



Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Negocios

MBA

Finanzas y Participación Femenina en Directorios

**Análisis de la participación femenina en directorios de empresas bajo el
régimen de oferta pública en Argentina**

2014 - 2018

Alumna: Analía Verónica González

Tutora: Paola De Simone

Marzo 2020

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a la Universidad Torcuato Di Tella por haberme aceptado dentro de su comunidad educativa y abierto sus puertas de su seno científico para poder ampliar mis conocimientos en este Master, así como también a los docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi tutora Paola De Simone por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo del trabajo.

Mi agradecimiento también va dirigido a mis compañeros de trabajo de la Comisión Nacional de Valores, a quienes he recurrido en busca de información y asesoramiento para realizar esta tesis.

Y para finalizar, también agradezco a mi familia por alentarme y brindarme el apoyo necesario para que después de tantos años pueda terminar el trabajo y lograr el ansiado título.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como objetivo principal presentar la situación actual de la diversidad de género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina entre los períodos 2014 a 2018, contrastar los resultados obtenidos con datos del resto del mundo contextualizando la temática dentro de la problemática de género mundial. Asimismo, se analizaron las mejores prácticas y recomendaciones de Organismos Internacionales especialistas en la materia, que favorecen el progreso hacia una mayor equidad. También se analizó la relación entre el Índice de Brecha de Género y Índice Global de la Felicidad.

La principal fuente de información fue la documentación que presentan las entidades bajo el régimen de oferta pública a la Comisión Nacional de Valores (CNV, ente regulador del mercado de capitales argentino).

En relación con la igualdad de género, los Principios OCDE/G20 establecen que los países deberían considerar medidas tales como objetivos voluntarios, requisitos de divulgación, cupos en los directorios e iniciativas privadas que estimulen la diversidad de género en los directorios y altas gerencias. En el presente trabajo se identificaron las principales iniciativas pública y privadas impulsadas por los esfuerzos de Organismos Internacionales, gobiernos y reguladores de los mercados financieros de distintos países, con la esperanza de promover una mayor equidad.

PALABRAS CLAVE

#Directorio, #Participación femenina en directorios, #Gobierno corporativo, #Juntas directivas, #Mujeres

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
--------------------------	----------

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Decisiones metodológicas	12
---	-----------

Capítulo 2: Escenario actual de la mujer en el mundo.....	20
--	-----------

2.1 La situación de las mujeres desde los inicios hasta la actualidad.....	20
--	----

2.2 Organismos Internacionales y la lucha por la igualdad de género	25
---	----

2.3 El Índice de Brecha de Género y el Índice Global de la Felicidad.....	34
---	----

2.4 Argentina y la igualdad de género – Normas y progresos	41
--	----

Capítulo 3: Problemática de género en posiciones de liderazgo	48
--	-----------

3.1 Las mujeres y el acceso a posiciones de toma de decisiones.....	48
---	----

3.2 Obstáculos que impiden el acceso de las mujeres a las posiciones de liderazgo	51
---	----

3.3 Liderazgo femenino.....	57
-----------------------------	----

3.4 Beneficios de la participación femenina en Directorios.....	59
---	----

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo 4: El mercado de capitales argentino	65
--	-----------

4.1 Relevancia de los directorios en las empresas que participan del mercado de capitales	68
---	----

4.2 El rol del regulador del mercado de capitales.....	69
--	----

4.3 La incorporación de las mujeres en el mercado de capitales.....	71
---	----

Capítulo 5: Participación femenina en directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina	75
---	-----------

5.1 Resultados del relevamiento.....	75
--------------------------------------	----

5.2 Análisis sectorial de la representación femenina para empresas bajo el régimen de oferta pública	80
--	----

5.3 Comparación de la participación femenina en directorios argentinos con el resto del mundo	83
---	----

5.3.1 Caso de éxito - Islandia	86
--------------------------------------	----

5.3.2 En la antípodas - Pakistán	91
--	----

Capítulo 6: Iniciativas para mejorar la participación femenina en directorios	98
--	-----------

6.1 El rol del Gobierno Corporativo	98
6.2 Iniciativas voluntarias – Política de autorregulación	101
6.3 Iniciativas de los gobiernos y reguladores de los mercados de capitales	105
CONCLUSIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXO	124

INTRODUCCIÓN

Entrando al siglo XXI, no es ningún secreto que nuestra sociedad se encuentra plagada de múltiples estereotipos. En lo relacionado al género, las mujeres del último siglo han dado grandes pasos para colocarse a la par de los hombres. Sin embargo, a pesar de estos pasos tan agigantados y evidentes (derecho al voto, entrada al mercado laboral y político, entre otras cosas) aún persisten las restricciones sociales impuestas a cada sexo.

En función de los estereotipos de género: la Masculinidad consiste en ser lógico, analítico, determinado, dominante, fuerte, activo físicamente y con una baja aversión al riesgo. Por el contrario, la Femenidad implica ser emocional, reflexiva, voluble, obediente, débil, pasiva físicamente y con una alta aversión al riesgo.

Bajo estas percepciones no es difícil entender por qué tan pocas mujeres llegaron a ostentar posiciones de liderazgo; ya fuere político, económico o intelectual. A lo largo de la Historia Universal, quienes lograron tal éxito debieron, primeramente, luchar arduamente para probar que es errónea su prejuizada ineptitud, para luego cumplir con sus propósitos.

La participación femenina en posiciones de liderazgo ofrece contundentes y fundados beneficios a las empresas tales como crecimiento de ventas, mayores rentabilidades e incrementos de los retornos de la inversión¹. Sin perjuicio de ello, la plena participación equitativa de las mujeres en las esferas política y económica es fundamental para el desarrollo ya que la igualdad de derechos y oportunidades está detrás de las economías y sociedades saludables. La correlación casi perfecta entre los primeros puestos de los rankings del Índice Global de la Felicidad y el Índice Global de Brecha Global de Género sugiere que la inclusión e igualdad de género son un factor fundamental que incide en el bienestar de las personas haciendo naciones más felices².

¹ Catalyst (2018) Appendix: Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance Aug 01, 2018. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> [Última visita: 7 de abril de 2020].

² **Índice de Brecha Global de Género** del Foro Económico Mundial <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Índice Mundial de la Felicidad: El informe sobre la felicidad es una encuesta realizada por Naciones Unidas que mide cómo ha evolucionado la felicidad de los ciudadanos en los últimos años en 156 países. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Lamentablemente, los avances sobre la problemática de género no han progresado de forma pareja a lo largo y ancho del planisferio. En la actualidad, aún existen ciertos países de Medio Oriente, el Norte de África y África Subsahariana, donde millones de mujeres y niñas son asesinadas o padecen palizas, vejaciones, abusos, violaciones, matrimonios forzados y otras formas de agresión a sus derechos fundamentales aduciendo motivos culturales, religiosos o incluso la ley. Si bien en Occidente, la situación de la mujer es mucho más favorable, la violencia doméstica es un grave problema y, en materia laboral continúa existiendo discriminación contra las mujeres que se manifiesta con menores salarios por igual tarea, preferencia por la contratación de hombres debido a un potencial embarazo de la mujer o el poco acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

En el ámbito empresarial, muchas compañías en el mundo se están comprometiendo con la igualdad de género. En los últimos años, se observa que la cantidad de mujeres que alcanzan los niveles más altos de las organizaciones, está en ascenso³. Las empresas están viendo el valor de tener más mujeres líderes, y están demostrando que pueden avanzar en la diversidad de género. Este es un paso importante, pero, a pesar de los logros obtenidos, el progreso sigue siendo lento. Las mujeres están subrepresentadas en todos los niveles de las organizaciones, aunque la calificación académica y profesional sea igual o mayor a la de los hombres. Hay una necesidad de generar mayor consciencia acerca del tema y enfrentar los puntos ciegos de la equidad de género con respecto al cambio cultural requerido para equiparar la balanza.

A pesar de los avances, las costumbres y los preconceptos, todavía se suelen presentar barreras reales e intangibles para el desarrollo de carrera de las mujeres especialmente en el sector del mercado de capitales. ¿Cómo es la situación en el mundo? ¿Cuál es la situación actual de las mujeres y el acceso a posiciones de liderazgo en Argentina?, ¿Cuáles son los factores que alientan y cuáles son los que desalientan la participación femenina en directorios? ¿Cuáles son las mejores prácticas sugeridas y aplicadas con perspectiva de género a nivel mundial?

En esta tesis, el objetivo general es presentar la situación actual de la diversidad de género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina entre los períodos

³ Deloitte (2018) Missing Pieces Report: 2018 Board Diversity Census <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/missing-pieces-fortune-500-board-diversity-study-2018.html>. [Última visita: 7 de abril de 2020]

2014 a 2018, contrastar los resultados obtenidos con datos del resto del mundo y contextualizar la temática dentro de la problemática de género mundial. Asimismo, se analizaron las mejores prácticas y recomendaciones de Organismos Internacionales especialistas en la materia, que favorecen el progreso hacia una mayor equidad. También se analizó la relación entre el Índice de Brecha de Género y Índice Global de la Felicidad.

Los objetivos específicos son:

- Analizar los factores que afectan la participación femenina en directorios a fin de identificar las causas que impiden el acceso de las mujeres a los puestos de dirección
- Identificar las mejores prácticas para fomentar la diversidad de género en directorios, los lineamientos emitidos por Organismos Internacionales que trabajan activamente en pos de la igualdad de género, los modelos aplicados por los reguladores en distintas partes del mundo y las iniciativas privadas generadas para favorecer el progreso.
- Comparar la representación femenina en directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina con la participación en directorios en otros países, a fin de contextualizar la situación de Argentina dentro de la problemática de género a nivel mundial.
- Identificar los sectores con mayor o menor participación femenina en directorios en base a una segmentación por sectores de la economía de las empresas bajo el régimen de oferta pública de Argentina.

A los efectos de cumplir con los objetivos propuestos, se realizó un relevamiento de la composición de los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina en el período 2014 a 2018. La fuente de información para dicho relevamiento es la información que reportan las empresas del mercado a su ente regulador, la Comisión Nacional de Valores (CNV). Esta información es publicada en la página Web de dicho Organismo. Los datos relevados constan en el Anexo del presente trabajo.

El marco teórico está dividido en tres capítulos.

En el capítulo 1 se desarrollaron las decisiones metodológicas. Allí se definieron las herramientas metodológicas de la tesis como así también los conceptos clave de la investigación.

En el capítulo 2, a los efectos de contextualizar la participación femenina en directorios en Argentina dentro del amplio universo de la situación de las mujeres en el mundo, se describió la problemática de género mundial y se presentó la trayectoria de los Organismos Internacionales en la materia con los lineamientos más relevantes que han impulsado con el objeto de comprometer a los países a trabajar para alcanzar el objetivo igualitario. Se contrastó el Índice Global de Brecha de Género⁴ y el Índice Global de la Felicidad. Finalmente, se describe la situación de la Argentina en materia de género.

En el capítulo 3 se focalizó en la problemática de género en posiciones de liderazgo, describiendo los aspectos característicos del liderazgo femenino y los beneficios de contar con mujeres en puestos de decisión y los obstáculos que enfrentan las mujeres en el camino a hacia cima de las organizaciones.

La metodología de la investigación se desarrolla desde el capítulo 4, donde se describió el mercado de capitales argentino, el rol del regulador, la relevancia de los directorios en las empresas que hacen oferta pública y la importancia de favorecer la participación femenina en directorios en estas empresas.

En el capítulo 5, se presentaron los resultados de la participación femenina en los directorios de las empresas que hacen oferta pública en Argentina en los períodos 2014 a 2018. Asimismo, se contrastaron los resultados del relevamiento con datos de participación femenina en directorios de Islandia y Pakistán. Dichos países no fueron seleccionados al azar, sino que se tomó en cuenta el Índice de Brecha Global de Género del Foro Económico Mundial. Islandia y Pakistán se

⁴ El **Índice de Brecha Global de Género** del Foro Económico Mundial, se presentó por primera vez en 2006 para medir la magnitud de la brecha entre mujeres y hombres en términos de salud, educación, economía e indicadores políticos. Se utiliza para entender en qué medida están distribuyendo sus recursos y oportunidades de forma equitativa entre hombres y mujeres en los 149 países que analiza y así poder compararlos.

El índice de Brecha de Género analiza las siguientes áreas: - Participación económica y oportunidad: salarios, participación y empleo altamente capacitado; - Educación: acceso a niveles de educación básicos y más elevados; Participación política: representación en las estructuras de toma de decisiones; - Salud y supervivencia: expectativa de vida y proporción hombres-mujeres. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global?anio=2018> [Última visita: 17 de abril de 2020]

encuentran en los polos opuestos del índice, Islandia ostenta el primer puesto del ranking y Pakistán el ante último puesto (148°) en la medición correspondiente al período 2018.

A fin de identificar las medidas y acciones que favorezcan el progreso de la representatividad femenina en directorios, en el capítulo 6, se analizaron las mejores prácticas aplicadas por distintos gobiernos y reguladores de los mercados de capitales del mundo dentro del marco de los modelos adoptados desde los más compulsivos con leyes de cupos obligatorios hasta los que optan por la autorregulación con medidas voluntarias de parte de las empresas. Asimismo, se detalló el rol del Gobierno Corporativo en la lucha por una mayor equidad.

En las conclusiones se detallaron los hallazgos de la investigación.

Bajo la premisa: *«Lo que no se mide, no se puede mejorar»*⁵, con esta tesis, se espera contribuir con informaciones útiles y actuales que sirvan de base para el desarrollo de nuevas políticas, programas y acciones que agilicen el progreso hacia un mundo más igualitario.

⁵ La frase corresponde a William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907)

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se presentan las herramientas metodológicas y los conceptos clave del trabajo (capítulo 1), una breve descripción del escenario de las mujeres en el mundo identificando los principales Organismos Internaciones que trabajan activamente para lograr avances en la materia (Capítulo 2) y la problemática de las mujeres focalizada en el acceso a posiciones de liderazgo (Capítulo 3).

Capítulo 1: Decisiones metodológicas

En el presente capítulo se definen las herramientas metodológicas de la tesis como así también los conceptos clave de la investigación.

El diseño lógico de este trabajo es exploratorio descriptivo no experimental. Sobre una base documental, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, realizando revisiones críticas de la información teórica y empírica existente sobre la problemática de género en el mundo y en Argentina, mediante la búsqueda y análisis de información extraída de fuentes como: libros, internet, material impreso, entre otras cosas, las cuales han sido registradas por otros investigadores, consultoras prestigiosas y/o Organismos Internacionales.

A los efectos del cumplimiento del objetivo principal de la tesis, se realizó un relevamiento de la cantidad de mujeres que participan en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina para el período 2014 a 2018.

Algunas Organizaciones Internacionales interpretan que la participación en juntas directivas es una vara defectuosa para medir el progreso de la mujer en posiciones de liderazgo dado que los directorios no suelen ser quienes toman las decisiones más importantes en las empresas. Las decisiones importantes son tomadas, en cambio, por los gerentes y ejecutivos de alto rango, por lo que el porcentaje de mujeres que alcanza posiciones ejecutivas sería el mejor *proxy* para determinar el éxito de la mujer en el mundo de los negocios. Pese a ello, los reguladores de los mercados de capitales del mundo avanzan en la medición de los directorios por cuestiones de disponibilidad y acceso a los datos. Debido a la responsabilidad que recae sobre los directores de las empresas, la composición del directorio es información que las empresas deben reportar periódicamente a los reguladores ya que hace a la fiscalización y control que ejercen del mercado. No así, la nómina gerencial. Ciertos reguladores optan por requerirla, aunque no en todos los casos, ya que, si bien los gerentes tienen funciones de decisión y ejecución interna, no son los representantes de la sociedad hacia el exterior.

No obstante, lo mencionado en el párrafo precedente, existe cierto consenso entre los reguladores del mundo en que la participación femenina en directorios representa un punto de partida a través del cual la comunidad internacional busca concientizar acerca de

la relevancia de la equidad de género, recomendar las mejores prácticas en la materia y/o emitir medidas regulatorias que permitan el avance hacia la paridad, como, por ejemplo, la disposición de cuotas de participación. Es de esperar que, la implementación por parte de las empresas de dichas medidas y/o recomendaciones se infiltre dentro de la pirámide de las organizaciones, modificando parte de su cultura a fin de equiparar la participación de mujeres no solamente en los directorios sino también en otras posiciones ejecutivas.

En cuanto al relevamiento realizado, la justificación de abarcar mediciones anuales de un período quinquenal, no solo se sustenta en la necesidad de contar con una evaluación comparativa para medir el avance del desempeño de la participación de las mujeres en estos directorios, sino porque representa a fecha actual la información más actualizada posible y coincide con estos tiempos de mayor conciencia mundial en torno al rol de las empresa y su gobernanza corporativa; centra el debate respecto al aporte positivo que significa la presencia de las mujeres en el liderazgo de las organizaciones y todo ello, contribuye a generar una corriente de cambio en favor del rol de las mujeres en la sociedad, más allá que las responsabilidades familiares.

Las empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina, están obligadas a reportar a la Comisión Nacional de Valores (CNV), la información relacionada con el nombramiento, la remoción, la designación y la vacancia de los miembros del directorio en oportunidad de la celebración de la Asamblea Anual que aprueba los Estados Contables y Financieros de las sociedades inscriptas en el mencionado régimen. Esta información reportada por las empresas y publicada en la página web de la CNV, fue la fuente de información del relevamiento.

La cantidad de empresas relevadas asciende a 319 entre las que se encuentran sociedades que hacen oferta pública de acciones, obligaciones negociables y Pymes, no habiéndose incluido las entidades bajo el régimen de Pymes Garantizadas⁶. Se identificó la cantidad de mujeres que forman parte de los directorios, la proporción de empresas que cuenta con al menos una mujer en

⁶ El Régimen de Pymes Garantizadas es un régimen especial por medio del cual, las empresas Pymes hacen oferta pública de obligaciones negociables con el aval de una Sociedad de Garantía Recíproca. Las Pymes bajo este régimen no se encuentran bajo la órbita de fiscalización de CNV (es decir que su Organismo fiscalizador continúa siendo IGJ) y no están sujetas de la regulación de CNV fuera de lo específicamente regulado para el régimen de Pymes Garantizadas.

sus directorios, el nivel de directoras que revisten el carácter de independencia y cuántas ostentan un cargo titular. Los datos relevados constan en el Anexo del presente trabajo.

A los efectos de identificar los sectores de la economía que presentan mayor participación femenina en directorios, debió dividirse el universo de empresas relevadas en sectores de acuerdo a su actividad principal. Los sectores considerados fueron los siguientes:

- Producción agropecuaria y silvicultura: Incluye entidades dedicadas a la producción agrícola, ganadera, fabricación de pasta de madera y otras actividades secundarias o de soporte a la producción agropecuaria y silvicultura tales como elaboración de abonos, fertilizantes, y plaguicidas, productos agroquímicos, servicios inmobiliarios relacionados con inmuebles rurales, etc.
- Infraestructura y energía: Incluye empresas generadores y distribuidoras de energía, constructoras y operadoras de servicios de transporte terrestre y aéreo y constructoras de obras de ingeniería a gran escala.
- Servicios financieros: Incluye entidades bancarias con servicios de banca mayorista y minorista, entidades financieras que prestan servicios de financiación, otorgamiento de créditos, cooperativas de ahorro y financiamiento, empresas que prestan servicios de arrendamiento financiero, leasing, bolsas y mercados y otros servicios bursátiles, tarjetas de créditos, etc.
- Industrias manufactureras: Se incluyen entidades metalúrgicas, laboratorios, cementeras, automotrices, elaboradoras de plásticos y derivados, papeleras, etc.
- Gas y petróleo: Se incluyen entidades que realizan actividades de exploración, extracción y fabricación de combustibles y sus derivados.
- Telecomunicaciones: Se incluyen entidades relacionadas con la telefonía, internet y otras entidades que prestan servicios de tecnología.

Los resultados obtenidos del relevamiento fueron contrastados mediante la observación de un caso de éxito y uno de fracaso. El análisis se efectuó sobre el relevamiento del año 2018 y se contrastó contra bibliografía y reportes de investigaciones realizadas por consultoras, universidades prestigiosas y Organismos Internacionales. Los países elegidos para analizar la problemática fueron Islandia y Pakistán. Dichos países no fueron seleccionados al azar, sino que se tomó en cuenta el Índice de Brecha Global de Género del Foro Económico Mundial. Islandia

y Pakistán se encuentran en los polos opuestos del índice, Islandia ostenta el primer puesto del ranking y Pakistán el ante último puesto (148º) en la medición correspondiente al período 2018.

A continuación, se detallan los conceptos clave del presente trabajo.

Se entiende por género a los roles y características sociales de hombres y mujeres. Dichos roles y características pueden variar entre distintas culturas y comunidades y no son fijas, pero es habitual que se enseñen, o sean las esperadas, sobre la base de las características sexuales —o biológicas— de un individuo (generalmente determinadas según los órganos genitales con los que nace una persona y cómo se desarrollan biológicamente). El género es diferente de la orientación sexual (hacia quien siente atracción) y, en algunos casos, el género de un individuo no responde estrictamente a sus rasgos biológicos, como en el caso de las personas transgénero. En algunos casos, las características biológicas pueden no ser estrictamente binarias. Los individuos que no responden a las características sexuales o identidades de género tradicionales muchas veces enfrentan estigma y discriminación. Por ello, es importante destacar que “género” en la presente tesis no describe estrictamente una clasificación binaria. Más bien, pretende ser inclusivo de una diversidad de identidades de género⁷.

En este sentido, la igualdad de género se refiere al principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones. También se puede definir como la calidad o el estado de ser igual respecto a otro. Prohibición de discriminación por razón de sexo. En ocasiones, la efectividad de la igualdad exige medidas que ofrezcan ventajas concretas en beneficio del sexo menos representado hasta alcanzar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en determinados puestos públicos y privados⁸.

Equidad de género se refiere a la disposición de ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, es decir, dar a cada uno según sus respectivos méritos y/o situación. Si dos personas X no nacen en una situación de igualdad, la equidad defiende que al que tiene menos se le den los medios para que pueda alcanzar exactamente lo mismo al que tiene más. Aplicado a la equidad

⁷ World Health Organization, “Gender, Equity, and Human Rights” [Género, equidad y derechos humanos] <http://www.who.int/gender-equity-rights/understanding/gender-definition/en/>. [Última visita: 20 de marzo de 2020]

⁸ Ministerio de la Presidencia, relaciones con las cortes y memoria democrática, España. Carta de los derechos Fundamentales de la Unión Europea. Art. 23 <https://boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2007-70004> [Última visita: 17 de marzo de 2020]

de género, se refiere a la justicia en el trato de las mujeres y de los hombres conforme a sus respectivas necesidades⁹.

La diversidad de género¹⁰ significa la representación de todos los géneros. La diversidad con frecuencia se asocia con la inclusión, pero constituyen dos conceptos muy diferentes. Si bien diversidad significa representación masculina y femenina, no se refiere al poder, influencia o posición relativos de hombres y de mujeres. Inclusión de género significa no solo que existe una representación justa de hombres y mujeres, sino que se alienta a ambos por igual a participar. Por ejemplo, una compañía con una fuerza laboral con diversidad de género, pero no inclusiva tiene menos posibilidades de beneficiarse de la diversidad que una empresa en la cual ambos, hombres y mujeres, comparten opiniones, expresan sus preocupaciones y participan en equipos y en puestos de liderazgo.

Los estereotipos de género son aquellas ideas o creencias arraigadas en la sociedad relacionadas con cuál es o cuál debería ser el rol de los hombres y las mujeres. No tienen ninguna justificación científica o demográfica y, por lo general, se dictan de forma inconsciente. Constituyen una forma de caracterizar conjuntos de individuos, condicionada por factores ideológicos, económicos, sociales, educativos y culturales, entre otros. Son compartidos socialmente y suelen reforzar prejuicios. La dicotomía femenino-masculino genera estereotipos rígidos, que condicionan los papeles y limitan las potencialidades de las personas al estimular o reprimir los comportamientos, en función de su adecuación al género¹¹.

La participación femenina en directorios o juntas directivas se refiere a la presencia de mujeres en la composición de los miembros del directorio de las empresas. El porcentaje de participación se calcula dividiendo la cantidad de puestos de dirección ocupados por mujeres por el total de bancas directivas en las empresas relevadas.

⁹ Meraki Bay (2019) ¿Qué es la igualdad de género? https://merakibay.org/ong-espanola-ninos/que-es-la-igualdad-de-genero/?gclid=CjwKCAiA4Y7yBRB8EiwADV1haaGSY5k-dtGOUDrtjYDV75wn1miuEKWmsunHr7reV3048W0vv7pi-hoC-t0QAvD_BwE [Última visita: 17 de abril de 2020]

¹⁰ Women in Mining (WIM) Canada, Welcoming to Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], Women in Mining Canada, November 2016, <http://wimcanada.org/wp-content/uploads/2017/01/WIM-NAP-book-full.pdf>. [Última visita: 17 de abril de 2020]

¹¹ Quesada Jimenez, Josefa (2014) Estereotipos de género y usos de la lengua. un estudio descriptivo en las aulas y propuestas de intervención didáctica. <http://www.inmujer.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1454.pdf> [Última visita: 20 de abril de 2020]

El carácter de independencia de los directores es importante dado que en muchas empresas se presenta una concentración de la propiedad o la configuración de estructuras piramidales o de preferencias, que permiten a ciertos accionistas manejar las sociedades. Así, logran elegir a la mayoría de los directores y tomar decisiones que afectan negativamente a los accionistas minoritarios. Por tal motivo, los reguladores requieren que parte del directorio se conforme con directores que no tengan relación con la sociedad ya sea como accionista, socio, empleado, acreedor, parentesco con alguna entidad o persona relacionada a la sociedad o vinculación con alguna empresa que preste servicios de importancia o se encuentre relacionada a la sociedad. Se intenta reducir o eliminar cualquier conflicto de interés o sesgo que pueda surgir en la toma de decisiones de los directores. Por ello, la definición de “independencia” que adopte cada regulador debe responder y asegurar dicho atributo en cada organización, debiendo establecer procedimientos claros para su evaluación¹².

A continuación, se describe la metodología utilizada.

Con el fin de lograr los objetivos de la presente tesis, se utilizó la siguiente metodología estructurada en pasos:

- Se procedió a la búsqueda de información teórica, empírica y trabajos previos de investigación, acerca de la problemática de género mundial y en lo particular referido a género en posiciones de liderazgo y juntas directivas.
- Se identificaron las coincidencias entre los primeros y últimos puestos de los rankings del Índice de Brecha Global de Género y el Índice Global de la Felicidad lo que puso de manifiesto que el avance hacia una mayor equidad incide en el bienestar de las naciones.
- Se realizó la recopilación de los datos para el relevamiento de la participación femenina en los directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública de Argentina para el período 2014 a 2018 y se calcularon los indicadores de participación femenina para cada año dentro del período seleccionado.

¹² Con relación a las Emisoras, el artículo 11 del Capítulo III del Título II de las Normas CNV (N. T. 2013 y mod.) estipula que se considera independiente aquel director cuya principal relación material con la Emisora sea su cargo en el órgano de administración en el que se desempeña. Este será designado teniendo en cuenta su trayectoria profesional, idoneidad, conocimientos calificados, independencia de criterio, económica y de intereses, considerando, además, que pueda desempeñar sus funciones de forma objetiva e imparcial.

- Se contrastaron los resultados del relevamiento con la información recopilada de Islandia y Pakistán; países que fueron seleccionados a los efectos de la comparación.
- Se identificaron los principales Organismos Internacionales que trabajan en pos de la igualdad de género y se describió su trayectoria en la materia. Estos Organismos, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), han emitido guías, normas y/o recomendaciones de las mejores prácticas en la materia que los distintos países pueden adoptar o adherir para favorecer el avance hacia la equidad.
- Se analizaron las recomendaciones de los Organismos Internacionales y otros reportes y trabajos de investigación sobre las medidas y acciones que resultan efectivas para fomentar la participación igualitaria a los efectos de identificar una compilación de las medidas más relevantes. Para este punto, fue fundamental la colaboración de personal de la CNV abocado a las tareas de gobierno corporativo.

A los efectos de la realización del relevamiento, se tomó la información publicada por las entidades emisoras de la página Web de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Con corte 30 de abril de cada año dentro del período relevado, se consideró la composición del directorio identificando la cantidad de mujeres que lo conforman, los cargos que ocupan y su carácter de independientes si lo tuviesen. Con dicha información, se calcularon los siguientes indicadores para cada año dentro del período relevado: i) Participación femenina en directorios (porcentaje respecto del total de posiciones del dirección), ii) Participación femenina por tipo de empresa¹³ (Porcentaje respecto del total de las posiciones por tipo de empresa), iii) Cantidad de empresas con “al menos una” mujer en su directorio (Porcentaje respecto del total de entidades), iv) Directoras con cargos titulares y suplentes (Cantidad y Porcentaje respecto del total de cargos) y v) Directores y directoras independientes (Porcentaje respecto del total de cargos del género). Asimismo, se clasificó a las entidades por su actividad dentro de los distintos sectores de la economía detallados precedentemente a fin de calcular la participación femenina en directorios segregada por sector (Porcentaje del total de cargos del sector).

¹³ **Tipo de empresas:** Empresas Pymes o Empresas no Pymes

En el próximo capítulo, se presentará la problemática de las mujeres en el mundo desde la lógica de lo general a lo particular. El capítulo comienza con una breve descripción de la problemática de género mundial a los efectos de contextualizar la participación femenina en directorios dentro del amplio universo de la situación de las mujeres en el mundo. Luego, se focalizó en la dificultad de las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo, presentado los obstáculos que enfrentan y los beneficios de lograr una mayor equidad. Asimismo, se abordó el contexto internacional de la problemática de género presentando la trayectoria de los Organismos Internacionales en la materia y los lineamientos más relevantes que han impulsado con el objeto de comprometer a los países a trabajar para alcanzar el objetivo igualitario. Sobre el final de capítulo, se contrastó el Índice Global de Brecha de Género y el Índice Global de la Felicidad presentando la aparente correlación entre los países con menor brecha de género y los mejor rankeados en el índice global de la felicidad.

Capítulo 2: Escenario actual de la mujer en el mundo

En este capítulo se describe brevemente la situación de las mujeres, a los efectos de contextualizar la participación femenina en directorios dentro de la problemática de género mundial. Asimismo, se aborda el contexto internacional presentando la trayectoria de los Organismos Internacionales en la materia y los lineamientos más relevantes que han impulsado con el objeto de comprometer a los países a trabajar para alcanzar el objetivo igualitario. Finalmente, se contrasta el Índice Global de Brecha de Género y el Índice Global de la Felicidad presentando la aparente correlación entre los países con menor brecha de género y los mejor rankeados en el índice global de la felicidad.

2.1 La situación de las mujeres desde los inicios hasta la actualidad

La tradicional dualidad prehistórica “hombre-cazador versus mujer-recolectora” da por supuesto que la caza requiere mayor fuerza física y velocidad, por lo que habría sido una labor propia de los hombres, mientras que la recolección de alimentos vegetales sería más compatible con la menor fuerza física de las mujeres y las restricciones impuestas por la gestación y el cuidado de la prole. Según este modelo, la división sexual del trabajo se habría originado por diferencias biológicas típicamente asociadas al sexo, es decir, a características «naturales» propias de los machos o de las hembras¹⁴.

Durante la Edad Media, las mujeres y niñas mayoritariamente eran campesinas y participaban de actividades agrícolas, cultivaban el huerto, recogían la leña menuda, cocinaban, atendían a los animales, cuidaban de los hijos y realizaban con exclusividad las tareas de la casa. Las que vivían en núcleos urbanos también realizaban actividades productivas, pero siempre de forma precaria, pues el trabajo estaba controlado por los hombres y el salario femenino se mantenía en

¹⁴ Martínez Pulido, Carolina (2016) Un pasado que ilustra con perspectiva de género: el debate sobre la división sexual del trabajo. <https://mujeresconciencia.com/2016/10/17/pasado-ilustra-perspectiva-genero-debate-la-division-sexual-del-trabajo/> [Última visita: 17 de abril de 2020]

inferioridad respecto de sus pares masculinos. Al margen del trabajo fuera del hogar, las mujeres continuaban teniendo a su cargo los trabajos de limpieza, alimentación y cuidado familiar¹⁵.

La llegada de la modernidad supuso importantes transformaciones, aunque para las mujeres fue todo lo contrario. Los hombres vieron mejoradas sus posibilidades educativas y laborales, sin embargo, a las mujeres se les negaba el acceso a la educación y participaban en escaso número de la actividad productiva. Al igual que en la Edad Media, la participación femenina en la industria fue mayoritariamente en la industria textil, con bajos salarios y el pago en función de las piezas, lo que hacía muy difícil la subsistencia de las mujeres que eran jefas de hogar. En el mundo rural, la mano de obra seguía basada en el trabajo femenino. Las tareas domésticas continuaban siendo de exclusividad femenina y con frecuencia las mujeres eran objeto de explotación económica y sexual¹⁶.

Las guerras mundiales fueron el factor desencadenante de la incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral. Al marchar los hombres al combate, las mujeres tuvieron que hacerse cargo del trabajo. Las mujeres acabaron reemplazando a los hombres, dadas las circunstancias, podían y tenían que trabajar para mantenerse económicamente. Se hallaban en las fábricas, los hospitales, el comercio y las oficinas en general. Sin embargo, permanecieron excluidas de las posiciones de mando y con salarios inferiores.

Con el regreso de los soldados, muchas mujeres se resistieron a abandonar sus trabajos para volver a encerrarse en el hogar o trabajar en el servicio doméstico. Habían adquirido experiencia y se habían desempeñado con eficiencia, lo que obligó a un cambio significativo en la concepción del trabajo femenino¹⁷. Los movimientos de mujeres alrededor del mundo comenzaron a tomar mayor auge. Después de haberles dado tal oportunidad y de haber saboreado por un corto tiempo la independencia, las mujeres, no iban a poder reasumir un papel pasivo y sumiso en la sociedad. Habían demostrado ser capaces y las más emprendedoras de

¹⁵ González Fonseca, Jesus (2011) La mujer a través de la historia. <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com/2011/04/la-mujer-traves-de-la-historia.html> [Última visita: 20 de abril de 2020]

¹⁶ González Fonseca, Jesus (2011) La mujer a través de la historia. <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com/2011/04/la-mujer-traves-de-la-historia.html> [Última visita: 20 de abril de 2020]

¹⁷ González Fonseca, Jesus (2011) La mujer a través de la historia. <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com/2011/04/la-mujer-traves-de-la-historia.html> [Última visita: 20 de abril de 2020]

aquellos tiempos hicieron posible que hoy muchas gocemos de beneficios tan elementales como el de la educación superior o técnica. Fue el primer paso para dejar de ser ciudadanas de segunda clase¹⁸.

