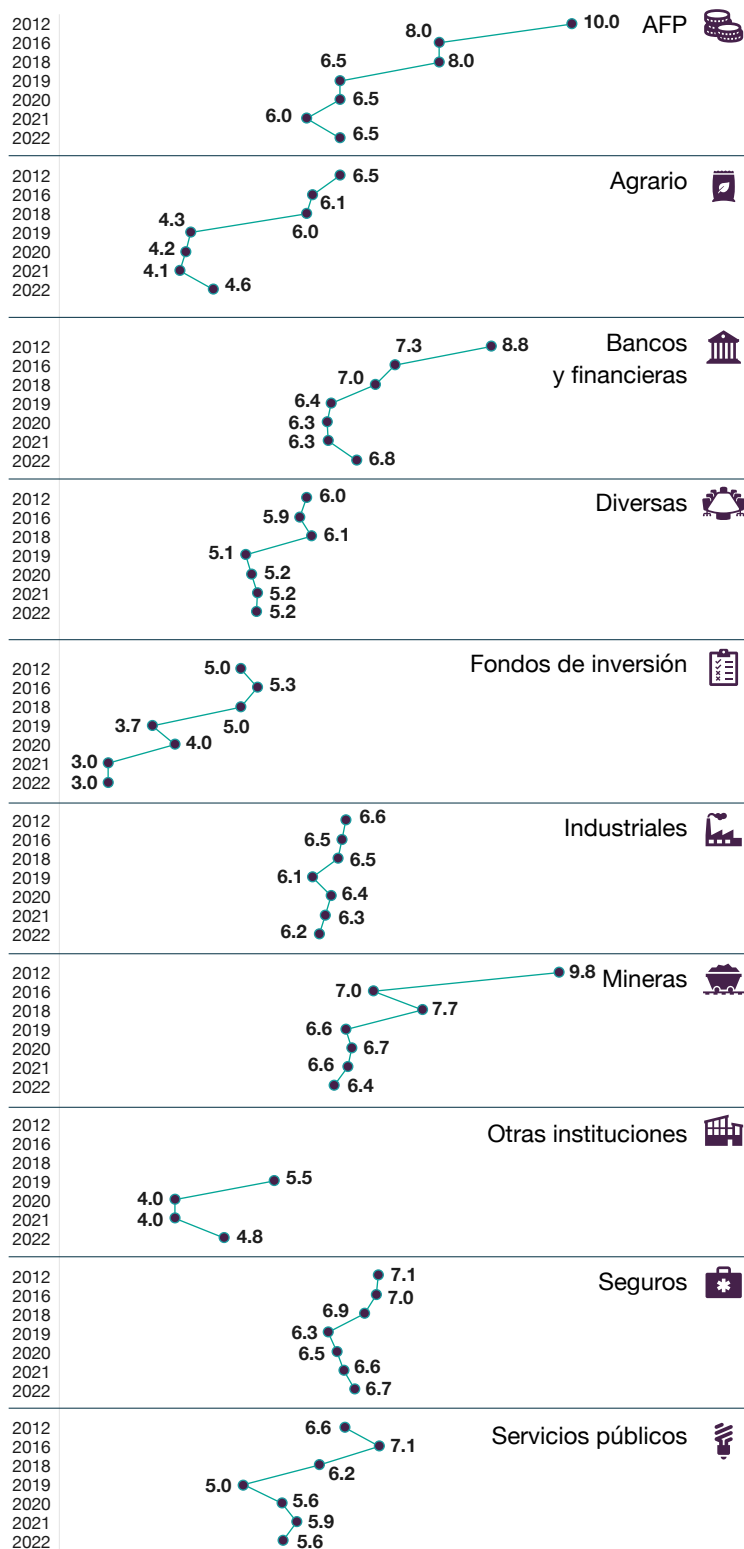


Figura 10

Número promedio de directores en empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) según sectores

A nivel de empresas, se tiene que las pertenecientes a los segmentos de bancos y financieras y seguros reportaron la mayor cantidad de directores al 2022, con casi 7 miembros. El principal sector, referido al rubro de diversas, reportó cerca de 5 miembros en promedio. De otro lado, se evidenció una clara reducción, dentro del periodo analizado, en el número de directores por empresa en los segmentos de fondos de inversión, mineras y servicios públicos.



2.4 Participación de la mujer en directorios

2.4.1 Con relación a la participación en directorios

En el periodo de análisis, y disgregando la información según el género, se tiene que la participación de las mujeres en los directorios (sean por posiciones o número de mujeres como directoras) ha evidenciado incremento: al 2022, se reportaron 128 miembros en un total de 160 posiciones, lo cual significa que en 10 años se ha incrementado 1.8 y 1.7 veces más.

Este crecimiento reflejaría la mayor respuesta obtenida desde los accionistas, directivos y los fondos

de inversión internacionales que en algunos casos premian la diversidad de género en directorios toda vez que se incrementó no solo en empresas que ya contaban con mujeres como miembros, sino con su incorporación en nuevos directorios, evidenciando un leve avance en cuanto a acortar la brecha de género en este contexto.

De esta forma, las empresas que reportaron al menos una directora aumentaron en 78 % en el año 2022 con relación a lo reportado al 2012, mientras que las que reportaron al menos dos directoras se incrementaron a 162.5 % (2.6 veces) y, con al menos

tres directoras, 25 %, correspondiendo ello a diez empresas, siendo el segmento más estable.

Esto mostraría que no basta con contar con la participación de una mujer en directorio. Se requiere un mínimo de dos personas o un porcentaje no menor al 30 % de presencia de mujeres para que se perciban las ventajas de la diversidad de género, razón que lleva a muchas empresas a incrementar el número de miembros mujeres en el tiempo.

Tabla 11

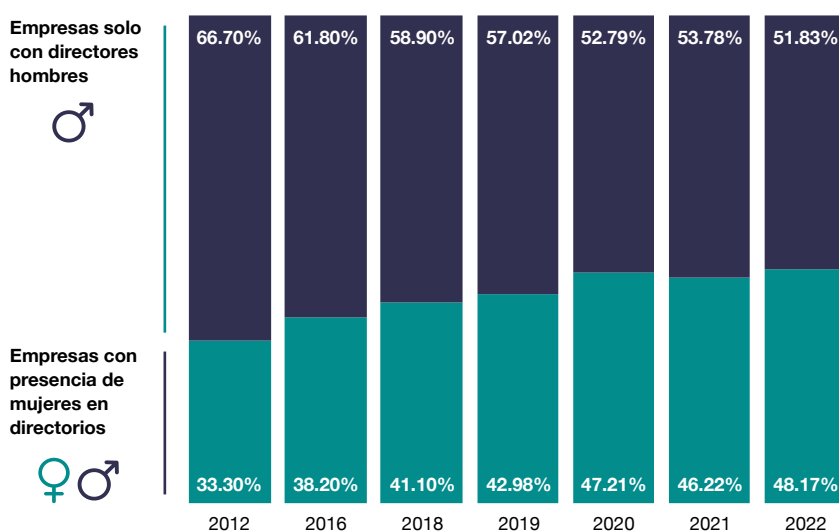
Número de directoras mujeres (posiciones), número de directoras (personas) y de empresas con una, dos y tres directoras

Criterio Año		2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022	Var.% porcentual (2022/2012)
Cantidades totales									
	Del número de posiciones como miembro de directorios	94	145	142	144	158	152	160	70.21%
	Del número de mujeres como miembros de directorios	72	120	113	111	123	119	128	77.78%
Grado de participación en directorios de empresas									
	Número de empresas con al menos una directora	59	95	97	101	110	104	105	77.97%
	Número de empresas con al menos dos directoras	16	33	32	31	34	34	42	162.50%
	Número de empresas con al menos tres directoras	8	12	10	9	11	11	10	25.00%

Asimismo, la mayor diversidad en los directorios se evidencia en la presencia de mujeres en un mayor número de empresas: en 2022, el 48.2 % del total de empresas reportaron al menos una directora versus el 33.3 % del año 2012. Si bien es un incremento, refleja que el avance en el cierre de brechas en el mercado peruano, para el caso de las empresas del mercado de valores, es positivo, pero es lento: si consideramos el año 2012 como punto de partida, habría tomado un poco más de diez años para que por lo menos la mitad de las empresas tengan al menos una mujer en sus directorios.

Figura 11

Proporción de empresas según presencia mínima de la mujer en directorios





Carolina Trivelli Ávila
Investigadora principal
de IEP

“

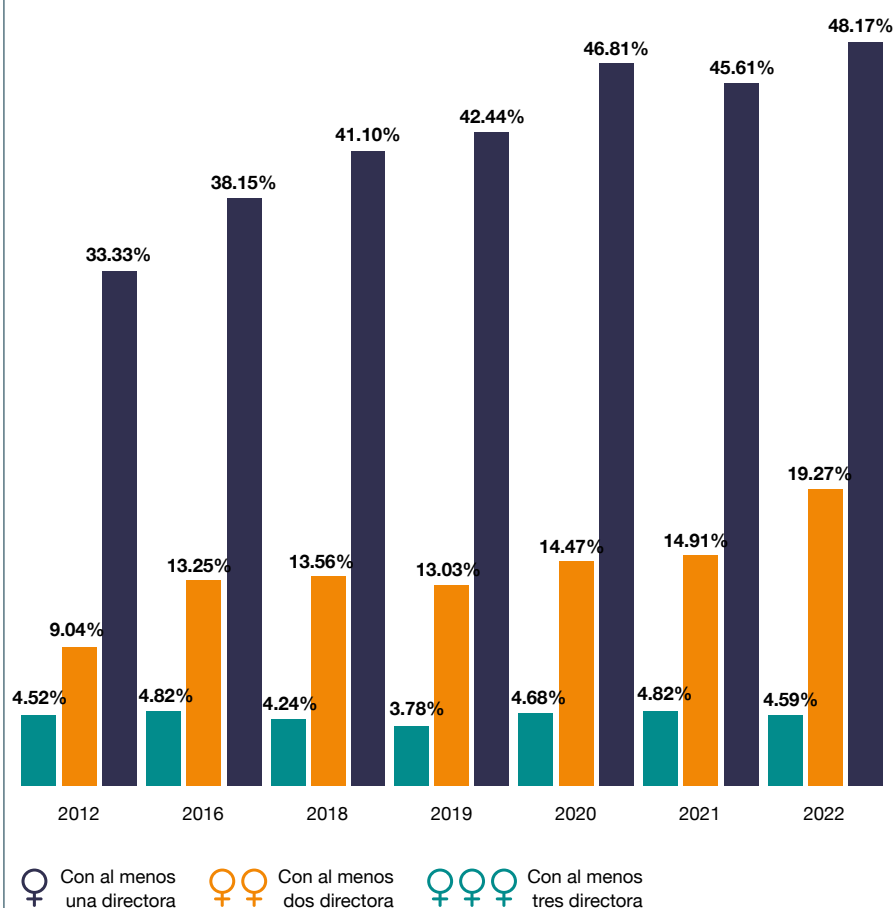
Yo te diría que hay diferencias en la forma de plantear temas y seguimiento, pero todo varía mucho dependiendo de cuántas mujeres sean en el directorio. Si eres la única mujer, puedes plantear, pero eres una de más. Se nota la diferencia cuando la mayoría son mujeres.

”

La brecha en mención es mayor en cuanto a considerar un mayor grado de diversidad, toda vez que, en términos de número de empresas, las que reportaron al menos dos mujeres en sus directorios representaron el 19.3 % (42 empresas) versus el 9 % del año 2012 (16 empresas). Por su parte, solo el 4.6 % del total de empresas analizadas (equivalente a diez empresas) reportó más de tres directoras, porcentaje que se ha mantenido casi invariable si se tiene en cuenta que en 2012 representaba el 4.5 %, como se aprecia en la Figura 12.

Figura 12

Proporción de empresas según presencia de la mujer en directorios





Alejandro Bazo
Consultor Independiente

Desde BURSEN, el Centro de Estudios Financieros del Grupo BVL, promovemos la cultura e inclusión financiera y bursátil para incrementar la participación de más mujeres en el mercado de valores peruano. De esta manera las empoderamos en capacidades financieras que contribuirán a su desarrollo personal y profesional.

Es por esa razón que nos sumamos al compromiso del 30 % al 2030, una iniciativa que busca promover el empoderamiento de las mujeres no solo a nivel de directorios, sino en todos los niveles de las organizaciones. En esa línea promovemos el incremento de la participación femenina en nuestros programas y cursos de especialización en finanzas y mercado de valores, así como en los desafíos bursátiles que promovemos anualmente. Hoy en día, la participación femenina en los programas y cursos de especialización que imparte BURSEN llega al 39 %.

En el año 2019, BURSEN inició los desafíos bursátiles que fueron lanzados al mercado para que las personas, de manera individual o grupal (estudiantes universitarios y de institutos), desarrollen sus capacidades financieras y bursátiles mediante el uso de un simulador. En esos desafíos, que a la fecha ya suman siete ediciones, nos dimos cuenta de que, del total de participantes, las mujeres apenas llegaban al 30 %. Esta situación nos llevó a evaluar las razones para no lograr acercarnos a la paridad, con el fin de reducir la brecha de género.

Fue así como, junto a WomenCEO, en el año 2021 lanzamos un desafío bursátil exclusivo para mujeres, un espacio que no solo busca desarrollar competencias en el campo financiero y bursátil para este segmento, sino que también tiene como objetivo acortar la brecha de género en los desafíos bursátiles generales y demostrar que en el mundo de las finanzas tampoco hay espacio para desigualdades.

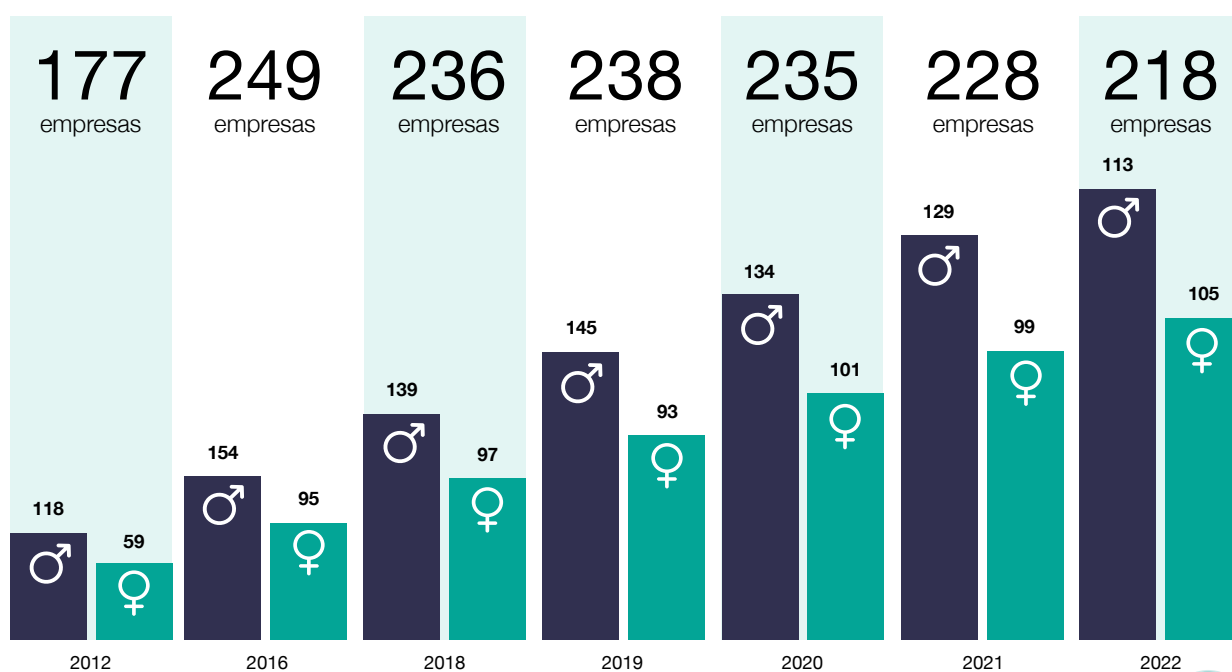
En estos desafíos, las participantes tienen acceso a nuestra plataforma Simulador de Rueda de Bolsa y reciben charlas de mentoría de otras mujeres profesionales que ocupan puestos de liderazgo en entidades financieras y del mercado de valores, con lo cual buscamos inspirar en nuestras participantes las ansias de aprender, desarrollarse en el campo de las finanzas y relacionarlas con referentes que les permitan tener la certeza de que esto es posible.

Cabe mencionar que, desde la Bolsa de Valores de Lima, también en su continuo trabajo por promover la equidad de género dentro de las empresas peruanas, viene siendo parte, por sexto año consecutivo, del Campanazo en favor de la Igualdad de Género, a fin de conmemorar el Día Internacional de la Mujer. Ello junto a la Corporación Financiera Internacional (IFC) y más de 60 bolsas de valores alrededor del mundo.

En términos absolutos, se tiene que, en 2022, de las 218 empresas analizadas, en 113 de ellas se reportó presencia absoluta de hombres en los directorios y solo en 105 de ellas se tuvo presencia de al menos una mujer en el directorio. En contraste, en el año 2012 la presencia de la mujer se dio en 59 de las 177 empresas.

Figura 13

Empresas con directoras y empresas sin directoras



2.4.2 Con relación a la participación en posiciones de directoras

Con respecto a la participación de directoras en los directorios de las empresas registradas en la BVL, se observa que el porcentaje de las posiciones ha aumentado, pasando de 7.42 % en 2012 a 12.43 % en 2022. Considerando el número de posiciones de las directoras, se evidencia que ha aumentado de 94 a 160: una diferencia de 66.

