

Primer Estudio sobre

Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018



CENTRUM PUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL



Primer Estudio sobre
Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018

Una publicación de CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia
Universidad Católica del Perú en coedición con WomenCEO Perú y PwC Perú

Investigadoras

Cecilia M. Flores Castañón
Presidenta de WomenCEO Perú

Beatrice E. Avolio Alecchi
Profesora Principal e Investigadora
Directora del Centro de la Mujer de CENTRUM PUCP

Juana Mollo
Socia de PwC Perú

Equipo de Contenido

Víctor Fajardo
Diana Chumbipuma
Gemma Pezo
CENTRUM PUCP

Mariella Del Barco
Nathaly Mejía
Sheyla Ávila
WomenCEO Perú

Equipo Creativo

Josué Sarolli
Vanessa Gygax
PwC Perú

CENTRUM Publishing

Clara Rosselló
Directora Editorial

Aída del Rocío Vega
Editora Ejecutiva y Edición

Primera Edición: Noviembre de 2018
© CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la
Pontificia Universidad Católica del Perú
Jr. Daniel Alomía Robles 125 - 129 Los Álamos de
Monterrico. Santiago de Surco, Lima 33 - Perú
Teléfono: 0051-1-626-7100
Dirección URL: www.centrum.pucp.edu.pe

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

©Derechos Reservados

ISBN N°
HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ
N° 2018-18058

Se terminó de imprimir en noviembre de 2018 en:
Razón Social: Imagen & Diseño Id E.I.R.L.
RUC: 20551577580
Dirección: Mza. G Lote. 3 A.H. Victor Raul - Chorrillos, Lima

Contenido

I.	Presentación	VIII.	Resultados sobre la Participación de las Mujeres en Directorios en las Empresas con Valores Inscritos en la BVL por Sectores Económicos
II.	Panorama de la Mujer en las Empresas	IX.	Resultados Específicos sobre la Situación de las Mujeres en Directorios en las Empresas con Valores Inscritos en la BVL
III.	La Importancia de la Diversidad en los Directorios	X.	Resultados de los Perfiles de las Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas Listadas en la BVL
IV.	Las Mujeres en los Directorios	XI.	Recomendaciones Finales
V.	Primera Parte: Datos Cuantitativos Metodología y justificación	XII.	Segunda Parte: Entrevistas A Mujeres Miembros de Directorios Análisis
VI.	Resultados del Estudio	XIII.	Propuestas
VII.	Resultados sobre la Participación de las Mujeres en Directorios en las Empresas con Valores Inscritos en la BVL	XVI.	Referencias

I. Presentación

WomenCEO Perú

Promover la igualdad de oportunidades parte por reconocer y visibilizar el talento femenino. En WomenCEO Perú promovemos el liderazgo de la mujer peruana en los cargos de toma de decisión como un modelo transformador que incide en la percepción cultural y que contribuye a cambiar el rol tradicional asignado a la mujer. Reconocer el aporte de la mujer en el liderazgo de las organizaciones genera un efecto multiplicador de forma tal que está comprobado que las empresas con diversidad del talento femenino y masculino en sus directorios y órganos de administración imprimen innovación, competitividad y las hace más rentables mientras que en el plano social, contribuye a forjar una sociedad donde los valores del respeto y la igualdad de derechos pueden ser una realidad.

Existen múltiples experiencias en el Perú sobre mujeres que han y vienen desarrollando espacios profesionales consolidados, incluso de trascendencia en su entorno laboral y personal, muchas veces desconocidas. Los estudios sobre emprendimiento, desarrollo académico y el mundo del empleo regular, muestran avances consistentes de la mujer peruana en todos los aspectos. Sin embargo, también evidencian tratamientos disímiles, lo cual tiende a profundizarse. Cuanto más alto es el ámbito de responsabilidades y toma de decisión.

Sobre el tema, destaco dos aspectos puntuales: por un lado, estoy convencida que la mujer peruana busca de manera consistente la mejora continua para ella y su familia, que no le teme a los riesgos, que cuando se decide a lograr y mantener su autonomía, adopta la determinación necesaria para superar incluso las condiciones más adversas y que tiene una característica natural a liderar procesos de cambio. Pese a ello, preocupa de sobremanera el alto índice que existe sobre violencia contra las mujeres y feminicidio, sin perjuicio de las diferencias entre mujeres y hombres respecto a cuántas horas trabajan las primeras, con o sin remuneración, lo cual significa que en nuestro país, la mujer es quien asume con mayor rigor las responsabilidades familiares. Queda claro que mantenemos una estructura social, cultural y familiar que aún no reconoce en clave de igualdad de oportunidades a las mujeres.

El presente estudio se centra en la participación de las mujeres en los directorios de las empresas cuyos valores representativos de capital social se encuentran inscritos en el Mercado de Valores de Lima, por varios factores: (a) porque permite centrar el análisis en un universo definido de empresas evitando así mostrar cifras dispersas de limitada representación general; (b) porque son empresas que por su condición de públicas, cuentan con directorios; (c) porque son empresas que cuentan con Gobierno Corporativo y la cultura de una empresa, se expresa a través de ella y; (d) porque es el espacio por excelencia de toma de decisión en una organización y por tanto un espacio de referencia sobre liderazgo.