El 8 de marzo de 1908, un suceso trascendental marcó la historia del trabajo y la lucha de las mujeres en el mundo entero: 129 mujeres murieron en un incendio en la fábrica Cotton, de Nueva York, Estados Unidos, luego de que se declararan en huelga con permanencia en su lugar de trabajo. El motivo se debía a la búsqueda de una reducción de jornada laboral a 10 horas, un salario igual al que percibían los hombres que hacían las mismas actividades y las malas condiciones de trabajo que padecían. El dueño de la fábrica ordenó cerrar las puertas del edificio para que las mujeres desistieran y abandonaran el lugar. Sin embargo, el resultado fue la muerte de las obreras que se encontraban en el interior de la fábrica. Las Naciones Unidas en 1975, institucionalizaron el día 8 de marzo con el nombre de Día Internacional de la Mujer¹⁹.

En 1948, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos se reconoce el sufragio femenino como derecho humano universal, lo que favoreció la participación de las mujeres en el ámbito político. Desde entonces, la población femenina ha ido sumándose al mercado laboral, ante la mirada despectiva del sexo opuesto, ocupando puestos tradicionalmente femeninos, como institutriz, maestra, secretaria, enfermera, hasta nuestros días donde la mujer forma parte indispensable de toda sociedad vista como la mujer ejecutiva, científica, educadora, presidenta de Estado, arquitectas, abogadas, doctoras, periodistas, modelos, inversionistas, etc. Las mujeres de hoy en día ejercen prácticamente en todos los sectores profesionales demostrando que pueden ser líderes efectivas.

Sin embargo, la lucha de las mujeres por el reconocimiento de sus derechos no ha evolucionado de forma pareja en todo el mundo. En la actualidad, las mujeres y las niñas constituyen la mitad de la población mundial y por consiguiente la mitad del potencial del mundo. Más de 3.600

¹⁸ Saravia Matus, Silvia L. (2005) Género y Liderazgo: Perspectiva Histórica. <http://www.mujiresenred.net/spip.php?article94> [Última visita: 18 de marzo de 2020]

¹⁹ Ministerio de Cultura Argentina. Por qué se celebra el Día Internacional de la Mujer https://www.cultura.gob.ar/por-que-se-celebra-el-dia-internacional-de-la-mujer_5494/ [Última visita: 18 de marzo de 2020]

millones de niñas, chicas, mujeres y ancianas que viven en condiciones muy distintas según el país, la ciudad o la zona en la que se encuentren.

Existen zonas donde, si bien queda mucho por hacer, las mujeres participan de la vida política de la sociedad, se han incorporado al mercado laboral, lograron derechos reproductivos, tienen cierta independencia económica y acceden a la educación y a la salud. Lamentablemente, hay algunas regiones, como algunos países de Medio Oriente, el Norte de África y África Subsahariana, donde dichos derechos no están garantizados y millones de mujeres sufren abusos sexuales, feminicidios, son víctimas de la trata de blancas, la mutilación genital, los matrimonios forzados y el micro machismo, entre otras formas de maltrato y desigualdad, como moneda corriente.

Según el informe *“Turning promises into action: Gender equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development”* de ONU Mujeres²⁰, las mujeres están por debajo de los hombres en todos los indicadores de desarrollo sostenible. Unos 15 millones de niñas nunca aprenderán a leer y a escribir y 300.000 mujeres mueren anualmente por causas relacionadas al embarazo. En América Latina, hay 124 mujeres que viven en extrema pobreza por cada 100 hombres.

Los datos relevados por ONU Mujeres, relativos a 89 países, muestran que hay 4.4 millones más de mujeres que viven en la extrema pobreza en comparación con los hombres. Gran parte de esta desigualdad se explica debido a la carga desproporcionada del trabajo doméstico no remunerado que enfrentan las mujeres, especialmente durante sus años reproductivos.

Otros datos alarmantes revelados en el mencionado informe que sintetizan la problemática son:

- En 18 países, los esposos pueden impedir legalmente que sus esposas trabajen; en 39 países, las hijas y los hijos no tienen los mismos derechos hereditarios y 49 países carecen de leyes que protejan a las mujeres de la violencia en el hogar.
- La violencia de género afecta por lo menos al 30% de las mujeres del mundo.

²⁰ Acerca de ONU Mujeres, ver el apartado de Organismos Internacionales sección Naciones Unidas - <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018#view> [Última visita: 7 de abril de 2020]

- A nivel mundial, 750 millones de mujeres y niñas se han casado antes de cumplir los 18 años de edad y al menos 200 millones de mujeres y niñas de 30 países distintos han sufrido mutilación genital femenina.
- Las mujeres y las niñas son las responsables de recolectar el agua en el 80% de los hogares que no cuentan con acceso a agua corriente.
- La brecha salarial de género a nivel mundial es del 23%. La tasa de actividad de las mujeres es del 63%, mientras que la de los hombres es del 94%.
- Las leyes y las políticas de algunos países prohíben a las mujeres el acceso a la tierra, la propiedad y la vivienda, en términos de igualdad.
- La discriminación económica y social se traduce en opciones vitales más reducidas y más pobres para las mujeres, lo que las hace más vulnerables a la trata de personas.
- A las mujeres se les niegan sus derechos a la salud sexual y reproductiva.
- Las defensoras de los derechos humanos son relegadas al ostracismo por sus comunidades, que las consideran una amenaza a la religión, el honor o la cultura.
- La función esencial que las mujeres desempeñan en la paz y la seguridad suele pasarse por alto, así como los peligros específicos que afrontan en las situaciones de conflicto

Pese a que la globalización ayudó a millones de mujeres a encontrar un empleo remunerado, el número de mujeres en situación de actividad es muy inferior al de los hombres. Las desigualdades de género también concentraron a las mujeres en el segmento inferior de la cadena de valor mundial: ocupan los puestos de trabajo peor remunerados, realizan trabajos subcontratados a destajo y trabajos poco estables por cuenta propia, con escaso o ningún acceso al trabajo formal y a la protección social.

Los países donde la situación de las mujeres es de extrema vulnerabilidad, se encuentran en Asia, el Norte de África y en Medio Oriente donde existen interpretaciones de ciertos preceptos

religiosos que justifican asesinatos, palizas, vejaciones, abusos, violaciones, matrimonios forzados y otras formas de agresión a las mujeres en nombre de la Sharía²¹.

Al observar la situación de las mujeres en el mundo, en especial en las regiones donde aún persisten condiciones de vulnerabilidad extrema, pareciera ser que la dificultad de las mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo o puestos en los directorios, no fuera una prioridad. Sin embargo, en la lucha por la igualdad de oportunidades, cada acción y cada pequeño logro son importantes. Cuantas más mujeres haya en posiciones de liderazgo, mayor será la presión y la fuerza colectiva que empujará a terminar con todo tipo de ultrajes, humillaciones, ofensas y agravios hacia las mujeres, producto de estereotipos de género y creencias milenarias injustificadamente masculinas. Por otra parte, la falta de mujeres en los órganos de gobierno supone un obstáculo para que se aprueben leyes más igualitarias que podrían impulsar el progreso. Por ejemplo, para promover la igualdad salarial, alargar la baja de maternidad, proteger a las víctimas de violencia de género, etc.

2.2 Organismos Internacionales y la lucha por la igualdad de género

Las leyes internacionales reconocen la igualdad como derecho humano fundamental imprescindible para lograr sociedades pacíficas, con pleno potencial humano y desarrollo sostenible. En esta sección se presenta la trayectoria de los Organismos Internacionales más relevantes que trabajan activamente en pos de la igualdad de oportunidades y los lineamientos

²¹ El origen de la palabra 'Sharia' está en 'camino' y representa el conjunto de normas religiosas, y en ocasiones también civiles, para que los musulmanes que viven bajo ellas sigan el 'camino recto'. Cargada de tintes negativos debido a los abusos que en los países musulmanes se hacen en su nombre, la 'sharia' abarca la totalidad de los preceptos de Alá referidos a las acciones de los hombres. Establece deberes religiosos, políticos, privados y públicos y no son inamovibles, estando sujetos a interpretación.

Dentro de la "sharia" existe un tipo especial de ofensas llamadas "*hadd*", crímenes castigados con penas específicas: Adulterio, acusaciones falsas, ingesta de alcohol, robo y asalto en rutas. Algunas penas son muy rigurosas: Lapidación para el adulterio, amputación de manos en caso de robos, azotes, etc.

Coronel Grillo, Tilio Alberto. Sharia (La ley islámica) <https://www.monografias.com/trabajos68/sharia-ley-islamica/sharia-ley-islamica.shtml>
[Última visita: 9 de febrero de 2020]

más relevantes que han impulsado con el objeto de comprometer a los países a trabajar para alcanzar el objetivo igualitario.

2.2.1 Naciones Unidas (ONU) y los derechos de las mujeres

Las Naciones Unidas han apoyado los derechos de las mujeres ya desde la adopción de su Carta fundacional en 1945. Entre sus propósitos, la ONU declaró en el artículo 1 de su Carta «Realizar la cooperación internacional [...] en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión».

Durante el primer año de vida de las Naciones Unidas, el Consejo Económico y Social fundó la **Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW)**, como el principal organismo internacional para la creación de políticas dedicadas exclusivamente a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Esta Comisión desempeña una labor crucial en la promoción de los derechos de la mujer: documenta la realidad que viven las mujeres en todo el mundo y elabora normas internacionales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

La histórica Declaración, aprobada por la Asamblea General el 10 de diciembre de 1948, reafirma que «Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos» y que «toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, [...] nacimiento o cualquier otra condición».

A medida que el movimiento feminista internacional comenzó a ganar fuerza durante los años 70, la Asamblea General declaró 1975 como el Año Internacional de la Mujer y organizó la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer, que tuvo lugar en Ciudad de México. A instancias de esta Conferencia, se declaró posteriormente el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer (1976-1985) y se creó el Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio.

En 1979, la Asamblea General aprobó la **Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)** que a menudo se describe como una Carta Internacional de Derechos Humanos para las mujeres. En sus 30 artículos, esta Convención

define explícitamente la discriminación contra las mujeres y establece una hoja de ruta de acción nacional para poner fin a tal forma de discriminación. La Convención se centra en la cultura y la tradición como fuerzas influyentes que dan forma a los roles de género y a las relaciones familiares. Además, es el primer tratado de derechos humanos que ratifica los derechos reproductivos de las mujeres.

En 1980, cinco años después de la conferencia de Ciudad de México, se celebró una Segunda Conferencia Mundial sobre la Mujer en Copenhague. El Programa de Acción resultante requería la adopción de medidas nacionales más rigurosas para asegurar que las mujeres tuvieran la posesión y el control de la propiedad, así como mejoras en los derechos de estas con respecto a la herencia, la custodia de los hijos y la pérdida de la nacionalidad.

En 1985, tuvo lugar en Nairobi la Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz. Se convocó en un momento en el que el movimiento por la igualdad de género finalmente había ganado verdadero reconocimiento mundial; al mismo tiempo, 15.000 representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG) participaron en un Foro de ONG.

El acontecimiento fue descrito por muchos como «el nacimiento del feminismo a nivel mundial». Al darse cuenta de que los objetivos de la Conferencia de Ciudad de México no se habían alcanzado adecuadamente, los 157 gobiernos participantes aprobaron las Estrategias de Nairobi Orientadas hacia el Futuro para el año 2000. El documento sentó nuevas bases al declarar que todos los asuntos afectaban a las mujeres.

La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing en 1995 fue más allá de la de Nairobi. La Plataforma de Acción de Beijing reivindicó los derechos de la mujer como derechos humanos y se comprometió a llevar a cabo acciones específicas para asegurar el respeto de estos derechos.

El 2 de julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas votó unánimemente la creación de un único organismo de la ONU encargado de acelerar el progreso sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. La nueva entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, **ONU Mujeres**, fusionó cuatro instituciones y organismos internacionales: el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), la División para el Adelanto de la Mujer (DAM), la Oficina del Asesor

Especial en Cuestiones de Género y el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer. En ese mismo año, como resultado de la colaboración entre ONU Mujeres y el Pacto Global con las de 1.300 empresas adherentes, surgen los **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres** que ofrecen una guía sobre cómo empoderar a la mujer en el trabajo, el mercado y la comunidad²².

En el 2015, los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, como hoja de ruta hacia un nuevo paradigma de desarrollo en el que las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas toman un rol central. La Agenda 2030 cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y guiarán el trabajo de las Naciones Unidas hasta el año 2030. Las mujeres desarrollan un papel esencial en todos los ODS. Estos recogen numerosas metas que se centran en el reconocimiento de la igualdad y del empoderamiento de la mujer como un objetivo y como parte de la solución. Al Objetivo 5, que busca «Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas», se lo conoce como un objetivo de género en sí mismo porque está dedicado a alcanzar estos fines. Es preciso contar con cambios profundos a nivel jurídico y legislativo para garantizar los derechos de las mujeres del mundo. Aunque 143 países, una cifra récord, habían garantizado la igualdad entre mujeres y hombres en sus constituciones en el año 2014, todavía quedaban 52 que no habían adoptado esta iniciativa.

Dos de las metas adoptadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para el año 2030 son, por un lado, la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas y, por otro, la eliminación de todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina. Estas metas están dotadas de un valor intrínseco, pero son también importantes para la reducción de la pobreza y para la creación de sociedades inclusivas. Tan solo a título de ejemplo: si se acaba con el acoso sexual en las escuelas, se promueve el rendimiento educativo de las niñas, lo que se traduce en mayores ingresos en la edad adulta.

²² ONU Pacto Mundial de Naciones Unidas. Una llamada a la atención para empresas sostenibles https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf [Última visita: 17 de abril de 2020]

2.2.2 Sustainable Stock Exchanges Initiative (SSE)

Las Naciones Unidas ha lanzado la Iniciativa por Mercados de Valores Sustentables (*Sustainable Stock Exchanges*) con la finalidad de ayudar a los mercados a trabajar conjuntamente con las empresas, inversores y reguladores en el objetivo común de alcanzar un desarrollo sostenible en las economías emergentes.²³ El principio de igualdad de género busca promover que las mujeres participen de manera plena y efectiva con igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de decisión en las áreas políticas, económicas y de la vida pública.

El origen de esta iniciativa puede encontrarse en la adopción de la mencionada Agenda para el 2030 de las Naciones Unidas, en la que se nuclearon 193 países para incluir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y niñas como un aspecto crítico de la agenda global.

En el año 2016 se lanzó el Reporte de Progreso (*2016 SSE Report on Progress*) en el cual se listaron cinco objetivos principales de las Naciones Unidas en materia de Desarrollo Sustentable²⁴. Entre estos objetivos se encuentra la promoción de la igualdad de género en vista de su impacto en el desarrollo y mejora de las finanzas.

Entre los puntos a destacar a partir de los *Reports* de la SSE se resalta la necesidad de mejorar el acceso de los inversores a la información pertinente en esta materia. En este sentido, los mercados y reguladores se encuentran en una posición única para mejorar la calidad y cantidad de los reportes en materia de igualdad de género. Ello contribuye de manera directa a que los inversores puedan tomar decisiones más informadas y mejorar el control de riesgo.

Entre las recomendaciones de la SSE se pueden destacar:

1. Requerir o fomentar que las compañías listadas reporten:
 - a. objetivos en materia de diversidad y cómo pueden ser alcanzados;
 - b. políticas de promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo;
 - c. métricas de diversidad, incluyendo, el porcentaje de mujeres en todos los niveles de la organización y brecha salarial;

²³ La SSE es organizada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Pacto Global de Naciones Unidas, el Programa de Naciones Unidas para Medioambiente y Finanzas (UNEP FI) y los Principios para la Inversión Responsable. <http://www.sseinitiative.org/> [Última visita: 17 de abril de 2020]

²⁴ Sustainable Stock Exchanges Initiative (SSE) – (2016) SSE Report on Progress <http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2012/03/SSE-Report-on-Progress-2016.pdf> [Última visita: 17 de abril de 2020]

- d. performance comparada con los objetivos de la SSE.
2. Comprometer al regulador a requerir o promover que las compañías listadas publiquen sus métricas en materia de diversidad.
3. Ofrecer un segmento de listado separado que muestre las métricas de género o clasifique las compañías cotizadas basándose en la calidad y la cantidad de métricas de género divulgadas, otorgando premios a los mejores resultados.
4. Proveer guías, entrenamiento y educación a los participantes del mercado en materia de igualdad de género.
5. Comprometer a las empresas a adoptar estándares internacionales de buenas prácticas corporativas en materia de género.

En materia de acciones concretas, se promueven las siguientes:

1. Reportar voluntariamente los medidores en materia de género.
2. Apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas propiedad de mujeres y su participación en los mercados de capitales.
3. Introducir estándares de calidad en materia de género y promover las iniciativas de inversión que ofrezcan productos de igualdad de género.
4. Desarrollar políticas de remuneración, representación de género, prevención del acoso sexual, licencias familiares y trabajo flexible para apoyar a hombres y mujeres.
5. Proveer educación y entrenamiento al personal en materia de igualdad de género y ofrecer mentoreo para personal femenino.
6. Conducir investigación en materia de igualdad de género.

Asimismo, este informe señala que, no obstante, este rol fundamental de los mercados de capitales, también es imprescindible el acompañamiento de los inversionistas con el impulso de prácticas que mejoren la igualdad de género. Para ello, propone que el inversor realice una selección de valores, invirtiendo en objetivos de género como estrategia emergente de

inversión para obtener resultados sociales y financieros positivos, evalúe las inversiones basadas en su apoyo al liderazgo de las mujeres y a productos y servicios que benefician a las mujeres²⁵.

2.2.3 OCDE y G20 - Principios de Gobierno Corporativo

Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE (en adelante, los “Principios OCDE/G20”) se han convertido en el referente internacional en materia de Gobierno Corporativo desde su primera publicación en 1999 y ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible.

Con un alcance mundial, reflejan las experiencias de países en diferentes etapas de desarrollo y con distintos sistemas jurídicos. Se trata de un documento en permanente evolución que ha sido revisado y actualizado en diferentes oportunidades, perfeccionando su rol de soporte sólido y a la vez flexible, y de instrumento para los legisladores, ayudándolos a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del Gobierno Corporativo.

Si las empresas y los países desean aprovechar todos los beneficios de los mercados de capitales globales y atraer el capital de largo plazo, las normas de Gobierno Corporativo deben ser creíbles, bien entendidas en todos los países y deben seguir principios internacionalmente aceptados.

No existe un único modelo de buen Gobierno Corporativo. Por esta razón los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE/G20 se apoyan en los elementos comunes a los diferentes estilos existentes.

En relación con la igualdad de género, los Principios OCDE/G20 establecen que los países deberían considerar medidas tales como objetivos voluntarios, requisitos de divulgación, cupos en los directorios e iniciativas privadas que estimulen la diversidad de género en los directorios y altas gerencias.

²⁵ SUSTAINABLE STOCK EXCHANGES, “*How stock exchanges can advance gender equality*”, reporte publicado en el año 2017, http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sse_gender_equality_2017_report.pdf [Última visita: 17 de abril de 2020]

Por su parte, las Guías de la OCDE en materia de Gobierno Corporativo de Empresas Estatales²⁶ establecen que tales empresas deberían tomar en consideración la Recomendación de 2013 OCDE. Asimismo, sugiere que los países fomenten medidas tales como objetivos voluntarios, requisitos de divulgación e iniciativas privadas que amplíen la diversidad de género en los directorios y en las altas gerencias de empresas con oferta pública y consideren los costos y beneficios de otras iniciativas tales como cupos.

Durante muchos años, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha defendido la igualdad de género en diversos terrenos. No solo aportó pruebas del por qué la discriminación de género es perjudicial para los individuos, las familias y la sociedad en general, y para el nivel de bienestar al que aspiran, sino también de las repercusiones negativas que afectan al crecimiento potencial de nuestras economías. El fuerte apoyo de la OCDE ha incrementado la importancia de la agenda de género y conducido a fuertes compromisos de los líderes del G20 y del G7.

La reconocida Recomendación del año 2013 en materia de Género, Igualdad en la Educación y Emprendedorismo de la OCDE, aconseja a los gobiernos de sus países miembros adoptar prácticas que promuevan la igualdad de género en todos los ámbitos como educación, política, salud y empleo, fortaleciendo el marco legal, aumentando la representatividad femenina en puestos de toma de decisiones y adoptando medidas apropiadas para terminar con el acoso sexual. También requiere que los adherentes elaboren principios, guías, buenas prácticas y datos sobre igualdad de género en educación, empleo y emprendedorismo, y además se hace un llamado a extender los objetivos de la Recomendación de año 2013 a través de la cooperación, con todos los actores relevantes, incluyendo el sector privado, organismos públicos, sindicatos, organizaciones empresariales y la sociedad civil²⁷.

²⁶OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es>. [Última visita: 18 de abril de 2020]

²⁷OECD (2017), 2013 OECD “Recommendation of the Council on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris”, disponible en: <https://www.oecd.org/els/2013-oecd-recommendation-of-the-council-on-gender-equality-in-education-employment-and-entrepreneurship-9789264279391-en.htm> Adicionalmente, puede consultarse el trabajo continuo de la OCDE en materia de Género en: <http://www.oecd.org/gender/>. [Última visita: 18 de abril de 2020]

"La igualdad de género no sólo es un derecho fundamental. Es, además, esencial para el bienestar de las sociedades y las economías". Así comienza el informe que la OCDE publicó bajo el título: "Perseguir la igualdad de género: una batalla cuesta arriba"²⁸. En este informe, se hace un llamado a la acción a los Gobiernos, **recalcando que los países han hecho muy pocos progresos en los últimos cinco años** y constata que la mujer está en desventaja en todos los ámbitos de su vida y en todos los países, así como poco representadas en los puestos de liderazgo y en la política.

"Ningún país del mundo ha alcanzado la igualdad de género. Incluso los más igualitarios ofrecen menos oportunidades para ellas". Sherpa Gabriela Ramos, de la OCDE, y continúa *"...la búsqueda de la igualdad de género debe ser una prioridad para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo en beneficio de todos los ciudadanos"* y que *"no hay razón para que las mujeres sigan detrás de los hombres en los resultados sociales, económicos y políticos"*. Por eso, ha insistido, *"los países necesitan hacer mucho más para alcanzar los objetivos de igualdad de género"*²⁹.

2.2.4 G20 – Meta de Género

El Grupo de los 20 (G20) fue creado en 1999 como un foro cuyos miembros permanentes son 19 países de todos los continentes. Es el principal espacio de deliberación política y económica del mundo. En conjunto las entidades políticas representadas en el G20 reúnen el 66 % de la población mundial y el 85 % del producto bruto mundial.

En todas las naciones del G20, las mujeres participan menos del mercado laboral que los varones y, cuando consiguen hacerlo, es en peores condiciones. Asimismo, dentro del mercado laboral existe otra desigualdad que es la brecha salarial. Las mujeres que trabajan ganan, por las mismas tareas, menos que los varones. También existen brechas en el acceso a los puestos jerárquicos ("techo de cristal") y a los sectores más dinámicos de la economía (las "paredes de cristal").

²⁸ OECD (2017) The Pursuit of Gender Equality. <http://www.oecd.org/publications/the-pursuit-of-gender-equality-9789264281318-en.htm> [Última visita: 18 de abril de 2020]

²⁹ Diario El Mundo (5/10/2017) Autor: Isabel F. Lantigua. La OCDE: "Ningún país del mundo ha logrado la igualdad de género y no hay razón para ello" <https://www.elmundo.es/sociedad/2017/10/05/59d506e846163f982d8b45c5.html> [Última visita: 29 de abril de 2020]

La existencia de brechas de género representa una vulneración del derecho al trabajo y al desarrollo pleno de las mujeres, y, además, obstruye el crecimiento económico. El empoderamiento de las mujeres es una de las pocas políticas que promueve simultáneamente la equidad y el crecimiento económico. Una reducción de las brechas no solo generaría beneficios agregados sino también mejoras concretas en los ingresos de las familias. Aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral también brindaría a los hogares una fuente adicional o mayor de ingresos, lo cual reduciría la pobreza y la desigualdad por ingresos.

En 2014, el G20, se propuso la meta de cerrar la brecha de participación en un 25% para 2025. A los efectos de proponer acciones concretas, se creó el grupo del G20 que nuclea a organizaciones en pos de la igualdad de género (el W20). Las organizaciones del W20, trabajan en la elaboración de planes de implementación con medidas concretas que tienden a cerrar las brechas por género.

2.3 El Índice de Brecha de Género y el Índice Global de la Felicidad

El Índice de Brecha Global de Género es un indicador desarrollado del Foro Económico Mundial (WEF)³⁰, que se presentó por primera vez en 2006 para medir la magnitud de la brecha entre mujeres y hombres en términos de salud, educación, economía e indicadores políticos. Se utiliza para entender en qué medida están distribuyendo sus recursos y oportunidades de forma equitativa entre hombres y mujeres en los 149 países que analiza y así poder compararlos.

En concreto, el índice de Brecha de Género analiza las siguientes áreas:

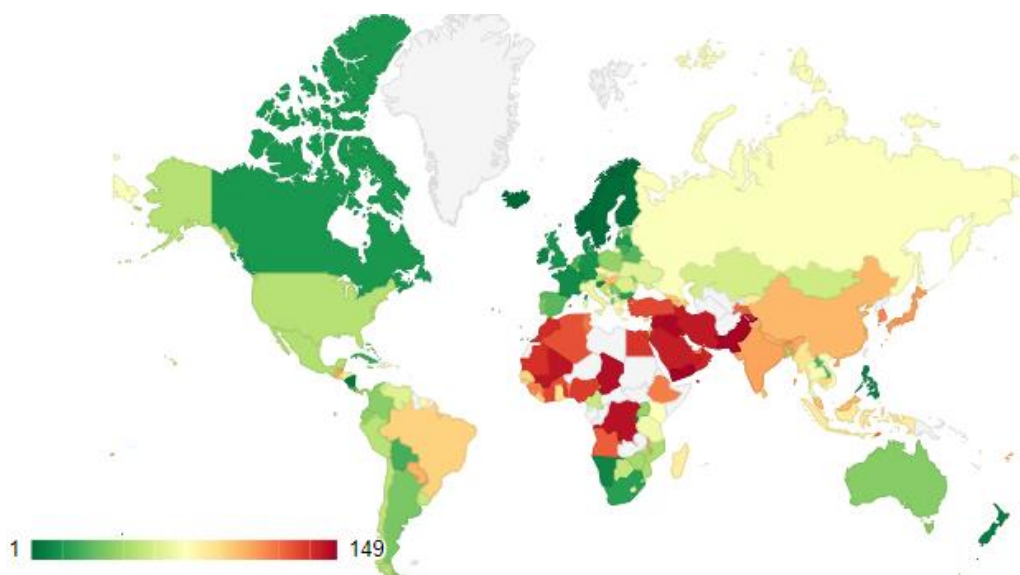
- Participación económica y oportunidad: salarios, participación y empleo altamente capacitado
- Educación: acceso a niveles de educación básicos y más elevados
- Participación política: representación en las estructuras de toma de decisiones

³⁰ Foro Económico Mundial (2018) Índice de Brecha Global de Género <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global> [Última visita: 17 de abril de 2020]

- Salud y supervivencia: expectativa de vida y proporción hombres-mujeres

De acuerdo a la **Figura 1**, Islandia está en primer lugar, le siguen Noruega, Suecia y Finlandia, presentando la gama de colores verdes más oscuros. En los últimos puestos del ranking se encuentran Irak, Pakistán y Yemen, son los países en los que existen mayores diferencias entre hombres y mujeres en los colores rojos más pronunciados.

Figura 1: Ranking de Brecha Global de Género 2018







Fuente: Foro Económico Mundial. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>

Según el Informe Global de Brecha de Género 2018, que acompaña los resultados del índice, **faltan 108 años para que la brecha global de género se cierre**. Aunque muchos países han logrado importantes avances hacia la paridad de género en los sistemas de educación, salud, economía y política, todavía queda mucho por hacer.

Por otra parte, la **Tabla 1**, muestra que los países escandinavos ocupan los cuatro primeros puestos del ranking siendo Islandia quien encabezó la encuesta por once años consecutivos (2008 a 2018 inclusive), seguido por Noruega, Suecia y Finlandia en el índice de 2018.

Por mucho tiempo, y hasta la actualidad, los países escandinavos se caracterizaron por ser pioneros en lo que se refiere a la igualdad de género. Ejemplos concretos al respecto son que la región nórdica tiene la proporción más alta del mundo de mujeres parlamentarias: 41,4%. A nivel de gobierno, las cifras son igualmente altas. En Suecia, 12 de los 22 ministros son mujeres; en Islandia, la Primera Ministra es mujer, y en Noruega, los tres ministros más importantes -Primera Ministra, ministra de Relaciones Exteriores y ministra de Finanzas- son mujeres. En el servicio exterior, el promedio de embajadoras nórdicas es de 35% y en Finlandia alcanza el 50%.

Tabla 1: Primeros puestos del ranking de Brecha Global de Género 2018

	Países	Ranking de la Brecha de Género	Índice de la Brecha de Género
	Islandia	1°	0,858
	Noruega	2°	0,835
	Suecia	3°	0,822
	Finlandia	4°	0,821

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>

La presencia de mujeres en las juntas directivas de las empresas públicas es del 50% en Suecia y 40% en Noruega y Finlandia. La proporción de mujeres en las juntas directivas de las empresas que cotizan en bolsa fluctúa entre el 30 y 43%.

El 74% de las mujeres nórdicas tiene trabajo, bastante por encima del promedio de la OCDE. Esto se debe a que el cuidado infantil y la atención de las personas mayores están disponibles para todos, los padres y madres tienen los mismos derechos legales, las mujeres acceden a altos niveles de educación y tanto madres como padres tienen derecho a la licencia parental. Hoy día, los padres nórdicos son los que más hacen uso del permiso parental en el mundo, y en Noruega y Suecia, 25-30% del permiso parental está designado a los padres.

Las mujeres ingresaron tempranamente al mercado laboral, y gracias a su propio esfuerzo han tenido éxito en llegar a altos cargos ejecutivos en el sector público. Sin embargo, los países escandinavos no están liderando el camino si vemos la proporción de mujeres que llegan a los altos cargos en el sector privado.





Pese a tener buena representatividad femenina en juntas directivas en empresas privadas, aún no se logró la equidad en cargos ejecutivos y directores. Algunas organizaciones internacionales interpretan que la representación en las juntas directivas es, de hecho, una mala vara para medir el progreso de la mujer en el sector privado dado que no son representativas de quienes toman las decisiones más importantes en las empresas. Las decisiones importantes son tomadas, en cambio, por los ejecutivos y los directores por lo que el porcentaje de mujeres que alcanza posiciones ejecutivas y de dirección es el mejor proxy para determinar el éxito de la mujer en el mundo de los negocios.

Si bien Islandia es el país con la menor brecha de género, ha conseguido un índice de 0,858 (85,8%) en 2018, lo que significa que no existe un solo país que alcance el 100 %, la absoluta igualdad de género. Es decir que, incluso el país número uno todavía tiene trabajo por hacer en términos de igualdad.

En las antípodas, como observamos en la **Tabla 2**, los países con las peores posiciones en el índice global de brecha de género son Siria, Irak, Pakistán y Yemen. Todos países integrantes de la denominada región MENAP³¹.

³¹ El término MENAP es un acrónimo del inglés refiriéndose al Medio Oriente y el norte de África (Middle East and North Africa, Medio Oriente y norte de África) al cual se agregan Afganistán y Pakistán. El término es casi sinónimo Gran Medio Oriente y coincide en su mayor parte con lo que se conoce como mundo árabe.

Tabla 2: Últimos puestos del ranking de Brecha Global de Género 2018

	Países	Ranking de la Brecha de Género	Índice de la Brecha de Género
	Siria	146°	0,568
	Irak	147°	0,551
	Pakistán	148°	0,55
	Yemen	149°	0,499

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>

En estos países, la persistencia de interpretaciones machistas de los preceptos religiosos en el seno de sociedades patriarcales hace que las mujeres árabes no vean reconocidos sus derechos en las resoluciones judiciales, cuando no en las propias normas. En numerosos casos, las propias leyes son explícitamente discriminatorias en su articulado y, cuando no lo son, la dificultad estriba en lograr que los jueces y abogados las apliquen.

Pese a los esfuerzos internacionales, la desigualdad de géneros en los países árabes continúa siendo vigente. Además de padecer maltrato físico y psicológico, la mujer árabe se enfrenta a la discriminación en los sistemas jurídico, político y social. Las mujeres de estos países afrontan una serie de obstáculos culturales, legales, sociales, económicos y políticos. Los esquemas educativos tradicionales, las disposiciones discriminatorias de derecho de familia y el código de estatus personal acentúan las desigualdades y la subordinación.

La Sharía o ley islámica, define las reglas del comportamiento social tradicional. Según esta ley, a las mujeres se les asigna un papel inferior al del hombre y, en consecuencia, todavía no desarrollan su pleno potencial y la igualdad de oportunidades aún es rechazada, lo que afecta la prosperidad y progreso de las sociedades árabes en su conjunto.

A pesar de que la religión es una de las principales causas a la que se le atribuye la discriminación de la mujer en las sociedades musulmanas, cabe contemplar la posibilidad de que no sea la religión en sí la causa de esta segregación, sino la errónea interpretación del Corán lo que lleva a ella. De hecho, en algunos países la reinterpretación religiosa ha tenido como resultado la eliminación de leyes claramente discriminatorias para la mujer.

Por otra parte, las Naciones Unidas realiza una encuesta que mide cómo ha evolucionado la felicidad de los ciudadanos en 156 países. Con los datos obtenidos se construye el Índice Global de la Felicidad³².

La **Tabla 3** presenta los primeros siete países del ranking del Índice Global de la Felicidad 2019 realizado por Naciones Unidas. Resulta al menos curioso, que los cuatro países escandinavos que encabezaron el Ranking Global de Brecha de Género del 2018 se encuentren dentro de los siete países más felices del mundo.

Tabla 3: Primeros puestos del ranking del Índice Global de la Felicidad 2019

	País	Ranking del Índice Global de la Felicidad	Puntuación
	Finlandia	1°	7.769
	Dinamarca	2°	7.600
	Noruega	3°	7.554
	Islandia	4°	7.494
	Países Bajos	5°	7.488
	Suiza	6°	7.480
	Suecia	7°	7.343

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad>

“¿El dinero hace a la felicidad?”