Asimismo, si analizamos el número de mujeres que son miembros de directorio de las empresas registradas en la BVL, se puede observar que el porcentaje ha aumentado de 7.7 % en 2012 a 12.8 % en 2022. En el número absoluto, aumenta de 72 a 128. ¡Una diferencia de 56 personas en diez años!

Figura 14

Participación de las posiciones ocupadas por las mujeres como miembros de directorios respecto al total de posiciones de directores en las empresas registradas en la BVL

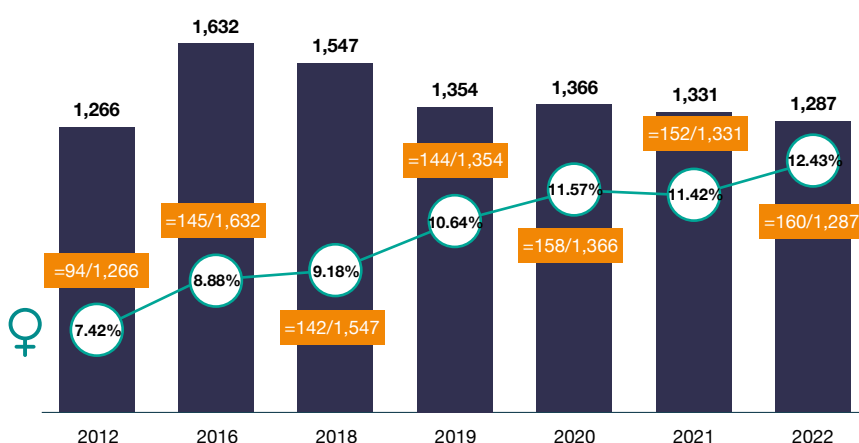
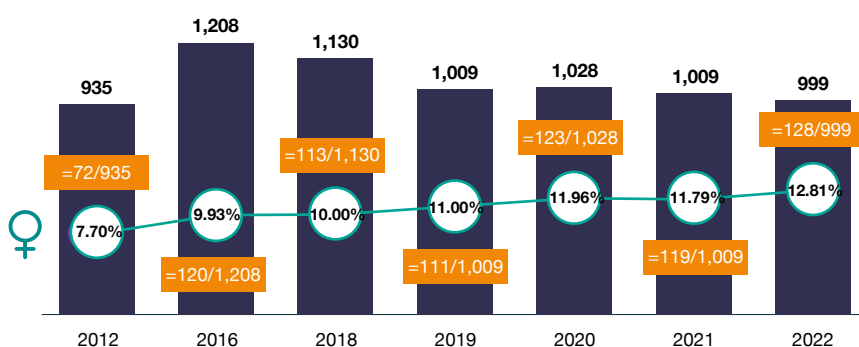


Figura 15

Participación del total de mujeres (personas) como miembros de directorios respecto al total de directores de las empresas registradas en la BVL





**Enrique Pardo
López de Romaña**
*Presidente del Directorio
de SERPOST*

«Considero que es sumamente importante contar con mujeres en directorios. La sociedad es mixta y sus entes representativos, como lo son las empresas, también tienen que serlo, empezando por sus órganos de dirección. Con esto no quiero decir que hay que incluir directoras mujeres por el solo hecho de ser mujeres, sino que deben tener las mismas oportunidades que los hombres para acceder a estas posiciones y que gane el o la mejor a la hora de la elección, demostrando capacidades para atender mejor lo que se requiera en el directorio».



Alicia Franco Temple
Directora independiente

«En general, las mujeres son más cautas. Basan sus decisiones en evidencia de su experiencia y buscan más fuentes de información que las propias. Escuchan más y son claras y precisas cuando expresan su opinión señalando los argumentos técnicos para ellos».



Dan Nakamura
*Socio Principal de Nakamura
Abogados S. Civil de R.L.*

¿Por qué considera que aún existe una infrarrepresentación de mujeres directivas?

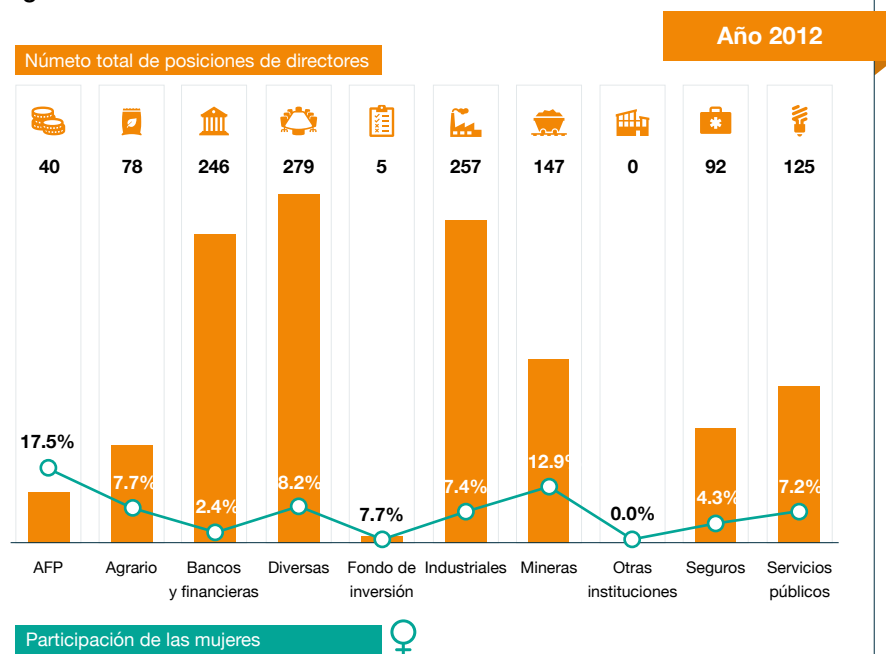
Considero que existen varias razones: machismo, religión, decisión de vida (dejar la profesión para dedicarse al cuidado de la familia) y el acceso de las mujeres a la educación universitaria (1908 en Perú). Sin embargo, considero que la pregunta parte de un axioma equivocado, ya que se toma como referencia a las grandes y medianas empresas y no a las MYPES, en las que la presencia de las mujeres en puestos de gerencia general y directorios es mayor.

2.4.3 Participación según sectores de empresas listadas en bolsa

A continuación, se muestra la evolución de forma desagregada (por años) con relación a la participación de la mujer en las posiciones de directorio. En 2012, destacó la mayor participación en AFPs (17.5 %), seguido de mineras (12.9 %) y diversas (8.2%).

Figura 16

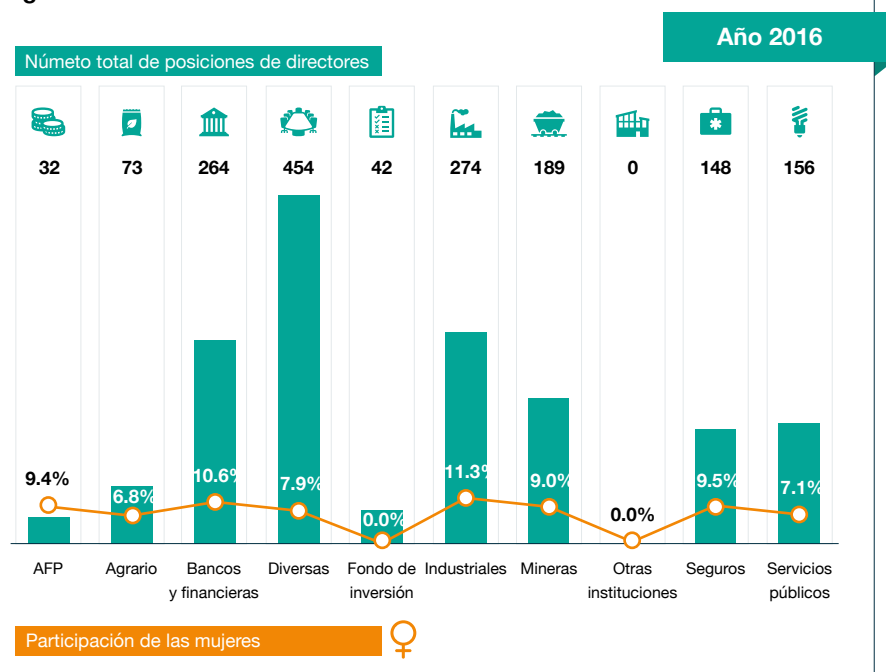
Participación de las mujeres en los directorios de las empresas registradas en la BVL en 2012



En 2016, el sector industrial reportó la mayor participación (11.3 %), seguido de los bancos y financieras (10.6 %) y seguros (9.5 %).

Figura 17

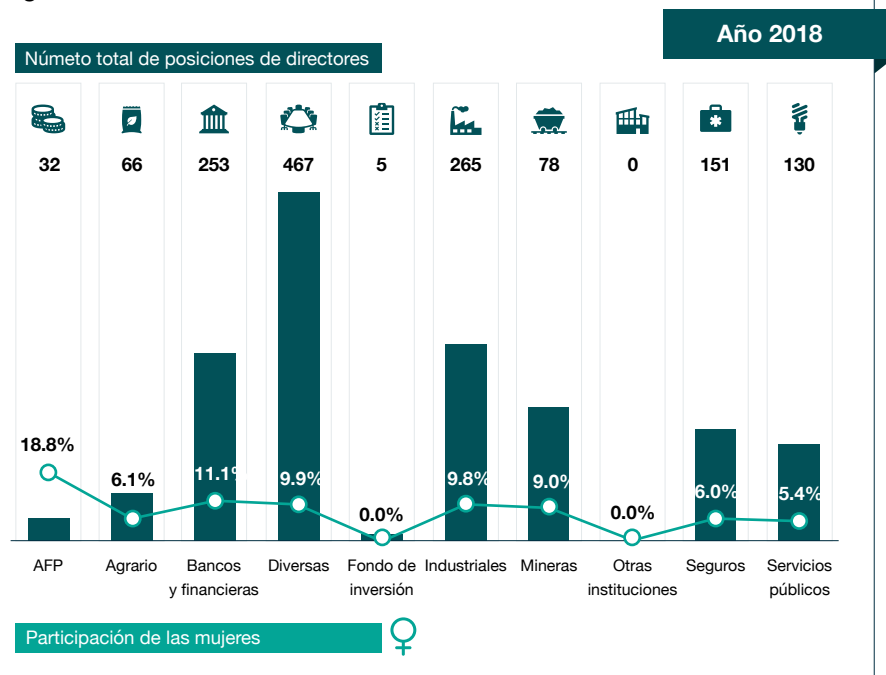
Participación de las mujeres en los directorios de las empresas registradas en la BVL en 2016



En 2018, la mayor participación de las mujeres se dio en el sector de AFPs (18.8 %), seguido del de bancos y financieras (11.1 %) y diversas (9.9 %).

Figura 18

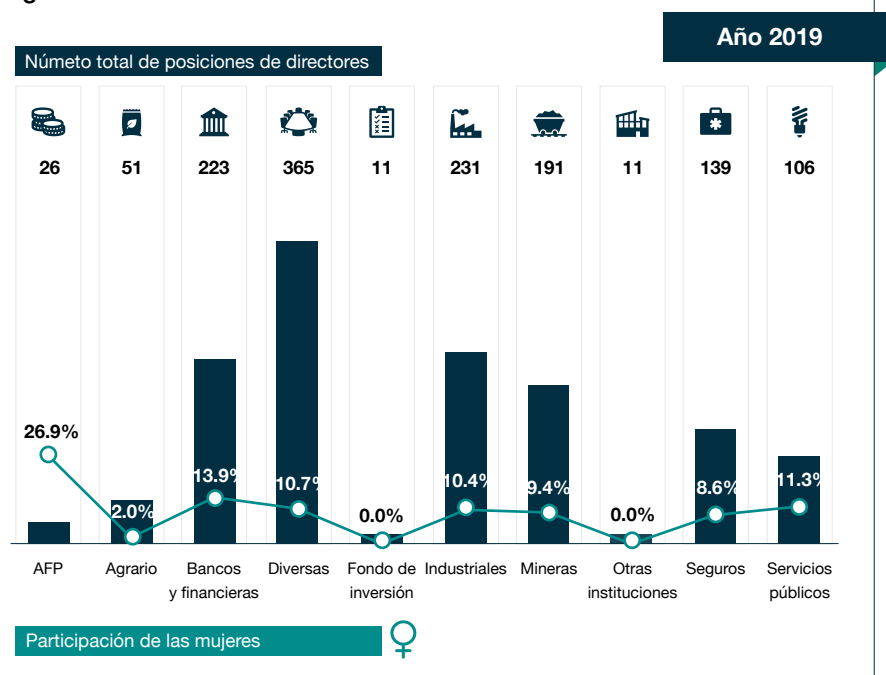
Participación de las mujeres en los directorios de las empresas registradas en la BVL en 2018



En 2019, la mayor participación de las mujeres se dio en el sector de AFPs (26.9 %), seguido del de bancos y financieras (13.9 %) y diversas (10.7 %).

Figura 19

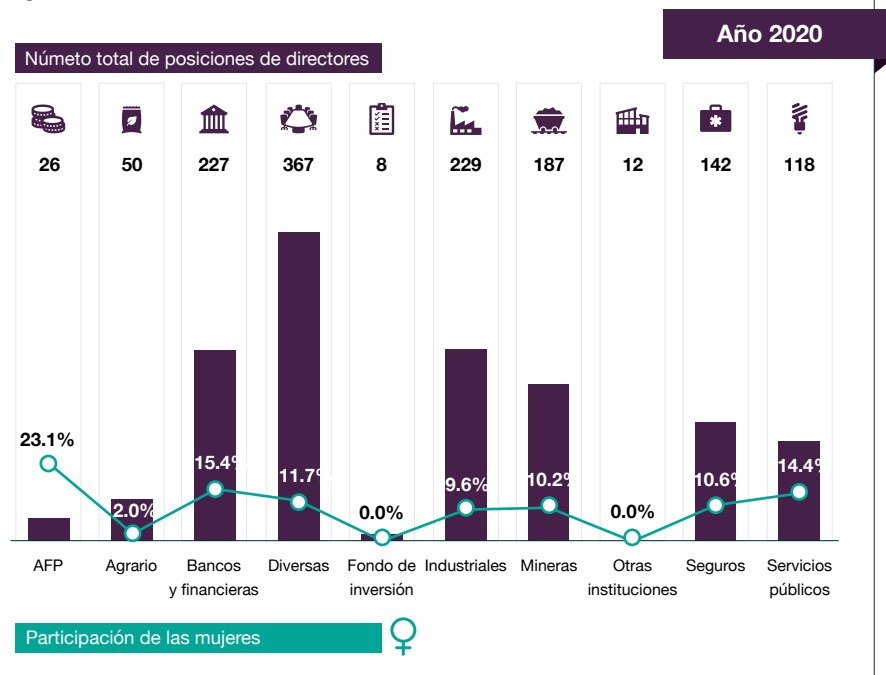
Participación de las mujeres en los directorios de las empresas registradas en la BVL en 2019



En 2020, la mayor participación de las mujeres se dio en el sector de AFPs (23.1 %), seguido del de bancos y financieras (15.4 %) y diversas (11.7 %).

Figura 20

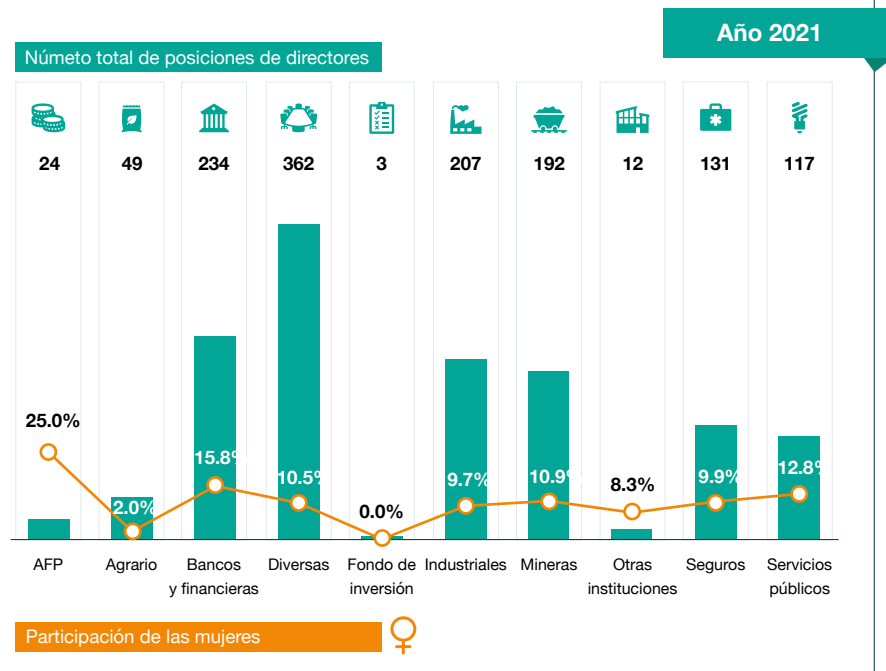
Participación de las mujeres en los directorios de las empresas registradas en la BVL en 2020



En 2021, la mayor participación de las mujeres se dio en el sector de AFPs (25 %), seguido del de bancos y financieras (15.8 %) y mineras (10.9 %).