En tal sentido, el estudio tiene por objetivo responder dos grupos de preguntas:

1. ¿Cuántas mujeres son miembros de directorios de las empresas del Mercado de Valores de Lima? ¿Cuántas son miembros independientes? ¿Cuántas empresas cuentan con mujeres en los directorios? ¿Cuáles son los sectores económicos que cuentan con diversidad de mujeres y hombres en los directorios? Esta información se ha obtenido a través de un análisis cuantitativo basado en fuentes de acceso público comparando tres períodos anuales: 2012 (dos años previos a la vigencia del actual Código de Buen Gobierno Corporativo [CBGC]); 2016 (dos años posteriores a la vigencia del CBGC y, 2018. Los resultados muestran una tendencia positiva pero aún tenue en la participación de las mujeres en los directorios de las empresas, lo cual evidencia que estos tiempos, que impulsan acciones afirmativas y modelos de gestión en favor de la igualdad de oportunidades, vienen dando resultados, aunque el camino aún exige mayor recorrido.

2. El estudio también busca responder ¿cómo se desarrollan los directorios compuestos por mujeres y hombres? Una pregunta que subyace de diversas conversaciones sostenidas con líderes de opinión es si existen suficientes mujeres capacitadas para ser miembros de directorio y lo que el estudio pretende responder es con un contundente “sí”. Para ello, hemos podido acceder y tener consentimiento para realizar y difundir una entrevista a 13 miembros de directorio activas, las cuales han permitido destacar frases personales que permite responder la pregunta formulada. Pero sin duda, lo más relevante del estudio es que visibiliza la trayectoria profesional de diversas mujeres basada en su experiencia y formación para asumir estos cargos. Estoy segura que nos encontramos ante una tendencia positiva sin marcha atrás.

En suma, el presente estudio es único por su alcance en el tiempo, por el análisis sectorial, por la visibilidad a mujeres miembros de directorios y la toma de conciencia de una realidad poco conocida en el ámbito empresarial. La conducta empresarial responsable se expresa de diversa forma pero se sustenta en una sólida gobernanza corporativa que inculca valores sociales al total de la organización. El talento no tiene género por lo que las empresas pierden oportunidades en tiempos donde la competitividad y adaptación al cambio es una constante, cuando se aferran a modelos de gestión no inclusivos basados en ideas preconcebidas o sesgos inconscientes en contra de las mujeres. Estamos seguras que el presente estudio se constituirá en un aporte para impulsar buenas prácticas empresariales lo cual redundará en aquellos objetivos que forman parte del propósito de WomenCEO Perú: lograr empresas que valoren el talento femenino y contribuir a forjar una sociedad desarrollada donde el respeto a los derechos a la igualdad de oportunidades de todas las personas sea una realidad.

Quiero agradecer especialmente a CENTRUM PUCP a través de la Dra. Beatrice Avolio, Profesora Principal y Directora del Centro de la Mujer y a Pricewaterhouse Cooper en la persona de la Sra. Juana Mollo –socia de PWC- por su compromiso y acompañamiento en esta iniciativa en favor del talento femenino. Nos sentimos honradas por tenerlos como socios estratégicos en esta cruzada en favor de la cultura por la igualdad de oportunidades y muy satisfechas por las líneas de acción en las propuestas que forman del estudio. Agradecer con especial afecto al equipo del Comité de Buen Gobierno Corporativo de WomenCEO Perú liderado por Mariella Del Barco y de la cual forman parte Lisseth Villalobos, Olenka Lahoud, Mery Vidal y Rosa Shibata por su contribución continua; a Nathaly Mejía por el apoyo en la obtención de la información y Sheyla Ávila, así como a las miembros de directorio y equipo pleno de la organización, todo un grupo de personas comprometidas por la mejora continua y la cultura por la diversidad del talento en el país.



Cecilia M. Flores Castañón
Presidenta de WomenCEO Perú

Centro de la Mujer de CENTRUM PUCP

Es evidente que en las últimas décadas hubo cambios en cuanto a la participación de la mujer en el mundo público, específicamente su incorporación en el mercado laboral - quien Kanter (1977) calificó como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX. Esta incorporación ha traído como consecuencia profundas transformaciones en diferentes aspectos como cambios en el mercado laboral, logros educativos, una baja en la tasa de fecundidad femenina, modificaciones en las relaciones familiares y el progreso en el acceso a la toma de decisiones (CEPAL, 2004). Sin embargo, siguen persistiendo retos y desafíos sobre la incorporación plena de la mujer en el mercado laboral. Psacharopoulos, & Tzannatos (1989) señalan que las mujeres constituyen alrededor de la mitad de la población a nivel mundial; sin embargo, en gran parte del mundo, las mujeres contribuyen en menor medida que los hombres en el valor de la actividad productiva, tanto cuantitativamente, en la participación en la fuerza laboral, como cualitativamente, en sus logros educativos y habilidades.