La idea de la felicidad siempre estuvo ligada a la riqueza. Sin embargo, ninguno de los países denominados “potencias económicas mundiales” ocupan los primeros puestos del

³² Para elaborar el informe se utilizan los datos de la Encuesta Mundial de Gallup en la que se pide a los encuestados que puntúen su vida del cero al 10, siendo cero la mejor vida posible y el 10 la peor vida posible. Además, se tienen en cuenta seis factores: niveles de PIB, esperanza de vida, generosidad, apoyo social, libertad y corrupción que se comparan con los de un país imaginario, llamado Dystopia. En Dystopia vivirían las personas menos felices del mundo, de forma que los ciudadanos de cualquier otro país con el que se compare, serán más felices que los de éste.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad?anio=2018> [Última visita: 17 de abril de 2020]

ranking de la felicidad. El Reino Unido quedó en el puesto 15, Alemania llegó en el puesto 17, Estados Unidos en el puesto 19, Japón se ubicó en el puesto 58, Rusia en el 68° lugar y China en el 93° lugar.

Entonces, ¿“*El dinero hace a la felicidad*”? No es objeto de este trabajo, responder esa pregunta, pero dada la aparente coincidencia entre los países que lideran el Índice de Brecha Global de Género y el Índice Global de la Felicidad, surge otra pregunta:

¿El bienestar de las mujeres incide en la felicidad de las naciones?

Finlandia, por ejemplo, tiene una renta per cápita muy inferior a la de los Estados Unidos (Puesto 15° en el ranking de ingresos per cápita 2018)³³, sin embargo, ostenta el primer lugar en el Índice Global de la Felicidad 2019 y el cuarto puesto en el Índice de Brecha Global de Género 2018.

Los países nórdicos, si bien no son “potencias económicas mundiales”, lo que hacen muy bien es brindar igualdad de oportunidades y redistribuir la riqueza sobre la base de un modelo social de bienestar³⁴. Lo que hace que no sea una casualidad, la aparente correlación entre ambas mediciones.

A menudo, se argumenta la igualdad de género como una cuestión de justicia social, o como un factor decisivo para el crecimiento económico, pero no como una pieza fundamental que incide sobre la calidad de vida de las personas que habitan una nación. Ergo, sería lógico pensar que, mujeres empoderadas económicamente, con adecuada representatividad política, acceso a la educación y la salud, con oportunidades laborales y la corresponsabilidad parental entre hombres y mujeres generaría mayor bienestar en las mujeres convirtiéndolas en personas más felices.

³³ FMI - Fondo Monetario Internacional (2018) PBI Per Cápita. <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/fmi> [Última visita: 17 de abril de 2020]

³⁴ Estado de bienestar, Estado benefactor, Estado providencial o sociedad del bienestar es un concepto de la ciencia política y económicas con el que se designa a una propuesta política o modelo general del Estado y de la organización social, según la cual el Estado provee servicios en cumplimiento de los derechos sociales a la totalidad de los habitantes de un país. El modelo nórdico presenta el nivel más alto de protección social y su característica principal es la provisión universal basada en el principio de ciudadanía, es decir, que existe un acceso más generalizado, con menos condiciones, a las prestaciones sociales. En lo que se refiere al mercado de trabajo, estos países se caracterizan por importantes gastos (relativos) en políticas activas con el objetivo de la reinserción rápida en el mercado de trabajo de los desempleados. Se caracterizan también por un elevado número de empleos públicos. Los sindicatos tienen una elevada afiliación y un importante poder de decisión lo que provoca una baja dispersión de los salarios (una distribución más equitativa de la renta). El modelo nórdico se caracteriza también por una elevada presión fiscal.

Arancón, Fernando (2014) Modelo de Bienestar Nórdico <https://elordenmundial.com/el-modelo-de-bienestar-nordico/> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Después de todo, ¿quién podría ser feliz en lugares donde la integridad física no está garantizada, no se respetan los derechos fundamentales de las personas sea cual fuera su género, existen maltratos, violencia doméstica, acosos y violaciones de todo tipo?

2.4 Argentina y la igualdad de género – Normas y progresos

Argentina tiene una Brecha de Género del 73,3% y ocupa el puesto 36° del Índice de Brecha Global de Género del Foro Económico Mundial (WEF) en la medición del año 2018. En la **Tabla 3** siguiente, puede observarse la evolución de la posición de Argentina en el ranking de los últimos 12 años.

Tabla 4: Argentina. Posición en el *ranking* de Brecha de Género desde 2006 a 2018

Argentina - Índice Global de la Brecha de Género		
Fecha	Ranking de la Brecha de Género	Índice de la Brecha de Género
2018	36°	0,7330
2017	34°	0,7320
2016	33°	0,7352
2015	35°	0,7340
2014	31°	0,7317
2013	34°	0,7195
2012	32°	0,7212
2011	28°	0,7236
2010	29°	0,7187
2009	24°	0,7211
2008	24°	0,7209
2007	33°	0,6982
2006	41°	0,6829

Fuente: Foro Económico Mundial.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>

Si bien, la discriminación e inequidades operan en la actualidad de manera más sutil que hace veinte o treinta años atrás, todavía hay mucho por hacer en términos de igualdad.

En cuanto al acceso a la educación, la Argentina presenta una de las brechas de género más estrecha del mundo. De acuerdo a los datos censales del año 2010, sólo un 1,9% de la población mayor de 10 años es analfabeta. El acceso equitativo a la educación, sumado al mayor rendimiento que manifiestan las mujeres dado que tienen una menor tasa de repitencia y deserción en los niveles primarios y secundarios, propicia la mayor participación de estas últimas en la educación superior. A pesar de esto, es significativo que la presencia de mujeres y varones en las diferentes carreras universitarias siga vinculada a la definición social de lo masculino y lo femenino. Por ejemplo, en la carrera de ingeniería, de 173.040 estudiantes, 133.511 son varones. Lo opuesto ocurre en carreras como psicología y filosofía, donde las mujeres son amplia mayoría.

En materia de salud, el punto más controvertido en la actualidad es la despenalización del aborto. En 2018, fracasó el primer intento de sanción de una nueva ley de interrupción voluntaria del embarazo; no obstante, ello, la lucha de las mujeres continúa. Los movimientos feministas alzan sus pañuelos verdes tomando las principales ciudades del país con marchas multitudinarias a favor del aborto legal. Se espera que en 2020 la ley sea tratada nuevamente en el Congreso de la Nación.

La violencia doméstica, es otra de las cuentas pendientes que engrosan la brecha en salud. De acuerdo con los datos relevados por el Observatorio de Femicidios “Adriana Marisel Zambrano”, de la Asociación Civil La Casa del Encuentro, hubo 299 femicidios en 2019. Esto significa que una mujer fue asesinada cada 29 horas.

Respecto al mercado laboral, a lo largo de los últimos treinta años, tuvo lugar un constante incremento de la participación económica de las mujeres. Sin embargo, este proceso se sucedió en el contexto de un significativo aumento de la desocupación para ambos sexos, y de precarización de los puestos de trabajo. De acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH)

2019³⁵, la actividad femenina es de un 49,2%, lo que da cuenta de un sostenido incremento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo aun cuando continúa siendo significativamente menor que la participación masculina, que es de 70,2%. Por otro lado, la desocupación afecta a mayor proporción de mujeres que varones: el 8,9 % de los varones y el 10,8% de las mujeres económicamente activas se encuentran en esta situación.

Hoy, en nuestro país, las mujeres ganan en promedio un 26,2% menos que los hombres por el mismo trabajo, una brecha que aumenta a cerca del 40% en el caso del sector informal donde perciben ingresos frágiles. Entre las mujeres trabajadoras, el 47,5%, tiene empleos no registrados, mientras que este porcentaje disminuye a un 38,1% para los hombres. La informalidad y precariedad condicionan fuertemente el ejercicio de muchos de los derechos relacionados con la inserción laboral en el sector formal. Las mujeres dedican más del doble del tiempo que los varones a tareas no remuneradas, desde el cuidado de los hijos, los enfermos y los ancianos, hasta la cosecha y la preparación de la comida. La carga desproporcionada de trabajo no remunerado es una limitación para las mujeres en el ámbito laboral.

Los modos de inserción de hombres y mujeres en el mercado de trabajo ponen de manifiesto la persistencia de segmentaciones horizontales (por rama y tipo de ocupación) y verticales (por niveles de jerarquía), que acentúan la desigualdad entre sexos. Por un lado, se observa que las mujeres se insertan, en general, en actividades técnicas y científico-profesionales y en actividades de baja calificación. Principalmente, se desempeñan en tareas tradicionalmente consideradas femeninas del sector de servicios, tales como la enseñanza (17, 8%), las actividades comerciales (15,2%) y los servicios sociales y de salud (9,6%). Un 17,1% trabaja en el servicio doméstico, que se revela como el sector de mayor vulnerabilidad puesto que el 92,3% del total no se encuentran registradas según datos del INDEC. En cuanto a la segmentación vertical, según la EPH, el 63% de las posiciones directivas están ocupadas por varones y el 37% restante, por mujeres.

³⁵ INDEC - Encuesta Permanente de Hogares - <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/sociedad/mercado-laboral/encuesta-permanente-de-hogares-eph> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

En materia legislativa, en las últimas décadas hubo un importante progreso en la creación y adaptación de normas que benefician a las mujeres, entre ellas:

- Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable
- Ley de Parto Humanizado
- Guía de atención Post-aborto
- Ley 26.150 - Programa Nacional de Educación Sexual Integral
- LEY Nacional N° 26.485- Violencia Contra La Mujer - Prevención, sanción y erradicación
- Decreto Nacional N° 254/98 | Plan Para La Igualdad De Oportunidades Entre Varones Y Mujeres En El Mundo Laboral
- Ley Nacional N° 26.485 y Decreto 936/2011 | Protección Integral A Las Mujeres
- Fallo judicial sobre aborto no punible
- Ley Nacional N° 24.012 | Cupo Femenino
- Ley Nacional N° 25.087 | Delitos Contra La Integridad Sexual
- Ley Nacional N° 25.273 | Creación De Un Sistema De Inasistencias Justificadas Por Razones De Gravidez
- Ley Nacional N° 25.584 | Prohibición En Establecimientos De Educación Pública De Acciones Que Impidan El Inicio O Continuidad Del Ciclo Escolar A Alumnas Embarazadas
- Ley Nacional N° 25.674 | Cupo Sindical
- Régimen Especial De Contrato De Trabajo Para El Personal De Casas Particulares
- Ley Nacional N° 27.412 | Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política

La participación política de las mujeres en los tres poderes de la Nación, ha registrado importantes avances, principalmente a partir de la definición e institucionalización de políticas de acción afirmativa coincidentes con los postulados de los Organismos Internacionales. En 2007, Argentina ha elegido por primera vez, a una mujer para desempeñar el cargo de presidenta de la Nación. Cristina Kirchner, se convirtió en la primera mujer del país en ser jefe de Estado a través del voto directo³⁶.

³⁶ En 1974 y en circunstancias dramáticas para el país, María Estela Martínez se convirtió tras el fallecimiento de Juan Domingo Perón en la primera mujer del mundo en acceder a una Presidencia, si bien otras ya habían ocupado cargos de poder, como ser primeras ministras.

En cuanto al Poder Judicial, a partir del Decreto Presidencial N° 222/03 dos mujeres integraron la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Esta reglamentación recogía la propuesta de reforma presentada por organizaciones de la sociedad civil, bajo el nombre “Una corte para la democracia”. En este documento –y en el Decreto Presidencial que lo retoma–, se explicita la necesidad de respetar la diversidad de género en la conformación de la Corte Suprema de Justicia. En la actualidad, solo la Dr. Elena Highton de Nolasco ostenta el cargo de vicepresidente del máximo tribunal.

En el Poder Legislativo, la ley de Cupo Femenino dio impulso a la igualdad de género en ambas Cámaras. Según la página web³⁷, el Congreso Nacional en el período parlamentario 136 (2018), se encontraba integrado por 101 diputadas del total de 257, que representan un 39% total de la Cámara, y por 30 senadoras de 72, es decir casi un 42% del cuerpo. La reciente Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, que aún no se aplica en plenitud debido a que deben respetarse los vencimientos de los mandatos, elevará la representatividad femenina de ambas Cámaras al 50%.

La representatividad femenina en el sector privado tiene un progreso más lento en comparación al sector público. Los sectores público y privado deben continuar trabajando conjuntamente para abordar necesidades como los derechos de maternidad y el permiso parental para promover la igualdad de oportunidades para las mujeres³⁸.

En cuanto a la política internacional, Argentina adhiere y/o forma aparte de distintos Convenios y Pactos Internacionales en materia de género. Entre los más destacados: Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer: Convención de Belem do Para³⁹, Protocolo Facultativo CEDAW⁴⁰, Convención sobre la eliminación de todas las

³⁷ Congreso de la Nación Argentina (2018) Estadísticas Parlamentarias https://www.diputados.gov.ar/secpar/dgral_info_parlamentaria/dip/estadisticas_parlamentarias/estad_parlam.html [Última visita: 9 de febrero de 2020]

³⁸ Deloitte (2017) Women in the boardroom. A global perspective *Fifth edition* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-ccg-el-women-in-the-boardroom-a-global-perspective-fifth-edition.pdf> [Última visita: 17 de abril de 2020]

³⁹ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Infoleg <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/36208/norma.htm> [Última visita: 7 de abril de 2020]

formas de discriminación contra la mujer [CEDAW]⁴¹ y Conferencia sobre la Población y el Desarrollo - El Cairo - 1994⁴².

El día 10 de diciembre de 2019, el reciente presidente electo Dr. Alberto Fernández, creó el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. Este nuevo Minsiterio asumió las competencias del anterior Instituto Nacional de las Mujeres (INAM) que era un ente descentralizado bajo la jurisdicción del Ministerio de Desarrollo Social. Se espera que el nuevo ministerio brinde mayor visibilidad a las desigualdades que sufren las mujeres y genere nuevas e innovadoras políticas de Estado que ayuden a achicar la brecha.

En el presente capítulo se describió brevemente la situación de la mujer en el mundo desde sus orígenes hasta la actualidad. Como aspectos relevantes podemos resaltar que, aún hoy **en 18 países, los esposos pueden impedir legalmente que sus esposas trabajen; en 39 países, las hijas y los hijos no tienen los mismos derechos hereditarios y 49 países carecen de leyes que protejan a las mujeres de la violencia en el hogar. Asimismo, la brecha salarial de género a nivel mundial es del 23%. La tasa de actividad de las mujeres es del 63%, mientras que la de los hombres es del 94%**. En las últimas décadas hubo importantes avances en materia de género, pero en función a lo expuesto en el presente capítulo podemos concluir que todavía queda mucho camino por recorrer. Los Organismo Internacionales han realizado esfuerzos significativos para fomentar la aplicación por parte de los países miembros, de medidas que favorezcan el camino hacia la equidad. Por otra parte, se observó que existe una aparente correlación entre los primeros puestos del Índice de Brecha de Género Global y el Índice Global de la Felicidad que sugiere que avanzar en pos de la equidad de género incide en el bienestar de las naciones haciendo ciudadanos más felices. Finalmente, se identificaron los avances argentinos en materia de género. La reciente sanción de la Ley de Paridad de género hará que en

⁴⁰ Naciones Unidas. Protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/OPCEDAW.aspx> [Última visita: 7 de abril de 2020]

⁴¹ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Infoleg <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/26305/norma.htm> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

⁴² Ministerio del Interior (1994) Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo. http://mininterior.gov.ar/poblacion/pdf/Conferencia_Internacional_sobre_Poblacion_y_Desarrollo_en_El_Cairo_1994.pdf [Última visita: 9 de febrero de 2020]

los próximos años se eleve la representatividad femenina de ambas Cámaras del Congreso de la Nación al 50%. Asimismo, se espera que en el año 2020 sea tratada por segunda vez el proyecto de ley de interrupción voluntaria del embarazo que legalizaría el aborto.

En el capítulo siguiente, se focalizará en la problemática de género en posiciones de liderazgo, se describirán los obstáculos que impiden que las mujeres asciendan en las pirámides organizacionales y se detallarán los beneficios de incrementar la participación femenina en directorios.

Capítulo 3: Problemática de género en posiciones de liderazgo

En el presente capítulo, se focalizó en la problemática de género en posiciones de liderazgo, describiendo los aspectos característicos del liderazgo femenino y los beneficios de contar con mujeres en puestos de decisión. Asimismo, se describen los obstáculos que enfrentan las mujeres para alcanzar y sostener posiciones de liderazgo.

3.1 Las mujeres y el acceso a posiciones de toma de decisiones

Según el último Informe Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial, con las actuales tasas de progreso, **tomará más de 220 años para cerrar esta brecha de género y lograr una participación equitativa en la fuerza de trabajo**⁴³.

“**El muro**”, es la primera metáfora que explica la situación de las mujeres en el mercado laboral hasta mediados del siglo XX. Intenta mostrar como las mujeres, que se encontraban ocultas dentro de los muros de sus hogares, fueron obteniendo progresivamente el acceso a los mismos derechos que los hombres como ser el sufragio, el derecho a obtener las mismas credenciales académicas que sus pares masculinos y la incursión en el mundo laboral. Hasta los años 1960/1970, el mercado laboral y académico estuvo dominado principalmente por los hombres y solo se asistía a una incipiente inclusión de la mujer. Esto determinaba que el acceso a los puestos más altos fuera propiedad exclusiva de los hombres. Solo algunas pocas mujeres podían atravesar estas barreras, aunque solo hasta determinado nivel de la escala jerárquica, siendo medianamente aceptadas, aunque no poco cuestionadas.

Si bien, desde una perspectiva global, en las últimas décadas se registró cierto incremento en la cantidad de mujeres que alcanzan posiciones de liderazgo, indudablemente persisten elementos que favorecen la perpetuación de una imagen femenina enmarcada en roles que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico sobre el profesional. Éste es uno de los motivos por los cuales, a la fecha, ningún país ha logrado el galardón de la paridad total entre

⁴³ Foro Económico Mundial <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global> [Última visita: 17 de abril de 2020]

hombres y mujeres en posiciones de liderazgo y, por ende, las mujeres solo ocupan una pequeña fracción de estas, prácticamente en todos los ámbitos.

En la actualidad, habiendo quebrado parcialmente “el muro”, aparece la segunda metáfora que ayuda a visualizar la problemática de género en liderazgo en la actualidad. El "**techo de cristal**"⁴⁴. Este curioso término intenta mostrar que, actualmente, existen barreras invisibles pero efectivas que impide que las mujeres alcancen puestos de liderazgo de alto nivel. Su carácter de invisibilidad es resultado de la ausencia de leyes y códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación. El techo de cristal designa un tope para la realización de la mujer en la vida profesional, generado por los estereotipos de género y las construcciones culturales de las sociedades a través del tiempo. Este límite detiene la ascensión piramidal de las mujeres hacia puestos de alta jerarquía e impide su realización personal en la esfera del reconocimiento público.

Una de las consecuencias más evidentes del techo de cristal es que las mujeres tienen, por lo general, menos poder adquisitivo. Sin tener en cuenta que muchas veces las mujeres cobran menos que los hombres por realizar el mismo trabajo. De acuerdo con las conclusiones del informe “*Brecha Salarial: el peaje de la discriminación*” realizado por la Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO) de España, las mujeres deben trabajar 109 días más para ganar lo mismo que un hombre⁴⁵. Por otro lado, debido a que las cargas familiares recaen más sobre las mujeres, son ellas las que optan por reducir sus jornadas o por conformarse con trabajos a tiempo parcial. Todo esto también tiene repercusiones en la cuantía de las pensiones, ya que la de los hombres, por causas evidentes, suele ser superior.

Hay un preconceito generalizado en los directivos y/o dueños de compañías que establece que las mujeres están adecuadamente representadas porque, actualmente, ocupan ciertas posiciones de liderazgo que hace 30 años no ocupaban. La urgencia del cambio es menor porque el statu

⁴⁴ Dicha metáfora fue introducida por dos periodistas (Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt) en 1986 en Estados Unidos a través del Wall Street Journal: “*glass ceiling barriers*” y, desde ese momento, es utilizada por periodistas e investigadores para intentar explicar dicha situación. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218_HellerL.pdf [Última visita: 5 de febrero de 2020]

⁴⁵ Secretaría Confederal de Mujer e Igualdad de CCOO Madrid (2017) Brecha Salarial el peaje de la discriminación. http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/2304202-Informe_Brecha_salarial_El_peaje_de_la_discriminacion.pdf [Última visita: 12 de febrero de 2020]

quo es una situación cómoda y conocida para los hombres, y las mujeres se han adaptado a divisar esas conquistas. Además, muchos hombres no comprenden completamente las barreras que retienen a las mujeres en el trabajo y como resultado, están menos comprometidos con la diversidad de género.

Como si el techo de cristal fuera poco, las mujeres con cargos directivos, suelen quedar agrupadas en ciertas funciones de gestión y dirección transversal dejando las áreas sustantivas a cargo de los hombres. Se denomina «**paredes de cristal**» a las diferencias en cuanto a las ramas de inserción: hay una feminización de los sectores relacionados a la producción de servicios como los de limpieza, trabajos domésticos, educación, salud y cuidados. Esto se debe a que existe una construcción social que le adjudica a la mujer el rol del cuidado y le imposibilita desempeñarse en otros ámbitos, reservados para los varones. Las «**paredes de cristal**» también son un obstáculo para el ascenso de las mujeres a puestos de máxima responsabilidad. Una encuesta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁴⁶ muestra que, en la mayoría de las empresas, las mujeres se encuentran en áreas de apoyo y transversales, como recursos humanos, relaciones públicas y comunicación, finanzas y administración, mientras que son en su mayoría hombres quienes ocupan funciones que se consideran más estratégicas, por ejemplo, en la investigación y el desarrollo, las operaciones y la contabilidad, que por lo general conducen directamente a la dirección general y al consejo de administración. Por ende, las «paredes de cristal» dificultan a las mujeres reunir experiencias diversas a nivel gerencial que le aporten un conocimiento general y diverso que las colocaría en mejor posición para llegar a la cima. Esta situación, con mayores o menores diferencias, se muestra a nivel mundial. En ese sentido, el estudio menciona que cuanto más alto es el nivel de dirección más bajo es el porcentaje de representación femenina.

⁴⁶Organización Internacional del Trabajo (2015) Guía de recursos sobre las cuestiones de género en las políticas de empleo y del mercado de trabajo https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_374313.pdf [Última visita: 12 de febrero de 2020]

3.2 Obstáculos que impiden el acceso de las mujeres a las posiciones de liderazgo

El informe de la OIT “*La mujer en la gestión empresarial*”⁴⁷ indica que los tres obstáculos principales para el acceso de la mujer a posiciones de liderazgo son: i) las responsabilidades familiares, ii) los estereotipos de género y iii) la cultura empresarial masculina.

i) Responsabilidades familiares

Tanto en los países ricos como en los pobres, las mujeres soportan una carga desproporcionada de trabajo de cuidado familiar no remunerado, que les resta oportunidades para obtener ingresos, iniciar sus propios negocios y/o participar en la vida pública, privando a las economías de sus talentos y contribuciones.

La idea subyacente de que las mujeres se comprometen menos con la empresa debido a las cargas familiares, la posibilidad de un embarazo o el hecho de tener hijos suele conducir a que no consigan promocionar y se la reconozca como la causa principal del techo de cristal.

Si bien, la idea de la falta de compromiso de las mujeres debido a las responsabilidades familiares podría considerarse un prejuicio, es un hecho que las mujeres siguen siendo las que más horas dedican al cuidado de la familia y del hogar lo que hace que tengan menos tiempo para realizarse y crecer profesionalmente. En muchas ocasiones, son ellas las que optan por reducir sus jornadas o conformarse con trabajos a tiempo parcial debido a la imposibilidad de delegar o encontrar apoyo para las tareas del hogar.

ii) Estereotipos de género

Los estereotipos de género hacen referencia a aquellas creencias arraigadas fuertemente en la sociedad acerca de cómo son, o como deben ser, las mujeres y los hombres. Socialmente, a los hombres se los vincula con cualidades como la valentía, el carácter dominante, la racionalidad, la fortaleza o la eficacia, entre otras. A la vez, la figura femenina es sinónimo de sustantivos como

⁴⁷ Organización Internacional del Trabajo, (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Informe Mundial. Ginebra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf [Última visita: 7 de abril de 2020]

la fragilidad, la inestabilidad, la sumisión, la dependencia, la falta de control de sí misma, la pasividad o frivolidad.

En materia educativa, el estereotipo comúnmente aceptado que a las mujeres no son buenas para las carreras técnicas. Y está tan comúnmente aceptado que se acaba convirtiendo en una profecía autocumplida ya que no son las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés) las elegidas por las mujeres. Las mujeres son mayoría indiscutible en las carreras de ciencias sociales, educación y salud y lideran los grados universitarios en psicopedagogía, trabajo social y magisterio.

En el mundo laboral, existe una cuestión actitudinal, basada en estos prejuicios o estereotipos, aún presentes en el colectivo masculino, que piensan que para la mujer su prioridad no es el trabajo y que relaciona al hombre como directivo considerando que la mujer no puede serlo porque le falta capacidad de mando y autoridad. Afortunadamente esa mentalidad va cambiando, pero muy lentamente. En muchas empresas, todavía persisten insertas en la cultura de las organizaciones, ideas o pensamientos discriminatorios en relación al género, entre las que más se destacan:

- *La maternidad impide que las mujeres se centren en su trabajo*
- *No está bien vista la lactancia.*
- *La mujer no tiene la suficiente autoridad para ocupar cargos directivos.*
- *Las faltas por enfermedad de un hijo están mal vistas.*
- *No está bien visto extender la licencia luego de los 3 meses obligatorios.*
- *Si una mujer tomó licencia por maternidad, no le correspondería el premio anual.*
- *Las posiciones de mayor responsabilidad demandan más tiempo físico y la mujer que acaba de ser madre no puede cumplir esos horarios.*

Los estereotipos de género son reconocidos como otra de las causas más relevantes del techo de cristal, en parte porque la mayoría de las decisiones sobre los ascensos las suelen tomar los hombres y son ellos quienes deben romper los prejuicios y creer en el valor de las mujeres a la hora de adoptar roles de liderazgo.

iii) Cultura empresarial masculina

Estudios realizados sobre percepciones de la mujer ejecutiva (Terjesen y Singh, 2008; Catalyst, 2007), consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa, es uno de los principales obstáculos para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones. Esto significa que las estructuras de las organizaciones, las relaciones que se dan en ellas, el control de procesos de trabajo y los sistemas de atribuir valor, la delimitación de prioridades y la asignación de responsabilidades, se ven afectadas por símbolos de género, procesos de identificación de género, así como por las desigualdades materiales y de poder entre mujeres y hombres.

Crear una cultura inclusiva no es fácil; requiere un liderazgo sólido. Los cambios en la cultura necesitan ser intencionales y requieren líderes dispuestos a tomar decisiones duras, a escuchar y a asumir riesgos, con el objetivo de alinear la cultura y los comportamientos a los nuevos valores de la organización pro equidad.

Una cultura de inclusión debe valorar a cada individuo tal y como es y crear un sentimiento de equipo. Todos los empleados deben sentirse respetados y tener la misma oportunidad de crecer y avanzar. Los esfuerzos para contratar y promover candidatos más diversos y crear una cultura fuerte se refuerzan mutuamente. Una fuerza laboral más diversa conducirá naturalmente a una cultura más inclusiva. Y cuando la cultura de una empresa se siente justa e inclusiva, las mujeres y los grupos subrepresentados son más felices y tienen más probabilidades de prosperar. Al fomentar la diversidad y construir una cultura de oportunidades y equidad, las empresas pueden cerrar sus brechas de género y avanzar en el camino hacia la igualdad.

Al margen de los tres obstáculos señalados, se suele citar la falta de calificaciones de las mujeres como uno de los factores que inciden en la poca participación femenina en posiciones de liderazgo. En un sondeo llevado a cabo por la *Women Corporate Directors Foundation* en el año 2016, en el que se entrevistaron a más de 4.000 directores, tanto hombres como mujeres⁴⁸, **el 36% de los hombres consideró que el problema es la falta de candidatas mujeres adecuadamente calificadas.**

⁴⁸Spencer Stuart and Women Corporate Directors Foundation (2016) Global Board of Directors Survey
https://www.womencorporatedirectors.org/WCD/docs/knowledge%20insights/wcd%20org%20content/WCDBoardSurvey2016_FINAL.pdf
[Última visita: 25 de marzo de 2020]

Sin embargo, según las conclusiones del Informe Global sobre la Brecha de Género 2018, producido por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) la brecha de género en la educación global podría erradicarse en 14 años y sería la primera de las brechas de género que podría cerrarse considerando todas las actividades. Las cifras estadísticas relacionadas con lo educativo, son alentadoras para niñas y adolescentes. Tienen mejores resultados o análogos (en materias como las matemáticas) a los de sus compañeros varones. Pasan más tiempo escolarizadas, ya son mayoría en los estudios universitarios, van ganando peso en los estudios de formación profesional, repiten en menor medida, protagonizan menos casos de acoso escolar. La OCDE en su reporte: *“The Pursuit of Gender Equality. An Uphill Battle”*⁴⁹ señala que, entre sus países miembros, el 58% de los estudiantes que obtienen un título de grado son mujeres, al igual que el 57% de los títulos de posgrado.

El avance paritario en la educación podría considerarse como una “revolución” en este último periodo del siglo. La Corporación Financiera Internacional (en adelante por sus siglas en inglés “IFC”) señala que las mujeres en los países en vías de desarrollo están ingresando a la fuerza laboral cada vez con mayores calificaciones. Sin embargo, a pesar de los avances, la segregación y normalización de las carreras masculinizadas y feminizadas deja entrever los estereotipos de género aun existentes. Distintos estudios revelaron la segregación de género respecto al área de conocimiento académico según sexo y género, las mujeres optan por estudiar carreras subvaloradas socialmente, donde son mal remuneradas y de menores ingresos, como las de cuidado, enseñanza y relacionadas con servicios en general, mientras que los hombres eligen mayoritariamente computación, ingeniería y física.

En Argentina, según la Síntesis de Información y Estadísticas Universitarias, elaborada por el Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes, para los años 2015 y 2016, se muestra una importante presencia femenina en el ámbito universitario tanto de ingresantes como de cursantes y graduados. Así, para todo el sector de educación superior de grado, tanto público como privado, hay un 58% de mujeres ingresantes y cursantes y un 61% de

⁴⁹ OECD (2017), *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, OECD Publishing, Paris. https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en#page2 [Última visita: 17 de abril de 2020]

mujeres egresadas para todas las carreras en el año 2016. La mayor cantidad de estudiantes femeninas se encuentra en el rango etario de entre 20 y 29 años.

El acceso equitativo a la educación, sumado al mayor rendimiento que manifiestan las mujeres dado que tienen una menor tasa de repitencia y deserción en los niveles primarios y secundarios, propicia la mayor participación de estas últimas en la educación superior. Cabe notar que, en la actualidad, poco más de la mitad del estudiantado que ingresa a la universidad está conformado por mujeres.

Como se observa en la **Tabla 5** siguiente, sobre los datos del Censo Argentino 2010, el 5,03% de la población mayor de 5 años, cuenta con estudios universitarios y/o post universitarios completos. En cuanto a la desagregación por género, existe una diferencia en favor de las mujeres, aunque pareciera ser poco significativa.

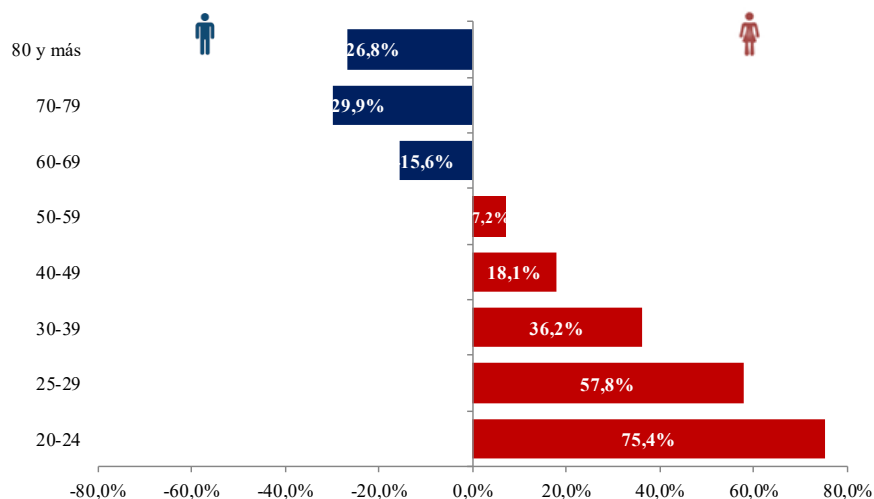
Tabla 5: Población argentina con título universitario o post universitario completo

	Población total activa	Universitario Completo	Post Universitario Completo	Total	
				Total	Var. %
Varones	17.728.249	760.768	82.546	843.314	4,76%
Mujeres	18.881.148	919.030	80.033	999.063	5,29%
Total	36.609.397	1.679.798	162.579	1.842.377	5,03%

Fuente: INDEC - Censo 2010

Resulta interesante observar la segregación por género y edad de los datos precedentes. En la **Gráfica 1**, podemos observar que la franja etaria mayor a los 60 años, presentaba una mayor cantidad de varones graduados universitarios o con títulos de posgrado. Sin embargo, la tendencia fue revertida en la población más joven mostrando que la cantidad de mujeres graduadas universitarias y/o con título de posgrado supera ampliamente a la de los varones.

Gráfica 1: Variación de la cantidad de graduados universitarios y de posgrado en función de la edad



Fuente: INDEC - Censo 2010

A pesar de esto, Argentina sigue la suerte mundial en cuanto a la preferencia de mujeres y hombres por las carreras vinculadas a la definición de lo femenino y los masculino. Por ejemplo, en la carrera de ingeniería, de 173.040 estudiantes, 133.511 son hombres. Lo opuesto ocurre en carreras como psicología y filosofía, donde las mujeres son amplia mayoría.

En el sistema educativo, el problema no son las brechas de género en la participación, sino las brechas sociales implícitas y sus consecuencias diferenciales en la vida de los hombres y las mujeres. Por ejemplo, existe una estrecha relación entre la maternidad en edad temprana y el abandono escolar. Esto es más habitual entre las mujeres más pobres y con menores niveles educativos, lo que a su vez dificulta el desarrollo de un proyecto de vida con mejores perspectivas laborales. En este sentido, un importante logro del país fue la sanción de la Ley Nacional N° 26.150 en octubre de 2006, que dio lugar a la creación del Programa Nacional de Educación Sexual Integral, cuyo diseño aún se está debatiendo.

Al margen de los problemas que aún persisten en relación a la brecha educativa, los avances en esta materia son importantísimos y resultan un pilar fundamental para alcanzar grados de equidad más elevados. La participación femenina en posiciones de liderazgo, es sin dudas, uno de los grados más elevados en la carrera igualitaria. No habría posibilidad alguna de que las

mujeres alcancen cargos de alta jerarquía si previamente no se brindan oportunidades igualitarias en el acceso a la educación.