Figura 21

Participación de las mujeres en los directorios de las empresas registradas en la BVL en 2021



Como se apreció, año a año, dentro del periodo analizado, la presencia de las mujeres en los directorios, medida a través del número de posiciones, evidencia un resultado heterogéneo. Vemos un crecimiento importante de los rubros de AFPs (al pasar de 17.5 % en el 2012 al 26.9 % en 2022, siendo además el más elevado del periodo y muestra analizada); un crecimiento sostenido, año a año, en banca y financiera, además del gradual crecimiento en seguros y, principalmente, servicios públicos. En este último se demuestran los resultados positivos de una política acertada de FONAFE de promover desde los principios de gobierno corporativo la diversidad e inclusión.

En contraste, se reportó una tendencia a la baja en el segmento agrario e industriales. Asimismo, el único segmento en el que no se reportó presencia alguna fue en el de las empresas de fondos de inversiones. Esta información confirma lo sostenido por algunos estudios: que un indicador para determinar la mayor presencia de mujeres en directorios es el sector en el que se opere (Fryxell y Lerner, 1989; Harrigan, 1981), como servicios intensivos más que en sectores industriales y manufactureros (Krishnan y Park, 2005).

Figura 22

Participación de las mujeres en los directorios de las empresas registradas en la BVL en 2022

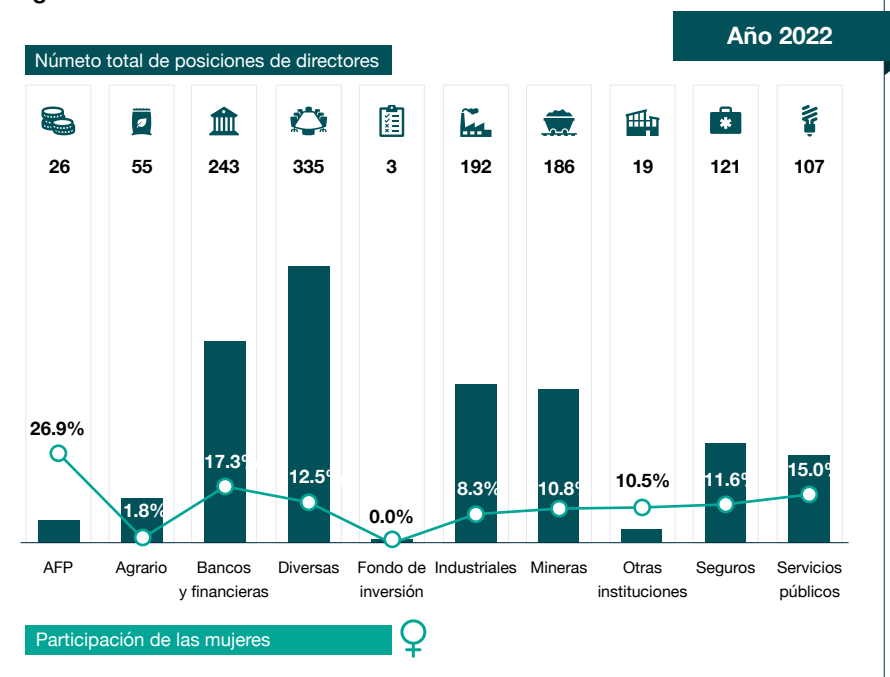
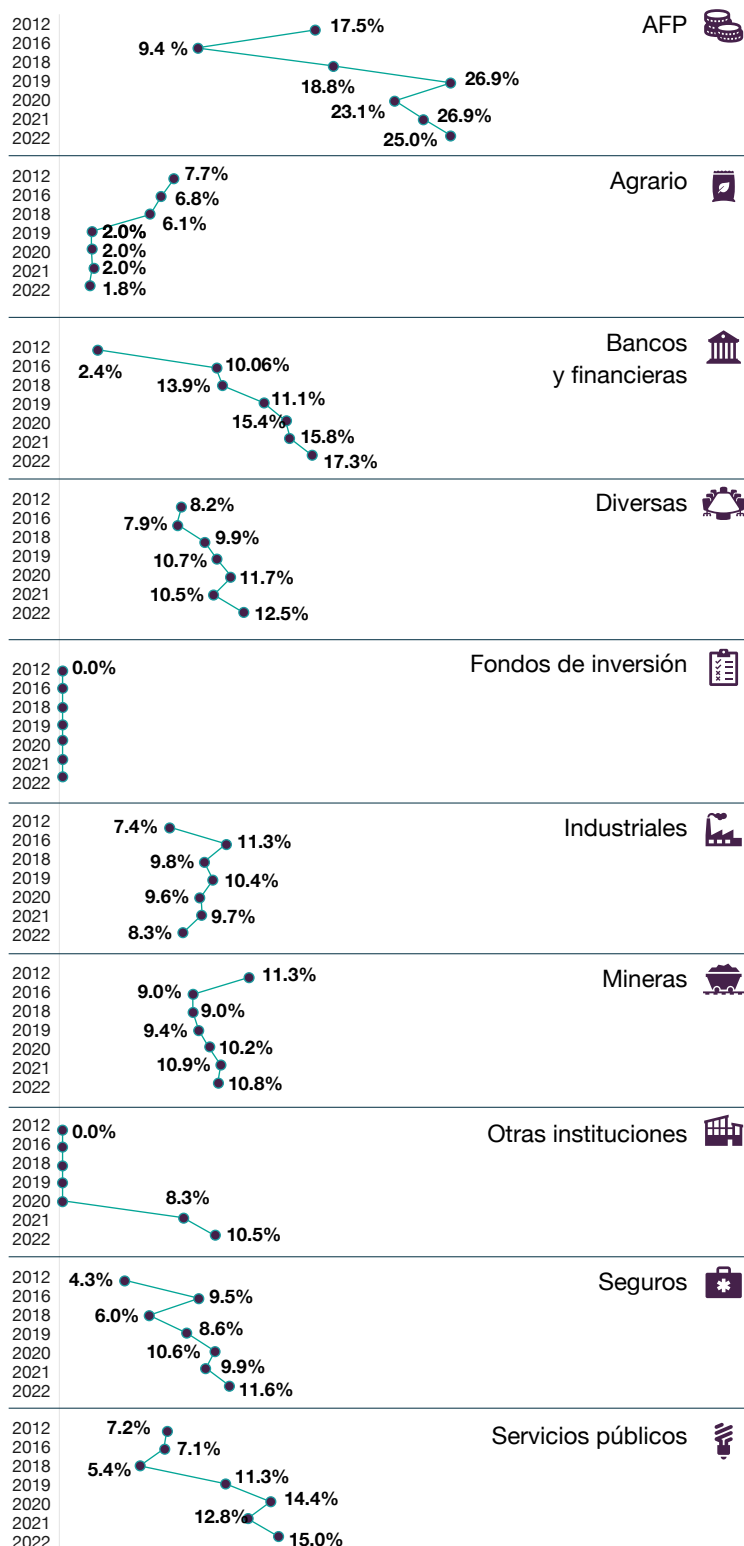
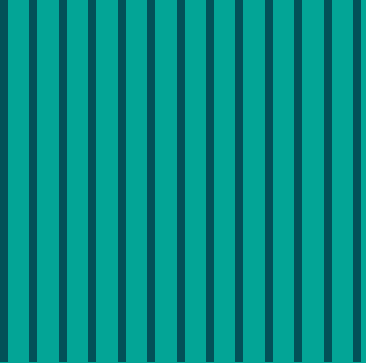


Figura 23

Participación de la mujer en las posiciones para miembros de directorios 2012-2022





3. Tercera parte

Directorios de las empresas
del Estado



3.1. Introducción a cargo de Lorena Masías Quiroga



Lorena Masías Quiroga
*Directora ejecutiva
del Fondo Nacional de
Financiamiento de la
Actividad Empresarial del
Estado (FONAFE)*

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) fue creado en el año 1999 y realiza el seguimiento de 35 empresas que cuentan con 28 directorios activos⁴. FONAFE tiene como funciones principales: a) normar y dirigir la actividad empresarial del Estado; b) aprobar el presupuesto consolidado de las empresas de la corporación y c) administrar la renta producida por la inversión de las empresas de la corporación. Cabe indicar que no se encuentran bajo su ámbito las empresas de propiedad de gobiernos regionales, municipales o de universidades nacionales y Petroperú.

El Decreto Legislativo N.° 1031 dispone que los recursos de las empresas deben destinarse para el logro de sus planes y objetivos estratégicos en el marco de las disposiciones del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (en adelante CBGC). El CBGC de FONAFE establece que el tamaño de los directorios debe propiciar la pluralidad de criterios y el balance de habilidades profesionales.

Este interés de fortalecer las buenas prácticas de gobierno corporativo y de contar con diversidad en nuestros directorios se ha desarrollado en el «Libro blanco: Lineamientos para la gestión de directorios y directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE» (en adelante «Libro blanco») que, en una reciente modificación de mayo de 2022, ha incrementado el objetivo de inclusión de mujeres en el Directorio de FONAFE de un 20 % (objetivo antes de la modificación) a incorporar progresivamente dos directoras cuando el directorio cuente con hasta cinco miembros (equivalente al 40 %) y tres directoras cuando el directorio cuente con más de cinco miembros. Esta modificación es un compromiso y un reto para FONAFE, a fin de no solo seguir generando una mayor diversidad en la composición de los directorios, sino incrementarla. Ello implica fomentar interna y/o externamente la incorporación de directoras y/o cuadros gerenciales de mujeres que posteriormente puedan tener la experiencia para ocupar el cargo de directora.

⁴ Grupo Distriluz es un conjunto de 4 empresas (Hidrandina, Electronoroeste, Electronorte y Electrocentro) que se gestionan con un mismo directorio. Sima Iquitos SRL no cuenta con directorio, y respecto a las empresas Semán, Silsa y Esvicsac, la conformación de directorios por parte de FONAFE se encuentra en proceso.

En relación a los 28 directorios que actualmente gestionamos, 10 de ellos cuentan con participación de mujeres, y, de estos, 6 tienen 40 % del total de directores, o más, de presencia de mujeres en ejercicio a octubre de 2022. Estas empresas son: Egasa (40 %), Egesur (40 %), Electropuno (50 %), Electro Ucayali (40 %), Cofide (50 %) y Agrobanco (40 %).

Por otro lado, se debe señalar que los países miembros de la OCDE hacen seguimiento y control de las empresas de propiedad del Estado a través de diversas estructuras. Una de estas estructuras es el Control Centralizado de la propiedad estatal que la OCDE procura impulsar, sin que ello implique que no reconozca como válidas las otras formas de control. Sin embargo, la modalidad de Control Centralizado tiene varias ventajas como reducir el riesgo de intervención política, generar una visión integral de la gestión (financiera y no financiera), así como favorecer la rendición de cuentas y la supervisión de las empresas. El Perú participa en el Grupo de Gobierno Corporativo en Empresas Públicas y Prácticas en Privatización, que es un grupo de trabajo especializado que pertenece al Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE. En el grupo de trabajo, FONAFE representa a Perú.

FONAFE, desde su creación, ejerce la administración de la propiedad estatal bajo una estructura de Control Centralizado, por lo que en este aspecto estamos alineados a la mejor

práctica recomendada por la OCDE. Cabe indicar que la gestión de las empresas es de responsabilidad de los directorios y gerencia de cada empresa. FONAFE, como accionista, no interviene en la gestión, pero actúa como propietario activo e informado en el marco de lo que actualmente se conoce como Conducta Empresarial Responsable.

En el presente contexto, que Perú ha sido invitado para iniciar el proceso de incorporación a la OCDE, y que se ha aprobado una hoja de ruta para la adhesión del Perú a la OCDE, FONAFE y las empresas bajo su ámbito están preparadas para contribuir en este proceso de interés nacional. Para FONAFE y las empresas bajo su ámbito, las prácticas de buen gobierno corporativo no solo son una opción sino una obligación que debemos seguir implementando y fortaleciendo. Ello está incorporado en nuestros planes y objetivos estratégicos, siendo uno de los pilares la incorporación de mujeres en los directorios de las empresas.

3.2 El compromiso corporativo de FONAFE por la diversidad e inclusión en directorios



Rosa Asca

Directora independiente

“

Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los retos de los directorios de las empresas del Estado?

El mensaje de anticorrupción debe ser muy fuerte y claro.

”

El 26 de junio de 2018, la Corporación FONAFE aprobó la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial, la cual tuvo tres modificaciones bajo el título actual del «Libro blanco: Lineamientos para la gestión de directorios y directores para las empresas bajo el ámbito de FONAFE», documento que aborda las buenas prácticas de gobierno corporativo recomendadas por la OECD, Banco Mundial, CAF y Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de orientar la gestión de los directorios del holding.

Desde la primera versión del año 2018, la Corporación FONAFE expresó su compromiso por contar con directorios que agreguen valor a las empresas «procurando la paridad de género» como criterios para la selección de miembros. Posteriormente, con sus modificaciones del 03 de octubre de 2018, 20 de marzo, 26 de setiembre de 2019 y siguientes, el «Libro blanco» de FONAFE realiza planteamientos concretos sobre cómo lograr la paridad de género en directorios. El numeral 6.4.2 señala que la composición del directorio «debe contemplar la diversidad profesional y de género», así como asegurar pluralidad de opiniones a partir de la amplitud de conocimiento y puntos de vista, afirmando que «los directorios con mayor diversidad

benefician el desempeño de dicho cuerpo colegiado respecto a la toma de decisiones y eficiencia organizacional». Haciendo referencia al género femenino en los directorios, promueve la participación de «al menos 2 mujeres» en directorios de hasta cinco miembros y «por lo menos 3 mujeres» cuando el directorio está compuesto con más de cinco miembros, siendo el caso que los directorios de las empresas del ámbito de FONAFE son de hasta siete (07) miembros. Interesante el planteamiento respecto a que se debe priorizar la selección de mujeres como directoras independientes hasta alcanzar los topes indicados. Es menester indicar que el plazo que tienen las empresas del Estado que forman parte del holding para implementar esta medida es hasta el 31 de diciembre de 2024.

Esta cuota regulada, impulsada en las empresas del Estado, ha venido dando resultados según se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11
Períodos 2021 y 2022

Periodo anual	# de empresas con directorios	Empresas con Mujeres en Directorio	Total de miembros de Directorio	Número de Directoras	Participación %	Objetivo Meta	Total directores independientes	Total mujeres directoras independientes	Tiempo de servicio	
									1 a 3 años	3 a 6 años
2022	28	10	105	17	14.30%	40%	18	5	12	5
2021			146	23	16%	20%				

La cuota autorregulada impuesta por el holding de las empresas del Estado ha llevado también a contar con resultados muy interesantes en torno al indicador del 30%, como su directora ejecutiva, Lorena Masías, comenta en la nota introductoria. Ampliamos la información en la Tabla 12 con el fin de destacar el avance:

Tabla 12
Indicador del 30 %

Sector	Empresas	%	c/Directoras independientes
Generación eléctrica	Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S.A.-EGASA	40	X
	Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.-EGESUR	40	
	Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad de Puno S.A.A.-Electropuno	40	
	Electro Ucayali S.A.	40	X
Banca	COFIDE	50	X
	Banco Agropecuario - AGROBANCO	50	X

Asimismo, los resultados obtenidos por las empresas del Estado a nivel directivo respecto a los avances en la participación de las mujeres en espacios de toma de decisión, muestran lo relevante de contar con mujeres con conciencia de género en la dirección general de las organizaciones. De hecho, este enfoque de promoción de la diversidad de género en los directorios se aprecia con una premisa base desde la gestión a cargo de Patricia Elliot y posteriormente a nivel de cuota autorregulada durante la gestión de Lorena Masías como directoras ejecutivas. En el siguiente punto, previo a abordar los resultados del indicador 30 %, ahondaremos en lo aquí señalado.



Patricia Elliot Blas
Exdirectora ejecutiva de
FONAFE

«En FONAFE sacamos unos lineamientos en los que tratamos de ponernos una meta: en promedio deberíamos tener un 20 % de participación de mujeres. Las cuotas pueden ayudar, porque al menos visibilizan el problema. Aunque pasen diferentes gestiones, si este objetivo lo tienes como política, a pesar de los cambios ministeriales y de las empresas del Estado, se tendrá que seguir motivando que existan más directoras mujeres. Con cuotas se ayuda, en especial en empresas del Estado».

4. Cuarta parte

Resultados específicos sobre la situación en los directorios de las empresas con valores inscritos en la BVL



4.1 Empresas con 30 % de participación de mujeres en directorios



Linda Yzela Ávila Ortiz
*Secretaria general del
Directorio EDYPIME Edificar*

“

Las empresas tienen que reconocer que la diversidad es importante para generar valor. Para lograrlo, creo yo, hay que fomentar y facilitar la incorporación de mujeres. ¿Y cómo se logra? No hagan diferencias, denos el mismo lugar que le darían a un hombre en las mismas condiciones. Es importante no establecer excepciones, sino más bien igualdad de oportunidades.

”

4.1.1 ¿Por qué es importante contar con no menos de 30% de mujeres en posiciones directivas?

Estudios tras estudios muestran que la gestión de la diversidad de género permite a las organizaciones tener beneficios demostrables. ¿Cómo lograr la mayor presencia de mujeres en posiciones directivas? Una forma para lograrlo es nombrar no menos del 30 % de mujeres en el directorio o en el órgano de gobierno de la organización. A continuación, una serie de evidencias encontradas en torno a su efectividad:



Brown et al. (2002) señaló que las empresas que cuentan con dos o más mujeres en sus directorios tienen mayores probabilidades de ser líderes en sus sectores y, asimismo, se caracterizan por tener directorios más activos e independientes.