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

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

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

El presente estudio, realizado en forma conjunta con WomenCEO Perú y PwC, presenta y analiza la participación femenina en cargos de responsabilidad (directorios) de las empresas que se encuentran registradas en la Bolsa de Valores de Lima. La importancia de este estudio radica en entender las características de la participación de la mujer en empleos con un mayor ingreso promedio (cargos directivos) y con el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres. Reconocer la situación actual en el Perú respecto a la presencia femenina es un elemento clave para saber dónde empezar a trabajar. En este sentido, el presente estudio es una herramienta fundamental para el diseño de políticas, programas y proyectos eficientes y eficaces orientados a promover el progreso de las mujeres en el Perú.



Beatrice E. Avolio Alecchi
Profesora Principal e Investigadora
Directora del Centro de la Mujer de CENTRUM PUCP

PwC Perú

El rol tradicionalmente asignado a las mujeres ha ido cambiando en los últimos años. Hoy en día, cada vez más personas entienden la necesidad de cambiar los conceptos de antaño por otros más inclusivos y justos, tal es así, que las empresas empiezan a reconocer y valorar que la diversidad es positiva y necesaria para el rendimiento competitivo de su negocio: el aumento del nivel de participación de las mujeres en la fuerza laboral ha mejorado considerablemente la rentabilidad y la visión de las relaciones interpersonales en el ámbito corporativo.

A nivel global, en PwC pensamos que la diversidad se construye a diario con el trabajo de las mujeres y hombres que dan vida a las organizaciones, promoviendo el talento e igualdad de oportunidades, construyendo ideas, generando debates y buenos ejemplos que ayuden a conseguir mejores resultados y alcanzar los objetivos que tenemos como firma, con nuestros colaboradores y con la sociedad.

Promover el talento de la mujer beneficia a las organizaciones y sociedades, ya que permite la integración de diferentes perspectivas, lo cual es fundamental en los directorios, donde la diversidad debe incluir no solo el género, sino la edad, el background profesional, la experiencia de vida, entre otros.

Existe evidencia cada vez mayor sobre los beneficios de la equidad. Es innegable que las empresas que fomentan la diversidad mejoran sus resultados más rápido que aquellas que aún no lo hacen. Ser inclusivo y pro diversidad permite que las empresas accedan al talento, mejoren su reputación, aprovechen la ventaja de contar con puntos de vista diferentes y tengan una mayor penetración en diferentes mercados.

Recientemente, la atención se ha centrado en aumentar la participación de las mujeres en los directorios, con la idea de que muchas más deben estar en los puestos de toma de decisiones. La incorporación de mujeres en el planeamiento de las estrategias de negocio de las empresas, así como la atracción y retención de talento, ya no solo se convierte en una necesidad para poder comprender el mercado al que una compañía se dirige, sino en una gran oportunidad para liderar el cambio y obtener la mejor ventaja competitiva. Sin embargo, el nivel de representación aún es insuficiente, pues su presencia se sigue concentrando en los niveles directivos subalternos; lo que ha llevado a algunos países a considerar cuotas para subir la proporción de directoras en las empresas, tema que viene generando cierta controversia.

Es en este contexto que, con este estudio desarrollado en forma conjunta con CENTRUM PUCP y WomenCEO Perú, nuestra Firma quiere inspirar a todos aquellos que creen en una sociedad más justa, donde se brinde una oportunidad al talento independientemente del género, a alentar a las nuevas generaciones de mujeres para que persistan en su apuesta por un crecimiento y desarrollo profesional, tomando conciencia que juntos podremos romper el techo de cristal

En el presente estudio se analiza la participación femenina en los directorios de las empresas registradas en la Bolsa de Valores de Lima, con la finalidad de determinar la situación actual, aportar ideas para ayudar a las compañías a identificar el potencial de la diversidad y abordar el cambio para aprovechar al máximo sus beneficios. Asimismo, con el fin de conocer qué empresas están apostando por esta visión y cómo están trabajando, hemos entrevistado a 13 directoras para que nos cuenten su experiencia y nos den algunas recomendaciones para lograr incrementar la participación femenina en los directorios.

El camino a seguir no es fácil y sabemos que existen obstáculos sociales, económicos y culturales, pero también existen casos de éxito que demuestran que el cambio es posible. La equidad de género es una ventaja competitiva para las compañías que están avanzando en este aspecto, pero también es una cuestión de reivindicación y equilibrio en la sociedad.



Juana Mollo
Socia de PwC

II. Panorama de la Mujer en las Empresas

Las mujeres representan aproximadamente 3,750 millones respecto a la población mundial (49.6% del total de la población) (Naciones Unidas, 2015). La participación mundial de las mujeres en la fuerza laboral es de 48.5%, mientras que la participación masculina alcanza al 75.0% (OIT, 2018). En América Latina y el Caribe, el porcentaje de la fuerza laboral femenina se ha incrementado de manera progresiva y constante en los últimos 11 años, pasando de 48.7% en 2007, a 49.4% en 2014, y finalmente en el tercer trimestre 2017 a 50.2%; mientras que, la participación masculina ha decrecido en el mismo periodo: 75.8% en 2007, 75.3% en el 2014, y registrándose el 74.4% en el tercer trimestre del 2017¹.