3.3 Liderazgo femenino

En la literatura sobre el tema, se habla de dos grandes tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El primero se asocia con los hombres y el segundo con las mujeres. El líder transaccional hace transacciones con sus subalternos a partir de las responsabilidades adscritas, administra el premio y el castigo, el reconocimiento y la exigencia según los resultados, y ejerce el poder a partir de la jerarquía y la autoridad. El líder transformacional, en tanto, logra que los colaboradores transformen sus intereses en pro del grupo y de la meta común, incentiva la participación y busca que todos contribuyan para lograr un sentido de pertinencia y de importancia para el resultado obtenido.

Si bien hombres y mujeres pueden ejercer cualquiera de estos liderazgos, a juicio de los expertos, el tema va mucho más allá de determinar las desigualdades o similitudes de ambos géneros, o de establecer cuál es la mejor forma de dirigir.

Según Pablo Brzovic, académico de la Universidad Mayor, *"Las capacidades comunicacionales de las líderes femeninas suelen ser más ricas que las de los varones, especialmente respecto del buen manejo de los aspectos emocionales y, muy en particular, en lo aplicable al dominio persuasivo y perceptivo. De la misma manera, los liderazgos masculinos tienden a manejar mejor las situaciones conflictivas que se generan al interior de sus grupos, probablemente por un mayor énfasis en los componentes racionales sobre los emocionales en el tratamiento de divergencias"*⁵⁰.

Aunque estas diferencias puedan, en ocasiones, predeterminar los estilos de dirección de hombres y mujeres, los expertos coinciden en que lo importante es reconocer y aceptar las particularidades de cada uno en la dirección empresarial. Y para ello se debe partir por aceptar la

⁵⁰ Americaeconomía.com (06/07/2010) Autor: Alejandra Claveria Liderazgo masculino y femenino: ¿es posible complementarlos? <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/liderazgo-masculino-y-femenino-es-posible-complementarlos> [Última visita: 29 de abril de 2020]

validez de ambos tipos de liderazgo y de la diversidad de las contribuciones respectivas. Según Paula Molinari, directora académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos de la Universidad Torcuato Di Tella, sería muy beneficioso poner al servicio de las metas de la compañía y del bien común, la contribución de hombres y mujeres. *"La diversidad en los estilos de liderazgo es recomendable siempre, ya que permite tener un abordaje diverso de los problemas e interpretaciones distintas de la realidad. Todo esto se traduce en innovación y flexibilidad"*⁵¹.

Según una investigación realizada por John H. Zenger y el psicometrista Joseph Folkman sobre la temática de liderazgo⁵², destacaron el talento femenino para tomar la iniciativa, actuar con resiliencia, practicar el desarrollo personal, orientación a resultados y muestra alta integridad y honestidad. Los hombres, por su parte, se destacaron en la perspectiva estratégica y en experiencia técnica o profesional. Las mujeres líderes suelen poner el foco en indicadores no-económicos de rendimiento, como la satisfacción de los clientes y la responsabilidad social de la empresa, y están en mejores condiciones de controlar la rendición de cuentas y la autoridad del directorio, lo cual mejora la gobernanza de la empresa. La mujer tiene características propias que la destacan, como su capacidad de empatía, su eficiencia en los procesos y su capacidad resolutiva frente a situaciones de cambio y de crisis. Esto da cuenta de su inteligencia emocional, que se vuelve vital en momentos difíciles, donde una buena o mala decisión pueden lograr la quiebra o el éxito de una compañía. Es una gran motivadora y líder de equipos diversos, y puede trabajar en ellos sin perder de vista los objetivos y resultados a alcanzar. Mientras que el hombre tiene una capacidad más analítica y sus decisiones no están tan influenciadas por la emoción, lo cual le permite tomar una postura más racional en situaciones donde la mujer sería más emocional.

Según los investigadores, al asumir el rol de liderazgo la mujer experimenta cambios en su comportamiento: algunas características propias se acentúan; otras que no había tenido en su

⁵¹ Americaeconomía.com (06/07/2010) Autor: Alejandra Claveria Liderazgo masculino y femenino: ¿es posible complementarlos? <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/liderazgo-masculino-y-femenino-es-posible-complementarlos> [Última visita: 29 de abril de 2020]

⁵² Zenger J. y Folkman J. (2019) Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills> [Última visita: 29 de abril de 2020]

carácter aparecen en forma muy fuerte; su capacidad de análisis se vuelve muy rápida y se acelera la precisión en la toma de decisiones. Es que cuando una mujer tiene la oportunidad de liderar o hacerse cargo de un equipo, lo toma como verdadero desafío y pone en foco al proyecto que está llevando a cabo.

Otras investigaciones muestran que hombres y mujeres siguen diferentes estrategias en su participación como miembros del consejo. Un estudio hecho por profesores de la Universidad de Queensland, en Australia, y por la London School of Economics constató que las mujeres toman más en serio que los hombres el papel de supervisión de las juntas directivas. El estudio mostró que ellas tienen un mejor registro de asistencia que los hombres, y que éstos tienen menos problemas de asistencia cuando el porcentaje de mujeres en la dirección es mayor. En otras palabras, las mujeres comparecen con mayor frecuencia a las reuniones, y el simple hecho de que estén presentes hace que los hombres acudan con más asiduidad⁵³.

3.4 Beneficios de la participación femenina en Directorios

En estos últimos años se debate con mayor frecuencia sobre la participación de las mujeres en las juntas directivas de las empresas. Las investigaciones en torno a la diversidad de género en directorios se centran en dos perspectivas: la perspectiva financiera y la perspectiva ética. La perspectiva financiera persigue el rendimiento económico, mientras que desde la perspectiva ética el objetivo es conseguir la equidad social.

La mayoría de los estudios utilizan la perspectiva financiera para explicar los beneficios que las mujeres podrían aportar al resultado financiero de la empresa. Según esta visión, el principal objetivo de la empresa es la maximización del beneficio para sus accionistas y aquellas empresas que fomentan la diversidad de género acrecientan sus resultados más rápido que aquellas que no lo hacen. Entre los más destacados está el análisis realizado por Brown A.H, Brown D.L, y

⁵³ Wharton University of Pennsylvania (2011) Los resultados desiguales de intentar incluir más mujeres en los consejos de las empresas <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/los-resultados-desiguales-de-intentar-incluir-mas-mujeres-en-los-consejos-de-las-empresas/> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Anastasopoulos (2002)⁵⁴ que señaló que las empresas que cuentan con dos o más mujeres en sus directorios tienen mayores probabilidades de ser líderes en sus sectores y, se caracterizan por tener directorios más activos e independientes. Asimismo, una investigación de Morgan Stanley demostró que una mayor diversidad de género ofrece a las empresas una rentabilidad con una menor volatilidad, con implicaciones significativas para la inversión y el comportamiento de las empresas⁵⁵. Según un estudio de McKinsey & Company, las empresas con diversidad de género tienen un 15% más de probabilidades de tener una rentabilidad económica superior a la media nacional correspondiente del sector⁵⁶. Catalyst (2018)⁵⁷ publicó un apéndice a su estudio *Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance*, donde incluye una compilación de diferentes estudios realizados por prestigiosas consultoras y organismos internacionales que mostraron los **beneficios concretos en las empresas cuyos directorios poseen una representatividad de género más amplia**. Entre ellos se citan:

- a. **Un rendimiento financiero superior:** Las empresas con al menos tres mujeres en sus directorios experimentan mayores retornos para los accionistas y mejor retorno del capital⁵⁸.
- b. **Mayor foco en el gerenciamiento de riesgos:** los directorios con representación femenina suelen enfocarse en el manejo de riesgos a través de las preocupaciones y cuestiones planteadas por clientes internos y externos e inversores.

⁵⁴ The Conference Board of Canada (2002) Women on Boards Not Just the Right Thing . . . But the “Bright” Thing. <https://utsc.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-bod&fp-conference%20board.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

⁵⁵ Morgan Stanley (2017) An Investor’s Guide to Gender Diversity <https://www.morganstanley.com/ideas/gender-diversity-investor-guide> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Morgan Stanley (2016) The Gender Advantage: Integrating Gender Diversity Into Investment Decisions <https://www.morganstanley.com/pub/content/dam/msdotcom/ideas/gender-diversity-toolkit/Gender-Diversity-Investing-Primer.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

⁵⁶ Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company Insights and Publications. [En línea] Disponible en: http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters [Última visita: 25 de marzo de 2020]

⁵⁷ Catalyst (2018) Appendix: Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance Aug 01, 2018. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> [Última visita: 25 de marzo de 2020]

⁵⁸ Corinne Post and Kris Byron (2015) [“Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis.”](#) p. 1546-1571 [Última visita: 25 de marzo de 2020]

- c. **Mejor comprensión del mercado de consumo:** los directorios con mayor presencia femenina parecen mejor equipados para desarrollar productos y servicios atractivos para los consumidores. A su vez, ciertos estudios demuestran que las mujeres prestan más atención a las tendencias en materia de innovación tecnológica; difusión del conocimiento y competencia por atraer talento⁵⁹.
- d. **Desempeño organizacional más fuerte:** Las investigaciones sugieren que existe una correlación positiva entre la presencia femenina en el directorio y un desempeño más fuerte de la empresa. Entre otros factores porque esto sugiere que existe un real compromiso con la diversidad; las mujeres en puestos directivos sirven como modelo e incentivo para las demás trabajadoras; y por el estilo más colaborativo y abierto de liderazgo que las directivas mujeres suelen demostrar en el directorio.
- e. **Mayor confianza para el inversor:** La inclusión de mujeres dentro de puestos directivos puede tener consecuencias beneficiosas para el inversor. Las compañías calificadoras están incorporando criterios de evaluación de género en las empresas debido a la repercusión que esto tiene sobre el desempeño organizacional⁶⁰.

Sin embargo, aunque la perspectiva financiera es importante, los Organismos Internacionales ponen el foco en la perspectiva ética de la problemática de género, señalando como objetivo principal la maximización del beneficio para toda la sociedad, y que contempla la equidad e igualdad de oportunidades para todos los individuos. La introducción de la perspectiva ética en la gestión empresarial se está consolidando gracias a los avances realizados en el campo del Gobierno Corporativo⁶¹ que ha conseguido integrar los objetivos económicos y éticos.

⁵⁹ Credit Suisse Research Institute (2016) the CS Gender 3000: The Reward for Change Report Analyzing the impact of Female Representation in Boardrooms and Senior Management https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/csri-gender-3000-201609.html?t=52_0.6086853985447442 [Última visita: 5 de febrero de 2020]

⁶⁰ New Zealand Ministry of Women's Affairs, *Women on Boards: Why women on boards are good for business* (May 2009). https://women.govt.nz/sites/public_files/women-on-boards-why-women-on-company-boards-are-good-for-business-2.pdf [Última visita: 5 de febrero de 2020]

⁶¹ Ver capítulo 6, el Rol del Gobierno Corporativo

Pese a la información contundente acerca de los beneficios de la diversidad, **las mujeres en los directorios de las empresas siguen estando infra representadas**, tropezando con obstáculos que dificultan su elección para ocupar puestos de máxima responsabilidad. Si bien es destacable que las empresas que participan en el mercado de capitales hicieron grandes avances al incorporar mujeres profesionales idóneas en puestos gerenciales y de alta dirección, aún hay un largo camino por recorrer en lo referido al proceso de acceso a posiciones de dirección de manera equitativa. Esta situación, con mayores o menores diferencias, se presenta a nivel mundial.

En síntesis, las empresas que deciden aprovechar el talento de mujeres calificadas, competentes y motivadas, logran comprender mejor a sus clientes y stakeholders, valiéndose de la diversidad de ideas que aportan las mujeres en la esfera ejecutiva; lo que fortalece la ventaja competitiva de la empresa y se traduce en la mejora de todos los indicadores de rendimiento y crecimiento económico.

Un informe de la consultora McKinsey señaló que se podría incrementar el PBI global en \$12 billones de dólares para 2025 si se cerrara la brecha por género en el mercado laboral (con aportes fundamentalmente de la India y de América Latina)⁶².

En este capítulo, se observó que las mujeres han tenido que sortear muros, techos y paredes en la carrera por alcanzar la cima de las organizaciones. Las responsabilidades familiares, los estereotipos de género y las culturas organizacionales mayoritariamente masculinas son obstáculos que impiden que una mayor cantidad de mujeres alcance posiciones de liderazgo, aunque estén totalmente capacitadas para hacerlo. Asimismo, se observó que favorecer la representatividad femenina en la composición del directorio tiene una serie de efectos beneficiosos para la empresa, entre los que se destaca un mayor rendimiento económico

⁶² Mckinsey&Co, (Sep-2015) The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx [Última visita: 27 de marzo de 2020]

financiero. Pese a los contundentes beneficios, el acceso a puestos en el directorio continúa siendo particularmente difícil e inequitativo para las mujeres. Si bien, las mujeres tienen aspiraciones y se encuentran altamente calificadas para alcanzar esos puestos, aún existe un sesgo cultural y una resistencia al liderazgo femenino que asedian el camino de las mujeres hacia sus objetivos.

En el capítulo siguiente se presentarán aspectos relevantes del mercado de capitales argentino, el rol del regulador, la relevancia de los directorios en las empresas que hacen oferta pública y la importancia de favorecer la participación femenina en directorios de las empresas participantes del mercado.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se desarrolló la parte práctica del trabajo que incluye una breve descripción del mercado de capitales argentino con su situación actual (capítulo 4), el relevamiento de la participación femenina en directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina en el período 2014 a 2018 (capítulo 5) y la identificación de las principales acciones y medidas a implementar que favorecen el progreso (capítulo 6).

La fuente de información para el relevamiento es la composición del directorio que las empresas bajo el régimen de oferta pública deben reportar a la Comisión Nacional de Valores (CNV). Esta información es publicada en la página Web de dicho Organismo. Los datos relevados constan en el Anexo del presente trabajo.

La cantidad de empresas relevadas asciende a 319, no habiéndose incluido las entidades bajo el régimen de Pymes Garantizadas⁶³. Se identificó la cantidad de mujeres que forman parte de los directorios, la proporción de empresas que cuenta con al menos una mujer en sus directorios, el nivel de directoras que revisten el carácter de independencia y cuántas ostentan un cargo titular. A los efectos de identificar los sectores de la economía que presentan mayor participación femenina en directorios, se dividió el universo de empresas relevadas en sectores de acuerdo a su actividad principal.

⁶³ El Régimen de Pymes Garantizadas es un régimen especial por medio del cual, las empresas Pymes hacen oferta pública de obligaciones negociables con el aval de una Sociedad de Garantía Recíproca. Las Pymes bajo este régimen no se encuentran bajo la órbita de fiscalización de CNV (es decir que su Organismo fiscalizador continúa siendo IGJ) y no están sujetas de la regulación de CNV fuera de lo específicamente regulado para el régimen de Pymes Garantizadas.

Capítulo 4: El mercado de capitales argentino

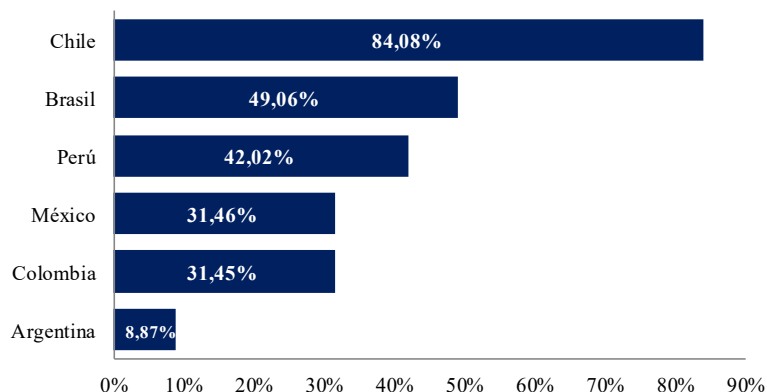
En el presente capítulo, se presenta la situación actual del mercado de capitales argentino, el rol del regulador, la relevancia de los directorios en las empresas que hacen oferta pública y la importancia de favorecer la participación femenina en juntas directivas de las empresas participantes del mercado.

El Mercado de Capitales es un factor fundamental de la economía de un país. A través del mercado, el ahorro se transforma en inversión, y la inversión a su vez, genera el crecimiento económico necesario para el desarrollo de un país.

Por una parte, ofrece a los inversores individuales e institucionales diversos tipos de títulos valores para diversificar sus inversiones ajustándose a sus preferencias de riesgo y rendimiento esperado, y por la otra, permite a las empresas y al Estado obtener fondos con la finalidad de financiar sus actividades económicas y sociales, lo cual se traduce en mayor producción de bienes y servicios, generación de empleo y bienestar económico y social. En otras palabras, el mercado de capitales es el canalizador del ahorro interno hacia la inversión productiva.

En la actualidad, el mercado de capitales argentino es inferior al de otros países de la región. Uno de los indicadores para medirlo es la capitalización bursátil respecto del PBI. La debilidad del mercado de capitales local se relaciona con una gran volatilidad de la economía, producto de las grandes crisis del país en los últimos 15 años (la hiperinflación del 1989/90 y la crisis 2001/02). Dada esta volatilidad, parte de las compañías que en otros tiempos formaban parte del mercado han quebrado y otro tanto ha optado por la transnacionalización, cotizando sus activos en mercados extranjeros. La **Gráfica 2** muestra la comparación de la capitalización bursátil sobre el PBI de los países de la región para el año 2018, a través de la cual observamos que Argentina cuenta con un mercado muy poco desarrollado.

Gráfica 2: Capitalización bursátil sobre PBI



Fuente: https://es.theglobaleconomy.com/rankings/Stock_market_capitalization/

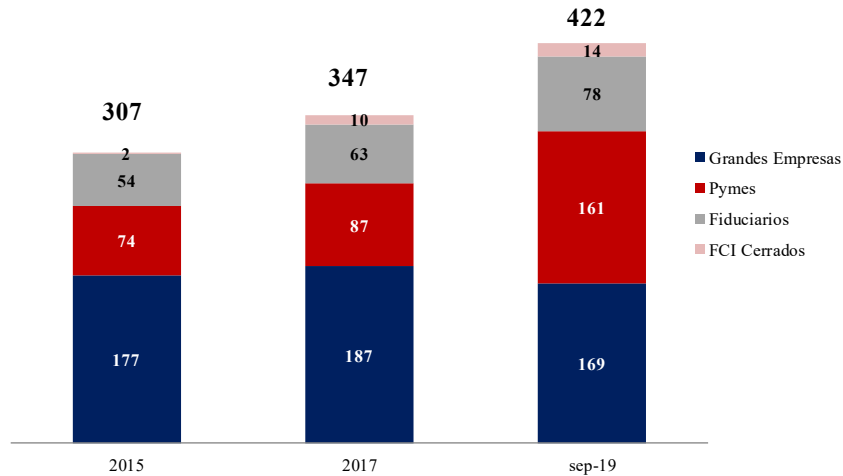
El Mercado de Capitales Argentino comparte las características señaladas en el *White Paper*⁶⁴ para la región en materia de concentración de la propiedad y control de las emisoras por grupos o familias. La financiación mediante emisión de acciones registra la menor incidencia porcentual en el escenario de la estructura de financiamiento, siendo el recurso más utilizado la emisión de deuda mediante obligaciones negociables.

Pese a esta realidad, en la **Gráfica 3** se puede observar que la cantidad de empresas que acceden al mercado tuvo un leve repunte en los últimos años, (422 empresas en 2019, 37,5% más que en 2015) debido al impulso que le fuera dado por la incorporación de nuevos productos que apuntaron a un mercado más inclusivo, favoreciendo el acceso a las PYMES (por ejemplo: ON Simple)⁶⁵.

⁶⁴ OECD, *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina*, 2004

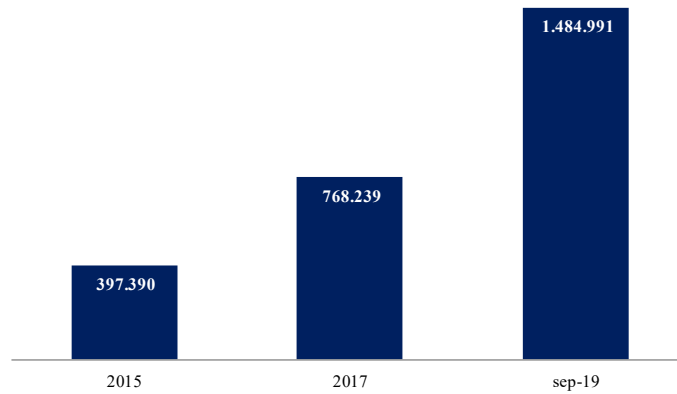
⁶⁵ La Comisión Nacional de Valores (CNV) ha establecido un régimen específico PYME CNV GARANTIZADA para que las PyMEs puedan emitir deuda en el mercado de capitales para financiar sus proyectos en forma sencilla y de manera electrónica, a través de la ON SIMPLE. Dirigida a todas las PyMEs, como una alternativa al financiamiento bancario, al descuento de cheques o para aquellas que hoy no cuentan con financiamiento público o privado. El único requisito es que califiquen como PYME y cuenten con una fianza de una entidad de Garantía listada en la CNV.

Gráfica 3: Empresas que acceden al mercado de capitales argentino (2015-2019)



Fuente: Datos CNV

Gráfica 4: Inversores en el mercado de capitales argentino (2015-2019)



Fuente: CNV, Caja de Valores S.A., ACSA y CAFCI

Asimismo, la cantidad de inversores creció 3,7 veces entre 2015 y 2019 debido a la posibilidad de apertura de cuentas a distancia vía digital, lo que dinamizó el acceso de los pequeños inversores y contribuyó a la simplificación y fortalecimiento del mercado de fondos comunes de inversión. (Gráfica 4).

4.1 Relevancia de los directorios en las empresas que participan del mercado de capitales

Dentro del mercado de capitales existen dos tipos: el mercado primario⁶⁶ y el mercado secundario⁶⁷.

En el mercado secundario, las juntas directivas de las empresas cotizantes cumplen una función fundamental en la medida que se concibe como el núcleo del Gobierno Corporativo y como órgano principal de administración y máxima deliberación de la empresa, actuando como un órgano colegiado que debe asegurar la continuidad de la gestión de la organización a largo plazo, guiando a la administración hacia el cumplimiento de sus metas y velando por la visión estratégica y económica de la organización.

En las empresas que forman parte del mercado de capitales, la adopción de inadecuadas decisiones por parte de los órganos de gerencia y la alta dirección puede afectar seriamente su continuidad, pudiendo incurrir en graves pérdidas económicas, lo cual necesariamente dificultaría el acceso a fuentes de financiamiento y, a la vez, la captación de nuevos accionistas o inversionistas que proporcionen los fondos necesarios para que ellas continúen funcionando en el mercado desarrollando nuevos proyectos, diversificándose y consolidándose.

La profesionalización de los directorios de las empresas a través de la mayor presencia de miembros independientes beneficia a las mujeres bajo el argumento de la necesidad de contar con diversidad de talento. Mujeres y hombres al margen de la formación académica y profesional, cuentan con habilidades distintas que aportan a su vez diferentes formas de apreciar las situaciones y las oportunidades. Diversos estudios confirman que la diversidad del talento de hombres y mujeres en los espacios de toma de decisión, es un elemento clave en cuanto a

⁶⁶ En Mercado primario, las empresas buscan financiarse a través de la emisión de distintos títulos valores con el objeto de alcanzar a desarrollarse, diversificarse, expandirse y consolidarse. El mercado primario se define como aquel en el que las entidades, empresas o bancos que necesitan financiación, emiten nuevos títulos como los acciones, bonos corporativos u otros valores. En algunas ocasiones, los títulos solo podrán ser adquiridos por “inversores calificados” como es el caso de la “ON Simple”, que son obligaciones negociables garantizadas emitidas por empresas Pymes.

⁶⁷ El mercado secundario es un sector dedicado a la compraventa de valores que ya han sido emitidos en una primera oferta pública o privada, en el mercado primario. Es decir que, los títulos valores que fueron emitidos y colocados previamente en el mercado primario, luego son recomprados o revendidos en el mercado secundario entre los inversores, donde se proporciona liquidez a los títulos.

innovación, creatividad, mejora del clima organizacional, conocimiento del comportamiento del consumidor, gestión de riesgos y reputación.

En la cuadragésima primera Conferencia Anual de la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO), celebrada en Lima del 8 al 12 de mayo de 2016, la Directora Gerente del Fondo Monetario Internacional, Christine Lagarde, señaló que, *“si los Gobiernos aspiran a que sus poblaciones alcancen un desarrollo económico inclusivo que logre bienestar para todos sus ciudadanos, no pueden dejar de lado a las mujeres, quienes representan el 50% de la población”*

Distintos estudios muestran que la diversidad (por razones de género, origen, generación, grupo minoritario, conocimientos, cultura o habilidades) de los directorios genera un mejor desempeño financiero, de mercado y de sostenibilidad corporativa. Una base de clientes más amplia desarrolla habilidades para reconocer nuevos mercados y es un mecanismo favorecedor de la atracción y retención del talento.

En los mercados de capitales, los inversores depositan su confianza (su dinero), y por ese motivo resulta imprescindible que exista un ente encargado de regular, con leyes y normas claras y que vele por el adecuado cumplimiento de las normas por parte de todos los participantes y de su correcta actuación, interrelaciones y negocios. El regulador debe vela por mercados ordenados, transparentes y equitativos, que cuenten con información veraz, suficiente y oportuna para la toma de decisiones de inversión.

4.2 El rol del regulador del mercado de capitales

En Argentina, la Comisión Nacional de Valores (CNV) es el organismo oficial que se encarga de la promoción, supervisión y control de los mercados de valores de todo el país. Su misión es:

*“Proteger a los inversores y promover el desarrollo de un mercado de capitales transparente, inclusivo y sustentable, que contribuya al progreso económico y social del país.”*⁶⁸

La CNV es un organismo autárquico actuante en la órbita de la Secretaría de Finanzas del Ministerio de Hacienda. Concentra el control de todos los sujetos de la oferta pública de valores negociables, a fin de promover y fortalecer la igualdad de trato y de participación, creando mecanismos que permitan garantizar la eficaz asignación del ahorro hacia la inversión. La CNV es la encargada de otorgar la oferta pública, velando por la transparencia de los mercados y la correcta formación de precios en los mismos, así como la protección del público inversor.

A través de la CNV, la Argentina es miembro de la *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO). La IOSCO, creada en abril de 1983, es una entidad internacional que reúne a los reguladores de valores del mundo y los mercados de futuros. Se le reconoce globalmente como el referente para los estándares en los mercados de valores. En conjunto con el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria y la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros, forman el Foro Conjunto de las normas internacionales de regulación financiera. De acuerdo con la página oficial de la organización, actualmente “[...] los miembros de IOSCO regulan más del 90 por ciento de los mercados de valores del mundo. De hecho, se trabaja muy de la mano con los países del G20, y con el *Financial Stability Board* (FSB), para la agenda regulatoria a promover en el mundo.”⁶⁹

En diciembre de 2007 la IOSCO, publicó un reporte titulado *“Corporate Governance Practices in Emerging Markets”*, el cual fue liderado por el *Emerging Markets Committee* de dicha organización. En el reporte se dilucidan como los elementos más importantes del gobierno corporativo, los siguientes: información en los patrones de distribución accionaria; estructura de la Junta Directiva; la naturaleza de las normas de gobernanza corporativa y cómo ejecutarlas; la

⁶⁸ Fuente CNV

⁶⁹ About IOSCO”, IOICV-OSCO International Organization of Securities Commissions”, párrafos 2 y 3, https://www.iosco.org/about/?subsection=about_iosco9 [Última visita: 7 de abril de 2020]

protección de los accionistas (sus derechos, su estatus, protección de accionistas minoritarios y las prohibiciones en cuanto a la utilización de información privilegiada); la divulgación y transparencia (divulgación de información auditada y la transparencia de las comunicaciones entre la alta gerencia y los accionistas); como punto trascendentalmente importante para el gobierno corporativo se menciona la independencia de la Junta Directiva (donde se deben analizar cuestiones como el plazo de nombramientos y sucesiones del poder, los despidos de Directores independientes, la composición misma de la Junta, los derechos de los accionistas a nominar o escoger a miembros de la Junta, límites a participaciones accionarias de los directores independientes, paquetes de compensación y el acceso mismo a las acciones de la compañía); la necesidad de instaurar un código de conducta para los miembros de la Junta Directiva y, por último, la importancia de los Comités especializados, como lo son el de Auditoría, el de Nombramientos y el de Remuneraciones.⁷⁰

En este marco, el rol del regulador es de vital importancia para favorecer una mayor participación femenina en juntas directivas. A través de las mejores prácticas del Gobierno Corporativo, los reguladores de los distintos mercados de capitales del mundo dictan normas, criterios y/o recomendaciones para la correcta gobernanza de las empresas que se encuentran bajo su jurisdicción, entre las cuales se encuentran las cuestiones relativas a la diversidad de género en directorios.

4.3 La incorporación de las mujeres en el mercado de capitales

La **Figura 2** representa la estatua de la “niña sin miedo” fue puesta en el distrito financiero de New York, frente a la famosa estatua del “Toro de Wall Street”, el 7 de marzo de 2017. La historia detrás de la imagen es muy interesante. Fue diseñada con el objetivo de alertar a las grandes corporaciones sobre la baja cantidad de mujeres en los directorios y lugares de trabajo.

⁷⁰ IOSCO, “Report from the Emerging Markets Committee of the International Organization of Securities Commissions”. (OICV-IOSCO, 2007), en la página web: <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD261.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

También es la metáfora perfecta: el toro representa el optimismo agresivo y la imprevisibilidad del mercado financiero, por lo que la niña también muestra las fortalezas de la mujer como inversora bursátil⁷¹.

Según diferentes estudios realizados por la firma de inversión *Fidelity*, como la aplicación de seguimiento de inversiones Openfolio, avalan que las mujeres inversoras contaron con una tasa de rendimiento del 0,3% superior a la de los hombres en el año 2016. Incluso, los datos de *Fidelity* demuestran que las mujeres superaron a los hombres en la última década. El *HFRI Women Index* revela, además, que los *hedge funds* gestionados por mujeres logran mejores resultados que el promedio de la industria casi cada año desde 2007.

Esto se debe a un simple hecho concreto: las mujeres invierten sabiamente. Tal vez sea por miedo o desinformación, pero la verdad es que las mujeres poseen muchas cualidades que las hacen muy buenas inversoras y lamentablemente aún no está explotado todo ese potencial.

⁷¹ Actualmente la escultura “La niña sin miedo” ha sido retirada y reubicada frente a la Bolsa de Nueva York. En el lugar frente al toro lo que queda es una placa con la huella de los dos pies de la niña, en una isla en medio de una vía en el extremo sur de Manhattan. En la placa se lee: La Chica desafiante se ha mudado a la sede de la Bolsa de Valores de Nueva York. Hasta que ella llegue a su nuevo hogar, reemplácela usted”. <http://superchannel12.com/retiran-estatua-de-nina-frente-a-toro-de-wall-street/> [Última visita 29 de abril del 2020]

Figura 2: Estatua “Fearless Girl” en Wall Street.



Fuente: <http://superchannel12.com/retiran-estatua-de-nina-frente-a-toro-de-wall-street/>

El mercado de capitales argentino, visto desde la óptica del inversor, es muy poco usado. Menos del 1% de la población canaliza sus ahorros a través del Mercado y las mujeres representan una mínima porción de ese 1%. El mundo de las inversiones no es fácil para las mujeres, sin embargo, especialistas de finanzas como Diego Martínez Burzaco, director de MB Inversiones, sostiene que: *“La mujer es más racional al determinar una estrategia de inversión o al momento de manejar situaciones de estrés financiero o de volatilidad en los mercados, mientras que el hombre es más emocional e impulsivo a realizar un movimiento del portafolio que no debería”*

En el marco de la Semana Mundial del Inversor, se organizó el panel “Más Mujeres en las Finanzas” con el objetivo de acercar el mundo de las finanzas a jóvenes profesionales y al público en general⁷².

⁷²La Semana Mundial del Inversor (World Investor Week) es promovida internacionalmente por OICV-IOSCO, (Organización Internacional de Mercados de Valores) y localmente por la CNV. Su objetivo es dar a conocer las ventajas que brinda el Mercado de Capitales como herramienta de ahorro e inversión bajo el lema “Aprendé sobre el mercado de capitales para proyectar tu futuro”.

La panelista Virginia Porcella, Periodista especializada en economía y autora del libro “Economía con Tacos Altos”, señaló: *“Saber de finanzas no es una cualidad innata, es un talento adquirido. Hay que involucrarse, vencer las barreras culturales, hay una enorme oportunidad para las mujeres. Necesitamos mayor integración entre lo que hacemos, nuestros valores y creencias. Invertir más alineadas con lo que se siente y se cree.”*

En este capítulo se describió brevemente el mercado de capitales argentino y su situación actual. Se observó que el mercado argentino es pequeño en relación con otros mercados de capitales latinoamericanos. Las recurrentes crisis económicas financieras del país ocasionaron que tanto inversores como empresas se mantengan fuera del mercado. Sin embargo, en los últimos años se realizaron importantes esfuerzos para acerca a las Pymes al mercado y ofrecerles nuevas alternativas de financiamiento.

El regulador del mercado de capitales (en Argentina CNV), a través del Gobierno Corporativo dicta normas, criterios y recomendaciones acerca de las mejores prácticas de gobernanzas que las empresas bajo su jurisdicción deben cumplir, dentro de las cuales se encuentran las medidas y políticas que favorecen la participación femenina en directorios.

Se detalló que a través del mercado el ahorro se convierte en inversión. Es decir que la participación en el mercado de capitales tiene dos aristas: corporativa e inversor. Los ahorristas que llevan su capital en busca de un rendimiento (inversores) y las empresas que toman ese capital para financiar sus proyectos (corporativa). En este capítulo, se puso de manifiesto que menos del 1% de la población argentina participa del mercado de capitales en calidad de inversores y solo una mínima porción de ellos son mujeres.

En el próximo capítulo, se analizará la participación femenina en el mercado de capitales desde la arista corporativa. La participación femenina en directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública de Argentina, permitirá conocer en qué medida las mujeres logran acceder a posiciones de liderazgo en las empresas para luego, poder comparar los resultados con las realidades de otros países.

Capítulo 5: Participación femenina en directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina

En este capítulo, se presentan los resultados de la participación femenina en los directorios de las empresas que hacen oferta pública en Argentina en los períodos 2014 a 2018. Los resultados obtenidos se contrastan con datos de participación femenina en directorios del resto del mundo. En particular, se describe la situación de Islandia y Pakistán, que se encuentran en polos opuestos de desarrollo en materia de género.