Catalyst (2004) publicó un estudio sobre la base de 353 empresas del índice Fortune 500 que contaban con mujeres en sus equipos de alta dirección, mostrando que dichas empresas tenían un mayor desempeño financiero y reportaban retornos sobre el patrimonio (ROE). En el año 2007, Catalyst profundizó su estudio actualizando la información con datos pertenecientes al periodo 2001 – 2006 y encontró que las empresas con más mujeres como miembros de directorio alcanzaban mejores rendimientos en al menos tres indicadores financieros: rendimiento sobre el patrimonio (53 % mayor), rendimiento sobre las ventas (42 % mayor) y rendimiento sobre el capital invertido (66 % mayor). Catalyst también mostró que los resultados más fuertes en promedio predominaban en las empresas con tres o más mujeres en sus juntas corporativas.



McKinsey realizó un estudio en 2013 tomando como base a 345 empresas listadas en las bolsas latinoamericanas y demostró que aquellas que contaban con una o más directoras lograron un rendimiento de capital del 44 % más alto y márgenes, antes de intereses e impuestos del 47 % mayor sobre aquellas integradas solo por hombres.



Krishnan y Park (2005) obtuvieron una relación positiva entre el porcentaje de mujeres en los directorios y rentabilidad económica de las empresas del Fortune 1000.



Deszo et al. (2007) también sostuvieron que contar con mujeres en las posiciones corporativas más altas resultaba estratégicamente relevante para la innovación y la toma de decisiones.



La consultora Egon Zehnder (2016) realizó un estudio usando como base de análisis la composición de los directorios de 155 empresas líderes que cotizan en las bolsas de Chile, México, Colombia, Argentina y Brasil, así como entrevistas a 61 presidentes (mujeres y hombres) de directorio que opinaron sobre la diversidad de género en los directorios. En sus resultados encontraron que los sesgos culturales y la resistencia al liderazgo femenino continúan siendo factores significativos en la menor presencia de mujeres en estos órganos de decisión. Por tanto, recomienda que las empresas que se encuentran registradas en el mercado de capitales tengan presente la importancia de incorporar profesionales mujeres en puestos gerenciales y de alta dirección para impulsar los cambios organizacionales necesarios hacia la gestión de la diversidad.

Respecto a cómo la mayor presencia de mujeres en directorios y/o alta dirección promueven una mayor equidad de género, el Banco Interamericano de Desarrollo (2022) constató que contar con presencia de mujeres en posiciones jerárquicas como gerentes generales y/o directoras en número significativo, o mujeres como propietarias, tenía un efecto positivo en el índice de género, porque comprobaron que promovían una mayor capacitación de la fuerza laboral y el uso de tecnologías avanzadas, lo cual generaba un clima laboral progénero por las facilidades que ello significaba para las labores; fortalecían la cultura y el propósito de la empresa, contribuyendo a generar el contexto adecuado para retener y promover a mujeres de alto potencial por las mejores condiciones laborales como flexibilización laboral e inversión en una infraestructura de responsabilidades compartidas.



¿Por qué importa aumentar la presencia de las mujeres en la alta dirección? Sencillamente por el valor puro que se obtiene de la diversidad de pensamiento

Francesca Lagerberg

CEO de Baker Tilly

El Instituto de Liderazgo del London Business School (2021) publicó una investigación realizada durante dos décadas a los directorios de las empresas del índice FTSE 350 de la Bolsa de Valores de Londres con el fin de medir los efectos de la diversidad sobre el EBITDA, mostrando que el 50 % de las empresas top evaluadas, que tenían al menos una mujer en directorios, experimentaron altos niveles del EBITDA luego de tres años. Este mismo estudio señaló que los directorios del FTSE 350 con diversidad de género bien gestionada —es decir, integrada— contribuyen a mayores rendimientos de las acciones y son menores las probabilidades de disidencia de los accionistas. Este estudio es importante por la evaluación en el tiempo y los factores de correlación (y no causalidad propiamente dicha) que significa la diversidad de género en los directorios. En particular, la conclusión que adopta el estudio es que uno de los sellos distintivos de los directorios con más mujeres evidencia:

a.

Una descentralización significativamente mayor en la toma de decisiones, gracias a comités que operan con fuertes poderes delegados.

b.

Una mayor probabilidad de llegar a un consenso antes de que se tomen decisiones importantes, en lugar de tomar decisiones a las que se opone una parte sustancial de la junta.

c.

Creencia y acción más firmes para garantizar una búsqueda externa justa al contratar directores porque las normas deben aplicarse a todos por igual.

d.

Reducción del exceso de confianza en las habilidades de resolución de problemas de la junta.

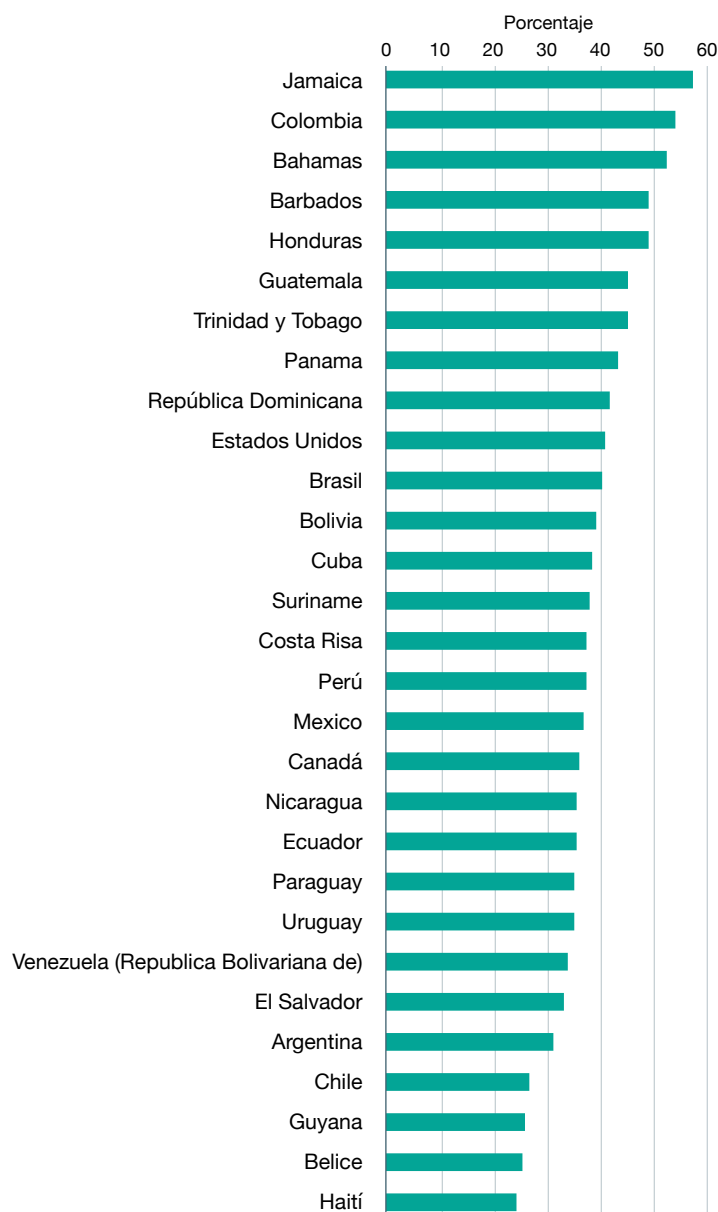


Finalmente, en un estudio del Instituto Petersen (2016) sobre una muestra de 22 000 empresas en 91 países, se evidenció que incorporar más mujeres en órganos de gobierno de las empresas estimula la rentabilidad. Destaca que la diferencia entre que no haya mujeres en puestos directivos y un número no menos del 30 % de participación de mujeres se asocia a un punto porcentual de aumento del margen neto, equivalente a un 15 % de incremento de la rentabilidad para una empresa de características normales. En suma, las investigaciones muestran que las empresas con una masa crítica de al menos el 30 % de mujeres en puestos de liderazgo aumenta los márgenes de beneficio y mejora las tasas de rendimiento de las inversiones (IFC, 2019).

Por lo expuesto, está comprobado que la diversidad e integración de género a nivel directivo puede ser ampliamente positiva en favor de la sostenibilidad, crecimiento y reputación empresarial. Un directorio con ninguna mujer o solo una es más propenso a una cultura machista y limita las posibilidades de que se desarrollen la diversidad y la inclusión. Es por esta razón que el estudio de la OIT, con datos desde el punto de vista geográfico, muestra un amplio porcentaje de países (en el cuadro solo América) que evidencia empresas que han alcanzado la masa crítica del 30 % de presencia de mujeres en puestos directivos, lo que se considera por lo general punto de inflexión para que la representación femenina empiece a influir sobre una institución y su toma de decisiones.

Figura 24

Países de ALC con avance en el indicador 30 %



Nota: Los datos son de 2017, excepto para Guyana (2002), Haití (2003), Canadá (2014), Colombia (2009), Cuba (2010), Bahamas (2011), Venezuela (República Bolivariana de) (2012), Nicaragua (2014), Suriname (2015), Barbados, Guatemala y Trinidad y Tobago (2016).



Francis Stenning
*Gerente general
del Grupo BVL*

“

La mayor diversidad,
a partir de la
participación de
mujeres en directorios,
agrega puntos de
vista particulares
a la discusión de
los distintos temas.
La diversidad
ayuda mucho hoy
para entender el
comportamiento de
muchos mercados,
el desarrollo de
conceptos, el trato con
stakeholders, etc.

”

Grant Thornton (2020) muestra que, de todas las regiones en el mundo, África tiene el mayor porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección con un 38 %, gracias a las reformas para promover la equidad de género en la última década, que incluyeron leyes para luchar contra el acoso sexual en el trabajo y la violencia doméstica. Por su parte, también destacan las empresas del sudeste asiático (ASEAN) con una participación de entre el 28 y 35 % por las iniciativas abordadas. En Malasia, por ejemplo, se ha fijado el objetivo de que la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las principales 100 empresas que cotizan en bolsa sea del 30 %, utilizando para ello una estrategia de denuncia y descrédito hacia las empresas que no incorporan a más mujeres en consejos.

América Latina tiene una preeminencia de empresas familiares, las cuales se han visto impactadas positivamente con la mayor profesionalización que vienen alcanzando sus órganos de gobierno, que en el pasado eran mayoritariamente dirigidos por hombres. En los últimos años, la práctica internacional de promover directores independientes ha facilitado la progresiva presencia de más mujeres con experiencia y perfil. Muestran el caso de Brasil, cuyo regulador fomenta que las empresas que deseen situarse entre las mejores en materia de gobierno corporativo deben contar con miembros de directorio independientes, medida que promueve la mayor diversidad de género en directorios. En Perú no hay excusa. Existe plataformadirectoresperu.org, un board portal con una importante base de datos para cubrir los objetivos de las empresas y órganos de gobierno que se abran paso o fortalezcan su política de diversidad e inclusión en sus directorios.

¿Y qué pasa en nuestro país respecto a la cultura en favor de la equidad de género? El Informe de Brechas de Género del Foro Económico Mundial (WEF, 2022) muestra que nuestro país está a mitad de camino en cuanto a roles de liderazgo, con un 4.7 de valor siendo el máximo 7. En el ranking general, el Perú ocupa el puesto 37 de 146 países con especial avance en educación y salud; mientras que en el Informe Equal Mesuares 2022, nuestro país tiene el puesto 79 de 144 países en cuanto a sus progresos para el logro de la equidad de género como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ante esta situación, requerimos un mínimo del 30 % de participación de mujeres con conciencia de género en todo órgano de gobierno, para generar los cambios culturales necesarios en favor de la diversidad e inclusión.

Una junta directiva que
funcione bien
necesita diversidad
de experiencias y
perspectivas.
Si todos piensan lo mismo,
entonces no hay necesidad
de una junta.
¡Un solo individuo
bastaría!

Yilmaz Arguden
Presidente de Rothschild & Co

4.1.2 Perú y empresas 30 %

En nuestro país contamos con empresas listadas en el mercado de valores con un mínimo de participación del 30 % de mujeres en sus directorios. A continuación se presenta el detalle anual, desde el año 2019 al 2022, año a partir del cual iniciamos el análisis del «indicador 30 %», derivado de la meta aspiracional que planteamos con ocasión del primer estudio y que está relacionado con identificar aquellas empresas que evidenciaron contar con al menos el 30 % de mujeres en sus directorios. Al respecto, a modo de comentario, la cantidad de empresas aumentó de forma muy leve, logrando en tres años pasar de 26 a 29 empresas.

En suma, para el año 2019 se reportó un total de 26 empresas con cerca del 42.31 % de ellas pertenecientes al sector catalogado como diversas, el 19.23 % a bancos y financieras, el 11.54 % a servicios públicos y 7.69 % a seguros, principalmente. La lista completa se presenta a continuación.

Tabla 13

Empresas con 30 % de participación de mujeres en directorios en 2019

Empresas	Part.(%)
ELECTRO DUNAS S.A.A.*	100 %
COMPAÑÍA GOODYEAR DEL PERÚ S.A.	75 %
ADMINISTRADORA DEL COMERCIO S.A.	67 %
CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A.	60 %
RED BICOLOR DE COMUNICACIONES S.A.A.	50 %
COMPAÑÍA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.	44 %
FINANCIERA CONFIANZA S.A.A.	43 %
AFP HABITAT S.A.	40 %
COFACE SEGURO DE CRÉDITO PERÚ S.A. - EN LIQUIDACIÓN	40 %
ELECTRO PUNO S.A.A.	40 %
ICBC PERÚ BANK S.A.	40 %
INTERNACIONAL DE TÍTULOS SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	40 %
FUTURA CONSORCIO INMOBILIARIO S.A.	38 %
SCOTIABANK PERÚ S.A.A.	38 %
A. JAIME ROJAS REPRESENTACIONES GENERALES S.A.	33 %
ADMINISTRADORA JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER S.A.	33 %
BAYER S.A.	33 %
CREDICORP CAPITAL SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	33 %
CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	33 %
FILAMENTOS INDUSTRIALES S.A.	33 %
INVERSIONES CORPORATIVAS A1 S.A.	33 %
INVERSIONES EN TURISMO S.A. – INVERTUR	33 %
MANUFACTURA DE METALES Y ALUMINIO "RECORD" S.A.	33 %
MAPFRE PERU COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS (EMPRESA EXTINGUIDA POR FUSIÓN)	33 %
TELFÓNICA, S.A.	31 %
REFINERÍA LA PAMPILLA S.A.A. - RELAPA S.A.A.	30 %

Nota: Vigente al 31 de diciembre de 2019.

En el año 2020 se reportaron 25 empresas que tuvieron como mínimo el 30 % de la participación de mujeres en sus directorios (Tabla 14). En el sector de diversas se reportó al 44 % de ellas, en bancos y financieras al 20 %, en seguros al 12 %, en servicios públicos al 8 % y en industriales al 8 %.

Tabla 14

Empresas con 30 % de participación de mujeres en directorios en 2020

Empresas	Part.(%)
ADMINISTRADORA DEL COMERCIO S.A.	67 %
BAYER S.A.	67 %
CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A.	60 %
COMPAÑÍA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.	50 %
FINANCIERA CONFIANZA S.A.A.	43 %
AFP HABITAT S.A.	40 %
CHUBB PERÚ S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	40 %
COFACE SEGURO DE CRÉDITO PERÚ S.A. - EN LIQUIDACIÓN	40 %
ELECTRO PUNO S.A.A.	40 %
ICBC PERÚ BANK S.A.	40 %
INTERNACIONAL DE TÍTULOS SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	40 %
FUTURA CONSORCIO INMOBILIARIO S.A.	38 %
SCOTIABANK PERÚ S.A.A.	38 %
A. JAIME ROJAS REPRESENTACIONES GENERALES S.A.	33 %
ADMINISTRADORA JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER S.A.	33 %
CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	33 %
INVERSIONES EN TURISMO S.A. – INVERTUR	33 %
MAPFRE PERU COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS (EMPRESA EXTINGUIDA POR FUSIÓN)	33 %
CREDICORP CAPITAL SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	33 %
FILAMENTOS INDUSTRIALES S.A.	33 %
INVERSIONES CORPORATIVAS A1 S.A.	33 %
MANUFACTURA DE METALES Y ALUMINIO "RECORD" S.A.	33 %
RED BICOLOR DE COMUNICACIONES S.A.A.	33 %
ELECTRO DUNAS S.A.A.	30 %
REFINERÍA LA PAMPILLA S.A.A. - RELAPA S.A.A.	30 %

En 2021, en total hubo 27 empresas que tuvieron como mínimo el 30 % de la participación de mujeres en sus directorios (Tabla 15). El sector de diversas aportó el 38.46 % del total de empresas, seguido de los bancos y financieras (26.92 %), mineras (7.69 %), seguros (7.69 %) y AFPs (7.69 %).

Tabla 15

Empresas con 30 % de participación de mujeres en directorios en 2021

Empresas	Part.(%)
BAYER S.A.	67 %
CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A.	60 %
CHUBB PERÚ S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	50 %
COMPAÑÍA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.	50 %
CREDICORP CAPITAL SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	50 %
FINANCIERA CONFIANZA S.A.A.	43 %
AFP HABITAT S.A.	40 %
ICBC PERÚ BANK S.A.	40 %
INTERNACIONAL DE TÍTULOS SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	40 %
PROFUTURO A.F.P.	40 %
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA - SEDAPAL	40 %
FUTURA CONSORCIO INMOBILIARIO S.A.	38 %
SCOTIABANK PERÚ S.A.A.	38 %
A. JAIME ROJAS REPRESENTACIONES GENERALES S.A.	33 %
ADMINISTRADORA JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER S.A.	33 %
CITIBANK DEL PERÚ S.A. - CITIBANK PERÚ	33 %
CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO S.A. – COFIDE	33 %
CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	33 %
EL DORADO ASSET MANAGEMENT SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.	33 %
FILAMENTOS INDUSTRIALES S.A.	33 %
H2OLMOS S.A.	33 %
INVERSIONES CORPORATIVAS A1 S.A.	33 %
INVERSIONES EN TURISMO S.A. – INVERTUR	33 %
MANUFACTURA DE METALES Y ALUMINIO "RECORD" S.A.	33 %
MAPFRE PERÚ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS (EMPRESA EXTINGUIDA POR FUSIÓN)	33 %
TREVALI MINING CORPORATION	33 %

En 2022, en total se reportaron 29 empresas que tuvieron como mínimo el 30 % de la participación de mujeres en sus directorios (Tabla 16). Se evidenció una mayor participación en el segmento de bancos y financieras (31.03 %), aunque liderada por el de diversas (34.48 %), siendo el tercer sector seguros (13.79 %), mineras (6.90 %) y servicios públicos (6.90 %), entre los principales.