A pesar de la mayor participación laboral de las mujeres, su presencia en los puestos de alta dirección y otros cargos de responsabilidad son muy bajas, comparada con la de los hombres. Si bien las estadísticas son escasas, porque muy pocas empresas reportan el avance de reducción de brechas de género en el sector empresarial, de acuerdo con la información proporcionada por el reporte internacional desarrollado por Grant Thornton (2018), el porcentaje promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial en el mundo es de 24%. A nivel regional, Europa del Este lidera la participación mundial con 36%, seguido de la Unión Europea con 27%, América del Norte con 21%, Asia Pacífico con 23%, y 30% en Latinoamérica. En Latinoamérica, México continuó con su tendencia de mejorar la participación femenina en equipos senior por tercer año consecutivo. Un 75% de las empresas informaron que poseen al menos una mujer en la alta dirección y un 34% en cargos senior ocupados por mujeres. Brasil y Argentina mostraron una mejoría en ambas métricas, en donde los porcentajes de compañías con al menos una mujer en la alta dirección aumentaron al 61% y 58%, respectivamente, y los cargos senior ocupados por mujeres al 29% y 23% respectivamente (Grant Thornton, 2018).

Para el caso del Perú, al analizar a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, se encuentra que el porcentaje de las posiciones de las mujeres como directoras con respecto al total de directores alcanzó el 7.4% en el 2012; porcentaje que aumentó en el 2016, pasando a 8.9%; y finalmente en el 2018 llegó a 9.2%. Sin embargo, este ligero incremento del porcentaje fue debido a que se registró un menor número de posiciones del total de directores (1,632 en el 2016 a 1,547 en el 2018), a pesar de que se registró una caída de tres posiciones ocupadas (145 a 142) por mujeres como miembro de directorios.

El estudio realizado analiza la presencia de las mujeres en los directorios de las empresas que participan en la Bolsa de Valores de Lima, con el fin de identificar la evolución de su participación en posiciones de responsabilidad en las empresas. De acuerdo a la investigación realizada, se evidencia que si bien ha existido un crecimiento porcentual de directoras mujeres desde el 2012, la participación femenina en las juntas directivas todavía es muy baja en el Perú.

Un punto crucial para las empresas que operan en la Bolsa de Valores de Lima es la toma de decisiones por parte de los miembros del directorio y los gerentes. Las empresas tienen como uno de sus principales objetivos la captación de profesionales altamente calificados, con años de experiencia, con una sólida formación académica y altas competencias. Buscan incorporarlos tanto a la plana gerencial como en la junta directiva, y adoptan medidas orientadas para lograr la permanencia de dichos profesionales en sus organizaciones. Cabe recordar que si bien en el Perú la figura de los directorios no es obligatoria en todas las modalidades societarias existentes, aquellas empresas cuyas acciones cotizan en el Mercado de Valores sí requieren de este órgano de gobierno.

Asimismo, se debe mencionar que a las empresas con valores inscritos en la Bolsa de Valores de Lima, les es de aplicación las normas establecidas en el Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual fue aprobado en el Perú en el 2013 (aunque entró en vigencia el 2014) en consenso por 21 instituciones, con el objetivo de establecer las normas apropiadas para la toma de decisiones y el mejoramiento de procesos internos que lleven a un desarrollo organizacional y en su relación con el trato a los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la delimitación de funciones, el establecimiento de esquemas de bonificaciones administrativas, control interno y otros procesos que afectan directamente el desempeño de la sociedad y el logro de sus objetivos (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, 2006). Según el Código de BGC de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), al cual el Perú está adscrito, el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son controladas y dirigidas. En su estructura se especifican varios puntos como la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de las sociedades como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún tipo de interés con la empresa (Alfaro, 2008).

¹ La tasa de participación en la fuerza laboral mide la proporción de las personas mayores de 15 años que participan activamente en el mercado laboral; se refiere a la población económicamente activa (PEA) como porcentaje de la población en edad de trabajar (PET). La PEA son todas las personas en edad de trabajar que se encontraban trabajando (ocupadas) o buscando activamente trabajo (desocupadas). La PET se refiere a todas las personas que se encuentran aptas en relación al requisito mínimo de edad para el ejercicio de funciones productivas.

III. La Importancia de la Diversidad en los Directorios

El Mercado de Valores es un mecanismo por el cual pueden participar ciudadanos y empresas, nacionales y extranjeras, con la intención de invertir en valores rentables, es decir, que puedan producirles ganancias en un plazo determinado. Además, debe tenerse en cuenta que dentro del Mercado de Valores existen dos tipos: el mercado primario y el mercado secundario. En el primero, las empresas buscan financiarse a través de la emisión de instrumentos de renta fija, como bonos, con el objetivo de alcanzar a desarrollarse, diversificarse, expandirse y consolidarse. En el segundo, se manejan los valores ya emitidos y vendidos en tiempo real y son involucradas terceras personas (inversionistas) (Ministerio de Economía, s.f.). En dicho contexto, el directorio cumple 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 Valores 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, diversificando y consolidándose.