La cantidad de empresas relevadas asciende a 319 entre las que se encuentran sociedades que hacen oferta pública de acciones, obligaciones negociables y Pymes, no habiéndose incluido las entidades bajo el régimen de Pymes Garantizadas⁷³. Se identificó la cantidad de mujeres que forman parte de los directorios, la proporción de empresas que cuenta con al menos una mujer en sus directorios, el nivel de directoras que revisten el carácter de independencia y cuántas ostentan un cargo titular. Los datos relevados constan en el Anexo del presente trabajo.

5.1 Resultados del relevamiento

De acuerdo a la **Tabla 6**, el **11,6%** de los puestos de dirección de las empresas bajo el régimen de oferta pública, están ocupados por mujeres para la medición correspondiente al año 2018. Si bien, en términos porcentuales se observa una mejora respecto del año anterior, pasando de 10,4% a 11,6%, en términos reales no hubo progreso alguno. Entre los años 2017 y 2018, la cantidad de mujeres en directorios solo aumentó en dos (2) directoras (236 directoras en 2017 y 238 directoras en 2018). Sin embargo, la variación porcentual entre estos dos períodos, se explica por la considerable disminución de empresas bajo el régimen de oferta pública lo que

⁷³ El Régimen de Pymes Garantizadas es un régimen especial por medio del cual, las empresas Pymes hacen oferta pública de obligaciones negociables con el aval de una Sociedad de Garantía Recíproca. Las Pymes bajo este régimen no se encuentran bajo la órbita de fiscalización de CNV (es decir que su Organismo fiscalizador continúa siendo IGJ) y no están sujetas de la regulación de CNV fuera de lo específicamente regulado para el régimen de Pymes Garantizadas.

incidió en la baja de la cantidad de puestos totales de dirección. (2.276 puestos en 2017 y 2.056 puestos en 2018).

Como puede observarse, se perdieron 220 posiciones de dirección producto del éxodo de las empresas del mercado de capitales en el último año. La crisis argentina de los últimos años, ha hecho muy difícil para las empresas la obtención de financiamiento y dado que participar del mercado de capitales implica estar sujeto a una fiscalización constante destinando esfuerzos significativos en reportar información al regulador, las empresas han optado por abandonar el mercado sopesando los costos contra los escasos beneficios.

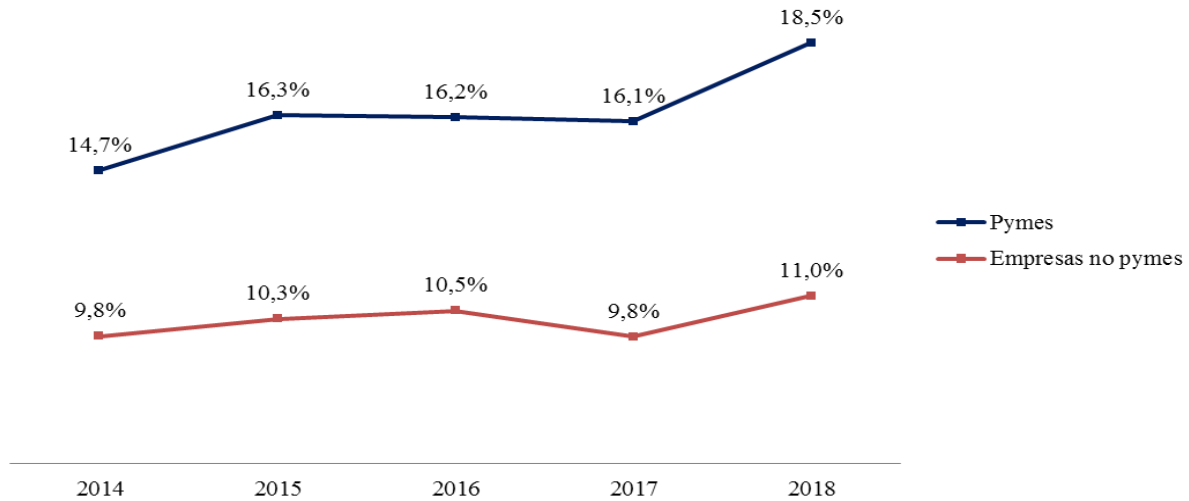
Tabla 6: Participación femenina en directorios sobre el total de posiciones de dirección (Porcentaje)

	2014	2015	2016	2017	2018
Empresas relevadas	255	247	252	257	234
Puestos de dirección	2.210	2.152	2.230	2.276	2.056
Cantidad de mujeres	226	232	246	236	238
% mujeres sobre el total de bancas	10,2%	10,8%	11,0%	10,4%	11,6%

Fuente: Datos CNV al 30 de Abril de 2018

Al descomponer la participación femenina por tipo de empresas, se puede apreciar que las empresas Pymes cuentan con mayor cantidad de mujeres en sus directorios. No necesariamente esta situación es algo bueno en términos de liderazgo femenino. Éstas empresas tienen la particularidad de ser, en su mayoría, empresas familiares. En algunas de ellas, en especial en las más pequeñas, el liderazgo es ejercido por algún miembro de la familia, que comúnmente es el presidente y el resto de los miembros solo ocupa una posición en el directorio a los efectos de cumplir con las formalidades que exige la ley. Es muy común en este tipo de empresas, que el directorio esté conformado por matrimonios, hijos/as, cuñados/as y otros familiares que solo figuran a los efectos de cubrir la posición con poca independencia en sus decisiones o sin ninguna posibilidad de ejercer su liderazgo. En la **Gráfica 5** se observan los valores desagregados de participación femenina por tipo de empresas.

Gráfica 5: Participación femenina en directorios por tipo de empresas (Porcentaje)



Fuente: Datos CNV al 30 de abril del 2018

En cuanto a las empresas que cuentan con representatividad femenina en su órgano de administración, se observa en la **Tabla 7**, que el **57,3%** de las entidades bajo el régimen de oferta pública cuentan con al menos una representante femenina en su directorio, mostrando nuevamente un engañoso incremento porcentual que no obedece efectivamente a una mejora sino a la disminución de empresas bajo el régimen de oferta pública. No obstante, ello, es importante destacar que, las empresas dentro del régimen cayeron un 8,6% mientras que las que cuentan con al menos 1 mujer en el directorio, disminuyeron un 2,9% lo que implicaría, en cierto modo, un progreso.

Tabla 7: Empresas que cuentan con “al menos una” mujer en su directorio (Porcentaje)

	2014	2015	2016	2017	2018
Empresas relevadas	255	247	252	257	234
Empresas con al menos 1 mujer en su directorio	127	129	134	138	134
% de empresas sobre el total	49,8%	52,2%	53,2%	53,7%	57,3%

Fuente: Datos CNV al 30 de Abril de 2018

La titularidad de los cargos es de suma importancia a la hora de tener una efectiva representatividad en la toma de decisiones. Es de destacar que, si bien los cargos suplentes son relevantes, quienes los ostentan no tiene acceso a participar de la toma de decisiones a menos que, por las circunstancias que fueren, el director titular deba alejarse de su cargo de forma definitiva.

La **Gráfica 6** muestra las proporciones de puestos titulares y suplentes que ocupan las mujeres y se observa que, de los 238 puestos de dirección ocupados por mujeres, 127 son cargos titulares; lo que representa el 53,4% de las bancas femeninas y **el 6,2% del total de los puestos de dirección.**

Asimismo, se detalla la composición por tipo de cargo de los puestos ocupados por mujeres. Sólo nueve de las 238 directoras (3,8%), ostentan el cargo de presidentas del directorio, diecinueve son vicepresidentas (8,0%) y noventa y nueve (41,6%) son directoras titulares.

Gráfica 6: Directoras titulares y suplentes titulares por cargo Año 2018



Fuente: Datos CNV al 30 de Abril de 2018

Comparativamente respecto del año anterior, se observa una mejora porcentual en los cargos de presidente ejercidos por mujeres, incrementándose de 3,0% a 3,8% (En 2017, solo siete mujeres eran presidentas del directorio).

En Argentina, la presencia de miembros independientes en los directorios, solo es exigible para empresas que hacen oferta pública de acciones. No obstante ello, es una buena práctica que los reguladores recomiendan para todo tipo de empresas ya que permite que ese órgano pueda tomar decisiones objetivas respecto a la gestión de la sociedad y, por otra parte, minimiza los potenciales riesgos de la relación de agencia, propios de las sociedades cotizadas en las cuales los accionistas mayoritarios o de control, a través de los administradores, llevan a cabo operaciones en su propio beneficio y en detrimento de los accionistas minoritarios⁷⁴.

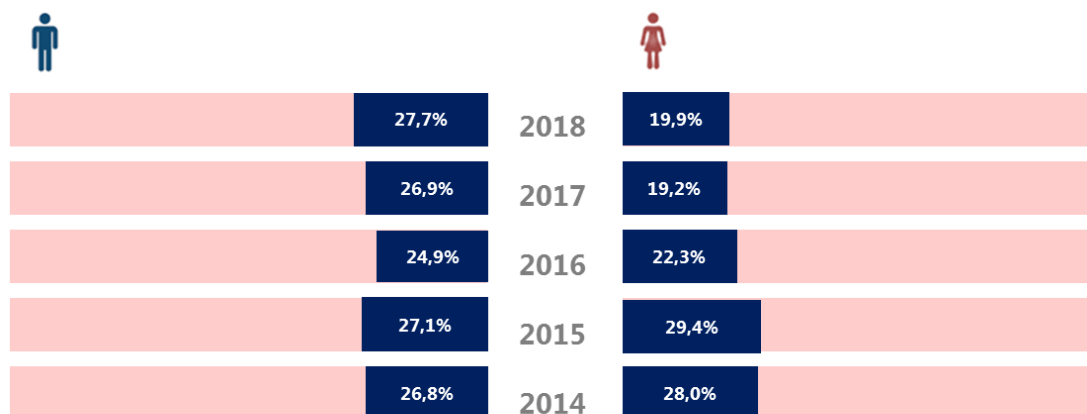
En el año 2018, la proporción de directores independientes sobre el total de puestos de dirección es de 26,3% independientemente del género. En cuanto a la segregación por género, en la **Gráfica 7** se observa que existe una mayor proporción de hombres que reviste el carácter de independencia siendo el 27,7% de los directores independientes contra el 19,9% de las directoras independientes en la medición correspondiente al 2018. Es preciso destacar que, dado que contar con cierto número de directores o directoras independientes, no es exigible para las empresas Pymes, las mismas fueron excluidas del análisis.

La curva de tendencia de los directores independientes se presenta estable a lo largo del período relevado y se mantiene por encima de la curva femenina en aproximadamente 8 puntos porcentuales.

La curva de las directoras independientes se presenta decreciente. En un análisis pormenorizado de los datos relevados, se observa que la existencia de directores/as independientes no es homogénea en todos los sectores de la economía.

⁷⁴ En el artículo 11, de la Sección III, del Capítulo III, del Título II de las Normas de la CNV se establece que se entiende por Director Independiente que fuera recientemente modificado por la R.G. 730/18 CNV. <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/MarcoRegulatorio> [Última visita: 27 de abril de 2020]

**Gráfica 7: Directores/as independientes sobre el total de su género
(Porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia en base a daa datos CNV

La mayor cantidad de directores independientes se encuentran en los sectores de infraestructura y energía, industrias manufactureras y servicios financieros. Algunas empresas de estos sectores han optado en el último año por reducir sus directorios en cantidad de miembros lo que sido en perjuicio de la representatividad femenina que revestía el carácter de independencia. En el próximo apartado se profundizará el análisis sectorial.

5.2 Análisis sectorial de la representación femenina para empresas bajo el régimen de oferta pública

El **análisis sectorial**⁷⁵ busca identificar si existe una relación entre la representatividad femenina y los grupos de empresas que comparten un mercado.

Tal como se observa en la **Tabla 8**, en el año 2018, cinco de los siete sectores presentan una proporción mayor de bancas ocupadas por mujeres respecto a la medición del año anterior. Se destacan los casos de los sectores de telecomunicaciones, industrias manufactureras y gas y

⁷⁵ Se remite al capítulo 1 donde se detallan los parámetros para el nomenclador de sectores utilizado.

petróleo que, pese a haber una menor cantidad de bancas totales debido a la salida de muchas empresas del régimen de oferta pública, la cantidad de mujeres en directorios creció en términos absolutos⁷⁶.

Tabla 8: Directoras sobre el total de posiciones del sector (Porcentaje)

	2014	2015	2016	2017	2018	Tendencia
 Servicios Financieros	7,7%	8,4%	9,5%	9,3%	9,8%	
 Gas y Petróleo	8,7%	10,7%	9,9%	8,0%	10,4%	
 Telecomunicaciones	14,3%	14,7%	10,6%	9,7%	19,0%	
 Industrias Manufactureras	12,5%	11,8%	11,8%	10,2%	13,7%	
 Producción agropecuaria y silvicultura	7,0%	7,7%	8,3%	10,0%	8,8%	
 Infraestructura y energía	10,7%	11,1%	11,9%	10,5%	10,0%	
 Consumo y otros servicios	26,1%	28,8%	30,4%	31,9%	34,9%	

Fuente: Datos tomados de fuente CNV al 30 de Abril de 2018

El sector de consumo y otros servicios es que ha estado por encima de la media de representatividad femenina en términos porcentuales en las mediciones de los 5 años. Este sector se caracteriza por tener directorios pequeños, 6 integrantes en promedio, por lo que el peso de la

⁷⁶ Ver Anexo donde se exhiben los datos del relevamiento realizado

incorporación de cada representante femenina es mayor respecto a otros sectores. En la medición del 2018, 22 de las 63 bancas disponibles del sector son ocupadas por mujeres.

En términos absolutos, el sector con mayor cantidad de directoras es el de servicios financieros con 55 bancas femeninas. Los sectores de industria manufacturera e infraestructura y energía ocupan el segundo lugar con 46 puestos de dirección femeninos cada uno. Es preciso destacar que, no todas las empresas que participan de un sector de la economía argentina han optado por incorporarse al mercado de capitales argentino por lo que los resultados obtenidos no deben tomarse como representativos del sector ya que no sería correcto considerar al mercado de capitales como una muestra representativa de un sector económico.

El sector de servicios financieros y el sector de consumo y otros servicios son los que han presentado, a lo largo de los años, un incremento sostenido de la participación femenina en directorios. Pese a los avatares del mercado y a la reducción de empresas que participan de estos sectores, se mantuvo la tendencia creciente de puestos de dirección ocupados por mujeres.

Tal como se mencionara en el apartado anterior, el sector de infraestructura y energía es el que tiene la mayor cantidad de directoras independientes en la medición correspondiente al período 2018. Es de destacar que, este sector se caracteriza por tener directorios grandes, 11 miembros en promedio, lo que eleva las posibilidades de las mujeres de acceder a estos cargos. Asimismo, debido a que en su mayoría estas empresas están sujetas a controles y regulaciones de los entes de contralor específicos de su actividad (aeropuertos, energía, constructoras viales, etc.) hace que exista mayor transparencia en la elección de los miembros del directorio.

En este apartado, se detalló que la participación femenina en directorio de empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina tuvo un comportamiento estable a lo largo del período relevado siendo de **11,6%** en la medición correspondiente al 2018. A su vez, si se tienen en cuenta únicamente las directoras titulares, que son las que efectivamente se encuentran ejerciendo una posición de liderazgo dentro de sus empresas, esa representatividad se reduce al **6,2%**.

Considerando que la situación óptima es la paridad de género en la representatividad tanto en cargos titulares como suplentes contando con la mayor cantidad de miembros sin distinción de

género, que revistan el carácter de independencia, se puede afirmar que aún hay mucho camino por recorrer para acercarnos a ese objetivo y es imprescindible que desde el regulador puedan implementarse medidas que fomenten el progreso.

5.3 Comparación de la participación femenina en directorios argentinos con el resto del mundo

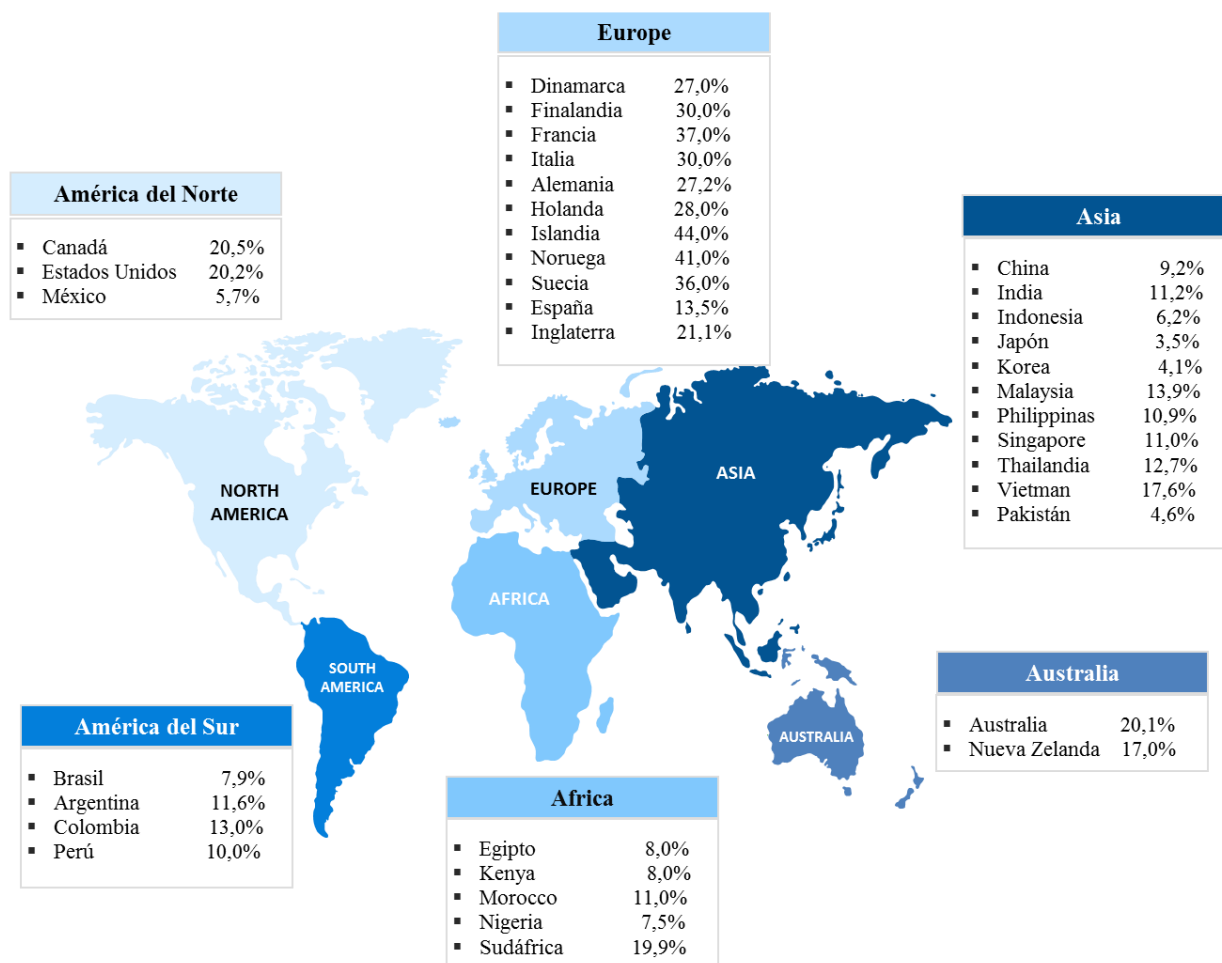
La firma Deloitte, en su quinta edición 2017, del informe “*Women in the boardroom: A global perspective*”⁷⁷ compiló información de la participación de mujeres en directorios de más de 7.000 empresas de 60 países y es uno de los reportes más completos a nivel mundial para medir la diversidad en directorios y el progreso que hubo hasta la fecha. La gráfica 12 siguiente, se construyó con la información extraída del mencionado informe y muestra los porcentajes de participación de las mujeres en directorios de los principales países por continente.

El informe encontró que el **15%** de todos los puestos de las juntas directivas a nivel mundial son asumido por las mujeres, lo que representa solo una modesta mejora sobre el 12% que se había registrado en el informe anterior (2015). Para quienes trabajan activamente por lograr un cambio rápidamente, incluidos reguladores, gobiernos, inversores y otros, se considera un incremento poco significativo e inaceptablemente lento.

Mientras que los números globales han aumentado solo 3% en dos años, a nivel individual países como Italia, Noruega, Australia, el Reino Unido y Canadá experimentaron un aumento de aproximadamente el 5% de las mujeres que prestan servicios en juntas directivas de empresas en el mismo período. Hubo países con aumentos aún mayores de mujeres en los consejos de administración entre 2015 y 2017: Nueva Zelanda experimentó un aumento de más del 10%, Bélgica logró un aumento del 9% y hubo un aumento del 7% en Suecia.

⁷⁷ Deloitte (2017) Women in the boardroom—5th edition A global perspective
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom5th-edition.html> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Figura 3: Participación femenina en directorios en empresas listadas en los mercados de capitales de distintos países del mundo.



Fuentes:

Argentina: El dato surge del relevamiento realizado en la presente tesis. Fuente: CNV

Pakistán: La política de nuestras vidas - Julio 2013

<https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/294763/er-politics-lives-raising-her-voice-pakistan-010713-es.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

El resto de los países: Women in the boardroom A global perspective (Deloitte)

<https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom.html>

La misma firma, Deloitte, en su reporte: *“Missing Pieces Report: The 2018 Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards”*⁷⁸ muestra que solo el **22,5%** de las bancas de las juntas directivas de las empresas en Fortune 500 son ocupadas por mujeres. Como

⁷⁸ Deloitte (2018) Missing Pieces Report: 2018 Board Diversity Cesus <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/missing-pieces-fortune-500-board-diversity-study-2018.html> [Última visita: 17 de abril de 2020]

puede observarse en la **Tabla 9**, la evolución de la participación femenina muestra un avance, aunque ha sido demasiado lento.

Tabla 9: Empresas Fortune 500 – Bancas de directorios por género y minorías

	2010		2012		2016		2018	
	#	(%)	#	(%)	#	(%)	#	(%)
Total men	4,607	84.3%	4,575	83.4%	4,340	79.8%	4,392	77.5%
Total women	856	15.7%	913	16.6%	1,100	20.2%	1,278	22.5%
Women and minorities	1,395	25.5%	1,468	26.7%	1,677	30.8%	1,929	34.0%
Minority men	539	9.9%	555	10.1%	577	10.6%	651	11.5%
Minority women	161	2.9%	176	3.2%	207	3.8%	261	4.6%
Minorities	700	12.8%	731	13.3%	784	14.4%	912	16.1%
Total board seats	5,463		5,488		5,440		5,670	

Fuente: Tabla extraída del informe Missing Pieces Report: The 2018 Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards - Deloitte

En el ámbito regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) analizó el equilibrio de género en cargos directivos en 1.259 empresas con cotización pública de países de América Latina y el Caribe (Flabbi, Piras y Abrahams, 2016). Se constató que, en promedio, un **8,4%** de los miembros de la junta directiva eran mujeres. En comparación con el resto de América Latina, el Caribe tenía un mayor porcentaje de mujeres en cargos directivos, con un **18%** en la junta directiva⁷⁹.

De lo expuesto precedentemente, se puede observar que la representatividad femenina en directorios, no es equitativa en ninguna parte del mundo. Los países escandinavos son los que más se acercan a la paridad, en parte porque se implementaron cuotas de género corporativas que aseguran cierto porcentaje de representatividad femenina. En el próximo apartado se describirá la

⁷⁹ Inter-American Development Bank (2016) Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region IDB WORKING PAPER SERIES N° IDB-WP-655 <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Female-Corporate-Leadership-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Region-Representation-and-Firm-Level-Outcomes.pdf> [Última visita: 18 de abril de 2020]

situación de Islandia lo que ayudará a comprender con mayor grado de detalle las razones de su éxito.

5.3.1 Caso de éxito - Islandia

Islandia encabezó la encuesta del Foro Económico Mundial para la igualdad de género por once años consecutivos (2008 a 2018 inclusive). De 149 países, esta pequeña isla ocupa el primer lugar en empoderamiento político de las mujeres y es la primera en el ranking de cierre de la brecha de ingresos de género (las ambiciones del gobierno buscan finalizar esto en 2022).

Figura 4: Mapa de Islandia



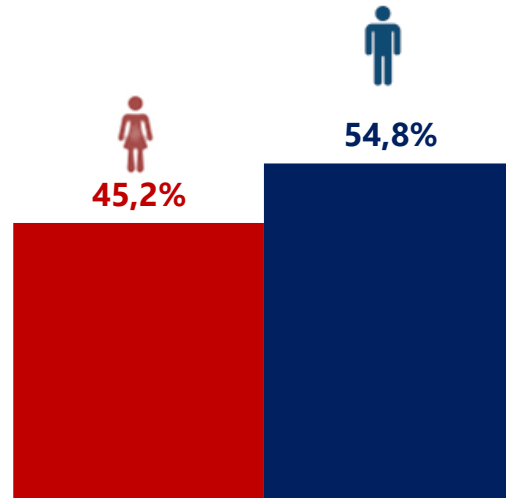
Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/islandia>

En esta isla, las mujeres representan el 66% de los graduados de la Universidad, tienen 30 de las 62 bancas parlamentarias del país (48%) y eligieron a su primera 1er ministra, Jóhanna Sigurðardóttir, de 2009 a 2013. Además de todo esto, más del 80% de las mujeres en Islandia forman parte de la fuerza laboral.

Islandia fue uno de los primeros países en implementar cupos femeninos obligatorios para los directorios de las empresas cotizantes. En parte gracias a esta medida, se aseguran que las mujeres tengan actualmente el **45,2%** de representación en juntas directivas de empresa⁸⁰.

⁸⁰ Deloitte (2017) Women in the boardroom—5th edition A global perspective

Gráfica 8: Participación en juntas directivas de empresa cotizantes en Islandia (Porcentaje)



Fuente: *Women in the boardroom - Aglobal perspective 6th edition*
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>

Los islandeses están orgullosos de estas estadísticas progresistas. Islandia y sus primos nórdicos siempre se han considerado más avanzados en igualdad de género, con Noruega, Suecia y Finlandia en segundo, tercer y cuarto lugar, respectivamente, en la encuesta del Foro Económico Mundial de 2018.

El desarrollo de Escandinavia en este área se ha atribuido a una serie de importantes factores:

- Tasa de alfabetización del 99% para ambos sexos hace varias décadas
- Educación terciaria: la brecha de género se ha revertido, con más mujeres asistiendo a la universidad que hombres.
- Legislación moderna y de avanzada, con permisos paternos y maternos obligatorios para los padres, lo que hace que el equilibrio entre la vida familiar y laboral se comparta más fácilmente entre las parejas.

Desde sus orígenes, las mujeres islandesas eran consideradas "mujeres fuertes" y de mentalidad independiente. Estos rasgos se remontan a la historia de Islandia como nación marinera. Tradicionalmente, los hombres estaban lejos de la familia en el mar, ya sea pescando o participando en incursiones vikingas, dejando a sus esposas y familias en casa. Por defecto, esto dejaba a las mujeres en una posición de poder donde asumían roles originalmente masculinos para la familia: cazadoras, constructoras, granjeras, etc. y disfrutaban de ciertas libertades y autoridad cultural y religiosa.

Las mujeres manejaban las finanzas del hogar, dirigían la granja en ausencia de su esposo y podían convertirse en terratenientes adineradas en la viudez. También estaban protegidas por ley contra el acoso o la violencia. Golpear a una mujer significaría en gran medida la muerte del agresor.

Con la llegada del cristianismo, en el año 1000, un grupo diverso de Dioses y Diosas fue reemplazado por un Dios monolítico. Al mismo tiempo, a las mujeres ya no se las consideraba "suficientemente buenas" para representar públicamente a Dios, y a pesar de su estatus relativamente igual, las mujeres no tenían derecho a votar ni a ser representadas en el parlamento de Islandia, el más antiguo del mundo, establecido en 930.

Motivadas por sus tradiciones, las mujeres comenzaron a luchar por el derecho a ser lo suficientemente buenas. En parte tuvieron éxito en 1914 y 1915 cuando a las mujeres se les otorgó el derecho legal de ser sacerdotes protestantes, y el derecho a votar y postularse como candidatas políticas, respectivamente. Sin embargo, había una gran brecha entre el desarrollo progresivo de la ley basado en los derechos y las costumbres preestablecidas y la realidad social, que mantenía a los hombres en su lugar de poder.

Esta situación se mantuvo hasta que una masa crítica de mujeres educadas penetró en las fortalezas que rodean los palacios del conocimiento, la academia y el feminismo se convirtió en un movimiento de masas en las décadas de 1960 y 1970, uniendo a las mujeres en su lucha por la igualdad de derechos e influyendo en la política.

El feminismo islandés comenzó a infiltrarse en la religión cristiana protestante, logrando el nombramiento de la primera mujer sacerdote en 1974, o 974 años después de que Islandia se

convirtiera en cristiana y 60 años después de que se legalizara que las mujeres sirvieran como sacerdotes. Treinta y ocho años después de eso, en 2012, se inauguró la primera mujer obispo de Islandia.

En 1975, las mujeres islandesas se habían cansado de su falta de representación y escalas salariales inferiores. Dado que la ONU declaró a 1975 como el "Año de la Mujer", las diversas organizaciones de derechos de las mujeres, acordaron una huelga, aunque la palabra "huelga" sería reemplazada por "día libre". Al hacer este cambio, los organizadores esperaban que la manifestación obtuviera un apoyo masivo y también evitaría que los participantes fueran disciplinados por sus empleadores. Finalmente, el 24 de octubre, aproximadamente el 90% de la población femenina se declaró en huelga profesional y doméstica para el Día libre de la mujer.

En lugar de trabajar en sus trabajos de rutina, cocinar comidas familiares, criar a los niños o hacer la limpieza, 25.000 mujeres salieron a las calles como una fuerza unificada que exigía cambios. Una de las ambiciones de la protesta era demostrar cuán indispensables son las mujeres para la vida laboral de la economía de Islandia.

La sociedad islandesa inmediatamente sintió esta ausencia. Los padres llevaron a sus hijos al lugar de trabajo (las guarderías y las escuelas estaban cerradas debido a la falta de personal), los periódicos no podían imprimir (las máquinas de escribir eran casi siempre mujeres), las tiendas permanecían cerradas, las centrales telefónicas no recibían respuesta e incluso algunas transmisiones de radio estaban obligadas a cerrar. La protesta fue tan exitosa, de hecho, que Islandia mantuvo la tradición, organizando un Día libre para mujeres en 1985, 2005, 2010 y 2016.

Finalmente, cinco años después de la primera protesta, Islandia tuvo la primera jefa de estado elegida democráticamente en el mundo, la presidenta Vigdís Finnbogadóttir.

Vigdís Finnbogadóttir ocupó el cargo de Presidenta de Islandia durante dieciséis años, convirtiéndola en la presidenta con más años de servicio en cualquier país hasta la fecha. Una madre soltera divorciada, su presidencia tomó al mundo por sorpresa en la década de 1980, de mentalidad menos liberal, con titulares internacionales que decían simplemente "PRESIDENTE ELEGIDA UNA MUJER".

Adorada por los islandeses en todo el país, Vigdís Finnbogadóttir es muy consciente de que su victoria se produjo tras el Día de la Mujer de 1975. A lo largo de su mandato como presidenta, persiguió enérgicamente el desarrollo de la educación de las niñas, acuñó la expresión "nunca defraudará a la mujer" y actuó como un modelo a seguir para las jóvenes islandesas. Vigdís fue una vocera entusiasta de los asuntos ambientales y se convirtió en un factor clave en la organización de la Cumbre de Reykjavik, donde se llevó a cabo una reunión crucial celebrada entre Ronald Reagan y Mikhail Gorbachev, que ayudó a acercar la Guerra Fría.

Vigdís Finnbogadóttir no ha sido la única mujer en superar los límites del liderazgo en la política islandesa. En 2009, Jóhanna Sigurðardóttir fue elegida como la primera 1er ministra de Islandia y, casualmente, la primera jefa de estado abiertamente homosexual del mundo. Ella fue una ferviente defensora contra la violencia sexual y la violación.

Kolbrún Halldórsdóttir, un ex miembro del parlamento con el Movimiento Izquierdo-Verde, presionó para terminar con el striptease y el baile del caño basados en ideales feministas, en lugar de religiosos. En ese momento, le dijo firmemente a la prensa nacional: "No es aceptable que las mujeres o las personas en general sean un producto para vender".

A partir de 2010, los clubes de *striptease*, la prostitución y el aprovechamiento de la desnudez de las empleadas se han convertido en ilegales. Esta nueva ley efectivamente significó que las autoridades pudieran cerrar y perseguir a las principales instituciones que facilitan la trata de personas y el comercio sexual.

Además de la Unión Soviética y México, Islandia fue la primera nación en legalizar los abortos clínicos en 1935; también fue la primera en no retractarse de esa decisión en una fecha posterior.

La lactancia materna pública se considera completamente normal en Islandia, el mejor ejemplo quizás haya sido cuando una parlamentaria amamantó a su bebé durante una sesión del parlamento en 2016 que fue noticia internacional.

Islandia es el único que tiene exactamente los mismos derechos entre permisos de maternidad y paternidad. Cinco meses para cada progenitor intransferibles y retribuidos a los que se suman otros dos meses que se reparten a elección.

Aun siendo el mejor país del mundo en términos de igualdad de género, todavía queda mucho por hacer. Solo el 22% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres. Las mujeres

continúan teniendo menos poder económico que los hombres, percibiendo remuneraciones más bajas por las mismas tareas (entre un 14% y 18% menos en promedio). Los sindicatos y los defensores de la igualdad de derechos señalan que, efectivamente, la disparidad salarial implica que las mujeres en Islandia dejan de estar remuneradas “antes” que sus homólogos masculinos; es decir que, dada la escala salarial de un año, las mujeres dejarían de ganar un salario el 10 de noviembre. En términos de días hábiles, las mujeres dejan de ganar un salario a las 14.53 p.m. Esta es la realidad de la disparidad salarial (medición 2017).

El acoso sexual y la violencia doméstica siguen siendo áreas clave que requieren atención. Una encuesta de 2015 también mostró que casi la mitad de las mujeres que trabajan en la industria de servicios han sufrido acoso sexual de un tipo u otro. Sin embargo, ha habido un progreso significativo en el enjuiciamiento de los abusadores domésticos.

El compromiso de Islandia con la igualdad de género es tan fuerte hoy como lo ha sido en su historia y si bien todavía queda mucho trabajo por hacer, los islandeses continúan liderando la carga hacia la igualdad de género a gran escala, construyendo una sociedad que justa e igualitaria y un ejemplo a seguir⁸¹.