Lieneke Schol
Directora independiente
Chair Women Corporate
Directors (WCD)

“

«Tengo la fortuna de participar en al menos dos directorios con más del 30 % de participación de mujeres y poder confirmar que las discusiones son más ricas y con una diversidad de opiniones que aportan a los negocios. Hay que tener en cuenta que cada uno de los perfiles y experiencias son diferentes, lo que es fundamental».

”

Tabla 16

Empresas con 30 % de participación de mujeres en directorios en 2022

Empresas	Part.(%)
BAYER S.A.	67 %
DIVISO GRUPO FINANCIERO S.A.	67 %
CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A.	60 %
INTERNACIONAL DE TÍTULOS SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	60 %
COMPAÑÍA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.	50 %
CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO S.A. – COFIDE	50 %
CREDICORP CAPITAL SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.	50 %
ELECTRO PUNO S.A.A.	50 %
FINANCIERA CONFIANZA S.A.A.	50 %
AFP HABITAT S.A.	40 %
BANCO SANTANDER PERÚ S.A.	40 %
CHUBB PERÚ S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	40 %
CITIBANK DEL PERÚ S.A. - CITIBANK PERÚ	40 %
EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A. – EGESUR	40 %
ICBC PERÚ BANK S.A.	40 %
SCOTIABANK PERÚ S.A.A.	38 %
TREVALI MINING CORPORATION	38 %
A. JAIME ROJAS REPRESENTACIONES GENERALES S.A.	33 %
ADMINISTRADORA JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER S.A.	33 %
COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.	33 %
CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	33 %
FILAMENTOS INDUSTRIALES S.A.	33 %
H2OLMOS S.A.	33 %
INVERSIONES CORPORATIVAS A1 S.A.	33 %
INVERSIONES EN TURISMO S.A. – INVERTUR	33 %
MANUFACTURA DE METALES Y ALUMINIO "RECORD" S.A.	33 %
MAPFRE PERÚ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS (ANTES MAPFRE PERÚ VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS)	33 %
MAPFRE PERÚ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS (EMPRESA EXTINGUIDA POR FUSIÓN)	33 %
SECREX COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CRÉDITO Y GARANTÍAS S.A.	33 %



Augusto Eguiguren Praeli
*Consultor y Arbitro
independiente*

¿Qué comentario le merece la diversidad de género en directorios?

Es la apertura de las oportunidades para participar de los grupos de toma de decisiones más importantes de las organizaciones. La participación de las mujeres aporta un balance adecuado a los directorios dada su visión multidimensional, lo cual contribuye con una toma de decisiones más efectiva. Si logramos gestionar bien esta diversidad de perspectivas, los resultados serán extraordinarios y de alto impacto.

4.1.3 Destacando a las empresas 30 %

Podemos identificar un número constante de empresas listadas en el mercado de valores que han logrado y superado la meta aspiracional del 30 %. Son diez las empresas seleccionadas bajo criterios de (a) contar con directoras mujeres en un porcentaje igual o superior al 30 % durante los cuatro años de análisis; (b) que el número de posiciones ocupadas por mujeres es superior a uno y (c) que están exentas de sanciones administrativas relevantes por el regulador, según se muestra en la Tabla 17.

Para analizar si se trata de empresas que han asumido su compromiso por la diversidad y la inclusión, realizamos una revisión de las fuentes públicas y verificamos que en su mayoría cuentan con políticas de diversidad e inclusión o semejantes, incluyendo procesos internos que respondan a estos objetivos.

Por ejemplo, sin haber podido evaluar cómo las políticas empresariales se expresan en procesos que nos permitan afirmar que las empresas cuentan con acciones dirigidas a promover mayor cantidad de mujeres en directorios, sí podemos destacar lo informado por cada una de ellas a través de sus mecanismos de reporte respectivos.

Tabla 17
Evolución de empresas 30 %

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

En el caso de Bayer S.A., por ejemplo, cuentan con una política de equidad y respeto en el trabajo (2015), política de cumplimiento corporativo y política corporativa de derechos humanos que promueven el respeto al derecho a la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral concordante con estándares internacionales tales como el German Sustainable Code, el Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los Derechos Fundamentales del Trabajo de la OIT y las Lineas Directrices de la OECD para empresas multinacionales.

“

Bayer

En Bayer, las personas pueden desenvolverse con autenticidad y alcanzar su máximo potencial en un entorno inclusivo. Nos comprometemos a fomentar una cultura de inclusión y diversidad. Aceptamos y celebramos las diferencias de quienes trabajan en la compañía, ya que creemos que el capital humano es uno de nuestros activos más valiosos. El éxito de Bayer es el resultado de una cultura colectiva, basada en las diferencias individuales, experiencias de vida, conocimientos, innovación, autoexpresión, capacidades inclusivas y talento de todas las personas de la compañía”.

Compromiso de Bayer

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.

En el caso Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A., la empresa cuenta con un compromiso corporativo para promover la igualdad y no discriminación laboral, establecido en su Reglamento para la Prevención ante actos de discriminación y hostigamiento.

“

La imagen de un presidente corporativo o CEO sigue siendo la de un hombre. Es necesario cambiar ese mindset. En Perú tenemos mucho talento. Hay mujeres capaces de dirigir empresas al más alto nivel, pero es un tema de decisión de políticas corporativas”.

Rossana Ramos Velita

Presidenta de Directorio de Caja Los Andes

Financiera Confianza S.A.A

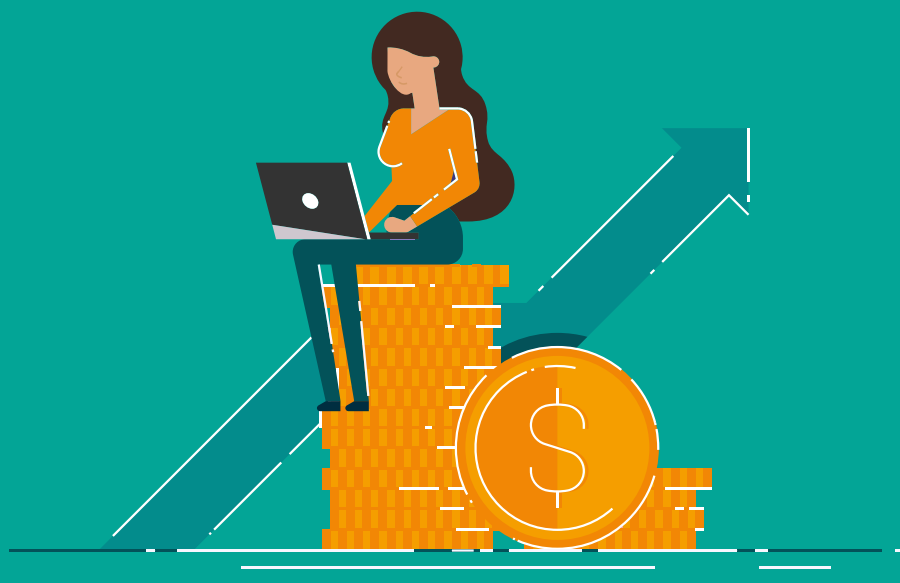
Financiera Confianza S.A.A tiene a la diversidad de género como un valor corporativo. Informan que trabajan bajo un enfoque particular hacia las mujeres, de manera transversal en todos sus productos. Cuentan con programas que evidencian cómo la participación de mujeres en altos cargos directivos se traduce en productos que benefician la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. A través de su programa «Palabra de Mujer» brindan créditos grupales a nivel nacional con garantía solidaria exclusivamente a mujeres emprendedoras o en situación de vulnerabilidad, en especial debido al impacto negativo de la pandemia. Impulsan el llamado «Ahorro Programado» para orientar a las mujeres a identificar sueños y metas como mejorar sus viviendas, continuar estudios, adquirir activos para sus negocios o liquidez en caso de problemas de salud de familiares.

Por otro lado, cuentan con el programa «Emprende Mujer» para el manejo y la educación en finanzas, asuntos personales y negocios. Su programa «Palabra de Mujer» fue premiado en 2022 como la mejor iniciativa de cultura, diversidad e inclusión por la Asociación Mundial MBA. Financiera Confianza S.A.A. y la Fundación de Microfinanzas del BBVA suscribieron los «Principios de respeto a la diversidad» que se incorporan en el Código de Gobierno Corporativo de las organizaciones y se constituyen en parte de la cultura de ambas instituciones. Los «Principios de respeto a la diversidad» son: (a) No tolerancia a la discriminación; (b) respeto al ser humano en todas su facetas y dimensiones; (c) igualdad de oportunidades y (d) toma de decisiones bajo criterios de mérito profesional.

“

Estoy convencida de que las mujeres aportamos diversidad de propuestas en los directorios y motivamos un mejor desempeño financiero, pero también sé que no todas reciben la comprensión de su entorno ni la oportunidad de desarrollar sus talentos”.

Elizabeth Ventura Egoávil
Vicepresidenta de Financiera Confianza S.A.A



En el caso de Scotiabank Perú S.A.A, se trata de una reconocida entidad bancaria que a nivel global tiene una sólida cultura de respeto a la diversidad y la inclusión, la cual se traduce en productos dirigidos a atender la situación de las mujeres bajo la perspectiva orientadora del respeto a la igualdad de oportunidades, establecida en su política de inclusión y su política de respeto a los derechos humanos. Promueven el «Premio Igualitario» junto con PwC Perú, buscando reconocer las mejores y más innovadoras prácticas que generen impacto positivo en la reducción de la brecha salarial e incentivos para la igualdad de oportunidades. Han desarrollado la Plataforma Empowering Women, dirigida a fomentar el liderazgo de las miembros de la empresa y que, por sus buenos resultados, hoy es accesible a las mujeres en general. Junto a Care

Perú, cuentan con el proyecto «Mujeres Resilientes», que busca apoyar a mujeres empresarias afectadas por la pandemia para la reactivación de sus negocios. La entidad también cuenta con su Reporte de Equidad de Género, a través del cual rinde cuenta desde una perspectiva de género en tres frentes: (a) Nosotros, % de directoras independientes en órganos de gobierno, de mujeres ascendidas y sobre brecha salarial; (b) clientes, análisis de performance sobre la participación de mujeres en pymes, banca personal y uso de canales digitales; (c) País, análisis sobre la participación de mujeres como proveedores, entre otros aspectos. Las políticas y algunas acciones planteadas también son aplicables por Crediscotia Financiera S.A.

Scotiabank Perú S.A.A

“

La equidad de género es un valor fundamental en la estrategia de negocio en el corto, mediano y largo plazo”.

Francisco Sardón
CEO y country head de Scotiabank Perú

Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A. establece que, en materia de equidad, diversidad e inclusión, busca que cualquier persona relacionada con la organización tenga una experiencia en la que se sienta incluida, escuchada, cómoda y feliz, a efectos de que su marca sea reconocida como una que promueve e impulsa la EDI. Asumen el compromiso corporativo por la defensa y el respeto de los derechos humanos, la diversidad y no discriminación; brindan capacitaciones sobre equilibrio y conciliación de vida familiar, personal y laboral, contando con una campaña en favor de la lactancia, buscando sensibilizar a las madres lactantes que alimenten a sus hijos con leche materna, sin miedo a ser observadas o juzgadas.

Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A.

“

Estamos convencidos de que la equidad de género es un derecho fundamental y un factor clave para el desarrollo de nuestro país, por esta razón reafirmamos nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades profesionales para los hombres y mujeres de nuestra organización”.

Juan José Calle
Gerente general

En el caso de AFP Habitat, según información del año 2020, el reglamento interno de trabajo y el Código de Conducta establecen como estándar de actuación el rechazar cualquier tipo de discriminación basada en edad, género, raza, religión, afiliación política, orientación sexual y estado civil. En el año 2018 añadieron en su política de administración salarial lo establecido por la Ley N.º 30709, que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, haciéndolo extensivo a sus proveedores.

AFP Habitat

Procedimiento de selección de directores independientes de AFP Hábitat

D. PERIODO Y CONDICIONES DEL CARGO DEL DIRECTOR INDEPENDIENTE

Se procurará la equidad de género en la terna de selección de directores de las empresas invertidas.

San Ignacio de Morococha (SIMSA)

Finalmente, San Ignacio de Morococha (SIMSA) define como valor corporativo el respeto de derechos. Busca constituirse como promotor y facilitador en procesos de fortalecimiento de capacidades de los pobladores y autoridades locales, para que sean ellos los gestores de su propio desarrollo, destacando un programa de emprendimiento dirigido a mujeres del distrito de Vítoc.

“

En el ámbito gerencial, tenemos mujeres cuyo aporte es impresionante. Tenemos un equipo bastante integrado e inclusivo. Los espacios donde participamos nos permiten compartir experiencias exitosas y aprender de los errores de las no exitosas para mejorar”.

Isabel Arias

Presidenta del Directorio de SIMSA

Confirmado: a mayor presencia de mujeres en el directorio u órgano de gobierno de una empresa, mayores serán las iniciativas y acciones en torno a la diversidad, la inclusión y, en suma, la conducta empresarial responsable, todo lo cual redunda en beneficios tangibles e intangibles para la organización.

4.2 Directoras independientes



Carolina Trivelli Ávila
*Investigadora principal
de IEP*

“

El directorio más diverso tiende a tener mayor exposición a diversas formas de ver los problemas y decisiones, lo cual es bueno. Como mínimo, la diversidad de género debe ser obligada en directorios.

”

4.2.1 Lineamientos para la designación de directores independientes

Dentro de la cultura de buen gobierno corporativo, las empresas incluyen a un número determinado de directores independientes con la finalidad de que garanticen un nivel de transparencia e independencia de criterio (y no necesariamente respondiendo a un determinado accionista), así como un análisis crítico permanente sobre las empresas y el entorno, aspecto que contribuye a un mejor desempeño de la organización.

La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) establece que al menos 1/3 de los miembros de directorio deben ser independientes y señala que los directores independientes son aquellas personas seleccionadas por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directores. Todo ello con el objetivo de que sean personas con autonomía suficiente para tomar decisiones o emitir opiniones en el directorio.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD y G20 marcan que los países pueden establecer criterios concretos para la designación de directores independientes, recomendando que lo sean en una parte significativa y en algunos casos «la mayoría de los miembros de dicho órgano»; con ello se busca poder contar con juicios objetivos e independientes y que garanticen que la empresa cumple con la legislación aplicable, incluida en materia fiscal, de competencia, laboral, medioambiental, igualdad de oportunidades, sanidad y seguridad. De manera particular, señalan que los directores independientes aportan puntos de vista objetivos

a la evaluación de los resultados del mismo órgano y de la dirección. Además, pueden desempeñar un papel importante en aquellos ámbitos en los que los intereses de la dirección, la empresa y sus accionistas puedan colisionar, tales como la remuneración, la planificación de la sucesión, los cambios del control corporativo, los mecanismos de defensa frente a las absorciones, las grandes adquisiciones y la función de auditoría. Plantea que se considera buena práctica encomendar la política retributiva y los contratos de los miembros del directorio y de los ejecutivos principales de la empresa a un comité especial formado íntegra o mayoritariamente por consejeros independientes, del que queden excluidos los ejecutivos para evitar conflictos de intereses.

Si existe una condición que evidencie el valor del aporte profesional y de trayectoria que trae consigo un director a la dirección de una empresa, es la condición de directores independientes; por ello, desde WomenCeo Perú, hemos promovido la Plataforma de Directores Perú con el objetivo de brindar, al sector empresarial y de las organizaciones privadas y públicas, profesionales de trayectoria con énfasis en mujeres que puedan ser incorporadas como directoras de empresas, así como directores independientes de reconocida experiencia.

La mayor promoción de directores independientes, basada en su trayectoria, perfil técnico, experiencia y solvencia, logrará convocar a más mujeres en estos órganos directivos, todo lo cual contribuirá a consolidar una cultura de la diversidad e inclusión en los órganos de gobierno, lo cual redundará en beneficios para la empresa y los diversos grupos de interés.



Lilian Rocca Carbajal
Directora independiente

“

Yo creo que las mujeres establecen un balance fundamental. Y no necesariamente porque seamos tan distintos los hombres y las mujeres, sino porque los temas son abordados de modo distinto entre ambos. Si recurrimos a las dos formas de análisis de evaluación, las deliberaciones son más ricas de contenido.