En concordancia con el Principio 15 del Código de Buen Gobierno Corporativo en el Perú (Superintendencia del Mercado de Valores, 2013), los directorios deben estar conformados por personas que tengan las siguientes características: (a) diferentes especialidades y competencias, (b) prestigio, (c) ética, (d) independencia económica y, (e) disponibilidad suficiente. Otro es el caso de los miembros de directorio independientes quienes tienen una relevancia particular para el Gobierno Corporativo de las empresas. Los directores independientes son aquellas personas seleccionadas por su prestigio profesional, que están libres de cualquier dependencia

con la sociedad, sus accionistas o los grupos de control. El Principio 19 del Código de Buen Gobierno Corporativo en el Perú (Superintendencia del Mercado de Valores, 2013) señala que al menos un tercio de los miembros del directorio deben ser independientes, e incorpora nuevas características a las antes indicadas, esto es que sean: (a) personas identificadas por su trayectoria profesional, (b) honorabilidad, (c) suficiencia, (d) independencia económica y, (e) desvinculación con la sociedad, los accionistas o directorio². Contar con miembros de directorios independientes, es promover una mayor profesionalización en la toma de decisiones; sin embargo, esta es una figura que en el Perú aún no es mayoritariamente recurrida.

La profesionalización de los directorios de las empresas a través de la mayor presencia de miembros de directorios 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 distintas formas de apreciar las situaciones y las oportunidades, por ello los 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 innovación, creatividad, mejora del clima organizacional, conocimiento del comportamiento del consumidor, gestión de riesgos y reputación.

2 Las características que deben reunir los Directores Independientes están señaladas en el Código de Buen Gobierno Corporativo peruano aprobado por Resolución de la Superintendencia del Mercado de Valores así como también por la Superintendencia de Banca y Seguros (Res SBS 272-2017 de Enero del 2017) el cual define como Director Independiente, a “aquel que es seleccionado por su prestigio profesional e independencia económica y que no tiene ni ha tenido, en los últimos tres (3) años consecutivos anteriores a su designación, vinculación con la empresa, su administración, grupo económico o sus accionistas principales, entendiéndose a estos últimos como aquellos que tienen la propiedad del cinco por ciento (5%) o más de las acciones de la empresa”. La vinculación se define en las Normas especiales sobre vinculación y grupo económico, aprobadas mediante Resolución SBS N° 5780-2015.



Mi trabajo individual y en equipo ha puesto de manifiesto que un equipo caracterizado por la diversidad es más difícil de conducir, pero siempre se obtienen mejores resultados porque se examinan y discuten más aspectos de los problemas. Lleva más tiempo lograr soluciones innovadoras pero es un placer encontrarlas”.

Angela Brown, Directora Bright Umbrella Consulting Ltd Wellington, Nueva Zelanda

IV. Las Mujeres en los Directorios

“

Muy probablemente las mujeres sean la fuente principal del crecimiento económico en el futuro próximo – y las organizaciones que logren capitalizar las funciones de la mujer como protagonista económico muy probablemente tendrán seguramente una ventaja competitiva al finalizar la recesión económica mundial”.

Pellegrino, D´Amato & Weiberg (2011, p.4)

En la cuadragésima primera Conferencia Anual de la Organización Internacional de Comisiones de Valores, 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 (FMI, 2016):

“

Pretender lograr un desarrollo económico inclusivo para todos los ciudadanos, privilegiando solamente la participación de los hombres sin tener en cuenta la valiosa participación de las mujeres no es un tema que resulte viable...”El argumento ético en favor de la equidad de género es claro”, indicó, “como también lo es el económico”.

Fondo Monetario Internacional (2011), Christine Lagarde, 12 de mayo del 2016

En estos últimos años se habla con mayor frecuencia sobre la participación de las mujeres en las juntas directivas de las empresas más importantes del Perú. Se enfatiza que la reducción de la brecha de género y un mayor grado de participación de las mujeres generarían en el futuro mayores beneficios para la empresa y, por consiguiente, mejoraría la economía del país debido a que se contaría con distintos enfoques, diferentes puntos de vista y diversas experiencias que permitirían mejorar la calidad de las decisiones a tomar.

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 (Alcalá, 2007; DiStefano, 2003; Gerber, 2004; Treven, 2005). La Business Roundtable (2016), una organización influyente compuesta por líderes de las más reconocidas empresas norteamericanas estableció como base de sus principios de gobernanza que la diversidad racial y étnica en los directorios brinda eficacia para la creación de valor a largo plazo en favor de los accionistas, adoptando, con ello, un concepto de competencia inclusiva.

En materia de diversidad de género, existe una tendencia importante a considerar la presencia femenina en los s como un factor diferenciador y positivo para el desempeño y resultados de las empresas. Brown, Brown, y Anastasopoulos (2002) señalaron que las empresas que cuentan con dos o más mujeres en sus directorios tienen mayores probabilidades de ser líderes en sus sectores y, asimismo, se caracterizan por tener directorios más activos e independientes. En ese sentido, diversos autores realizaron investigaciones demostrando que una mayor presencia de las mujeres en la junta directiva está relacionada positivamente con el mejor desempeño de tales empresas. Por ejemplo, Catalyst (2004) publicó un estudio sobre la base de 353 empresas del índice Fortune 500, que contaban con mujeres en sus equipos de alta dirección, mostrando que dichas empresas tenían un mayor desempeño financiero y reportaban retornos sobre el patrimonio (ROE).