5.3.2 En la antípodas - Pakistán

Pakistán, es sin lugar a dudas, uno de los países que se encuentra en las antípodas de los países escandinavos en materia de género.

En Pakistán, las mujeres no solo se enfrentan a techos de cristal. A pesar de haber sido el primer país musulmán que ha tenido una Jefa de Gobierno, la participación política de las paquistaníes es muy limitada. Las mujeres están rodeadas por muros y barreras de todo tipo. Los indicadores internacionales de aspectos sociales, educativos y económicos muestran que Pakistán se encuentra, estadísticamente, en las últimas posiciones.

⁸¹ Chapman, Michael. Gender Equality in Iceland <https://guidetoiceland.is/history-culture/gender-equality-in-iceland> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Figura 5: Mapa de Pakistán



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/pakistan>

A pesar de esto, recientemente se han realizado avances significativos en la lucha por la igualdad de género en este país de Asia meridional. Si bien, es un panorama complicado, dos factores acelerarán el cambio. Uno es la economía, ya que el costo de vida exige que la mayoría de las familias perciban dos salarios. Ahora es una necesidad económica, que las mujeres trabajen. Una vez que la mujer empieza a trabajar, inevitablemente aumenta su autonomía y capacidad de acción. El otro factor es Internet y las redes sociales. Esto ha llevado definitivamente a un mayor empoderamiento, conocimientos y oportunidades. Ahora, incluso las mujeres en áreas remotas pueden acceder a la información.

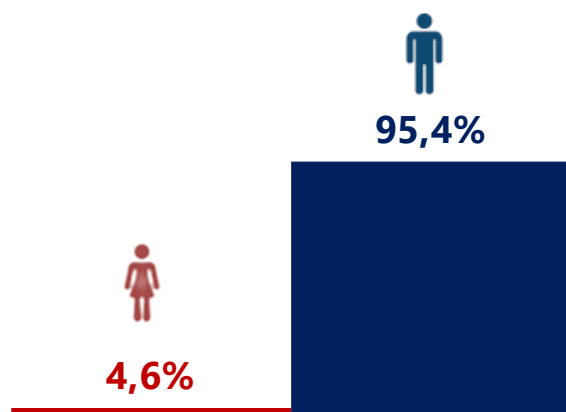
Con una población de 220 millones de personas, Pakistán es el quinto país más poblado del mundo. En el momento de su independencia, en 1947, la tasa de alfabetización femenina rondaba el 25%, donde se mantuvo durante varias décadas. Actualmente, la tasa de alfabetización es del 42%, aunque menos del 10% de las mujeres con títulos y diplomas se incorporan a la fuerza de trabajo.

La noción de que la principal responsabilidad de la mujer es el matrimonio y la crianza de los niños dificulta la incorporación. Sin embargo, en el lado positivo, las mujeres ocupan ahora un espectro más amplio de puestos de trabajo. Cada vez más mujeres trabajan en el sector de servicios y no solo en las denominadas profesiones ‘nobles’, como la medicina y la enseñanza.

Las mujeres pakistaníes todavía tienen un largo camino por delante antes de poder disfrutar de una igualdad social y económica plena. Según el índice de brecha global de género 2018,

Pakistán ocupó de nuevo el penúltimo puesto y tal como se exhibe en la gráfica 15, solo el 4,6 por ciento de los miembros de las juntas directivas de las empresas pakistaníes son mujeres⁸².

Gráfica 9: Participación en juntas directivas en Pakistán



Fuente: *La política de nuestras vidas - Julio 2013*
<https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/294763/er-politics-lives-raising-her-voice-pakistan-010713-es.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

El país sigue teniendo un problema muy grave de violencia de género, que se manifiesta en forma de violación, matrimonio forzoso, matrimonio infantil, ataques con ácido y los denominados “asesinatos por motivos de honor”⁸³. Aunque la creciente conciencia y la sensibilización han dado lugar a un aumento de las denuncias, solo se sigue denunciando una pequeña parte de los casos.

⁸² Repila, Jacky (2013) Las políticas de nuestras vidas La experiencia de Alzando la Voz en Pakistán <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/294763/er-politics-lives-raising-her-voice-pakistan-010713-es.pdf?sequence=5&isAllowed=y> [Última visita: 12 de febrero de 2020]

⁸³ **Crimen de honor**, también conocido como asesinato de honor o asesinato por honor, es el asesinato de una persona (generalmente mujer) por parte de uno o varios miembros de su familia, debido a la creencia de que la víctima, quien es vista como propiedad de sus familiares y no como una persona libre, habría causado desprestigio a su familia a causa de su comportamiento. Para los perpetradores, la acción realizada por ella, real o supuestamente, ha traído deshonor a la familia o habría violado los principios de su religión y con base en sus creencias justifican sus crímenes. Algunos de los motivos que pueden inducir a estos asesinatos han sido, por ejemplo:

- Negarse a contraer un matrimonio arreglado.
- Mantener una relación con alguien que la familia no aprueba.
- Tener relaciones sexuales fuera del matrimonio.
- Ser víctima de una violación.
- Vestirse de forma inapropiada.
- O mantener una relación homosexual (generalmente un hombre).

Se estima que en Pakistán hay alrededor de 900 y 1.000 asesinatos por motivos de honor por año, pero estas cifras solo representan casos documentados por grupos de recursos humanos basados en informes de medios de comunicación o autoridades policiales.

Existe una historia de los asesinatos por cuestión de honor. El libro de Malcolm Gladwell “*Outliers: The Story of Success*” incluye un capítulo dedicado a la cultura del honor. Tal y como lo ve Gladwell, la cultura del "honor" crece en tierras severas y rigurosas y en comunidades que viven alejadas y deben proteger sus propiedades en ausencia de la presencia de instituciones y leyes. Esta cultura, que ha persistido durante siglos y se sirve del uso de la violencia en nombre del "honor", es fundamental en las sociedades patriarcales. La cultura del "honor" se desarrolla allí donde las condiciones climáticas son duras, los recursos escasos y las instituciones inexistentes o muy débiles⁸⁴.

Los kohistanís son una comunidad tribal que vive en las montañas donde la división de la tierra y las propiedades es extremadamente difícil de delimitar convirtiendo a sus propietarios en blancos fáciles del robo y de otro tipo de intrusiones. Casi no hay presencia de la administración, la región tiene el índice de desarrollo humano más bajo de todos los distritos de la provincia de Khyber Pakhtunkhwa y el índice de alfabetización es menor al 12 por ciento.

Con un gobierno casi inexistente, los kohistaníes creen más en la cultura del honor que en la cultura de la ley. Inspirando miedo y cultivando una reputación de severidad y venganza — aplicada a todos aquellos que transgredan sus normas o las amenazan — aumentan su seguridad y protegen sus propiedades.

Dado que muchas tribus son grandes familias de linaje, las decisiones sociales más importantes son tomadas por los hombres más viejos, que forman jirgas o *tribal councils*. Respetar la decisión de estos hombres, sin importar lo injustas o duras que sean, es una condición para mantener el honor.

Al mismo tiempo, desafortunadamente, Kohistán es también una sociedad patriarcal y, en sentido, el concepto de propiedad va mucho más allá de la casa, las tierras y los bienes materiales

⁸⁴ Gladwell, Malcolm (2008) “*Outliers: The Story of Success*” Editorial: Turtleback Books

y afecta también a las mujeres —convirtiendo en misógina la filosofía que alimenta la cultura del honor. Una persona honorable en Kohistán debe tener siempre cuidado de no interactuar innecesariamente con alguien del sexo opuesto de otra familia o tribu para evitar violar su espacio social, y, por consiguiente, su honor.

Debido a esta manera de entender la propiedad, los hombres ostentan una autoridad completa sobre las mujeres de sus familias en beneficio de sus intereses. En Kohistán, como en muchas otras comunidades que aún se resisten a dar a la mujer la posición social que merecen, el concepto del honor está muy enraizado con la visión de género de acuerdo con la cual no sólo representa, sino que es una pieza simbólica del honor de la familia y los hombres se convierten en los protectores de este honor.

Una mujer no puede levantarse un día con el propósito de ejercer su independencia enamorándose, teniendo una aventura o rechazando un matrimonio acordado, cantando y aplaudiendo ante la compañía de otros hombres sin que esto suponga una amenaza para el hombre que se responsabiliza de ella. Las consecuencias pueden ser la tortura y la violencia infligida a estas mujeres por parte de sus hermanos, padres o maridos.

El "honor" y los crímenes que se realizan en nombre del "honor" son un asunto complejo, profundo y atávico en la historia de esta región, además de la religión. Las prácticas y los códigos de estas sociedades tribales están profundamente arraigadas y, en algunas zonas, son aún más antiguas que la religión islámica.

El hecho de que el sistema judicial de Pakistán sea una errática combinación de valores culturales, religiosos y modelos occidentales no ayuda. La ley de la Sharía introduce el concepto de perdón y retribución. De acuerdo a estos conceptos, una víctima (de un supuesto crimen) o su familia (si la víctima está muerta) puede aceptar una compensación monetaria por parte del perpetrador a cambio del perdón o puede decidir cualquier otra fórmula de retribución. Un asesino convicto puede salir impune penalmente ante los tribunales porque se ha llegado a un acuerdo.

Esta dinámica legal es un obstáculo para luchar contra los crímenes de honor en una región donde, además, la ley no juega prácticamente ningún rol. Dado que los crímenes de honor son

usualmente cometidos por miembros de la familia, los que perdonan el crimen son normalmente los que lo han perpetrado. Un padre que mata a su hija es personado por la madre de la víctima, que es la mujer del acusado.

Hace 10 años, el entonces presidente pakistaní, Pervez Musharraf, firmó una ley que endureció los castigos por crímenes de "honor" y añadió la pena de muerte como el máximo castigo en casos extremos. Esta ley, de 2004, fue la primera en reconocer oficialmente este tipo de crímenes en Pakistán. Sin embargo, la ley no pudo hacer nada contra los resquicios legales que seguían permitiendo los pactos de perdón y retribución, algo que eximía a los perpetradores de cumplir condena si tenían suficientes recursos económicos.

Muchos activistas han presionado desde entonces para que los legisladores reviertan esta situación. El año pasado el senado aprobó la ley Anti crímenes de honor, pero aún no está en vigor. Las raíces que sustentan la cultura del "honor" son tan profundas que hará falta más que una ley para salvar a las víctimas de estos crímenes. Hasta que la reputación pueda poner en peligro o asegurar la supervivencia de las personas y los cuerpos de las mujeres sean considerados un bien, miles de pakistaníes van a continuar matando en nombre del "honor".

Pese a las grandes dificultades descritas que presenta este país, Pakistán acoge con beneplácito un objetivo independiente sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, e insta a invertir suficientes recursos y adoptar las políticas apropiadas para garantizar su realización.

Las iniciativas de Pakistán han incluido la creación de comisiones nacionales y provinciales sobre la condición de la mujer, dirigidas por mujeres, que contribuyen a la formulación de leyes y políticas para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género. Se ha fortalecido la política nacional a favor del desarrollo y el empoderamiento de las mujeres, y se han promulgado e implementado leyes favorables a las mujeres, que incluyen leyes de enmienda del derecho penal.

El empoderamiento de las mujeres es el primer pilar de un documento de planificación nacional clave, Visión 2025, donde se destaca la determinación para garantizar un papel más central de las mujeres en la vida política, económica y otras esferas de la vida nacional.

En su discurso pronunciado en la Reunión de Líderes Mundiales el 27 de septiembre de 2015, el Primer Ministro Muhammad Nawaz Sharif afirmó lo siguiente: *“Todos los países pueden beneficiarse del empoderamiento de las mujeres. Por ello, expresamos nuestra determinación a favor de garantizar que las mujeres tengan un papel más protagonista en las esferas política, económica y de otro tipo en la vida del país”*.

En este capítulo se identificó que la participación femenina en directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública es del **11,6%** en la medición del año 2018 y se no tuvo variaciones significativas en los cinco años observados. A su vez, esta participación se ve reducida al **6,2%** si consideramos únicamente aquellas directoras que ostentan cargos titulares y que se encuentran efectivamente ejerciendo su liderazgo.

Al comparar estos resultados con los del resto del mundo, se observa que Argentina no está lejos de la media mundial que se ubica en torno al **15%** de participación femenina en directorios. Esta situación pone de manifiesto que tanto en Argentina como en el mundo hay un largo camino por recorrer para garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres de acceder a posiciones de liderazgo.

Al analizar el caso de Pakistán, se observa que existen ciertos países en los cuales no están garantizados los derechos humanos universales para las mujeres. En estos países, la participación femenina en directorios es muy baja (4,2% en Pakistán) o no se encuentran mediciones confiables. Se puede afirmar que este tipo de países debe sortear ciertas barreras culturales y religiosas antes de considerar la participación femenina en directorios una prioridad.

Por otra parte, existen países como Islandia, que actualmente es el país con menor brecha de género del mundo, en los cuales la participación femenina en directorios se acerca casi al óptimo (Islandia: 45,2% de participación femenina en directorios). Se identificó que parte de su éxito radica en el modelo de cuotas corporativas obligatorias que fue implementado en ese país. En el próximo capítulo se analizarán ésta y otro tipo de iniciativas que pueden favorecer el progreso.

Capítulo 6: Iniciativas para mejorar la participación femenina en directorios

Los Principios OCDE/G20, detallados en el capítulo 2 de la presente tesis, establecen que los países deberían considerar medidas tales como objetivos voluntarios, requisitos de divulgación, cupos en los directorios e iniciativas privadas que estimulen la diversidad de género en los directorios y altas gerencias. Los gobiernos y reguladores del mundo han adoptado distintas posturas en relación a la temática, algunos optaron por iniciativas voluntarias, o comúnmente denominada política de autorregulación, dónde las empresas avanzan por sí mismas en el camino correcto hacia la equidad acompañando con acciones públicas de concientización o recomendación. Otros países inducen a una mayor equidad con medidas más coercitivas y de cumplimiento obligatorio como las cuotas corporativas.

En este capítulo, se detallarán las iniciativas más relevantes para fomentar la participación femenina en directorios y el rol de Gobierno Corporativo en relación con la equidad de género en directorios.

6.1 El rol del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. A medida que las empresas evolucionan y van adentrándose en procesos de internacionalización, las operaciones se vuelven más complejas, se diversifican los negocios y aumentan los riesgos tanto en el ámbito legal como en

el de la imagen pública. Así pues, la mejor manera de asegurar el éxito y el crecimiento continuado estará en la progresiva profesionalización tanto de la gestión operativa como del gobierno corporativo.

En los últimos años, y más concretamente a raíz del inicio de la crisis financiera, la comunidad internacional ha comprendido la importancia que tiene que las sociedades que cotizan en bolsas y mercados públicos sean gestionadas de manera adecuada y transparente. La complejidad y la fragilidad de los mercados de valores lleva a tomar medidas complejas para asegurar su sostenibilidad. El buen gobierno de las empresas es la base para el funcionamiento de los mercados, ya que favorece la credibilidad, la estabilidad y contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza.

Como respuesta a la necesidad existente de incrementar la confianza mutua y obtener, gracias a ello, ventajas competitivas adicionales, los participantes en el mercado de valores han desarrollado, de forma independiente, diversos mecanismos para la armonización de sus relaciones. Desde los años 80 y 90 del siglo pasado, estos esfuerzos adquirieron un carácter centralizado e institucionalizado, gracias al apoyo de los gobiernos, y de organizaciones internacionales como el Banco Mundial, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otras. Uno de los resultados de este trabajo ha sido una síntesis de buenas prácticas y ejemplos de cooperación entre grandes empresas e inversores, sobre cuya base la comunidad de participantes en el mercado de valores ha desarrollado un conjunto de recomendaciones formales. Estas recomendaciones fueron consideradas para la formulación de los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE que identifican claramente los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional.

En algunos países, los reguladores de los mercados de capitales, incluyen los principios en lo que se denomina Código de Buen Gobierno Corporativo, que aprueban y recomiendan su implementación a las empresas reguladas. Según la comunidad internacional, la aplicación de un código de buen gobierno corporativo es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el medio y largo plazo, ya que ayuda a restablecer la confianza de los inversores, aumenta el acceso al crédito extranjero, atrae el talento y fomenta la imagen de marca. En palabras de la

Presidenta de la Comisión de Economía y Competitividad del Congreso de los diputados, Elvira Rodríguez Herrero, *“los avances en gobierno corporativo hacen a las empresas más atractivas como negocio, más sostenible económicamente y, por lo tanto, más competitivas”*⁸⁵.

En Argentina, la CNV introdujo el primer Código de Gobierno Societario en el año 2007. A través de la RG 797/19⁸⁶, se puso en vigencia la última actualización del Código de Gobierno Societario. Bajo esta normativa, es obligatorio para las compañías preparar un reporte, que debe ser presentado al regulador anualmente junto con la Memoria de los Estados Contables y Financieros, en el cual el Directorio debe detallar y relatar cómo aplican los principios bajo el sistema denominado “aplica o no, explique”. Este sistema reconoce que la práctica del gobierno societario no debe traducirse en un modelo rígido de reglas que se aplican de igual manera para todas las compañías. Por el contrario, los principios son lo suficientemente amplios y flexibles para brindar un grado de libertad a las compañías para explicar la eventual no adopción de una determinada práctica. Con periodicidad trimestral, las empresas deben presentar el informe actualizado incorporando las variaciones que hubiesen ocurrido en ese período.

Dentro de las mejores prácticas del Código Argentino se incluye como tema de especial relevancia la equidad de género en directorios no solamente en lo referido a la cantidad de miembros sino también a la equidad en las remuneraciones percibidas y a las posibilidades de acceso a las bancas directivas.

Otros países, como España, dictaron recomendaciones más enfáticas en relación a la temática de género recurriendo a cuotas de participación mínimas recomendadas para los consejos de administración. La última modificación del Código Español, que data de 2015, recomienda que las sociedades en Bolsa deben tener unas políticas de selección de consejeros que promuevan que en 2020 el número de consejeras represente al menos el 30% del total. Actualmente, la Comisión

⁸⁵ Deloitte (2019) Noticias ¿Qué es el gobierno corporativo? Transparencia y confianza <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html> [Última visita: 29 de abril de 2020]

⁸⁶ Comisión Nacional de Valores (2019) Actualización del Código de Gobierno Societario <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1334/1334actualizacion-del-codigo-de-gobierno-societario> [Última visita: 27 de abril de 2020]

Nacional de Mercado de Valores española (CNMV) trabaja para endurecer la sugerencia al menos al 40% del total de miembros⁸⁷.

6.2 Iniciativas voluntarias – Política de autorregulación

Conforme el estudio de la OIT “*La mujer en la gestión empresarial*”⁸⁸, hay métodos probados y comprobados para evitar las citadas fugas de talento femenino al ascender en el escalafón corporativo y para demoler las paredes de cristal.

Básicamente, se requiere que las empresas adopten políticas y programas de diversidad género que tengan en cuenta la problemática de un modo integral, escuchando a las mujeres y eliminando las barreras y obstáculos que dificultan su participación en todos los niveles de la empresa. Las políticas inclusivas de género y su aplicación son importantes para lograr el equilibrio de género en todos los niveles. En los últimos años, son muchas las empresas que se suman a la iniciativa de aplicar políticas de igualdad de oportunidades o de diversidad e inclusión.

En Reino Unido, por ejemplo, existe el FTSE 100 *Cross-Company Mentoring Program*⁸⁹, una iniciativa para aumentar la presencia femenina en los consejos, y que fue copiado en varios países. En Estados Unidos, grupos como la *Alliance of Board Diversity* y el *Director's Council* tienen objetivos semejantes. Es preciso sumar más empresas y adoptar más medidas destinadas a este fin para que las mujeres adquieran la experiencia que les permita ascender hasta áreas estratégicas de la empresa.

Asimismo, hay que cerrar la brecha de género salarial. Si bien es cierto que esta brecha se ha reducido en algunos países, sigue siendo considerable en general. Según las estimaciones

⁸⁷ Diario El País (2020) La CNMV modificará el Código de Buen Gobierno para que las mujeres sean al menos el 40% de los consejos https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579096995_470546.html [Última visita: 17 de abril de 2020]

⁸⁸ Organización Internacional del Trabajo, (2015). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial. Ginebra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf [Última visita: 25 de marzo de 2020]

⁸⁹ Sanderson, Laura (2020) Mentoring is key to getting more women into senior roles <http://www.mentoringfoundation.co.uk/ftse-100-cross-company-mentoring-executive-programme/> [Última visita: 27 de marzo de 2020]

ponderadas de la OIT a nivel mundial, en 2018, la brecha salarial de género a escala mundial se sitúa en un 22 %, si se tienen en cuenta los salarios medios mensuales.

En la tesis doctoral de la Dra. Lidia Heller: “*Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales*”⁹⁰, se detallan una serie de medidas que las empresas debería incluir dentro de los programas tendientes al fomento de la diversidad:

- Equilibrar la fuerza laboral

Hay que empezar por una fuerza de trabajo equilibrada en términos de género (40-60 % de ambos sexos). No habrá mujeres en cargos de dirección, si no comenzamos por tomar mujeres en los escalafones más bajos de la organización. Entre las medidas recomendadas se pueden citar:

- Eliminar metodologías informales de selección y de reclutamiento con contenido discriminatorio
- Introducción de procedimientos escritos y documentados que permiten un acceso abierto a los cargos, para quienes reúnan los requisitos.
- El lenguaje de la convocatoria debe ser inclusivo para hombres y mujeres.
- Las áreas de recursos humanos y comités de selección deben estar capacitados en género.

- El desarrollo profesional y promociones

Hay un vínculo directo entre el hecho de que una mujer ocupe el puesto de director general y una mayor diversidad de género en los puestos directivos de nivel intermedio, superior y en los altos cargos de una empresa. Para fomentar el acceso a estos puestos se recomienda:

- Eliminar barreras que perjudiquen las promociones de trabajadoras para poder ofrecer condiciones de igualdad y equidad en las oportunidades dentro de la empresa.
- Diseñar planes de carrera de forma tal que armonicen las expectativas individuales con las necesidades de la empresa, y logren equilibrar las demandas de corresponsabilidad familiar entre trabajadores y trabajadoras.
- Fomentar el acceso a servicios de cuidado infantil asequibles y de calidad

⁹⁰ Heller, Lidia (2012) *Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales*
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218_HellerL.pdf [Última visita: 7 de abril de 2020]

- Coaching o mentoreo para mujeres de mandos medios con el objeto de apoyarlas en la socialización y en dar visibilidad a sus capacidades

- La formación

La capacitación debe evitar el encasillamiento, es decir, enmarcar ciertos temas como “propios” de mujeres (por ejemplo, recursos humanos) y otros como “propios” de varones (por ejemplo, capacitación en el uso de ciertas tecnologías)

- Incentivar una distribución balanceada por sexo en los diferentes entrenamientos que se instrumenten
- Entrenamiento para mujeres en mandos medios tendientes a desarrollar las habilidades de liderazgo femenino

- La remuneración

Hay que cerrar la brecha de género salarial. Si bien es cierto que esta brecha se ha reducido en algunos países, sigue siendo considerable en general. Las medidas más relevantes que favorecen el cierre de la brecha son:

- Medir la brecha en todos los niveles jerárquicos
- La estructura salarial de la planta de personal debe ser transparente, según las tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo
- La representatividad femenina sindical y los convenios colectivos de trabajo son una herramienta fundamental para cerrar la brecha salarial
- Promover el liderazgo femenino. Cuantas más mujeres logren acceder a puestos de liderazgo, serán ellas las que ayuden a cerrar la brecha.

- Flexibilidad en el tiempo y horarios de trabajo

El margen para disponer de medidas de flexibilidad en cuanto a la presencia física en el lugar de trabajo, los tiempos y horarios dependen mucho del sector de actividad y del tipo de función que desempeñan los/as empleados. Entre las medidas que favorecen la flexibilidad se encuentran:

- Política de trabajo por objetivos

- El trabajo a tiempo parcial y la utilización de puestos de trabajo compartidos
- Evitar reuniones de última hora
- Viernes por la tarde no laborables
- Fomentar el teletrabajo y las reuniones por videoconferencia. Esta medida, a su vez, abarata los costos de viajes y estadías

- Políticas de permisos y licencias

Estas medidas suponen un costo mayor para la empresa, tanto organizativo como monetario. Por ello, no es casualidad que este tipo de prácticas estén más extendidas en organizaciones, o entre grupos de trabajadores, en donde las condiciones de trabajo son relativamente buenas, la estabilidad en el empleo es alta, y donde la empresa está particularmente interesada en retener el talento. Entre ellas:

- Permisos de maternidad/paternidad con retribuciones superiores a las que establece la ley
- Equiparar las licencias de maternidad/paternidad
- Permisos de lactancia más allá de lo que establece la ley
- Facilidades para tomarse excedencias para el cuidado de personas dependientes
- Mantenimiento de ventajas laborales, como los bonos, después de un permiso o licencia larga
- Ayudas monetarias por nacimiento o para cuidado de personas dependientes
- Cobertura de costos de guarderías

Entre las medidas propuestas, diversos estudios han identificado como las “particularmente exitosas” las que promueven un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares, que pueden traducirse en medidas concretas como **licencias parentales (para ambos géneros) y horarios y ámbitos de trabajo flexibles.**

No obstante, ello, el *Davies Report* de 2011 colocó gran énfasis en la necesidad de **transparencia y objetividad en la selección de candidatos para el órgano directivo**, así como la importancia de que los comités de selección y nombramiento abran sus búsquedas de

candidatos más allá de las redes de contactos de los propios directivos para abarcar a todos los miembros de una compañía, así como talentos que puedan encontrarse fuera de ella⁹¹. **La formalidad en el proceso de selección y la publicidad de los criterios objetivos para identificar, nominar y seleccionar candidatos son pilares fundamentales para mejorar la inclusión.**

Otra de las propuestas cuya efectividad es vista por los actores involucrados, tanto hombres como mujeres, **como proactiva y eficaz es la actitud de los Presidentes y CEOs en impulsar y fomentar la diversidad. Una figura de liderazgo que llame a tomar conciencia y tome la iniciativa en esta materia resulta de gran motivación para los demás colaboradores. Además, suele tener una gravitación en la definición de políticas de la compañía.**

De la mano con las dos propuestas mencionadas, se resalta la **idoneidad del mentoreo y coaching de mujeres por gerentes y directores para enfocar sus carreras.** De esta manera se trabaja de forma directa sobre la ampliación de la base de candidatos disponibles y aptos para funciones de liderazgo organizacional.

6.3 Iniciativas de los gobiernos y reguladores de los mercados de capitales

Existe cierto consenso en la comunidad internacional en que no hay suficientes mujeres en la alta dirección de las empresas, pero no hay una postura unánime respecto a la mejor manera de llevar más mujeres a los directorios.

Las iniciativas voluntarias de las empresas para fomentar el progreso hacia la paridad de género en el ámbito empresarial son inmensamente valiosas, aunque a la luz de los resultados, por sí solas no son insuficientes. Se requiere que gobiernos y reguladores avancen en la implementación de políticas públicas que aceleren el avance hacia la equidad.

⁹¹ Lord Davies of Abersoch, CBE (2011) Women on boards

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf [Última visita: 17 de abril de 2020]

Si bien, la comunidad internacional recomienda y aconseja a los gobiernos avanzar en la implementación de políticas públicas que favorezcan la cuestión de género, el acatamiento a la sugerencia y progreso no es homogéneo en el mundo. En parte, se explica por el hecho de que regular la diversidad de género en el ámbito empresarial se sustenta en la convicción del papel activo que debe desempeñar el Estado y los reguladores en la construcción de modelos económicos inclusivos y sustentables; sin embargo, en las últimas décadas, muchos países han propiciado la reducción del papel del Estado y la desregulación de los mercados financieros y de trabajo.

Sujeto a la cuestión del rol del Estado, algunos países emplean modelos de iniciativas voluntarias, mientras que otros, recurren a medidas regulatorias más duras (y a menudo polémicas) como cupos obligatorios para abordar el problema. Entre ambos polos, se encuentran países que optaron por regulaciones más “suaves”, como aquellos que adoptaron el modelo de “*Comply or Explain*”⁹².

- Iniciativa de cupos corporativos

A la fecha, 13 países han implementado normas de cuotas para las mujeres en los altos cargos corporativos. Entre estos se encuentran Noruega (2003); Finlandia (2005); provincia de Quebec, Canadá (2006); Israel (2007); España (2007); Kenia (2010); Islandia (2010); Francia (2011); Bélgica (2011); Italia (2012); Holanda (2013), estado de California, Estados Unidos (2013) y el más reciente, Alemania (2016).

La implementación de cupos (*quotas*) en los directorios corporativos, estableciendo un porcentaje mínimo de participación femenina, tiene la ventaja obvia de incrementar, de manera inmediata, la cantidad de mujeres en el directorio. En Noruega e Islandia, por ejemplo, la medida tuvo gran éxito, aunque debió ser acompañada con sanciones que amenazaban con la **dilución de las compañías** para quienes incumplieran la ley. En unos pocos años, estos países pasaron de participación femenina en juntas directivas que rondaban el 15% al 40%.

⁹² United States Government Accountability Office (GAO) (2015) CORPORATE BOARDS: Strategies to Address Representation of Women Include Federal Disclosure Requirements <https://www.gao.gov/assets/680/674008.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

En Europa en general, **los cupos de género vinculantes se están imponiendo cada vez más.** Sin embargo, **los 28 países de la Unión Europea distan de tener consenso en cuanto a su implementación, y los avances han sido desiguales.** Los intentos de la Unión Europea (UE) de acelerar y unificar el cambio encontraron resistencia: la propuesta de la Comisión Europea de elevar el porcentaje de **todos los tipos de directores de las compañías que cotizan en bolsa a 33% en 2020** se vio **reducida a un 20%** después que algunos países miembros argumentaron en favor de medidas **no vinculantes para incrementar la representación femenina**⁹³.

Este modelo es el más cuestionado y debatido no solo por el colectivo masculino sino también por los gobiernos, las corporaciones y hasta por las propias mujeres. Quienes se manifiestan en contra de este tipo de medidas sostienen que las cuotas resultan violatorias del principio liberal de igualdad ante la ley y otorgan a las mujeres una ventaja injusta ya que un hombre con superiores capacidades puede quedar relegado por la existencia del cupo. Asimismo, la discriminación positiva⁹⁴ puede hacer que parezca que una mujer ha llegado a desempeñar un determinado cargo gracias al sistema de cuotas y no gracias a sus propios méritos. Y eso es algo muy negativo para las mujeres. Finalmente, el detractor sostiene que las mujeres van a llegar a puestos de responsabilidad por su capacidad y su trabajo. No es necesario que nadie les ayude a conseguir un cargo o un puesto de responsabilidad.

En contrapartida, quienes se expresan a favor de estas normas suelen destacar que las mujeres constituyen más de la mitad de la población mundial y que su dificultad para ejercer posiciones de liderazgo responde a prácticas discriminatorias (no necesariamente explícitas) que tornarían necesarias las políticas afirmativas.

⁹³ Bloomberg (2015) ¿Pueden los cupos de género llevar más mujeres a la alta dirección? <https://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-cupos-genero-proximos-anos/211215> [Última visita: 29 de abril de 2020]

⁹⁴ Gender Quota Laws in Latin America. Explaining Cross-National and Sub-National Diffusion. Crocker, Adriana (2005). <http://132.248.9.34/hevila/CENAIInternacional/2007/vol9/no2/4.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

La Corte Interamericana de Derechos Humanos señaló en su opinión consultiva N° 18/03 que "los Estados están obligados a adoptar medidas positivas para revertir o cambiar situaciones discriminatorias existentes en sus sociedades, en perjuicio de determinado grupo de personas.."; y, en el Informe Anual de 1999 expresó: "mientras las constituciones de nuestra región garantizan la igualdad entre la mujer y el hombre, la mujer sigue teniendo una representación minoritaria en virtualmente todos los aspectos de la vida política....En consecuencia, los instrumentos y las políticas adoptadas tanto a nivel regional como universal requieren de la adopción de medidas especiales, cuando sea necesario, para promover la participación de la mujer en la vida pública.."

Al margen de las posiciones a favor y en contra, existe un consenso acerca de que son medidas correctivas y, por lo tanto, deberían ser temporarias. Las cuotas representan un buen punto de partida, pero lo que realmente importa es alcanzar una paridad sustentable lo cual requiere de un fuerte compromiso organizacional.

“La cultura crea el cambio, no las políticas”⁹⁵, aunque buscar un balance virtuoso entre géneros dentro de las empresas tenga relevancia en el mundo, sobre todo en los últimos 10 años, el objetivo último no es solo que haya más mujeres en puestos de alta dirección, sino impulsar un cambio profundo en la cultura de las organizaciones que privilegie el talento por sobre cualquier otra cosa.

- *“Comply or Explain”*

Este enfoque, originado en el Reino Unido y luego imitado por muchos países como Alemania y los Países Bajos, es conocido en el marco del Gobierno Corporativo como el modelo de "cumplir o explicar" y es utilizado en algunos países y está reconocido bajo los Principios de la OCDE.

En lugar de establecer reglas, los reguladores gubernamentales establecen un código que las empresas que cotizan en bolsa pueden cumplir o, si no lo hacen, explicar públicamente por qué no lo hacen. Está basado en principios, más que en reglas. Proporciona recomendaciones, en lugar de imponer reglas. Como dice el Código Alemán de Gobierno Corporativo: "Una desviación bien justificada de una recomendación del Código puede ser de interés para un buen gobierno corporativo".

El enfoque reconoce que la buena gobernanza no puede prescribir una solución de "talla única". Reconoce la realidad de que no todas las empresas son iguales. Permite flexibilidad para abordar las especificidades de empresas individuales. Sin embargo, el principio no significa que la empresa siempre pueda explicar el incumplimiento. Debe encontrar alternativas que cumplan con el buen gobierno corporativo. La explicación de la compañía debe ilustrar cómo sus prácticas son consistentes con el principio relevante y contribuyen al buen gobierno.

⁹⁵ Navarrete Gerogina (2016) ¿Con o sin cuotas? <https://www.milenio.com/negocios/con-o-sin-cuotas> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Bajo este régimen, el juez es el mercado dado que las empresas están obligadas a divulgar las respuestas a las recomendaciones del Código. Las empresas son responsables ante los accionistas que pueden imponer sanciones. En otras palabras, "el mercado decide" si los estándares y prácticas de la empresa son un buen gobierno corporativo. Si los inversores no están de acuerdo, castigan a la empresa vendiendo sus acciones y, por lo tanto, reduciendo su valor de mercado, una sanción de mercado, en lugar de una legal.