”

4.2.2 Resultados sobre directoras independientes

Si bien, tal como se mencionó en el presente estudio, la cantidad de directoras aumentó 77.8 % entre 2012 y 2022, así como en número de posiciones (en 1.7 veces), el número de directoras independientes ha crecido, pero en menor medida (63 %), representando solo el 34.4 % del total de directoras y 35.6 % de posiciones en el mismo período de tiempo, según se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18

Directoras dependientes, independientes y número de posiciones de directoras

Criterio Año	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022	Var.% porcentual (2022/2012)
Directoras y posiciones ocupadas en directorios por mujeres (en total)								
 Directoras mujeres (personas)	72	120	113	111	123	119	128	77.78%
 Posiciones ocupadas por directoras	94	145	142	144	158	152	160	70.21%
Directoras y posiciones ocupadas en directorios por mujeres (solo independientes)								
 Directoras independientes (personas)	27	34	33	36	39	39	44	62.96%
 Posiciones ocupadas por directores	34	45	43	50	54	53	57	67.65%



Mariana Rodríguez Risco
Directora independiente

“

¿Cómo se puede
promover la mayor
presencia de mujeres
en directorios?

- A través del trabajo de asociaciones como WCD o WomenCeo Perú.
- Impulsar y promover mejores prácticas de reclutamiento de directores.
- Visibilizar a directoras exitosas.
- Incrementar el pipeline de mujeres preparadas para asumir directorios.

”

En la Figura 25 se presenta la evolución de los números totales de directoras dependientes e independientes. Asimismo, se puede visualizar la cantidad de posiciones como directoras desde 2012.

Figura 25

Directoras dependientes: personas y posiciones



De igual manera, se muestran los números totales de las directoras independientes y sus posiciones en el periodo 2012 – 2022. En la Figura 26 se puede analizar la evolución de estos datos.

Figura 26

Directoras independientes: personas y posiciones





Alicia Franco Temple
Directora independiente

“

¿Cómo se puede promover la mayor presencia de mujeres en directorios?

Haciendo de conocimiento público las bondades de la incorporación de mujeres en los directorios, mostrando las mujeres que participan y sus opiniones. Y mostrando las opiniones de los hombres sobre la presencia de mujeres y su aporte en los directorios.

”

De manera complementaria, se puede analizar la dependencia de un miembro de directorio en más de una empresa, debido a que existe el caso de que una persona sea director dependiente en más de una organización. Este resultado se registra desde 2012, año en que existen 52 directoras en una empresa a más y aumenta a 90 en 2022.

Además, hay siete directoras dependientes que están en al menos dos empresas, y la cantidad aumenta a 12 mujeres en 2022. Con respecto a la presencia de las directoras dependientes en tres empresas o más, no se evidenció un crecimiento sustantivo.

Tabla 19

Mujeres que son directoras dependientes en más de una, dos, tres y cuatro empresas

criterio según participación en empresas	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia 2012-2022
Directoras y posiciones ocupadas en directorios por mujeres (en total)								
 En una empresa	52	90	84	79	89	86	90	
 En dos empresas	7	8	10	12	13	11	12	
 En tres empresas	1	2	3	3	2	2	1	
 En cuatro empresas a más	0	0	1	0	0	0	0	



Marco Antonio Zaldívar
Director independiente

“

¿Por qué considera que aún las mujeres están infrarrepresentadas en directorios?

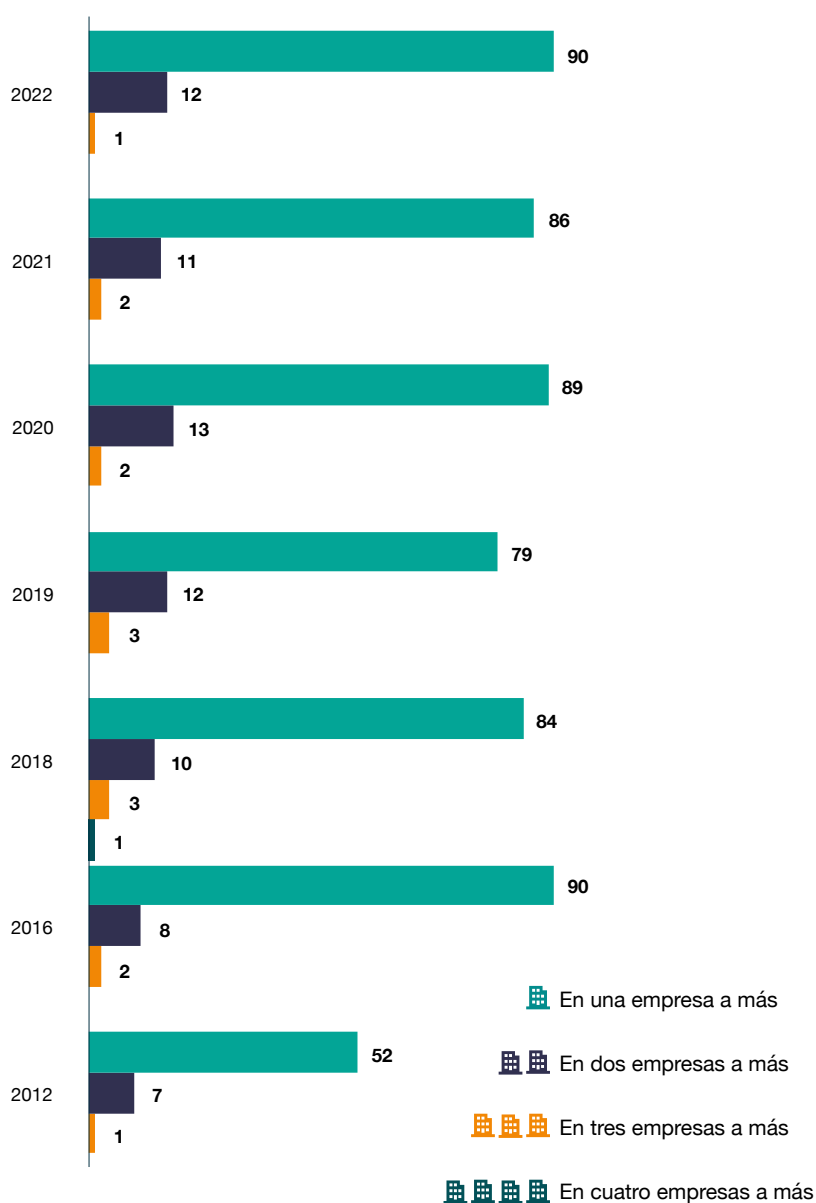
Creo que la principal razón es por la falta de visibilidad de las mujeres en la alta dirección de las empresas y en los círculos profesionales y sociales en donde se mueven accionistas y directores.

”

En la Figura 27 se pueden visualizar los datos de la Tabla 19. El incremento de las directoras dependientes en una empresa a más fue de 73.1 %.

Figura 27

Directoras dependientes en más de una, dos, tres y cuatro empresas



4.2.3 Con relación a las mujeres presidentas de directorio

El avance en la participación de mujeres en la presidencia del directorio es aún muy lento. Ha aumentado de 6 mujeres en 2012 a 14 en 2022.

A continuación, el detalle de las mujeres que ocupan los puestos de presidencia en los directorios.

Figura 28

Evolución del número de mujeres como presidentas de directorio

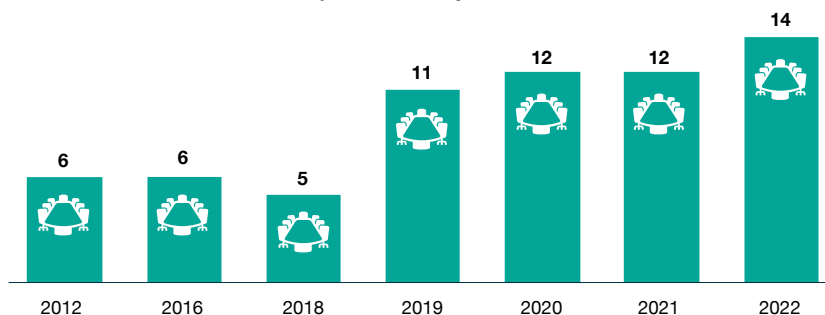


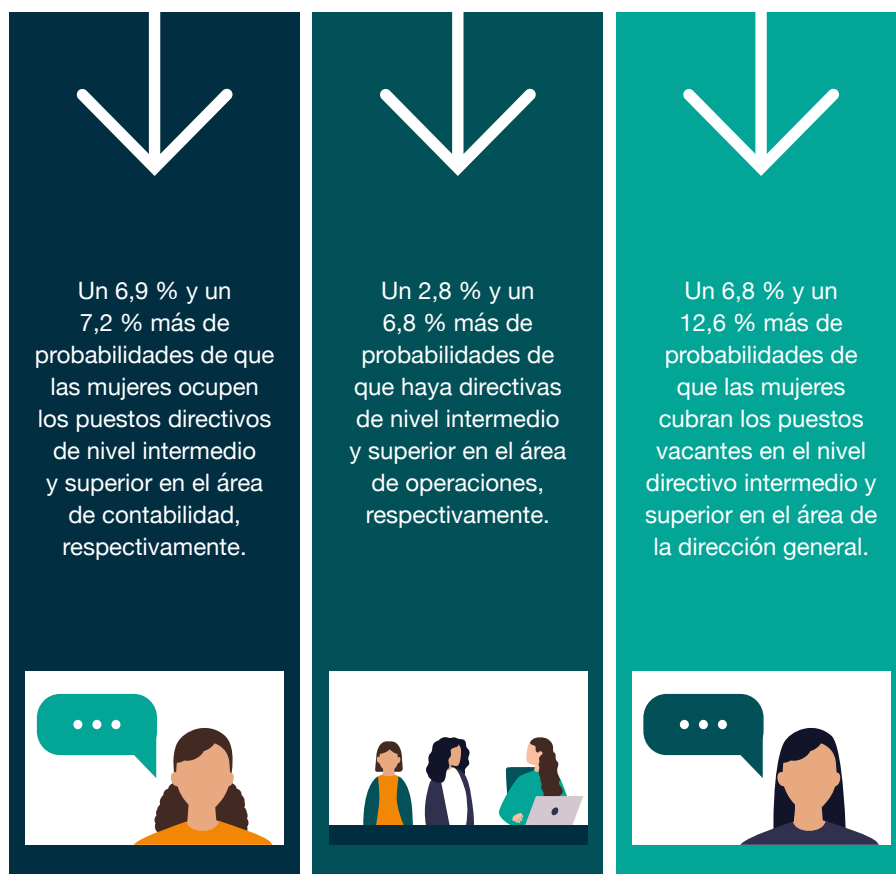
Tabla 20

Número de mujeres como presidentas de directorio

Presidentas	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022
Hilda Ochoa-Brillembourg	1	0	0	0	0	0	0
María Caridad de la Puente Wiese	1	2	0	0	0	0	0
María Rocío Peyón Giribaldi de Piaggio	1	0	0	0	0	0	0
Marina Martiarena Mendoza	1	0	0	0	0	0	0
Mariú Clotilde Wiese Moreyra	0	1	1	0	0	0	0
Rosa Angélica Reyes Martínez	0	0	0	1	1	0	0
Luz Evangelina Arias Vargas de Sologuren	1	1	1	1	1	1	1
María Jesús Hume Hurtado	1	1	1	1	1	1	1
Rosanna Liliam Ramos Velita	0	1	1	1	1	1	1
Victoria Isabel Arias Vargas de Millership	0	1	1	1	1	1	1
Catherine Mc Leod – Seltzer	0	0	0	1	1	1	1
Claudia María Amelia Teresa Cooper Fort	0	0	0	1	1	1	1
Joanne C. Freeze	0	0	0	1	1	1	1
Verónica Elena Sampei Okuma	0	0	0	1	1	1	1
Gloria Astrid Álvarez Hernández	0	0	0	2	0	0	0
Jessica McDonald	0	0	0	1	0	0	0
Angela Lobo Cecchinato	0	0	0	0	1	1	1
Nélida Gladys Maquera Sosa	0	0	0	0	1	1	1
Jill Gardiner	0	0	0	0	1	1	1
Mery Rocío Infantas Durán	0	0	0	0	0	1	1
Lucía Cayetana Aljovín Gazzani	0	0	0	0	0	0	1
Brigitt Bruna Bencich Aguilar	0	0	0	0	0	0	1
Total	6	6	5	11	12	12	14

¿Por qué es importante contar con presidentas del directorio? Porque tienen la posición para influir positivamente en favor de una gestión de la diversidad en el directorio. Ellas pueden impulsar y fomentar la diversidad. Asumir el liderazgo de la toma de conciencia y acción, genera una gran motivación en la plana directiva, gerencial y, por supuesto, en el total de trabajadores.

Conforme lo señala la encuesta citada de la OIT, las empresas que cuentan con una presidenta de directorio tienen más probabilidades de que haya mujeres que ocupen funciones en puestos de nivel intermedio y superior en áreas estratégicas, según el detalle siguiente:



En consecuencia, la mejor forma que tiene una empresa para expresar su compromiso con la conducta empresarial responsable, desde la perspectiva del valor de la diversidad y la inclusión, es designando mujeres como directoras independientes y que los propios miembros designen a una mujer como presidenta de Directorio.



Cayetana Aljovín
*Presidenta de la Sociedad
Nacional de Pesquería y
directora independiente*

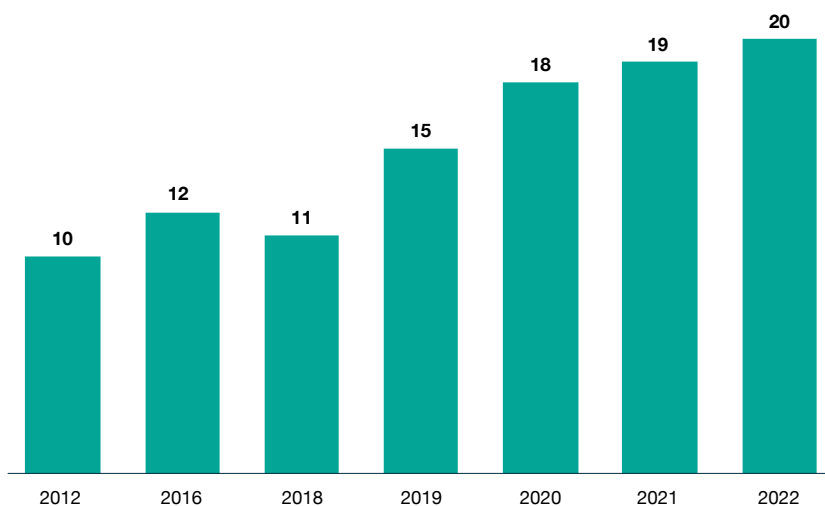
Desde el sector pesquero, que históricamente estuvo liderado por hombres, nos sobran los motivos para agradecer por estos 200 años. Hoy, la presencia de la mujer es fundamental para la toma de decisiones, una evidencia concreta de que hemos avanzado como república y nos comprometemos a seguir trabajando por un sector que tiene como propósito el desarrollo sostenible y el bienestar de todos.

4.2.4 Mujeres gerentas generales

Por último, se presenta la cantidad de mujeres como gerenta general desde 2012, cuyo número llegó a 10 mujeres y aumentó a 20 en 2022.

Figura 29

Número total de mujeres como gerentas generales

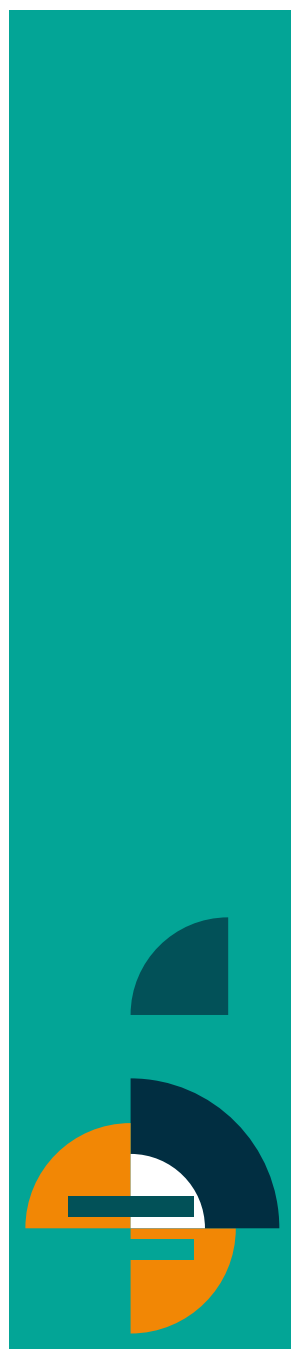


Como complemento, se presenta la lista de las empresas que tienen a una mujer como gerenta general.

Tabla 21

Empresas con presencia de mujeres como gerentas generales

Empresas	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022
Administradora del Comercio S.A.	X	X	X				
Agrícola y Ganadera Chavín de Huántar S.A.	X	X	X	X	X	X	X
Austral Group S.A.A.	X	X	X	X	X	X	X
Azzaro Trading S.A.			X	X	X	X	X
Compañía Minera Poderosa S.A.		X					
Credicorp Capital Sociedad Titulizadora S.A.		X	X	X	X	X	X
Edyficar Perú S.A.	X	X					
Ferreycorp S.A.A.	X	X	X		X	X	X
Hermes Transportes Blindados S.A.		X	X	X	X	X	X
Industria Textil Piura S.A.	X						
Inversiones en Turismo S.A. – Invertur	X	X	X	X	X	X	X
Pesquera Exalmar S.A.A.	X	X	X	X	X	X	X
Scotia Sociedad Titulizadora S.A.	X	X	X	X	X	X	X
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal	X						
Termochilca S.A.		X	X				
Bayer S.A.					X	X	X
Candente Copper Corp.				X	X	X	X
Cavali S.A. I.C.L.V.						X	X
Citibank Del Perú S.A. - Citibank Perú				X	X	X	X
Desarrollos Siglo XXI S.A.A.				X	X	X	
ICBC Perú Bank S.A.				X	X	X	X
BBVA Sociedad Titulizadora S.A.							X
Expertia Travel S.A.							X
Financiera Confianza S.A.A.							X
Inversiones Corporativas A1 S.A.				X	X	X	X
Leche Gloria S.A.				X	X	X	X
Petroleos del Perú - Petroperú S.A.							X
Autoplan Empresa Administradora de Fondos Colectivos S.A.				X	X	X	
Enfoca Servicios Logísticos S.A.					X	X	
Total	10	12	11	15	18	19	20





Violeta Orozco
Gerenta general de
KONECTA Perú S.A.