En el 2007, Catalyst profundizó su estudio actualizando la información con datos pertenecientes al periodo 2001 – 2006. En la investigación, se analizó el liderazgo de cada empresa del Fortune 500 y se encontró que las empresas con más mujeres como miembros de directorio alcanzaban mejores rendimientos en al menos tres ratios financieros: Rendimiento del Patrimonio (53% mayor), Rendimiento sobre las Ventas (42% mayor), y Rendimiento sobre el Capital Invertido (66% mayor). Catalyst también mostró que los resultados más fuertes en promedio predominaban en las empresas con tres o más mujeres en sus juntas corporativas. La misma consultora realizó un estudio en el 2013, tomando como base a 345 empresas listadas en las Bolsas Latinoamericanas, y demostró que aquellas que contaban con una o más directoras lograron un rendimiento de capital del 44% más alto y márgenes, antes de intereses e impuestos, del 47% mayor respecto de aquellas empresas integradas solo por hombres (Catalyst, 2013).

Asimismo, Krishnan y Park (2005) obtuvieron una relación positiva entre el porcentaje de mujeres en los directorios y la rentabilidad económica de las empresas del Fortune 1000. Deszo, Smith y Gaddis (2007) sostuvieron que contar con mujeres en las posiciones corporativas más altas resultaba estratégicamente relevante para la innovación y la toma de decisiones. Un estudio más reciente, realizado en el 2018 por The Bank of América Corp., encontró que las empresas con mayor diversidad de género han registrado consistentemente una menor volatilidad en el precio de sus acciones y de sus utilidades y un mayor rendimiento sobre el capital. Pese a la información existente, las mujeres en los directorios de las empresas siguen estando infra representadas (Gestión, 2018). De la misma manera, la consultora Egon Zehnder (2016) realizó un estudio usando como base de análisis la composición de

los Directorios de 155 empresas líderes que cotizan en las bolsas de Chile, México, Colombia, Argentina y Brasil, y entrevistas a 61 presidentes (mujeres y hombres) miembros de directorio que opinaron sobre la diversidad de género en los directorios. En sus resultados encontraron que el rol del sesgo cultural y la resistencia al liderazgo femenino continúan siendo factores significativos en la menor presencia de mujeres en estos órganos de decisión.

Si bien es destacable que las empresas que participan en el Mercado de Valores tengan clara la importancia de incorporar profesionales idóneos en puestos gerenciales y de alta dirección, cabe llamar la atención que en ese proceso de captación de talento no se está abordando de manera equitativa la incorporación de profesionales mujeres en dichos puestos. Esta situación, con mayores o menores diferencias, se muestra a nivel mundial. En ese sentido, en un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (2017a) se identificó que cuanto más alto es el nivel de dirección más bajo es el porcentaje de representación femenina.



“

Es por falta de oportunidad que no existen más mujeres en Directorios”.

Isabel Arias Vargas, Presidenta de Directorio de Minera San Ignacio de Morococha y Asociada de Honor de WomenCEO Perú



V. Primera Parte:

Datos Cuantitativos - Metodología y Justificación

“

La igualdad de género es más que un objetivo en sí mismo. Es una condición previa para afrontar el reto de reducir la pobreza, promover el desarrollo sostenible y la construcción del buen gobierno”.

Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, El País (26 julio 2006)

El estudio realizado analiza la participación de las mujeres en los directorios de las empresas con valores inscritos en la Bolsa de Valores de Lima, con el propósito de impulsar un debate objetivo sobre la presencia de las mujeres en las empresas que han logrado mayores niveles de regulación, exposición e implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo. Asimismo, tiene por objetivo dar a conocer la evolución de la participación de las mujeres en los directorios de empresas que cotizan sus acciones en el Mercado de Valores de Lima, como una muestra sobre el comportamiento empresarial en el Perú en materia de valoración de la diversidad del talento en sus organizaciones.

Las empresas con valores inscritos en el registro público del Mercado de Valores están obligadas a reportar como hechos de importancia la información relacionada a la gestión de la empresa. Entre esos hechos se encuentran el nombramiento, la remoción, la designación y la vacancia de los miembros del directorio. Por otro lado, estas empresas están obligadas a aprobar durante el primer trimestre de cada año, la Memoria Anual correspondiente al ejercicio económico anterior, el cual contiene aspectos relativos a la composición de su directorio, reseña personal de los miembros de directorio, entre otros aspectos. Ambas fuentes publicadas por la Superintendencia del Mercado de Valores y la Bolsa de Valores de Lima, han servido de base para la información cuantitativa del estudio.

Los períodos anuales 2012, 2016 y 2018 han sido la base del presente estudio, los cuales se determinaron a efectos de medir qué efecto generó en las sociedades peruanas cuyos valores cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, la vigencia de las normas del nuevo Código de Gobierno Corporativo en el Perú, vigente al 2014³. Esta normativa tuvo su antecedente en los denominados Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas del año 2002, el cual toma como base los Principios para el Gobierno de las Sociedades emitidos por la OCDE. Es así que el estudio logra trazar el comportamiento de la conducta de las sociedades peruanas, dos años antes de la entrada en vigencia del citado Código, dos años después de dicha vigencia y en la actualidad.