La experiencia inglesa ha sido exitosa. Diversos estudios demostraron que la gran mayoría de las sociedades terminan cumpliendo los altos estándares propuestos por los Códigos y la regla ha sido imitada internacionalmente. En Australia, por ejemplo, desde 2010 las empresas que cotizan en bolsa deben informar sobre avances en materia de diversidad en sus directorios y sobre el número de mujeres en el directorio, los cargos ejecutivos y el total de su organización⁹⁶.

- *Ring the Bell for Gender Equality*

En el marco del Día Internacional de la Mujer, bolsas y reguladores del mundo, impulsaron el “Toque de Campana por la Igualdad de Género”, una iniciativa celebrada simultáneamente en más de 40 Bolsas, con el fin de crear conciencia y promover cambios en la participación de las mujeres en el sector empresarial y financiero. La iniciativa, conocida internacionalmente como “*Ring the Bell for Gender Equality*” es organizada a nivel internacional por ONU Mujeres, ONU Pacto Global, Bolsas de Valores Sustentables y la Corporación Financiera Internacional (IFC) y a nivel local contó con el apoyo de institucional del Ministerio de Finanzas, CNV, el Centro de Desarrollo Económico de la Mujer, dependiente del Ministerio de Producción de la Nación, Fundación Flor y el *Red Shoe Movement*.

⁹⁶ Lim, Francis (2017) Comply or Explain <https://business.inquirer.net/227752/comply-or-explain#ixzz6KIR6fCxs> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Corporación Financiera Internacional (IFC) (2016) ‘Comply or Explain’ Disclosure Statement <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/05bdd8e7-de0f-4d76-ae39-56fb3313a1a8/CG+Focus+Issue+1+October+2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lxH5sX3> [Última visita: 7 de abril de 2020]

El evento tuvo amplia repercusión en la prensa local e internacional y fue cubierto por ONGs y Organismos Internacionales⁹⁷.

- Sello de Género

Durante la última década, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha estado apoyando a socios en 17 países de América Latina y el Caribe, África, Asia y Eurasia para certificar empresas públicas y privadas en el cumplimiento de los objetivos de igualdad de género. A través de la iniciativa "Sello de Género", las empresas certificadas se comprometieron a eliminar las diferencias salariales entre hombres y mujeres, aumentar el número de mujeres en puestos de toma de decisiones, mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, erradicar el acoso sexual en el lugar de trabajo y aumentar la participación en industrias tradicionales.

Las empresas ya están cosechando beneficios. En Chile, con dicho Sello de Género, la empresa estatal de cobre Codelco impulsó grupos mixtos de mujeres y hombres en esta industria tradicionalmente masculina, lo que resultó en un aumento de la productividad. De manera similar, el Banco Nacional de Costa Rica aumentó la representación de mujeres en puestos de toma de decisiones a través de un programa de liderazgo que permitió a 70 mujeres asumir puestos gerenciales, mientras que Scotiabank de Canadá identificó empleados potenciales para un "Banco de Talentos" ofreciendo programas tutoriales para mejorar el acceso de las mujeres a puestos de alto nivel.

⁹⁷ Repercusiones en otras Bolsas del mundo: <https://storify.com/corpgovleaders/ring-the-bell-for-gender-equality> NOTAS [Última visita: 31 de enero de 2020] Prensa local: [Infobae-Toque de Campana por la Igualdad de Género en la Bolsa de Comercio](#); [El Cronista-Mujeres en la Bolsa Menos de la mitad de las empresas cotizantes tienen directoras mujeres](#); [Cincodias.com- Bolsa de Comercio: Toque de Campana por Igualdad de Género](#); [AdnCiudad-Por la igualdad de género](#); [Panorama directo.com-Toque de campana por la igualdad de género en la BCBA](#); [Iprofesional-Gabriela Michetti, a la CGT: "No hay aumento de importaciones"](#); [Ámbito-Lo que se dice en las mesas](#); [Diario La prensa- Michetti: "No hay aumento de importaciones"](#). Cobertura en organismos nacionales: [CNV- Toque de Campana para concientizar sobre la igualdad de género en las empresas](#); [Bolsa de Comercio de Buenos Aires-Toque de campana por la Igualdad de Género](#); [Luis Caputo participó del toque de campana por la igualdad de género en la Bolsa](#); [ONGs: Comunicarse-Toque de Campana en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires a favor de la Equidad de Género](#); [Tercersector.org- Toque de campaña para concientizar sobre la igualdad de género en las empresas](#); [Ongonline.com- Red Argentina del Pacto Global dice presente en el 1er Toque de Campana a favor de la equidad de género](#). Video: <https://www.youtube.com/watch?v=ov3OWIIXORg> Radio: <http://radiocut.fm/audiocut/rocio-balestra-cnv-sobre-toque-de-campana-por-la-igualdad-de-genero/#f=cut&l=related>; <http://radiocut.fm/audiocut/entrevista-a-rocio-balestra-1/>. Cobertura desde el sector empresarial: [Diario de Autos.com-Renault Argentina participó en el toque de campana por la igualdad de género en las empresas](#); [RioUruguayseguros.com- Toque de Campana por la Igualdad de Género en la Bolsa de Comercio](#). Cobertura desde organismos internacionales: [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Ring the bell: Un llamado a favor de la Igualdad de Género](#); [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Ring the bell: Un llamado a favor de la Igualdad de Género](#).

- Panel de Gobierno Corporativo

Esta iniciativa implica generar un panel especial de cotización para compañías bajo el régimen de oferta pública que cumplan con las prácticas del buen gobierno corporativo y la transparencia exigida por los reguladores. La adhesión suele ser voluntaria, implica la incorporación de un conjunto de requisitos alineados a los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y adoptados por el G20 y genera un compromiso de monitoreo periódico.

Entre los requisitos exigidos para formar parte del panel se encuentra la diversidad de género en directorios.

En base a las recomendaciones internacionales y a las experiencias de transparencia de la Bolsa de Valores de Colombia y de Brasil, Argentina ha impulsado esta iniciativa y desde 2018 cuenta con este panel especial en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. (BYMA). *"Estar listada en este panel les da mucha visibilidad a las empresas, ya que hay muchos fondos internacionales institucionales que en sus políticas exigen solo invertir en empresas que tienen estándares de gobernanza corporativa. Va en línea con lo que los fondos están pidiendo"*, según Julieta Artal, desarrolladora de productos de buena gobernanza en BYMA.

- Inversiones con enfoque en género

La inversión con un enfoque de género conforma una estrategia de inversión cada vez más popular y mejor establecida que atraviesa los tipos de activos y busca intencional y mensurablemente abordar las desigualdades de género y/o examinar las dinámicas de género para mejor informar las decisiones de inversión. Es fundamental que las inversiones puedan simultáneamente generar retornos financieros y avanzar la igualdad de género. En tanto existen muchas maneras de abordar las inversiones con perspectiva de género, el marco del presente informe se centra en incorporar el género en las decisiones de inversión en tres áreas principales:

1. Invertir en empresas dirigidas por mujeres;
2. Invertir en empresas que promuevan la igualdad de género en el lugar de trabajo; e
3. Invertir en empresas que desarrollan productos y servicios que impactan positivamente a las mujeres.

El BID *Invest*, una institución del sector privado del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), está contribuyendo a dar forma al mercado de la inversión con un enfoque de género.

La inversión con un enfoque de género es una estrategia que busca obtener rendimientos financieros mientras promueve la igualdad de género. A nivel mundial, este tipo de inversión se ha incorporado a un amplio abanico de oportunidades de inversión, aunque aún de manera incipiente. En los últimos años, los mercados públicos e instrumentos de inversión de capital privado con perspectiva de género cuyos mandatos de perspectiva de género son más explícitos crecieron explosivamente. En 2018, dichos instrumentos de capital privado ascendieron a más de US\$2.200 millones en fondos recaudados⁹⁸ y se invirtieron US\$2.400 millones de Activos bajo Gestión (AUM) en estrategias de perspectiva de género en los mercados públicos⁹⁹. Entretanto, las empresas más progresistas han pasado de simplemente contabilizar la cantidad de mujeres empleadas a evaluar los impactos, riesgos y oportunidades de género a lo largo de todas sus cadenas de valor de modo más sofisticado y matizado.

- Bonos de género

Más allá de ser un producto financiero de renta fija, los bonos de género están sujetos a la misma regulación financiera y de mercados de capitales que un bono tradicional, pero tienen como objetivo cerrar brechas de acceso de las mujeres al mercado financiero, a posiciones de liderazgo o a financiamiento. Lo interesante de este instrumento financiero es que se pueden articular financiando a compañías que cumplan con alguno de estos tres objetivos: que estén dirigidas por mujeres, que ofrezcan productos o servicios para ellas o que estén comprometidas con fomentar la igualdad.

⁹⁸ Wharton University of Pennsylvania (2011) 7 Takeaways from Project Sage 2.0, the Global Scan of Gender Lens Private Equity, VC, and Private Debt Funds <https://www.wharton.upenn.edu/story/7-takeaways-from-project-sage-2-0-the-global-scan-of-gender-lens-private-equity-vc-and-private-debt-funds/> [Última visita: 5 de abril de 2020]

⁹⁹ Veris Wealth Partners (2018) Gender Lens Investing; Bending the Arc of Finance for Women and Girls <https://financialallianceforwomen.org/download/gender-lens-investing-bending-arc-finance-women-girls/> [Última visita: 5 de abril de 2020]

Estos bonos, además, siguen los principios de los bonos sociales acordados por la Asociación Internacional de Mercados de Capitales (ICMA, por sus siglas en inglés), contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, y están verificados por entidades externas e independientes conocidas en el mercado como opiniones de segundas partes. Además, son uno de los múltiples productos de inversión con lentes de género (conocido como *gender lens investing* en inglés) que, sin renunciar a los criterios de rentabilidad, persigue empoderar económica y socialmente a la mujer. Hasta la fecha se han realizado pocas, pero muy exitosas emisiones de bonos de género, principalmente en Australia y Canadá. Ahora, por primera vez, entra en juego América Latina. Y más concretamente, Panamá.

En síntesis, se puede observar que existen muchas iniciativas tanto de las empresas como de gobiernos y reguladores para promover la mayor participación femenina en puestos de liderazgo y, fundamentalmente, en roles directivos. En Europa y especialmente en los países escandinavos se han inclinado por la iniciativa de cuotas corporativas obligatorias, lo cual resultó exitoso elevando ampliamente la participación, Pese a ello, la obligatoriedad de la medida es bastante polémica por lo que otros países se inclinan por iniciativas como el enfoca “*Comply or Explain*” a través del cual se sugieren las mejores prácticas y obliga a las entidades a divulgar el grado de cumplimiento de las recomendaciones.

En los últimos años, Argentina a través de la Comisión Nacional de Valores y alineados con los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 y con el Women20 (W20), ha decidido avanzar en todas las iniciativas detalladas en el presente capítulo a excepción de la obligatoriedad de cuotas corporativas. Las empresas argentinas que participan en el mercado de capitales están sujetas al modelo de “*Comply or Explain*”, la CNV junto con la Bolsa de Comercio de Buenos Aires se ha sumado a la iniciativa del *Ring the Bell* y se han puesto en marcha un panel de Gobierno Corporativo, Bonos de Género y las inversiones con foco en género. Con relación a las cuotas corporativas, si bien, no se descartó la medida, la CNV entiende que no están dadas las condiciones del mercado de capitales argentino para avanzar en ese sentido.

CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado se concluye que pese a los importantes avances que hubo en las últimas décadas en materia de género aún falta mucho para alcanzar la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos. Todavía existen regiones en el mundo donde no están garantizados los derechos humanos básicos y esenciales de las mujeres, por lo que la participación femenina en directorios no tiene la misma prioridad en todos los países y regiones. Lejos están algunos países de Medio Oriente, el Norte de África y África Subsahariana de considerar una prioridad la participación femenina en posiciones de liderazgo, cuando aún hoy las mujeres que habitan estas zonas deben conseguir el permiso de sus esposos para poder trabajar.

Los Organismo Internacionales realizan esfuerzos significativos para fomentar la aplicación por parte de los países miembros, de medidas que favorezcan el camino hacia la equidad. Naciones Unidas aprobó la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, donde incluye como objetivo 5 de la agenda: «**Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas**». Asimismo, la OCDE y G20 aprobaron los “**Principios OCDE/G20**” que se han convertido en el referente internacional en materia de Gobierno Corporativo. A través del Gobierno Corporativo los legisladores y reguladores buscan generar iniciativas que impulsen a la equidad.

Desde las primeras incursiones femeninas en el mundo laboral, las mujeres han tenido que sortear “muros”, “techos de cristal” y “paredes de cristal” para poder acceder a posiciones de liderazgo. Diversos estudios han comprobado que la participación femenina en posiciones de liderazgo, reporta para las empresas importantes beneficios entre los que se destacan un mayor rendimiento económico financiero, mayor entendimiento de los mercados con menor volatilidad y reducción de los factores de riesgo, como así también mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia, motivación y satisfacción de los colaboradores y colaboradoras. Pese a la información contundente acerca de los beneficios de la diversidad, **las mujeres en los directorios de las empresas siguen estando infra representadas**, tropezando con obstáculos que dificultan su elección para ocupar puestos de máxima responsabilidad. Las responsabilidades familiares, los estereotipos de género y las culturas organizacionales mayoritariamente masculinas son obstáculos que les impiden alcanzar la cima de las organizaciones pese a estar ampliamente capacitadas.

La educación superior podría ser clave para compensar la balanza de los cargos directivos, aunque aún falta mucho para eso y se requiere que tanto las empresas, los inversores y los mercados, apoyados y fomentados por los reguladores, adopten medidas que fomenten el equilibrio y acorten los tiempos del camino a la equidad.

Si bien, muchas empresas que participan del mercado de capitales hicieron grandes avances al incorporar mujeres profesionales idóneas en puestos gerenciales y de alta dirección, aún hay un largo camino por recorrer en lo referido al proceso de acceso a posiciones de dirección de manera equitativa. Esta situación, con mayores o menores diferencias, se presenta a nivel mundial. En base al relevamiento realizado en el presente trabajo, se concluye que la participación femenina en directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina, es del **11,6%** en la medición correspondiente al año 2018 sin variaciones significativas en los cinco años analizados. (2014 a 2018). A su vez, esta participación se ve reducida al **6,2%** si consideramos únicamente aquellas directoras que ostentan cargos titulares, lo que significa que efectivamente se encuentran ejerciendo su liderazgo. Al comparar estos resultados con los del resto del mundo, se observa que Argentina se encuentra algo por debajo de la media mundial que se ubica en el **15%** de participación femenina en directorios.

Al analizar el caso de Pakistán, se puede concluir que este país debe superar obstáculos religiosos y culturales antes de poder considerar la participación femenina en directorios una prioridad. La medición actual es del **4,2%** de participación lo cual refleja las dificultades que afrontan las mujeres en ese país no solamente en el ámbito laboral.

En contrapartida, el análisis de la situación de Islandia, muestra un ejemplo a seguir. El modelo aplicado de cuotas corporativas obligatorias ha sido exitoso y elevó la participación femenina en directorios al **45,2%**. Es preciso destacar que, los resultados fueron conseguidos acompañando la medida con sanciones que amenazaban con la **dilución de las compañías** para quienes incumplieran la ley, lo cual sería muy resistido de querer imitar la iniciativa en estas latitudes.

En cuanto a las iniciativas que favorecen el progreso, las iniciativas privadas y voluntarias son muy relevantes, aunque insuficientes por sí solas para alcanzar la paridad absoluta. Gobiernos y reguladores deben acompañar leyes, normas y todo tipo de acciones que visibilicen la problemática e induzcan a las corporaciones al cambio. Dentro de las normas que se han implementado en otros países y que reportaron buenos resultados se encuentran el modelo de

cuotas corporativas obligatorias, mencionado el párrafo precedente y el modelo de “*Comply or Explain*” que ha sido muy exitoso en el Reino Unido, logrando que la mayoría de las empresas cotizantes se ajusten a los estándares fijados.

Finalmente, se puede destacar que el empoderamiento de las mujeres y su igual participación en los entornos laborales es un factor clave para el desarrollo y la mejora de las condiciones de vida de las comunidades. La coincidencia de los países escandinavos en los primeros puestos del Índice de Brecha de Género Global y el Índice Global de la Felicidad sugiere que avanzar en pos de la equidad de género incide en el bienestar de las naciones haciendo ciudadanos y ciudadanas más felices.

BIBLIOGRAFÍA

Arancón, Fernando (2014) Modelo de bienestar nórdico.

<https://elordenmundial.com/el-modelo-de-bienestar-nordico/> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Bloomberg (2015) ¿Pueden los cupos de género llevar más mujeres a la alta dirección?

<https://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-cupos-genero-proximos-anos/211215> [Última visita: 29 de abril de 2020]

Clavería, Alejandra (06/07/2010) Liderazgo masculino y femenino: ¿es posible complementarlos?

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/liderazgo-masculino-y-femenino-es-posible-complementarlos> [Última visita: 29 de abril de 2020]

Catalyst (2018) Appendix: Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance Aug 01, 2018.

<https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> [Última visita: 25 de marzo de 2020]

Chapman, Michael. Gender Equality in Iceland

<https://guidetoiceland.is/history-culture/gender-equality-in-iceland> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Comisión Nacional de Valores Normas CNV (N. T. 2013 y mod.)

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/MarcoRegulatorio> [Última visita: 27 de abril de 2020]

Comisión Nacional de Valores (2019) Actualización del Código de Gobierno Societario

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1334/1334actualizacion-del-codigo-de-gobierno-societario> [Última visita: 27 de abril de 2020]

Congreso de la Nación Argentina (2018) Estadísticas parlamentarias

https://www.diputados.gov.ar/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/estadisticas_parlamentarias/estad_parlam.html [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Coronel Grillo, Tilio Alberto. Sharia (La ley islámica)

<https://www.monografias.com/trabajos68/sharia-ley-islamica/sharia-ley-islamica.shtml> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Corporación Financiera Internacional (IFC) (2016) ‘Comply or Explain’ Disclosure Statement

<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/05bdd8e7-de0f-4d76-ae39-56fb3313a1a8/CG+Focus+Issue+1+October+2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lxH5sX3> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Corinne Post and Kris Byron (2014) “Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis,” p. 1546-1571

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0319> [Última visita: 25 de marzo de 2020]

Credit Suisse Research Institute (2016) the CS Gender 3000: The Reward for Change Report Analyzing the impact of Female Representation in Boardrooms and Senior Management

https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/csri-gender-3000-201609.html?t=52_0.6086853985447442 [Última visita: 5 de febrero de 2020]

Crocker, Adriana (2005) Gender Quota Laws in Latin America. Explaining Cross-National and Sub-National Diffusion.

<http://132.248.9.34/hevila/CENAIInternacional/2007/vol9/no2/4.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Deloitte (2017) Women in the boardroom—5th edition A global perspective

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom5th-edition.html> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Deloitte (2018) Missing pieces report: The 2018 board diversity census of women and minorities on Fortune 500 boards

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/missing-pieces-fortune-500-board-diversity-study-2018.html> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Deloitte (2019) Noticias ¿Qué es el gobierno corporativo? Transparencia y confianza

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html> [Última visita: 29 de abril de 2020]

Diario El País (2020) La CNMV modificará el Código de Buen Gobierno para que las mujeres sean al menos el 40% de los consejos

https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579096995_470546.html [Última visita: 17 de abril de 2020]

FMI - Fondo Monetario Internacional (2018) PBI Per Cápita.

<https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/fmi> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Foro Económico Mundial. Índice de Brecha Global de Género

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Gladwell, Malcolm (2008) “Outliers: The Story of Success” Editorial: Turtleback Books

González Fonseca, Jesus (2011) La mujer a través de la historia.

<http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com/2011/04/la-mujer-traves-de-la-historia.html> [Última visita: 20 de abril de 2020]

Heller, Lidia (2012) Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218_HellerL.pdf [Última visita: 5 de febrero de 2020]

Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company Insights and Publications. [En línea] Disponible en:

http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters [Última visita: 25 de marzo de 2020]

INDEC - Encuesta Permanente de Hogares -

<http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/sociedad/mercado-laboral/encuesta-permanente-de-hogares-eph> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

IOSCO, IOICV-OSCO International Organization of Securities Commissions”, párrafos 2 y 3,
https://www.iosco.org/about/?subsection=about_iosco [Última visita: 7 de abril de 2020]

IOSCO, “Report from the Emerging Markets Committee of the International Organization of Securities Commissions”. (OICV-IOSCO, 2007), página web:
<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD261.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Inter-American Development Bank (2016) Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region IDB WORKING PAPER SERIES N° IDB-WP-655
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Female-Corporate-Leadership-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Region-Representation-and-Firm-Level-Outcomes.pdf> [Última visita: 18 de abril de 2020]

Lim, Francis (2017) Comply or Explain
<https://business.inquirer.net/227752/comply-or-explain#ixzz6KIR6fCxs> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Lord Davies of Abersoch, CBE (2011) Women on boards
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf [Última visita: 17 de abril de 2020]

Martinez Pulido, Carolina (2016) Un pasado que ilustra con perspectiva de género: el debate sobre la división sexual del trabajo.
<https://mujeresconciencia.com/2016/10/17/pasado-ilustra-perspectiva-genero-debate-la-division-sexual-del-trabajo/> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Mckinsey&Co, (Sep-2015) The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth
https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx [Última visita: 27 de marzo de 2020]

Meraki Bay (2019) ¿Qué es la igualdad de género?
https://merakibay.org/ong-espanola-ninos/que-es-la-igualdad-de-genero/?gclid=CjwKCAiA4Y7yBRB8EiwADV1haaGSY5k-dtGOUDrjYDV75wn1miuEKWmsunHr7reV3048W0vv7pi-hoC-t0QAvD_BwE [Última visita: 17 de abril de 2020]

Ministerio de Cultura Argentina. Por qué se celebra el Día Internacional de la Mujer
https://www.cultura.gob.ar/por-que-se-celebra-el-dia-internacional-de-la-mujer_5494/ [Última visita: 18 de marzo de 2020]

Ministerio de la Presidencia, relaciones con las cortes y memoria democrática, España Carta de los derechos Fundamentales de la Unión Europea. Art. 23
<https://boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2007-70004> [Última visita: 17 de marzo de 2020]

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Infoleg

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/36208/norma.htm> [Última visita: 7 de abril de 2020]

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/26305/norma.htm> [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Ministerio del Interior de la República Argentina. (1994) Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo en El Cairo 1994

[http://mininterior.gov.ar/poblacion/pdf/Conferencia Internacional sobre Poblacion y Desarrollo en El Cairo 1994.pdf](http://mininterior.gov.ar/poblacion/pdf/Conferencia_Internacional_sobre_Poblacion_y_Development_en_El_Cairo_1994.pdf) [Última visita: 9 de febrero de 2020]

Morgan Stanley (2017) An Investor's Guide to Gender Diversity

<https://www.morganstanley.com/ideas/gender-diversity-investor-guide> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Morgan Stanley (2016) The Gender Advantage: Integrating Gender Diversity Into Investment Decisions

<https://www.morganstanley.com/pub/content/dam/msdotcom/ideas/gender-diversity-toolkit/Gender-Diversity-Investing-Primer.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Navarrete Gerogina (2016) ¿Con o sin cuotas?

<https://www.milenio.com/negocios/con-o-sin-cuotas> [Última visita: 7 de abril de 2020]

New Zealand Ministry of Women's Affairs, Women on Boards: Why women on boards are good for business (May 2009).

https://women.govt.nz/sites/public_files/women-on-boards-why-women-on-company-boards-are-good-for-business-2.pdf [Última visita: 5 de febrero de 2020]

OECD, (2004) White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf> [Última visita: 5 de febrero de 2020]

OECD (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, Éditions OCDE, Paris.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es>. [Última visita: 18 de abril de 2020]

OECD (2017), 2013 OECD "Recommendation of the Council on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris", disponible en:

<https://www.oecd.org/els/2013-oecd-recommendation-of-the-council-on-gender-equality-in-education-employment-and-entrepreneurship-9789264279391-en.htm> Trabajo continuo de la OECD en materia de Género en: <http://www.oecd.org/gender/>. [Última visita: 18 de abril de 2020]

OECD (2017), The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle, OECD Publishing, Paris.

https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en#page2 [Última visita: 18 de abril de 2020]

ONU Protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer

<https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/OPCEDAW.aspx> [Última visita: 7 de abril de 2020]

ONU. Índice Mundial de la Felicidad

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad> [Última visita: 17 de abril de 2020]

ONU Pacto Mundial de Naciones Unidas. Una llamada a la atención para empresas sostenibles

https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf

[Última visita: 17 de abril de 2020]

ONU Mujeres. Acerca de ONU Mujeres, apartado de Organismos Internacionales sección Naciones Unidas –

<https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018#view> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Organización Internacional del Trabajo (2015) Guía de recursos sobre las cuestiones de género en las políticas de empleo y del mercado de trabajo

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_374313.pdf

[Última visita: 12 de febrero de 2020]

Organización Internacional del Trabajo, (2015). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial. Ginebra

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf [Última visita: 7 de abril de 2020]

PNUD en Argentina (2017) Diagnóstico general sobre las brechas de género en la Argentina

<https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/articles/2017/03/15/desaf-os-para-la-igualdad-de-g-nero-en-la-argentina0.html> [Última visita: 20 de abril de 2020]

Quesada Jimenez, Josefa (2014) Estereotipos de género y usos de la lengua. un estudio descriptivo en las aulas y propuestas de intervención didáctica.

<http://www.inmujer.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1454.pdf> [Última visita: 20 de abril de 2020]

Repila, Jacky (2013) Las políticas de nuestras vidas La experiencia de Alzando la Voz en Pakistán

<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/294763/er-politics-lives-raising-her-voice-pakistan-010713-es.pdf?sequence=5&isAllowed=y> [Última visita: 12 de febrero de 2020]

Sanderson, Laura (2020) Mentoring is key to getting more women into senior roles

<http://www.mentoringfoundation.co.uk/ftse-100-cross-company-mentoring-executive-programme/> [Última visita: 27 de marzo de 2020]

Saravia Matus, Silvia L. (2005) Género y Liderazgo: Perspectiva Histórica.

<http://www.mujeresenred.net/spip.php?article94> [Última visita: 18 de marzo de 2020]

Secretaría Confederal de Mujer e Igualdad de CCOO Madrid (2017) Brecha Salarial el peaje de la discriminación.

<http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17466/2304202->

Informe_Brecha_salarial_El_peaje_de_la_discriminacion.pdf [Última visita: 12 de febrero de 2020]

Spencer Stuart and Women Corporate Directors Fundation (2016) Global Board of Directors Survey
https://www.womencorporatedirectors.org/WCD/docs/knowledge%20insights/wcd%20org%20content/WCDBoardSurvey2016_FINAL.pdf [Última visita: 25 de marzo de 2020]

Sustainable Stock Exchanges Initiative (SSE) – (2016) SSE Report on Progress
<http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2012/03/SSE-Report-on-Progress-2016.pdf> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Sustainable Stock Exchanges Initiative (SSE) – (2017), “How stock exchanges can advance gender equality”
http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sse_gender_equality_2017_report.pdf [Última visita: 17 de abril de 2020]

The Conference Board of Canada (2002) Women on Boards Not Just the Right Thing . . . But the “Bright” Thing.
<https://utsc.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-bod&fp-conference%20board.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

United States Government Accountability Office (GAO) (2015) CORPORATE BOARDS: Strategies to Address Representation of Women Include Federal Disclosure Requirements
<https://www.gao.gov/assets/680/674008.pdf> [Última visita: 7 de abril de 2020]

Veris Wealth Partners (2018) Gender Lens Investing; Bending the Arc of Finance for Women and Girls
<https://financialallianceforwomen.org/download/gender-lens-investing-bending-arc-finance-women-girls/>
[Última visita: 5 de abril de 2020]

Wharton University of Pennsylvania (2011) 7 Takeaways from Project Sage 2.0, the Global Scan of Gender Lens Private Equity, VC, and Private Debt Funds
<https://www.wharton.upenn.edu/story/7-takeaways-from-project-sage-2-0-the-global-scan-of-gender-lens-private-equity-vc-and-private-debt-funds/> [Última visita: 17 de abril de 2020]

Wharton University of Pennsylvania (2011) Los resultados desiguales de intentar incluir más mujeres en los consejos de las empresas
<https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/los-resultados-desiguales-de-intentar-incluir-mas-mujeres-en-los-consejos-de-las-empresas/> [Última visita: 5 de abril de 2020]

Women in Mining (WIM) Canada, (2016) Welcoming to Women: An Action Plan for Canada’s Mining Employers [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá]
<http://wimcanada.org/wp-content/uploads/2017/01/WIM-NAP-book-full.pdf> [Última visita: 17 de abril de 2020]

World Health Organization, “Gender, Equity, and Human Rights” [Género, equidad y derechos humanos]
<http://www.who.int/gender-equity-rights/understanding/gender-definition/en/> [Última visita: 20 de marzo de 2020]

Zenger J. y Folkman J. (2019) Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills
<https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills> [Última visita: 29 de abril de 2020]

ANEXO

Razón Social	Pyme	Sector nuevo	DIRECTORAS					TOTAL DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
A. Naum S.A.	X	7	0	0	0			0	0	0		
Actual S.A.	X	1	0	0	0	0	0	6	6	5	5	5
Aeropuertos Argentina 2000 S.A.		3	0	0	0	0	0	10	10	11	9	8
AES Argentina Generación S.A.		3				0	0				10	5
Agro Transportes S.A.	X	2	0	0	0			4	0	0		
Agrofina S.A.		2			2	2	1			4	4	6
Agrometal Sociedad Anónima Industrial		5	1	1	1	1	1	7	7	7	7	7
Albanesi S.A.		6			2	2	1			12	12	11
Albanesi Energía S.A.		3				2					12	
Algabo S.A.	X	5			2	2	2			3	3	3
Algodonera San Nicolas S.A.		5	0	0	0			4	4	4		
Alianza Semillas S.A.	X	2	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C.		5	1	1	1	1	2	22	22	22	22	22
Alvarez Hnos S.A.C. e I.	X	2	1	1	1	1		3	3	3	3	
Andes Energía PLC		3	1	1	1	1		9	9	9	10	
Angel Estrada y Cía. S.A.		5	0	0	0	0	0	9	8	8	7	7
Arauco Argentina S.A. (Ex Alto Paraná S.A.)		2	0	0	0	0		4	4	4	4	
Arcor S.A.I.C.		5	4	5	5	3	3	13	13	13	13	11
Asociados Don Mario S.A.		2	0	0	0	0	0	4	7	7	6	7
Autopistas del Sol S.A.		3	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10
Autovía del Mar S.A.		3	0	0	0			8	8	8		
Avícola Telos S.A.	X	2				0						0
Axion Energy Argentina S.A.		6	0	0	0	0	0	8	6	6	5	5
BACS Banco de Crédito y Securitización S.A.		1	0	0	0	0	0	12	12	12	12	11
Balanx Capital Valores S.A.		1				1	1				4	4
Banco BICA S.A.		1	0	0	0	0	0	9	9	16	10	10
Banco Bradesco Argentina S.A.		1			0	2				3	3	
Banco Cetelem Argentina S.A.		1	0	0	0	0	0	6	4	4	4	4
Banco CMF S.A.		1	0	0	0	0	0	4	4	5	4	4
Banco Columbia S.A.		1	0	0	0	0	0	4	4	4	4	5
Banco Comafi S.A.		1	0	1	1	2	2	9	9	8	9	9
Banco de Comercio S.A.		1	0	0	1	1		4	4	5	4	
Banco de Corrientes S.A.		1				1	1				5	5
Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.		1	0	0	1	1	1	12	11	10	10	11
Banco de Inversion y Comercio Exterior S.A.		1				2	0				7	6
Banco de la Provincia de Córdoba S.A.		1					2					7
Banco de Servicios Financieros S.A.		1	0	0	0	0	0	5	5	7	6	5
Banco de Servicios y Transacciones S.A.		1	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6
Banco Finansur S.A.		1	0	0	0	0		5	5	3	6	
Banco Hipotecario S.A.		1	4	4	2	1	1	22	22	18	22	20
Banco Interfinanzas S.A.		1	1	1	1	0	0	5	5	5	6	6
Banco Itaú Argentina S.A.		1	1	2	2	2	2	6	6	6	6	6
Banco Macro S.A.		1	1	1	1	1	1	17	17	16	16	16
Banco Mariva S.A.		1	0	0	0	0	0	8	10	10	9	9
Banco Meridian S.A.		1	1	1	1			4	4	5		

Razón Social	Pyme	Sector nuevo	DIRECTORAS					TOTAL DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Banco Patagonia S.A.		1	0	0	0	0	0	19	18	15	18	15
Banco Saenz S.A.		1	0	1	0	0	0	6	6	6	6	8
Banco Santander Río S.A.		1	0	0	1	1	2	12	12	12	12	15
Banco Santander S.A.		1	0	4	5	5		0	14	14	16	
Banco Supervielle S.A.		1	0	0	1	0		6	6	6	7	
Banco Voii S.A.		1				1	1				8	8
BBVA Banco Frances S.A.		1	0	0	0	1	1	10	11	13	8	9
BE Enterprises S.A.	X	7	0	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Benito Roggio E Hijos S.A.		3	1	1	1	1	1	6	6	6	6	6
B.F. Argentina S.A. (Baufest)	X	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4
Big Bloom S.A.	X	5	2	2	2	2	2	6	5	5	5	4
Bioceres S.A.		2				0	0			0	0	13
Bodegas Esmeralda S.A.		2	1	1	1	1	1	7	7	7	7	7
Boldt S.A.		4	2	2	2	2	2	13	13	13	13	13
Bolsas y Mercados Argentinos S.A.		1				0	3				24	28
C. Della Penna S.A.C.I.		7	0	0	0			0	0	0		
Cablevisión S.A.		4	1	1	4	3	3	19	19	19	19	15
Cablevisión Holding S.A.		4					5					20
Caja de Crédito Cuenca C.L.		1	0	1	0	0	0	10	10	8	8	8
Camuzzi Gas Pampeana S.A.		6	1	1	1	0	0	20	20	20	18	19
Camuzzi Gas del Sur S.A.		6					0					13
Capex S.A.		6	2	2	2	1	2	7	7	7	7	6
Caputo S.A.I.C. y F.		3	0	0	0	0	1	8	8	7	7	6
Carbochlor S.A.		5	0	0	2	0	1	10	10	10	10	7
Carlos Casado S.A.		2	0	0	0	0	0	7	7	6	6	7
Carsa S.A.		7	4	4	4	4	2	8	8	7	7	5
Cartasur Cards S.A.		1				2	2				4	5
Caterpillar Financial Services Argentina S.A.		1	2	1	1	1	0	5	5	5	5	4
CATALINAS Coop. De crédito, consumo y vivienda	X	1					0					0
Celulosa Argentina S.A		2	0	0	0	0	0	11	11	11	12	12
Central Costanera S.A.		3	1	4	5	5		16	16	16	16	
Central Puerto S.A.		3	0	1	0	1	1	16	22	21	22	21
Central Termica Guemes S.A.		3	2	1	0	0		18	18	18	18	
Central Termica Loma de la Lata S.A.		3	1	0	0	0	0	11	7	7	7	7
Central Térmica Roca S.A.		3	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
Central Urbana S.A. (Ex Ediar S.A.C.I. y F).-		1	0	0	0	0	0	9	9	9	9	6
Centro Card S.A.	X	1	0	0	0	0	0	5	5	5	5	4
CFN S.A. (Ex Confina Sta Fe S.A.)		1	3	3	3	3	3	8	8	8	8	8
CGM Leasing Argentina S.A.		1	0	0	0	0	1	4	4	4	4	6
Cía Argentina de Comodoro Rivadavia S.A.		6	1	1	1	1	1	4	5	4	4	4
Cía de Transp. de E.E. en A. T. S.A. (TRANSENER)		3	1	1	0	2	2	18	18	17	17	18
Cía Integral de Alimentos S.A.	X	2	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4
CLISA S.A.		3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
Colorín I.M.S.S.A		5	1	0	0	0	1	5	6	6	6	6
Compañía Financiera Argentina S.A.		1	0	0	0	0	0	15	15	8	8	5
Compañía General de Combustibles S.A.		6		0	0	0	0		14	14	14	14
Compañía Hotelera Argentina S.A.		7	3	3	3			6	6	6		
Compañía Introdutora de Buenos Aires S.A.		2	2	2	2	2	1	11	10	10	10	10
Construcciones Electromecánicas del Oeste S.A.		3				1	1				4	4
Construir S.A.	X	3	0	0	0	0	0	4	4	6	6	6