“

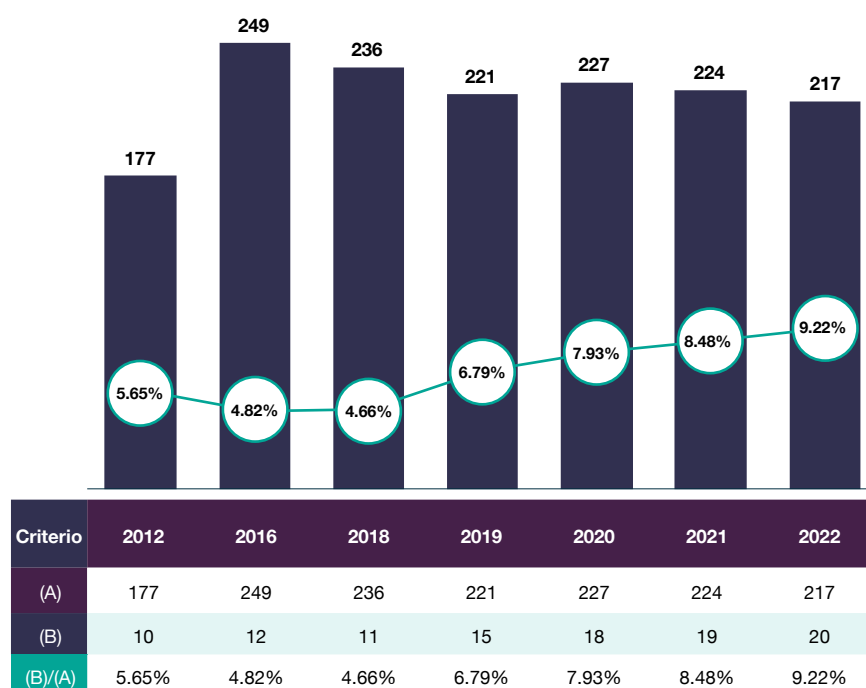
Estoy orgullosa de lo que venimos logrando en materia de equidad de género en Konecta. Hemos incrementado en 30 % la participación de mujeres en puestos de liderazgo y apuntamos a seguir reforzando nuestros programas y dinámicas para impulsar el ascenso de nuestro talento femenino.

”

Si observamos los porcentajes en los años evaluados, en 2012 el 5.65 % del total de los gerentes generales fue ocupado por mujeres. En los años posteriores, los números fueron cambiando hasta llegar a una representación de 8.48 % en 2021 y 9.22 % en 2022.

Figura 30

Participación de las mujeres como gerentas generales



Donde: (A): Total de número de gerentes generales
(B): Número de mujeres como gerentes generales
(B)/(A): Participación de las mujeres como gerentes generales

Un estudio de McKinsey (2019) reveló que el mayor obstáculo de las mujeres hacia la alta dirección es el primer ascenso laboral en posiciones gerenciales. Por cada 100 hombres promocionados y contratados para ocupar cargos gerenciales, 72 son mujeres. El mismo estudio señala que las empresas que aplican políticas de equidad, diversidad e inclusión lo hacen considerando la alta dirección y no necesariamente los primeros escalafones de la pirámide corporativa.

En un reciente estudio de Korn Ferry International, *Las mujeres CEO hablan* (2022), realizado a 21 mujeres CEO de las empresas Fortune 500, destacaron como primer factor que muchas mujeres tienen el potencial para convertirse en CEO, pero con demasiada frecuencia no consideran este rol por sí mismas en la medida que muchas eligen trayectorias profesionales que parecen más seguras o favorables al equilibrio de vida.

El estudio muestra un dato interesante: el 70 % de las entrevistadas consideró que su exposición temprana a juntas directivas benefició sus carreras, desarrollando habilidades de liderazgo, aumentando la visibilidad y preparándose para administrar sus propias juntas cuando sean CEO. Las conexiones creadas en las juntas directivas fueron determinantes.

Las empresas pueden romper el molde y decir:

¿Sabes qué? Lo que vamos a hacer es dar a la gente exposición y experiencia fuera de sus propias áreas donde están cómodos.

Entonces, en ese momento, los reales profesionales de alto potencial saldrán a flote

Korn Ferry International (2022)

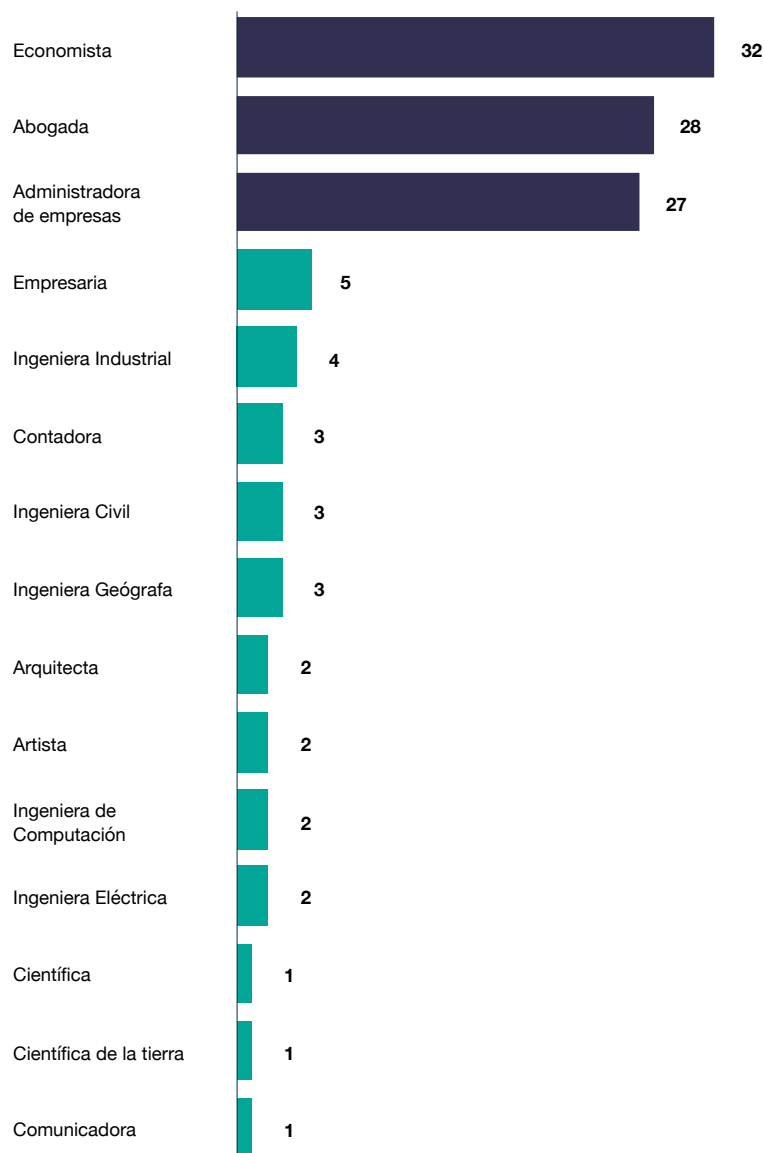
4.2.5. Con relación a los perfiles de las mujeres miembros de directorios de las empresas listadas en la BVL

Para el periodo evaluado, se evidenciaron diversos atributos que son parte del perfil profesional de las mujeres miembros de los directorios de las empresas listadas en la BVL. En primer lugar, el referido a la formación profesional de las mujeres que formaron parte de los directorios. Al respecto, dentro de la amplia diversidad reportada, se evidencia una concentración en todo el periodo hacia las carreras profesionales de Economía, Derecho y Administración de Empresas.

La mayor incidencia de estas tres carreras se ha acentuado en el tiempo, aunque se reportó no menos de 37 profesiones, la gran mayoría con especialización a través de una maestría en Administración de Negocios (MBA), especializaciones y diplomados ligados a los sectores en los que laboran.

Figura 31

Principales carreras de las mujeres miembros de directorios (top 15 del periodo 2012-2022)





Nicole Bernex
*Investigadora y directora
independiente de Cía. Minas
Buenaventura S.A.A*

«Yo creo que las mujeres tienen que creer en ellas y su potencialidad. Se necesita mucho trabajo y entusiasmo, y estamos preparadas para ello. Si se tiene la posibilidad de integrar directorios, dar lo mejor de una, el mejor aporte, podemos aportar con miradas complementarias sobre diversos temas. La escucha puede ser distinta. Gandhi decía: “Una mujer educada es un país educado”. Las mujeres vamos formándonos constantemente y en ello y más radica nuestro aporte».



Luciana Olivares
*CEO de Boost Lima,
 directora independiente
 y directora de WomenCeo
 Perú*

“

Lo que te hace mejor es ser profesional, esa es la clave en cualquier ámbito laboral y más en el directivo. En lo que más debemos formar a las mujeres es en finanzas y también en sentirse más líderes. Es muy importante que se sientan confiadas de hablar de lo que saben.

”

Tabla 22

Concentración de perfiles profesionales en cargos directivos asumidos por las mujeres en el periodo 2012-2022 (top 15)

Perfil profesional	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022
Economista	10	13	12	22	25	27	32
Abogada	14	17	19	22	29	26	28
Administradora de empresas	18	15	19	23	25	26	27
Empresaria	5	3	5	7	7	6	5
Ingeniera Industrial	1	3	2	2	2	3	4
Contadora	3	5	5	4	4	2	3
Ingeniera Civil	2	2	3	3	3	3	3
Ingeniera Geógrafa	0	0	0	2	3	3	3
Arquitecta	2	2	3	2	2	2	2
Artista	0	1	0	3	3	3	2
Ingeniera de Computación	0	0	0	1	1	1	2
Ingeniera Eléctrica	0	0	0	2	2	2	2
Científica	0	0	0	0	1	1	1
Científica de la tierra	0	0	0	1	1	1	1
Comunicadora	1	1	0	2	3	2	1

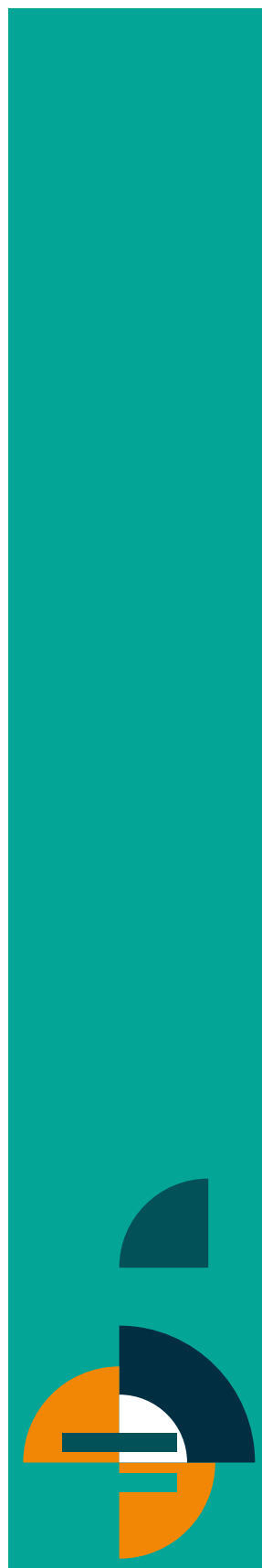
Nota: El grado de sombreado de cada celda está en función de las frecuencias relativas de cada profesión con relación a cada año.

Las tres profesiones destacadas guardan relación en la medida que la mayoría de las directoras forman parte de la alta gerencia de la empresa y, por ende, ocupan una posición directiva en razón a sus responsabilidades y vinculación. Por otro lado, se destacan los años de experiencia profesional. La mayoría tiene 15 años de experiencia laboral y se ha desempeñado en distintos cargos.

Tabla 23

Perfil profesional de las directoras

Perfil de directoras	2012	2016	2018	2019	2020	2021	2022
Economista	10	13	12	22	25	27	32
Abogada	14	17	19	22	29	26	28
Administradora de empresas	18	15	19	23	25	26	27
Empresaria	5	3	5	7	7	6	5
Ingeniera industrial	1	3	2	2	2	3	4
Contadora	3	5	5	4	4	2	3
Ingeniera civil	2	2	3	3	3	3	3
Ingeniera geógrafa	0	0	0	2	3	3	3
Arquitecta	2	2	3	2	2	2	2
Artista	0	1	0	3	3	3	2
Ingeniera de computación	0	0	0	1	1	1	2
Ingeniera eléctrica	0	0	0	2	2	2	2
Científica	0	0	0	0	1	1	1
Científica de la Tierra	0	0	0	1	1	1	1
Comunicadora	1	1	0	2	3	2	1
Diseñadora	1	4	2	1	1	1	1
Enfermera	0	0	0	1	1	1	1
Filósofa	1	1	0	1	0	0	1
Ingeniera aeronáutica	0	0	0	1	1	1	1
Ingeniera comercial	1	2	3	1	1	1	1
Ingeniera de sistemas	0	1	0	1	1	1	1
Ingeniera química	0	2	0	1	1	1	1
Ingeniera mecánica	0	0	0	0	1	1	1
Bióloga	0	0	1	1	1	0	0
Comerciante	2	2	3	0	0	0	0
Educadora	0	0	0	1	1	1	0
Escritora	0	1	0	0	0	0	0
Escultora	1	0	0	0	0	0	0
Ingeniera electricista	3	0	0	0	0	0	0
Ingeniera en información	1	0	0	0	0	0	0
Ingeniera geóloga	0	2	1	1	1	1	0
Ingeniera de alimentos	0	0	1	0	0	0	0
Periodista	0	0	0	1	0	0	0
Pintora	0	1	1	0	0	0	0
Política	0	0	0	1	0	0	0
Publicista	0	0	1	0	0	0	0
Restauradora	0	1	1	0	0	0	0
n.d.	6	41	31	3	2	2	4
Total	72	120	113	111	123	119	128



5. Quinta parte

Conclusiones



Conclusiones

Esta ampliamente comprobado las ventajas de la diversidad de género en los espacios de toma de decisiones.

A mayor presencia de mujeres en órganos de gobierno, cuerpos colegiados y gerenciales, juntas directivas, consejos consultivos, grupos de expertos o alta dirección, las decisiones se tornan más dinámicas, constructivas, con amplitud de variables, mayor riqueza de discusión y búsqueda de consensos. Además que la mayor diversidad de género en los espacios de toma de decisión, contribuye a fortalecer el gobierno corporativo de la organización, sus compromisos con la sostenibilidad y la conducta empresarial responsable.

Diversidad sin inclusión, no es diversidad.

La diversidad de género es un objetivo cada más recurrente en las organizaciones. Sin embargo, el elemento determinante para una diversidad de género real y no solo formal, es la inclusión. Incluir la perspectiva de las mujeres en los espacios de toma de decisiones, no se logra sólo con invitar a una mujer al directorio. Existen metodologías, prácticas y modelos de gestión basados en la inclusión para que la diversidad de género sea una realidad.

**30%.
Comprobado**

En WomenCeo Perú creemos en el liderazgo con consciencia de género. El presente estudio ha brindado amplia evidencia que no menos del 30% de presencia de mujeres en espacios de toma de decisión permite a las organizaciones percibir las ventajas de la diversidad de género. Y en razón a ello, WomenCeo Perú es la asociación que promueve no menos del 30% de participación de mujeres en todo espacio de toma de decisiones.

Requerimos centrar el objetivo de la igualdad de oportunidades en la mayor —y necesaria— participación de mujeres en directorios y espacios de toma de decisión. ¡Su avance a la fecha, de acuerdo con la tasa promedio anual, es muy limitado!

Si las empresas listadas en el mercado de valores son un indicador a considerar sobre cómo se encuentra la participación de las mujeres en los espacios de poder o de toma de decisión, podemos afirmar que se ha avanzado muy poco.

En un período de 10 años ha habido un incremento del 5 % en el porcentaje de posiciones ocupadas por mujeres en directorios, pasando del 7.42 % en 2012 a 12.43 % en 2022. La tasa de crecimiento ha sido, por decir lo menos, lenta e incluso negativa entre 2020 y 2021 (-0.15 %). En términos generales, la tasa promedio anual es del 0.83 %.

De manera similar, la participación total de mujeres (personas) como miembros en directorio, en un lapso de diez años, se ha incrementado en 5.11 %, pasando del 7.70 % en 2012 a 12.81 % en 2022. En términos absolutos, se pasó de 72 a 128 miembros. En términos de empresas, significó que el 48.2 % del total de empresas reportara al menos una directora (versus el 33.3 % del año 2012). A pesar de ello, mayoritariamente todavía las empresas tienen presencia únicamente de hombres (51.83 %). En suma, la tasa promedio anual de crecimiento de mujeres (personas) como miembros de directorio es del orden del 0.85 %.

Recomendaciones

Asumir el compromiso personal e institucional por la gestión de la diversidad e inclusión.

La amplia evidencia mostrada en el estudio sobre la eficacia de la gestión de la diversidad e inclusión en los negocios, el quehacer organizacional, el fortalecimiento de una cultura de respeto, la conducta empresarial responsable y las consecuencias positivas a nivel de respuesta de mercado, clientes, inversionistas y más son argumentos suficientes para tomar acción, erradicar estereotipos, asumir un compromiso político e implementar medidas, comenzando por impulsar a más mujeres en los órganos de gobierno o todo espacio donde se tomen decisiones. Desde el liderazgo consciente se producen los cambios estructurales.