Esta precisión resulta importante porque la diferencia del texto del año 2000 respecto al 2014 se encuentra en su mayor gobernanza corporativa y la profesionalización de los Directorios, por mencionar aspectos vinculados a este órgano de administración. El Código de Buen Gobierno Corporativo del 2014 introduce la figura de los directores independientes y ello guarda relación con un período de mayor educación por parte de las mujeres aunado a una efervescencia mundial en torno a la igualdad de oportunidades en el empleo, las condiciones de trabajo y el acceso a los espacios de toma de decisión por parte de las mujeres.

Esta última década es relevante por el consenso unánime que existe en torno a la importancia de contar con la diversidad del talento en las organizaciones, conforme lo muestran los estudios señalados bajo el título anterior. Cabe destacar también, la contribución que ha significado la toma de conciencia mundial sobre los grandes objetivos que deben ser superados por el mundo para lograr su sostenibilidad, dentro de los cuales el empoderamiento de la mujer y la igualdad de oportunidades cuenta con un espacio relevante de acción, sustentado en indicadores de gestión y mecanismos de evaluación, supervisión y reporte.

Así, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015 al 2030) que es una extensión de los Objetivos del Milenio (2000 al 2015) y ellos a su vez del Pacto Mundial (2001), unido a los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos (Naciones Unidas, 2011) ponen énfasis en el rol de las inversiones sostenibles sobre la base del respeto de derechos de forma tal que en respuesta a ello diversas clasificadoras de riesgos de inversión, han venido evaluando la performance de las empresas en su relación con el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad de sus operaciones que importa una revisión de su comportamiento económico, ambiental y social. En todo ello, el liderazgo de las mujeres en las organizaciones se constituye en un objetivo y en una medida recomendatoria para lograr implementar estos compromisos mundiales dentro de la performance de la organización.

En resumen, la justificación de abarcar los períodos anuales antes señalados no solo se sustentan 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 guarda relación con estos tiempos de mayor conciencia mundial en torno al rol de la empresa y su ciudadanía 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.

³ El Código de Gobierno Corporativo fue publicado el 04 de noviembre de 2013 y entró en vigencia el año 2014.

⁴ El Foro Económico Mundial (WEF) define como Ciudadanía Corporativa a la contribución que hace una empresa a la sociedad, bajo un triple componente: económico, social y ambiental (WEF, 2018).

VI. Resultados del Estudio

El estudio efectuado ha permitido obtener la siguiente información:

1. Analizar la participación de las mujeres en directorios en las empresas con valores inscritos en la BVL.
2. Analizar la participación de las mujeres como directoras independientes en las empresas con valores inscritos en la BVL.
3. Analizar la participación de las mujeres como presidentes de directorios en las empresas con valores inscritos en la BVL.
4. Analizar la participación de las mujeres como gerentes generales en las empresas con valores inscritos en la BVL.
5. Analizar la relación entre el perfil de las mujeres como miembros de directorios y el rendimiento de las empresas en las empresas con valores inscritos en la BVL.

Tabla 1 - Número de empresas para el periodo en estudio: 2012 – 2018

Criterios	2012	2016	2018
Número Total de Empresas	177	249	236
AFP	4	4	4
Agrario	12	12	11
Bancos y Financieras	28	36	36
Diversas	46	77	77
Fondos de Inversión	1	8	1
Industriales	39	42	41
Minería	15	27	23
Seguros	13	21	22
Servicios Públicos	19	22	21

El número de empresas que han presentado información sobre la composición de sus miembros de directorios, ha venido variando en los últimos seis años⁵; sin embargo, para materia de este estudio se toman tres años: 2012, 2016 y 2018, como se muestra en la Tabla 1. En efecto, si bien entre los años 2012 al 2016 ha habido un incremento en el número de empresas que han venido presentando información sobre el total de directores (40.7%), entre los periodos 2016 al 2018 se ha reducido en 5.2% el número de empresas que han reportado contar con directorios y su conformación, respectivamente.

De la misma manera, se puede obtener el número de empresas por sectores económicos.

Asimismo, para complementar la parte de descripción cuantitativa antes señalada, el estudio profundiza en el caso de éxito

de un número determinado de miembros de directorio activas de las empresas, que voluntariamente han accedido a participar en una entrevista que Cecilia M. Flores (presidenta de WomenCEO Perú) y Juana Mollo (socia de PwC) les realizaron, sobre la base de un cuestionario de 25 preguntas.

El cuestionario de preguntas, se encuentra dividido en cinco grandes grupos de información: (a) datos generales; (b) experiencia previa a ser miembro del directorio, (c) formación desarrollada; (d) habilidades requeridas para ser miembro del directorio; (e) operatividad en el directorio; (f) responsabilidades al interior del directorio y, (g) recomendaciones para contar con más mujeres en directorios.

Las respuestas obtenidas han permitido arribar a la siguiente información cualitativa: (a) establecer perfiles de las mujeres miembros de directorios;

(b) niveles de inducción, mentoría o acompañamiento previo a la designación como miembro de directorio; (c) relación con otros miembros de directorio mujer; (d) establecer si existen diferencias en el trato por ser mujer; (e) aprobación o desaprobación sobre una posible ley de cuotas para la presencia femenina; (f) asignación de responsabilidades dentro del directorio y; (g) desempeño del directorio y diversidad de talento.