Razón Social	Pyme	Sector nuevo	DIRECTORAS					TOTAL DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Consultatio S.A.		3	0	0	0	0	0	7	8	8	8	8
Continental Urbana S.A.		1	0	0	0	0		8	7	7	7	
Coop. Agrop. Gral Paz de Marcos Juarez Ltda S.A.		2	0	0	0			14	14	14		
Cordial Cía Financiera S.A.		1	0	0	1	0	0	6	6	6	6	6
Cosas Nuestras s.a. (CARDON).	X	5	2	2	2	1		6	6	6	4	
Credinea S.A.		1	0			2	2	5			5	5
Credishopp S.A.		1					0					6
Credito Directo S.A.		1			1	1	1			7	7	6
Cresud S.A.I.C.		2	0	0	0	0	0	13	13	13	12	12
Cumar S.A.	X	1				2	1				3	3
Cuna Segunda S.A.	X	2				0	0				4	6
Decreditos S.A.	X	1	1	1	1	1	2	5	5	5	5	5
Del Fabro Hnos y Cía S.A.	X	2				2	2				6	6
Desarrolladora Energética S.A.		3				2	3				14	12
Deutsche Bank S.A.		1	0	0	0	0		4	4	7	7	
Dietrich S.A.		7				3	3				5	5
Dilcar S.A.	X	7			1	2	3			3	5	4
Disal S.A.		5	2	2	2	2		9	8	8	9	
Distribuidora de Gas Cuyana S.A.		6	1	2	0	0	2	18	18	18	18	20
Distribuidora de Gas del Centro S.A.		6			0	0	2			14	14	14
Domec Cia de Artefactos Domesticos S.A.I.C.y F.		5	2	2	2	2	2	6	6	6	6	7
Dulcor S.A.		5				0	0				4	4
Dycasa S.A.		3	0	0	0	0	0	8	8	8	8	8
Ebucar S.A.	X	7	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4
Ecipsa Holding S.A.	X	3	0	0	0	0		4	4	4	4	
Edesa Holding S.A.		3	5	5	5	2	2	14	14	14	14	13
Edesal Holding S.A.		3	5	4	3	4	2	10	10	10	10	9
Edisur S.A.	X	3	0	0		0	0	4	4		4	4
Electricidad Argentina S.A.		3	0	0	0	0		8	8	8	8	
Electroingeniería S.A.		3			0	0				8	8	
Electromac S.A.		5	2	2	2	2	2	5	5	5	6	6
Electronic System S.A.		5				1	1				3	8
Emprendimiento Industrial Mediterráneo S.A.	X	5		0	0	0	0		4	4	4	4
Empresa Dist. de Elect. de Mendoza S.A. (EDEMESA)		3	2	2	3	2	2	18	18	18	18	18
Empresa Dist. de Elect. de Salta S.A. (EDESAL)		3	3	3	3	2	2	14	14	14	14	14
Empresa Dist. de Elect. de San Luis S.A. (EDESAL)		3	2	2	2			6	6	6		
Empresa Dist. Eléct. Regional S.A. (EMDERSA)		3	3	2	3	3	4	7	7	9	9	9
Empresa Distribuidora La Plata S.A. (EDELAP)		3	2	1	1	1	1	14	14	14	14	13
Empresa Distribuidora Sur S.A. (EDESUR)		3	3	4	6	6	6	18	18	18	18	18
Empresa Dist.a y Com. Norte S.A. (EDENOR)		3	1	1	4	2	1	24	23	24	24	20
Empesur S.A.	X	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
ENEL GENERACIÓN COSTANERA S.A		3					4					24
Ersa Urbano S.A.	X	3	2	2	2	2		4	4	4	4	
Euro S.A.	X	2	0	0	0	0	1	4	4	4	4	4
Euromayor S.A. de Inversiones		3	1	2	3	3		6	8	7	7	
Ferrum S.A. de Cerámica y Metalurgia		5	1	1	1	1	2	12	12	12	12	12
FCA Cía. Financiera S.A.		1	1	1	2	1	1	6	6	6	8	8
Fiplasto S.A.		5	0	0	0	0	0	11	11	9	9	9
Gama S.A.		3	2	4	2			7	7	7		
Ganadera La Paz S.A.		2	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4

Razón Social	Pyme	Sector nuevo	DIRECTORAS					TOTAL DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
García Reguera S.A.C.I.F. e I.		7	3	4	4	4	5	7	8	8	8	11
Garovaglio y Zorraquín S.A.		2	1	1	0	0	0	7	7	7	7	7
Gas Argentino S.A.		6	2	2	2			6	6	5		
Gas Natural Ban S.A.		6	2	2	2	2	3	18	18	18	18	18
Generación Frías S.A.		3	0	0	2	2		7	7	14	14	
Generación Mediterránea S.A.		3	0	0	2	2	2	7	7	13	15	14
Genneia S.A.		3	2	1	0	0	0	20	12	16	16	16
Gpat Cia Financiera S.A.		1	0	0	0	0		5	5	5	4	
Grimoldi S.A.		5	0	0	0	0	0	12	12	12	12	12
Grupo Clarín S.A.		5	0	0	0	0	4	20	20	20	20	20
Grupo Cohen S.A.		1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	6
Grupo Concesionario del Oeste S.A		3	0	0	1	0	0	14	14	14	14	14
Grupo Financiero Galicia S.A.		1	1	1	0	0	0	13	13	11	12	12
Grupo Financiero Valores S.A.		1					0					9
Grupo ST S.A.		1			1	1	2			8	8	9
Grupo Supervielle S.A.		1	1	1	3	1	2	6	6	8	8	8
Havanna Holding S.A.		1				0	0				10	9
Hidroeléctrica Piedra del Águila S.A.		3	2					19				
Holcim (Argentina) S.A. (Ex Juan Minetti S.A.)		5	1	1	0	0	0	14	10	10	10	10
HSBC Bank Argentina S.A.		1	0	0	2	1	1	3	3	8	9	7
Hulytego S.A.I.C.		5	1	1	1	1	1	4	3	3	3	3
INDO S.A.	X	7	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4
ICBC Bank of China S.A.		1	2	1	1	1	1	9	9	9	8	8
Ind. Metalúrgicas Pescarmona S.A.I. y F. (IMPSA)		5	2	1	0	0	0	9	6	6	6	4
Ingacot S.A.	X	2	2	2	2	2		4	4	4	4	
INMAC S.A.	X	3	0	0	0			4	4	4		
Instituto Rosenbusch S.A.		2	1	0	0	1	1	3	3	3	3	3
Insumos Agroquímicos S.A.	X	2	0	0	0	0	0	3	3	4	4	3
Integración Eléctrica Sur Argentina S.A.		3	0	0	0	0	0	9	9	7	7	7
Intek S.A.	X	7			1	1	1			5	5	4
INVAP S.E.		3	3	2	2	2	0	11	11	11	11	11
Inversora Eléctrica de Bs As S.A.		3	1	0	0	1	1	11	11	11	13	13
Inversora Juramento S.A.		2	1	1	1	1	1	9	9	9	9	9
IRSA Inversiones y Representaciones S.A.		3	0	0	0	0	0	16	16	16	17	16
IRSA Propiedades comerciales S.A.		3	0	0	0	0	1	17	17	17	14	9
John Deere Credit Compañía Financiera S.A.		1	2	2	2	2	2	7	7	7	8	8
José Cartellone Construcciones Civiles S.A.		3	0	0	0	0	1	6	5	5	5	9
Laboratorios Richmond S.A.		5	2	2	1	1	1	10	10	10	10	12
Laboratorios Pretty S.A.	X	5	1	1	3	2	2	3	3	6	6	3
Ledesma S.A.A.I		2	0	0	0	0	0	11	11	10	10	9
Leyden S.A.		5	3	2	2	2	2	7	5	5	5	5
LIAG Argentina S.A.		2	1	1	1	1	1	6	6	6	6	4
Loma Negra S.A.		5					1					7
Longvie S.A.		5	1	1	1	1	1	7	7	7	7	7
Los Grobo Agropecuaria S.A.		2	2	2	2	2	1	4	4	4	6	6
MAE (Mercado Abierto Electrónico)		1	2	2	2	2	3	32	32	32	32	31
Mañana S.A. de Seguros de Personas		1	5	1	1	1		8	4	4	4	
Mastellone Hermanos S.A.		2	0	0	2	3	4	7	7	14	14	14
Medanito S.A.		6	5	5	5	5	4	14	14	14	14	11
Meranol S.A.C.I.	X	5	1	1	1	1	1	6	6	6	6	7

Razón Social	Pyme	Sector nuevo	DIRECTORAS					TOTAL DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado a Término de Buenos Aires S.A.		1	0	0	0	0	0	15	15	15	15	8
Mercado a Término de Rosario S.A.		1	0					16				
Mercado Argentino de Valores S.A.		1	0	0	0	0	0	9	11	13	13	12
Mercado de Valores Litoral S.A.		1	0	0	0			6	6	6		
Mercedes Benz Cia Financiera Arg. S.A.		1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	7
MERVAL (Mercado de Valores de Bs. As.)		1	0	2	1	0		18	18	18	12	
Metrogas S.A.		6	1	1	2	3	4	20	20	20	20	20
Metrovias S.A.		3	0	0	1	1	0	16	16	15	15	13
Micro Lending S.A.	X	1	0	0	0	0	0	5	5	5	5	4
Milicic S.A.		3	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5
Mirgor S.A.C.I.F.I.A.		5	1	1	0	0	0	10	10	10	10	10
MOLINO CAÑUELAS S.A.C.I.F.I.A.		2					1					10
Molinos Agro S.A.		2					0					8
Molinos Juan Semino S.A		2	2	2	2	2	2	11	11	11	11	11
Molinos Rio de la Plata S.A.		2	0	1	0	0	0	8	8	8	8	8
Montever S.A.	X	2	0	0	0	0		4	3	3	3	
Morixe Hermanos S.A.		2	0	0	0	0	0	10	10	10	10	8
MSU S.A.		2	0	0	0	0	0	6	6	6	5	5
Multifinanzas Compañía Financiera S.A.		1	1	1	1	1	0	6	6	5	5	5
New San S.A.		5	1	1	1	1	2	10	10	10	10	10
Nexo Emprendimientos S.A.		1	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4
Nortel Inversora S.A.		4	3	3	2	1		13	13	13	14	
Nuevo Continente S.A		1	1	1	1	1	0	6	6	6	6	6
ODS S.A.		3	1	1	1	0		8	5	5		
Ovoprot Internacional S.A.	X	2	0	0	0	0		6	6	6	6	
Pampa Energía S.A. (Ex Pampa Holding S.A.)		3	1	2	1	3	3	17	20	20	20	20
Pan American Energy LLC		6	0	0	0	0		5	5	5	5	
Papel Prensa S.A.I.C.F y M.		5	0	0	0	1	1	17	17	17	17	12
Patricios S.A.I.C.		5	4	4	4	2	4	6	6	6	6	6
Petroagro S.A.		6					2					4
Percomin I C S A	X	7	0	0	0			7	7	3		
Petrobras Argentina S.A.		6	1	1	0	1		17	17	17	17	
Petroleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS)		6	2	0	1	1	1	10	9	10	9	9
Petrolera del Conosur S.A.		6	0	0	0	0	0	8	7	7	7	7
Petrolera Pampa S.A.		6	1	1	1	1		15	15	16	16	
Petroquímica Comodoro Rivadavia S.A.		6	1	1	1	1	1	15	15	15	15	14
PHOENIX GLOBAL RESOURCES P.L.C.		1					1					10
Phenix Leasing S.A.	X	1	0	0	0	0		3	3	3	3	
PLA S.A.		5	0	0				4	4			
Plásticos Dise S.A.	X	5	1	1	1	1	1	7	7	7	7	7
Plural Coop. de Crédito, Consumo y Vivienda Ltda.	X	1				1					5	
Polledo S.A.I.C.F.		5	0	0	0	0	0	7	7	7	7	7
Prear Pretensados Argentinos S.A.		5			0	0	0			4	4	4
Prifamón S.A.I.C.	X	5			0	0				4	4	
PSA Finance Argentina Cia Financiera S.A.		1	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6
Puente Hnos. S.A.		1	0	0	0	0	1	4	5	5	4	6
Quickfood S.A.		2	0	0	0	0	0	9	9	9	8	6
Raghsa S.A		3	2	2	2	2	2	6	6	6	6	8
Red Surcos S.A.	X	2				0	1				0	4
Refinerías del Centro S.A.	X	5	0	0	0			0	0	0		

Razón Social	Pyme	Sector nuevo	DIRECTORAS					TOTAL DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Regional Trade S.A.	X	2	0	0	0	0	0	6	6	6	6	5
Repsol S.A. (Ex Repsol YPF S.A.)		6	1	1	1	1	3	16	16	16	16	16
Ribeiro S.A.C.I.F.A. e I.		7	4	4	4	4	3	8	8	8	8	8
Rigolleau S.A.		5	0	0	0	0	0	11	11	11	11	11
RIO ENERGY S.A		3					0					5
Rizobacter Argentina S.A.		2	0	0	0	0	0	7	7	7	5	5
Roch S.A.		6		4	5	5	4		12	12	12	11
Rogiro Aceros S.A.		5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5
Rombo Cia Financiera S.A.		1	1	1	1	1	1	10	10	10	10	10
S.A. Importadora y Exportadora de la Patagonia		7	0	0	0	0	0	7	7	7	7	7
S.A. Molinos Fénix		2	1	1	1	1	1	6	6	6	6	6
S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F.		2	0	1	1	1	1	11	12	11	11	11
Sadesa S.A.		5			0	0	0			5	5	5
San Antonio Internacional S.A	X	6					0					4
San Juan Inversiones S.A.	X	1	2	3	0			5	6	0		
Sancor Coop Unidas Ltda.		2	1	1	1	1		18	19	19	19	
Santiago Saenz S.A.		5	2	2	2	2	2	6	6	6	5	5
Savant Pharm S.A.		5	1	1	1	1	1	8	6	5	5	4
SBM Créditos S.A.	X	1	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
Sociedad Elaboradora de Aceites S.E.D.A. S.A.	X	5				0	0				4	4
Serviaut S.A.	X	7				2	2				8	8
Sicom S.A.	X	1	0	0	0	0		3	3	3	3	
Sideco Americana S.A.		5	1	1	1			6	6	6		
Siderar S.A.I.C.		5	0	0	0	1		22	22	19	19	
Sion S.A.	X	4	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
Sistemas Unificados de Credito Dirigido S.A	X	1					1					4
Sociedad Comercial del Plata S.A.		3	0	0	0	0	0	5	6	6	6	6
Unipar Indupa S.A.I.C.		5	3	3	0	0	0	11	11	11	9	9
South Management S.A.	X	2	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4
Tarjeta Naranja S.A.		1	0	0	1	1	1	13	13	13	13	13
Tarjetas Cuyanas S.A.		1	0	0	1	1		10	10	10	10	
Tarjetas del Mar S.A.		1			2	2	2			8	8	7
Tarshop S.A.		1	0	0	0	0	0	5	8	7	9	7
Tecnoseeds S.A.		2					0					5
TECPETROL S.A		3					1					8
Telecom Argentina S.A.		4	5	5	0	0	4	22	21	22	21	22
Telecom Personal S.A.		4	1	2	0	0		9	9	10	10	
Telefónica S.A. (sociedad extranjera)		4	1	1	2	3		18	18	18	17	
Tenaris S.A. (sociedad extranjera)		5	0	0	0	0	1	10	10	9	9	11
Ternium Argentina S.A.		5					1					18
TGLT S.A.		3	2	2	2	0	0	16	16	16	16	12
Tinuviel S.A.	X	1	0	0	0	0	0	7	7	7	7	4
Toyota Cia Financiera S.A.		1	0	0	0	0	0	3	3	3	5	5
Transatlántica Compañía Financiera S.A.		1					0					5
Transportadora de Gas del Norte S.A.		6	1	2	2	0	0	28	28	28	28	28
Transportadora de Gas del Sur S.A.		6	2	3	3	0	0	18	18	18	18	18
Uensa S.A.		6					0					4
Ugen S.A.		3					0					4
Trantor S.A.	X	7	1	1	1			4	4	3		
Ultracongelados Rosario S.A.	X	2	1	1	1	1		5	5	5	5	

Razón Social	Pyme	Sector nuevo	DIRECTORAS					TOTAL DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Varcam S.A.	X	2			0	0				3	3	
Vetanco S.A.	X	2			1	1	1			7	7	7
Village Cinemas S.A.		7	0	0	0	0		8	8	8	8	
Volkswagen Financiera S.A.		1					0					5
Yar Construcciones S.A.	X	3	2	2	2			4	4	4		
YPF S.A.		6	4	3	1	1	1	30	29	26	26	28
Generación Independencia		3	1	1	2			7	7	14		
ACI-AGRO S.A.	X	2	0	0				4	0			
Agritech Inversora S.A.		2	0	0				0	0			
Arte Gráfico Editorial Argentino S.A.		5	0	0				6	6			
Asahi Motors S.A.	X	7	2	2				6	6			
Compañía Industrial Cervecera S.A.		5	0	0				11	11			
Egssa Holding S.A.		1	3	0				14	0			
Goffre Carbone y Cia. S.A.		1	0	0				0	0			
Pertrak S.A.		5	2	0				2	0			
VHB Repuestos Agrícolas S.A.	X	5	0	0				0	0			
Rural Ceres S.A.	X	2	0					6				
Villa Allende Paseos y Compras S.A. -	X	7	0					0				
Petropack S.A.	X	5	0					0				
La Riojana Coop. Vitivinifrutícola de La Rioja Ltda	X	2	0					0				
Helacor S.A.	X	5	0					0				
Hidroeléctrica Ameghino S.A.		3	0					0				
Coop. Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda.	X	2	0					0				
Empresa Dist. de Elect. de La Rioja S.A. (EDELAR)		3	0					13				

SECTORES	
Servicios Financieros	1
Producción agropecuaria y silvicultura	2
Infraestructura y energía	3
Telecomunicaciones	4
Industrias manufactureras	5
Gas y Petroleo	6
Consumo y otros servicios	7

Relevamiento de miembros independientes (2014 a 2108) y Cargos de las directoras 2018

Razón Social	DIRECTORAS INDEPENDIENTES					TOTAL DE MIEMBROS INDEPENDIENTES					CARGOS DE LAS DIRECTORAS 2018			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	Presidentas	Vicepresidenta	Otras Titulares	Suplentes
A. Naum S.A.	0	0	0			0	0	0			0	0	0	0
Actual S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aeropuertos Argentina 2000 S.A.	0	0	0	0	0	4	4	5	5	5	0	0	0	0
AES Argentina Generación S.A.				0	0					3	3			
Agro Transportes S.A.	0	0	0			0	0	0			0	0	0	0
Agrofina S.A.			0	0	0			0	0	0	0	0	0	1
Agrometal Sociedad Anónima Industrial	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	1	0	0	0
Albanesi S.A.			0	0	0			0	0	0	0	0	0	1
Albanesi Energía S.A.				0						0	0	0	0	0
Algabo S.A.			0	0	0			0	0	0	0	0	2	0
Algodonera San Nicolas S.A.	0	0	0			0	0	0			0	0	0	0
Alianza Semillas S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C.	0	0	0	0	1	4	4	4	4	5	0	0	0	2
Alvarez Hnos S.A.C. e I.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andes Energía PLC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Angel Estrada y Cia. S.A.	0	0	0	0	0	5	5	5	5	3	0	0	0	0
Arauco Argentina S.A. (Ex Alto Paraná S.A.)	0	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
Arcor S.A.I.C.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	3
Asociados Don Mario S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autopistas del Sol S.A.	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	0	0	0	0
Autovia del Mar S.A.	0	0	0			0	0	0			0	0	0	0
Avícola Telos S.A.				0						0	0	0	0	0
Axion Energy Argentina S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BACS Banco de Crédito y Securitización S.A.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Balanz Capital Valores S.A.				0	0					0	0	0	0	1
Banco BICA S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Bradesco Argentina S.A.			0	0				0	0		0	0	0	0
Banco Cetelem Argentina S.A.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco CMF S.A.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Columbia S.A.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Comafi S.A.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
Banco de Comercio S.A.	0	0	0	0		2	2	1	1		0	0	0	0
Banco de Corrientes S.A.				1	1					5	0	0	1	0
Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0
Banco de Inversion y Comercio Exterior S.A.				1	0					1	0	0	0	0
Banco de la Provincia de Córdoba S.A.					0						0	0	2	0
Banco de Servicios Financieros S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco de Servicios y Transacciones S.A.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Banco Finansur S.A.	0	0	0	0		2	2	2	2		0	0	0	0
Banco Hipotecario S.A.	2	2	2	0	1	7	7	7	7	8	0	0	0	1
Banco Interfinanzas S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Itaú Argentina S.A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	0
Banco Macro S.A.	0	0	0	0	0	8	8	8	8	7	0	0	1	0
Banco Mariva S.A.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Banco Meridian S.A.	0	0	0			0	0	0			0	0	0	0

Razón Social	DIRECTORAS INDEPENDIENTES					TOTAL DE MIEMBROS INDEPENDIENTES				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Consultatio S.A.	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4
Continental Urbana S.A.	0	0	0	0		3	3	3	3	
Coop. Agrop. Gral Paz de Marcos Juarez Ltda S.A.	0	0	0			1	1	1		
Cordial Cía Financiera S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cosas Nuestras s.a. (CARDON).	0	0	0	0		0	0	0	0	
Credinea S.A.	0			0	0	0			0	0
Credishopp S.A.				0						0
Credito Directo S.A.			0	0	0			0	0	0
Cresud S.A.I.C.	0	0	0	0	0	5	5	5	5	6
Cumar S.A.				0	0				0	0
Cuna Segunda S.A.				0	0				0	0
Decreditos S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Del Fabro Hnos y Cía S.A.				0	0				0	0
Desarrolladora Energética S.A.				0	0				0	0
Deutsche Bank S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
Dietrich S.A.				0	0				0	0
Dilcar S.A.			0	0	0			0	0	0
Disal S.A.	2	2	2	2		8	8	8	8	
Distribuidora de Gas Cuyana S.A.	1	2	0	0	0	6	6	7	7	6
Distribuidora de Gas del Centro S.A.			0	0	0			0	0	1
Domec Cía de Artefactos Domesticos S.A.I.Cy F.	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
Dulcor S.A.				0	0				0	0
Dycasa S.A.	0	0	0	0	0	3	3	2	2	2
Ebucar S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eclipsa Holding S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
Edesa Holding S.A.	3	3	1	1	0	6	6	6	6	5
Edesal Holding S.A.	4	3	2	2	2	6	6	6	6	4
Edisur S.A.	0	0		0	0	0	0		0	0
Electricidad Argentina S.A.	0	0	0	0		2	0	0	0	
Electroingeniería S.A.			0	0				0	0	
Electromac S.A.	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
Electronic System S.A.				1	1				2	2
Emprendimiento Industrial Mediterráneo S.A.		0	0	0	0		0	0	0	0
Empresa Dist. de Elect. de Mendoza S.A. (EDEMESA)	0	0	1	1	1	4	4	7	7	7
Empresa Dist. de Elect. de Salta S.A. (EDESAL)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empresa Dist. de Elect. de San Luis S.A. (EDESAL)	0	0	0			0	0	0		
Empresa Dist. Eléct. Regional S.A. (EMDERSA)	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4
Empresa Distribuidora La Plata S.A. (EDELAP)	0	0	0	0	1	1	2	2	2	4
Empresa Distribuidora Sur S.A. (EDESUR)	0	0	0	0	0	4	6	2	2	2
Empresa Dist.a y Com. Norte S.A. (EDENOR)	1	1	3	2	0	13	13	13	13	9
Empresur S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENEL GENERACIÓN COSTANERA S.A					1					3
Ersa Urbano S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
Euro S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Euromayor S.A. de Inversiones	1	1	1	2		4	3	2	3	
Ferrum S.A. de Cerámica y Metalurgica	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4
FCA Cía. Financiera S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiplasto S.A.	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
Gama S.A.	0	0	0			0	0	0		
Ganadera La Paz S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CARGOS DE LAS DIRECTORAS 2018			
Presidentas	Vicepresidenta	Otras Titulares	Suplentes
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	2
0	0	0	0
0	0	0	1
0	0	0	0
1	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	1
0	1	1	0
0	0	2	1
0	0	0	0
0	0	2	1
0	1	2	0
0	0	0	0
0	0	0	2
0	0	1	1
0	0	2	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	1
0	0	0	0
0	0	0	2
0	0	1	1
0	0	0	0
0	0	1	1
0	0	0	1
0	0	2	4
0	0	1	0
0	1	0	1
0	0	1	3
0	0	0	0
0	0	0	1
0	0	0	0
0	0	1	1
0	0	0	0
0	0	0	0

Razón Social	DIRECTORAS INDEPENDIENTES					TOTAL DE MIEMBROS INDEPENDIENTES				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
García Reguera S.A.C.I.F. e I.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
Garovaglio y Zorraquín S.A.	1	1	0	0	0	3	3	3	3	3
Gas Argentino S.A.	0	0	0			0	0	0		
Gas Natural Ban S.A.	1	1	1	1	2	8	8	9	9	8
Generación Frías S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
Generación Mediterránea S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Genneia S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Gpat Cia Financiera S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
Grimoldi S.A.	0	0	0	0	0	4	4	4	4	3
Grupo Clarín S.A.	0	0	0	0	0	4	4	4	4	3
Grupo Cohen S.A.	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2
Grupo Concesionario del Oeste S.A.	0	0	0	0	0	6	6	5	5	6
Grupo Financiero Galicia S.A.	0	0	0	0	0	2	5	6	6	4
Grupo Financiero Valores S.A.					0					6
Grupo ST S.A.			0	0	0			0	0	0
Grupo Supervielle S.A.	0	0	2	2	2	0	0	2	2	4
Havana Holding S.A.				0	0				3	4
Hidroeléctrica Piedra del Águila S.A.	0					0				
Holcim (Argentina) S.A. (Ex Juan Minetti S.A.)	0	0	0	0	0	5	5	3	3	4
HSBC Bank Argentina S.A.	0	0	1	1	0	0	0	3	3	0
Hulytego S.A.I.C.	1	1	1	1	1	4	3	3	3	2
INDO S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ICBC Bank of China S.A.	2	1	1	1	1	9	9	9	9	8
Ind. Metalúrgicas Pescairmona S.A.I. y F. (IMPSA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingacot S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
INMAC S.A.	0	0	0			0	0	0		
Instituto Rosenbusch S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Insumos Agroquímicos S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Integración Eléctrica Sur Argentina S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intek S.A.			0	0	0			0	0	0
INVAP S.E.	3	2	0	0	0	7	7	2	2	2
Inversora Electrica de Bs As S.A.	1	0	0	0	1	4	4	4	4	5
Inversora Juramento S.A.	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
IRSA Inversiones y Representaciones S.A.	0	0	0	0	0	3	3	3	3	4
IRSA Propiedades comerciales S.A.	0	0	0	0	0	6	6	6	6	3
John Deere Credit Compañía Financiera S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
José Cartellone Construcciones Civiles S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Laboratorios Richmond S.A.	0	0	0	0	0	2	2	3	3	4
Laboratorios Pretty S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ledesma S.A.A.I	0	0	0	0	0	4	4	3	3	3
Leyden S.A.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
LIAG Argentina S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loma Negra S.A.					1					3
Longvie S.A.	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
Los Grobo Agropecuaria S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MAE (Mercado Abierto Electrónico)	1	1	1	1	1	4	4	6	6	6
Mañana S.A. de Seguros de Personas	5	1	1	1		8	4	4	4	
Mastellone Hermanos S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Medanito S.A.	0	0	0	0	0	1	3	3	3	3
Meranol S.A.C.I.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CARGOS DE LAS DIRECTORAS 2018			
Presidentas	Vicepresidenta	Otras Titulares	Suplentes
0	0	3	2
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	3
0	0	0	0
0	0	0	2
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	2	2
1	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	2	0
0	0	2	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	2	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	1
0	0	0	0
0	0	0	0
1	0	0	1
0	0	0	0
0	1	1	0
1	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	1
0	0	1	2
0	0	0	0
0	0	1	3
0	0	1	3
0	0	0	1

Razón Social	DIRECTORAS INDEPENDIENTES					TOTAL DE MIEMBROS INDEPENDIENTES				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado a Término de Buenos Aires S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mercado a Término de Rosario S.A.	0					0				
Mercado Argentino de Valores S.A.			0	0	0	0	0	0	0	0
Mercado de Valores Litoral S.A.	0	0	0			0	0	0		
Mercedes Benz Gia Financiera Arg. S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MERVAL (Mercado de Valores de Bs. As.)	0	0	0	0		0	0	0	0	
Metrogas S.A.	1	1	0	0	0	6	6	6	6	6
Metrovías S.A.	0	0	0	1	0	8	8	7	7	6
Micro Lending S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Milicic S.A.	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Mirgor S.A.C.I.F.I.A.	1	1	0	0	0	5	5	5	5	4
MOLINO CAÑUELAS S.A.C.I.F.I.A.					0					1
Molinos Agro S.A.					0					2
Molinos Juan Semino S.A	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4
Molinos Rio de la Plata S.A.	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
Montever S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
Morixe Hermanos S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MSU S.A.	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
Multifinanzas Compañía Financiera S.A.	0	0	0	0	0	5	5	4	4	4
New San S.A.	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0
Nexo Emprendimientos S.A.	0	0	3	2	2	1	3	3	4	2
Nortel Inversora S.A.	2	0	2	1		5	3	5	8	
Nuevo Continente S.A	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
ODS S.A.	1	1	0			5	5	0		
Ovoprot Internacional S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
Pampa Energía S.A. (Ex Pampa Holding S.A.)	2	1	1	1	1	3	3	9	9	7
Pan American Energy LLC	0	0	0	0		0	0	0	0	
Papel Prensa S.A.I.C.F y M.	0	0	0	0	1	11	11	11	11	7
Patricios S.A.I.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Petroagro S.A.					0					0
Percomin I C S A	0	0	0			0	0	0		
Petrobras Argentina S.A.	0	1	0	0		5	1	5	5	
Petroleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Petrolera del Conosur S.A.	0	0	0	0		3	3	3	3	3
Petrolera Pampa S.A.	0	0	0	0		3	3	3	3	
Petroquímica Comodoro Rivadavia S.A.			0	0	0	3	3	3	3	3
PHOENIX GLOBAL RESOURCES P.L.C.					0					3
Phenix Leasing S.A.	0	0	0	0		0	0	0	0	
PLA S.A.	0	0				0	0			
Plásticos Dise S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plural Coop. de Crédito, Consumo y Vivienda Ltda.				1					5	
Polledo S.A.I.C.F.	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2
Prear Pretensados Argentinos S.A.			0	0	0			0	0	0
Prifamón S.A.I.C.			0	0				0	0	
PSA Finance Argentina Cía Financiera S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Puente Hnos. S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quickfood S.A.	0	0	0	0	0	3	1	2	2	2
Raghsa S.A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Red Surcos S.A.				0	0				0	0
Refinerías del Centro S.A.	0	0	0			0	0	0		

CARGOS DE LAS DIRECTORAS 2018			
Presidentas	Vicepresidenta	Otras Titulares	Suplentes
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	1	3
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	2	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	1
1	0	0	1
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	2
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	1
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	1	1	0
0	0	0	1
0	0	0	0

Razón Social	DIRECTORAS INDEPENDIENTES					TOTAL DE MIEMBROS INDEPENDIENTES				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Varcam S.A.			0	0				0	0	
Vetanco S.A.			0	0	0			0	0	0
Village Cinemas S.A.	0	0	0	0		1	1	1	1	
Volkswagen Financial Services Cía Financiera S.A					0					0
Yar Construcciones S.A.	0	0	0			0	0	0		
YPF S.A.	2	1	1	1	1	15	13	19	19	13
Generación Independencia	0	0	0			0	0	0		
ACI-AGRO S.A.	0	0				0	0			
Agritech Inversora S.A.	0	0				0	0			
Arte Gráfico Editorial Argentino S.A.	0	0				0	0			
Asahi Motors S.A.	0	0				0	0			
Compañía Industrial Cervecera S.A.	0	0				9	9			
Egssa Holding S.A.	2	0				6	0			
Goffre Carbone y Cía. S.A.	0	0				0	0			
Pertrak S.A.	0	0				0	0			
VHB Repuestos Agrícolas S.A.	0	0				0	0			
Rural Ceres S.A.	0					0				
Villa Allende Paseos y Compras S.A. -	0					0				
Petropack S.A.	0					0				
La Riojana Coop. Vitivinifrutícola de La Rioja Ltda	0					0				
Helacor S.A.	0					0				
Hidroeléctrica Ameghino S.A.	0					0				
Coop. Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda.	0					0				
Empresa Dist. de Elect. de La Rioja S.A. (EDELAR)	0					3				

CARGOS DE LAS DIRECTORAS 2018			
Presidentas	Vicepresidenta	Otras Titulares	Suplentes
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0