Se debe promover más miembros de directorios independientes.

Este estudio persigue la idea principal de aumentar la presencia de las mujeres en los directorios, lo cual podría darse si las empresas incorporan más directores independientes. A pesar de que la participación de las mujeres ha aumentado en el tiempo, este porcentaje debe seguir creciendo si se busca alcanzar una mayor diversidad de género en los directorios. En general, se observa una tendencia positiva y poco impacto significativo, lo cual enfatiza la necesidad de incorporar en la agenda de las juntas directivas la diversidad del talento de mujeres y hombres.

Por lo tanto, si se busca tener resultados positivos y la diversidad de género contribuye a ello, es necesario poder plantear los requerimientos necesarios para la búsqueda de talento y los objetivos en el reclutamiento de mujeres como miembros de directorios.



Continuar la medición del avance e impacto de la diversidad.

Esta investigación es desarrollada como parte de la iniciativa de seguir contribuyendo, desde la sociedad civil y la academia, a promover el liderazgo de las mujeres, teniendo como centro de atención las empresas listadas en el mercado de valores del Perú. Sin embargo, se requiere generar información de calidad que permita: a) determinar los factores y atributos en la inserción y/o salida de mujeres en alta dirección, b) medir el impacto sobre diversos indicadores de desempeño de las empresas (rentabilidad, posicionamiento, etc.) con la finalidad de generar evidencia de la diversidad y c) ampliar el espectro de estudio hacia el segmento que no cotiza en el mercado de valores, dada la estructura empresarial del mercado peruano. Desde WomenGeo Perú, CENTRUM PUCP y PWC seguiremos contribuyendo en este esfuerzo por mostrar la evidencia que impulsa este propósito. Nuestra invocación a que este Estudio nos haga que toda persona que lo lea o acceda al mismo, tome consciencia y asuma su compromiso personal por la meta aspiracional (no cuota) del 30% al 2030 Camino a la Paridad.

Se debe promover más miembros de directorios independientes.

Este estudio persigue la idea principal de aumentar la presencia de las mujeres en los directorios, lo cual podría darse si las empresas incorporan más directores independientes. A pesar de que la participación de las mujeres ha aumentado en el tiempo, este porcentaje debe seguir creciendo si se busca alcanzar una mayor diversidad de género en los directorios. En general, se observa una tendencia positiva y poco impacto significativo, lo cual enfatiza la necesidad de incorporar en la agenda de las juntas directivas la diversidad del talento de mujeres y hombres.

Por lo tanto, si se busca tener resultados positivos y la diversidad de género contribuye a ello, es necesario poder plantear los requerimientos necesarios para la búsqueda de talento y los objetivos en el reclutamiento de mujeres como miembros de directorios.



6. Propuesta

**Tomemos acción: No menos
del 30 % Camino a la Paridad**



En el año 2018, con ocasión de los resultados del I estudio sobre mujeres en directorios de las empresas del mercado de valores, incorporamos el «Capítulo XIII. Propuesta», a través del cual planteamos la iniciativa 30 % al 2030 como una meta aspiracional que buscaba promover el talento de mujeres en los directorios de las empresas peruanas.

En el presente estudio hemos explicado los resultados obtenidos por las cuatro líneas de acción definidas entonces y que tiene en Plataforma de Directores Perú (plataformadirectoresperu.com) un mejor efectivo para encontrar a mujeres de trayectoria y profesionales en general que valoran la diversidad de género para ser incorporados como miembros directivos.

Sin embargo, los años transcurridos y los exiguos resultados nos muestran una realidad en la que nuestra iniciativa del 30 % al 2030 requiere ser reimpulsada, pero bajo una perspectiva más ambiciosa: no basta con promover la presencia de mujeres en directorios del sector privado. Es indispensable ampliar la participación en todo órgano de gobierno de los sectores privado y público, porque necesitamos líderes comprometidos para lograr el cambio desde la política pública, la ejecución y, por supuesto, los espacios de toma de decisión.

El 5 % de crecimiento en la participación de mujeres en directorios en un lapso de 10 años nos evidencia los grandes retos culturales y estructurales que aún tienen las mujeres de trayectoria, experiencia y formación para alcanzar los espacios directivos, así como un llamado a las propias mujeres a ser parte del cambio tomando acción.

Con una tasa anual del 0.8 % de crecimiento en promedio, nos tomaría 21 años lograr los 17 puntos porcentuales que necesitamos para llegar al 30 % (recordemos que la participación de las mujeres al 2022 es a nivel de posiciones del 12.43 % y total personas de 12.81 %), lo cual es insostenible. Requerimos crecer a una tasa no menor del 2.5 % anual en promedio para que en estos siete años que nos quedan podamos llegar a no menos del 30 %, considerando solo las empresas listadas en el mercado de valores. ¿Es ello posible? Por supuesto que sí.

Para tal efecto, anunciamos la reformulación de nuestra iniciativa 30 % al 2030 Camino a la Paridad con 2 objetivos:



Queremos hacer énfasis en que tenemos como meta la paridad en la participación de las mujeres en todo órgano de gobierno, espacio de poder o de toma de decisiones y nos planteamos metas progresivas para lograrlo.



Ampliar el objetivo-meta a todo órgano de gobierno de sector privado y público.

En esta oportunidad, la iniciativa 30 % al 2030 Camino a la Paridad tiene 4 frentes de actuación para lograr el objetivo: (a) Instituciones que suscriben el 30 % al 2030 Camino a la Paridad; (b) líderes —personas naturales— reunidos en la Mesa 30 %; (c) Plataforma de Directores Perú, espacio donde encontrar a directoras y directores con trayectoria y compromiso por la diversidad e inclusión y que hoy son 110 profesionales con perfil directivo y (d) el activismo de la Comunidad WomenCeo Perú y los aliados institucionales y personales comprometidos con el cambio estructural.

Recomendaciones

En tal sentido, de acuerdo con la actual iniciativa 30 % al 2030 Camino a la Paridad a continuación señalamos las acciones que consideramos para su consecución:

1.

Compromiso por el cambio

A través del compromiso personal de líderes o personas influyentes y organizaciones, en promover y poner en práctica la igualdad de oportunidades en no menos de un 30% de participación de mujeres en órganos directivos, de alta dirección y, en suma, todo órgano de gobierno colegiado o no de sector privado o público, donde se adopten decisiones.

Representación en la alta dirección

Pasar del mensaje y la política a la acción medible y monitoreada, con medidas concretas que logren la meta aspiracional. La debida diligencia en equidad de género tiene varios pasos definidos en la Guía para líderes de la diversidad hacia los directorios, entre otros estudios e instrumentos desarrollados por WomenCEO Perú, así como otras organizaciones.

2.

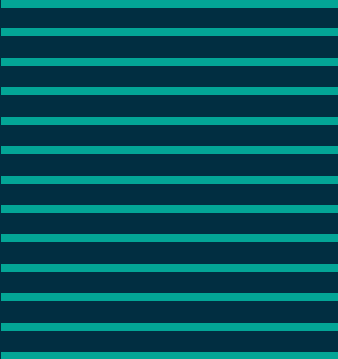
3.

Integrando líderes con conciencia de género en su alta dirección

A las organizaciones privadas y públicas: recurrir a www.plataformadirectoresperu.com para identificar, convocar y seleccionar directivos con conciencia de género.

A los profesionales –mujeres y hombres– con trayectoria, perfil directivo y compromiso por la diversidad e inclusión, que se integren a www.plataformadirectoresperu.com

A la comunidad en general, que conozcan, difundan y den a conocer www.plataformadirectoresperu.com la herramienta virtual que promueve a líderes con conciencia de género que requieren nuestras organizaciones.



4.

Inspirando en la acción

Lograr ser una organización con no menos del 30 % de mujeres en sus órganos de gobierno y espacios de toma de decisión, promoviendo que incluso su cadena de suministro y/o sus socios comerciales implementen la meta aspiracional planteada.



Legislando para el CAMHVI@

Acción impulsada por WomenCEO Perú y sus aliados estratégicos para influir en la política pública que centre su atención también en promover el liderazgo femenino con la meta del 30 % y presentar una iniciativa de proyecto de Ley de Cuotas en cargos directivos progresivos y hacia la paridad.

5.

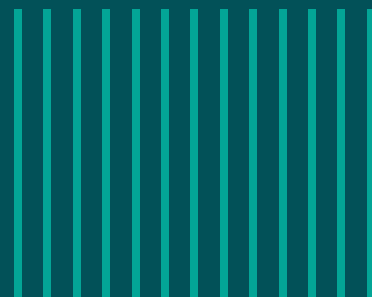


6.

Fomentando líderes con conciencia de género y de cambio

Impulsando una real política por la diversidad e inclusión en su organización, con acciones concretas que parta con la identificación, promoción y retención de las trabajadoras mujeres para fomentarles su empoderamiento y liderazgo; quebrar estereotipos en los trabajadores hombres e incentivar la participación en programas, seminarios y cursos; programas de mentoría, redes de contacto y acciones que viene impulsando WomenCEO Perú u otras instituciones comprometidas con la diversidad y la equidad de género.

Seamos parte
de la solución. Toda
persona puede contribuir
en la construcción de
un mundo realmente
sostenible a partir de
valorar y fomentar la
diversidad de género con
su real inclusión

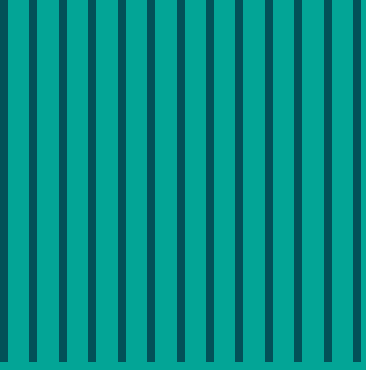




Referencias bibliográficas

1. Alcalá, C. (2007). La gestión de la diversidad: una ventaja competitiva. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, (218), 47-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2266182>
2. Alfaro, M. (2008). Apuntes sobre el gobierno corporativo en el Perú. *Foro Jurídico*, (08), 96-104. <https://bit.ly/3CUT2qe>
3. Banco Mundial. (2022). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/>
4. Barraca, J. (2010). Bioética desde lo irrepensible de la persona: una fundamentación de la dignidad de la vida humana en lo único y lo «personal». *Prisma Jurídico*, 9(2), 291-306.
5. Basco, A., Barral, A., Monje, A., Barafani, M., Torres, N. y Oueda, S. (2022). Una olimpiada desigual. La equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/3jVfmIJ>
6. Bossuyt, M. (1998). Working paper on the concept of affirmative action. Naciones Unidas. <https://bit.ly/3Zor8f9>
7. Brown, D., Brown, D. L., y Anastasopoulos, V. (2002). Women on boards: Not just the right thing... but the “bright” thing. Conference Board of Canada. <https://dokument.pub/women-on-boards-flipbook-pdf.html>
8. Business Roundtable. (2016). Principles of Corporate Governance. <https://bit.ly/3CWLizT>
9. Catalyst. (2004). The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. <https://bit.ly/3AULZvb>
10. Catalyst. (2007, 10 de diciembre). Women gain board committee chairs in the Fortune 500. <https://bit.ly/3RiALr3>
11. Catalyst. (2013, 10 de diciembre). Fortune 500 women board directors. <https://bit.ly/3RnUJku>
12. Catalyst. (2020). Women in management. <https://bit.ly/3w7m29l>
13. Chinchilla, N. y Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. <https://bit.ly/3ZjHBkD>
14. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. (2006). Situación de las empresas que participan en el mercado público de valores. *Valores*, 47(2).
15. Deloitte. (2020). Women in the boardroom: global perspective 2020. <https://bit.ly/3GRwloA>
16. Deszo, C. y Gaddis, D. (2007). ¿La representación femenina en la alta dirección mejora el desempeño de la empresa? Una investigación de datos de panel.
17. DiStefano, J. (2003). Getting high performance in diversity teams. IMD International.
18. Gerber, A. (2004). Ethnic diversity and democratic stability. Watson Institute.
19. Gestión. (2018). Empresas más diversas pueden traer estabilidad a las carteras. <https://gestion.pe/economia/empresas-diversas-traer-estabilidad-carteras-229117>
20. Grant Thornton. (2020). Mujeres directivas 2020: Poniendo en marcha el plan de acción. <https://bit.ly/3wXUlv4>
21. Hunt, D., Layton, D. y Prince, S. (2015, 1 de enero). Why diversity matters. McKinsey. <https://mck.co/3QqZpGh>
22. Institutos de Gobiernos Corporativos de Latinoamérica, International Finance Corporation y Page Executive. (2021). Board Members Survey LATAM 2021. <https://bit.ly/3Qot4zY>
23. International Finance Corporation. (2019). Trailblazers. Portraits of female business leadership in emerging and frontier markets. Groundbreakers, Market Makers, Value Creators. <https://bit.ly/2Oiac82>
24. Jara, K. (2019). Inclusión de mujeres en el directorio de las empresas registradas en la Bolsa de Valores de Lima: ¿voluntario u obligatorio? [Tesis de maestría, Universidad de Castilla]. Renati. <https://bit.ly/3CzJeRn>
25. Krishnan, H. y Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
26. Korn Ferry. (2022). Las mujeres CEO hablan hoy.
27. Kossek, E., Lobel, S. y Brown, J. (2006). Handbook of workplace diversity. <https://bit.ly/3WefvHR>
28. McKinsey & Company. (2019). Women in the Workplace 2019. <https://mck.co/31uAzdG>
29. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). Informe anual de la mujer en el mercado laboral. <https://bit.ly/3im9lyW>
30. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). Información del mercado de trabajo. <https://bit.ly/3RnU2Yq>
31. Naciones Unidas. (2011). Principios rectores de empresas y derechos humanos. <https://bit.ly/3Bb3XK3>
32. PricewaterhouseCoopers y WomenCEO Perú. (2020). Impacto del COVID-19 en las mujeres en posiciones gerenciales. <https://bit.ly/3lwSBVO>
33. Organización Internacional del Trabajo. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/3QIsT6O>

-
34. Organización Internacional del Trabajo. (2019). Argumentos para un cambio. <https://bit.ly/2Wowg50>
 35. Organización Internacional del Trabajo. (2021). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. <https://bit.ly/3ZoqtdF>
 36. Peterson, R. y Gardner, H. (2022). Is your board inclusive or just diverse?. Harvard Business Review. <https://bit.ly/3vLJAK3>
 37. Roosevelt, T. (1990). De la acción afirmativa a la afirmación de la diversidad. Harvard Business Review.
 38. Smith, D., Johnson, W. B., Graham Lee, K. y Thebeau, J. (2022). Men are worse allies than they think. Harvard Business Review. <https://bit.ly/3Zds0my>
 39. Superintendencia del Mercado de Valores. (2013). Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas. <https://bit.ly/3REb6Jj>
 40. Superintendencia del Mercado de Valores. (2015). Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos (SMV N° 0019-2015-SMV/01). <https://bit.ly/3wZrcFI>
 41. The London Business School. (2021). Board Diversity and Effectiveness in FTSE 350 Companies. <https://bit.ly/3iot7PP>
 42. Torres, I. y Borges, H. (2022). Mujeres en los directorios de empresas chilenas: ¿presión o convicción?. Capic Review, 20.
 43. Treven, S. (2005). The impact of employee diversity management on competitiveness of an organization. V Kickstarting small island enterprise competitiveness, Barbados. University of the West Indies.
 44. WomenCEO España. (2021). La diversidad de género en los consejos de administración del IBEX35. <https://bit.ly/3jPasgj>
 45. WomenCEO Perú, CENTRUM PUCP y PricewaterhouseCoopers. (2018). Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano 2018. <https://bit.ly/3XdRled>
 46. WomenCEO Perú, International Finance Corporation y PricewaterhouseCoopers. (2021). Guía para líderes empresariales: La diversidad de género hacia los directorios. <https://bit.ly/3ZduktM>
 47. World Economic Forum. (2022). Global Gender Gap Report 2022. <https://bit.ly/3lyIHUX>
 48. Zehnder, E. (2016). Latin American board diversity analysis. Progreso. <https://bit.ly/3RABow3>



Segundo Estudio sobre
Mujeres miembros de directorios de las empresas del mercado de valores peruano al 2022

Una publicación de WOMENCEO Perú en coedición con CENTRUM PUCP y PwC Perú

Investigadoras

Cecilia M. Flores Castañon
Presidenta de WomenCeo Perú

Beatrice E. Avolio Alecchi
Jefa de departamento académico de
Postgrado en negocios CENTRUM PUCP

Juana Mollo
Socia de PwC Perú

Equipo de contenido

Por WomenCeo Perú
Mariella Del Barco
Líder Comité de Gobierno Corporativo

Maria Montenegro
Lissete Villalobos
Rosa Shibata
Mariela Araoz
Sheila La Serna
Miembros del Comité de Gobierno Corporativo de WomenCeo Perú

Por CENTRUM PUCP
Luis del Carpio
Victor Fajardo

Corrector de estilo

Diego Eguiguren

Equipo creativo

por PwC Perú
Tiffany Rodriguez
Claudia Lobatón
Vanessa Gygax

Primera edición: junio 2023
WOMENCEO Perú
Calle Paz y Perfecta Unión 668, interior 101
San Isidro
Teléfono: 0051- 2267811
Dirección URL: www.womenceoperu.org

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores

Derechos reservados

HECHO EL DEPOSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU
N° 2023-04944

Lima, Junio del 2023