Esta información, si bien parte de la respuesta a las preguntas formuladas en la entrevista, ha permitido obtener conclusiones relevantes respecto a los patrones obtenidos de dichas mujeres y que evidencian una realidad en torno a la forma como se desarrollan los directorios en el Perú.

⁵ Si bien las empresas emisoras inscritas en la BVL tienen la obligación de presentar sus Estados Financieros, Memoria Anual y Anexo de Cumplimiento de Principios de Buen Gobierno Corporativo, no todas cumplen. Las empresas mineras junior (que son aquellas que se dedican a la exploración de concesiones mineras con el objetivo de determinar el potencial de explotación de sus reservas) ni los fondos mutuos de inversión están obligadas a hacerlo. En el caso de las empresas agrarias, muchas de ellas están en conflictos societarios de modo que no presentan estados financieros y menos la memoria anual. Algunas empresas aún conservan la inscripción pero no operan desde hace mucho tiempo, mientras que algunas otras están en proceso de liquidación.

VII. Resultados sobre la Participación de las Mujeres en Directorios en las Empresas con Valores Inscritos en la BVL



He compartido Directorios con mujeres que tienen un estilo más duro que cualquiera. Las mujeres sí dan opiniones y dirección, pero tenemos tendencia a hacer muchas preguntas y enfocarnos más en los detalles. Por ende, en ciertas discusiones de estrategia, a los hombres se los ve generalmente más decisivos, ya que nosotras tendemos a buscar más información antes de tomar decisiones”.

Johanna Gil Posada,
Directora de Financiera TFC

7.1 Total miembros de directorios. El mayor número de miembros de Directorio pertenecen a empresas que operan en sectores Diversas, Industriales, Banco y Financiera y Minería.

Al igual que en el caso de las empresas que presentan reportes o información sobre directorios y su composición, las cifras del total de directores por periodo anual, también se modifica en los años. En efecto, el total de directores ha aumentado de 1,269 (2012) a 1,632 (2016), y cayó en el 2018 a 1,547 directores. Asimismo, si tomamos en cuenta a las personas que forman parte de directorios, concluiremos que algunos forman parte de varios directorios. En tal sentido, el número de personas que han formado parte de directorios de empresas con valores inscritos en la BVL aumentó en el periodo 2012 a 2016, pasando de 935 directores (2012) a 1,208 (2016) y bajando en el 2018 a 1,130.

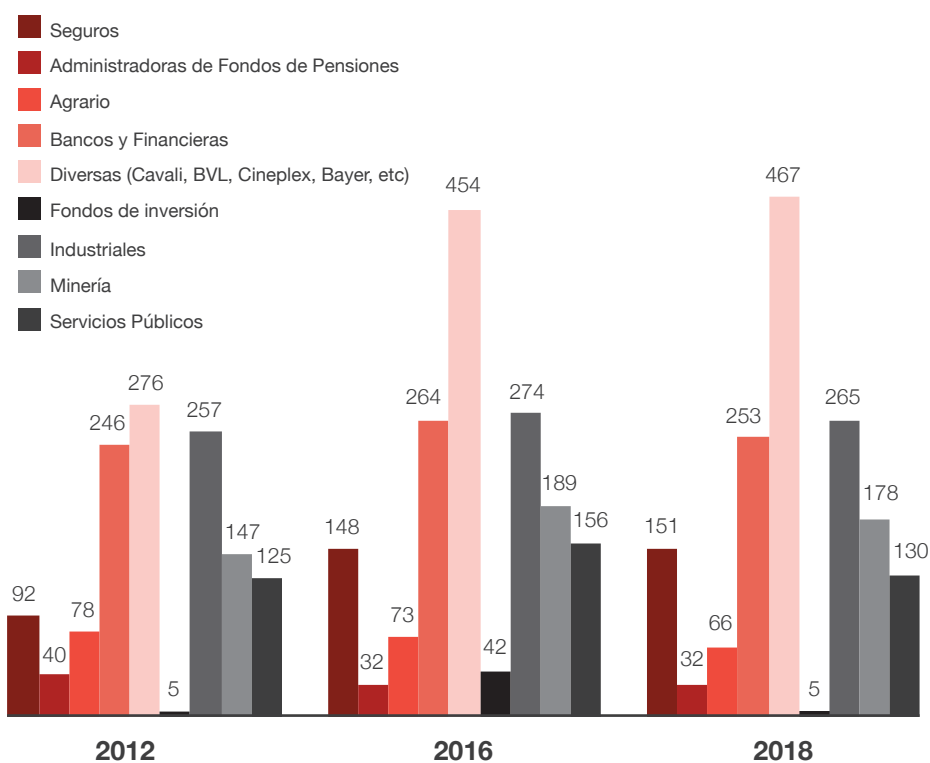
Tabla 2 - Total de directores y total de personas como miembros de directorio

	2012	2016	2018
Total de posiciones de directores	1,269	1,632	1,547
Total de personas como miembros de directorio	935	1,208	1,130

7.2 Total directores según sectores económicos. En algunos sectores, se puede apreciar ligeros incrementos en los porcentajes del total de directores.

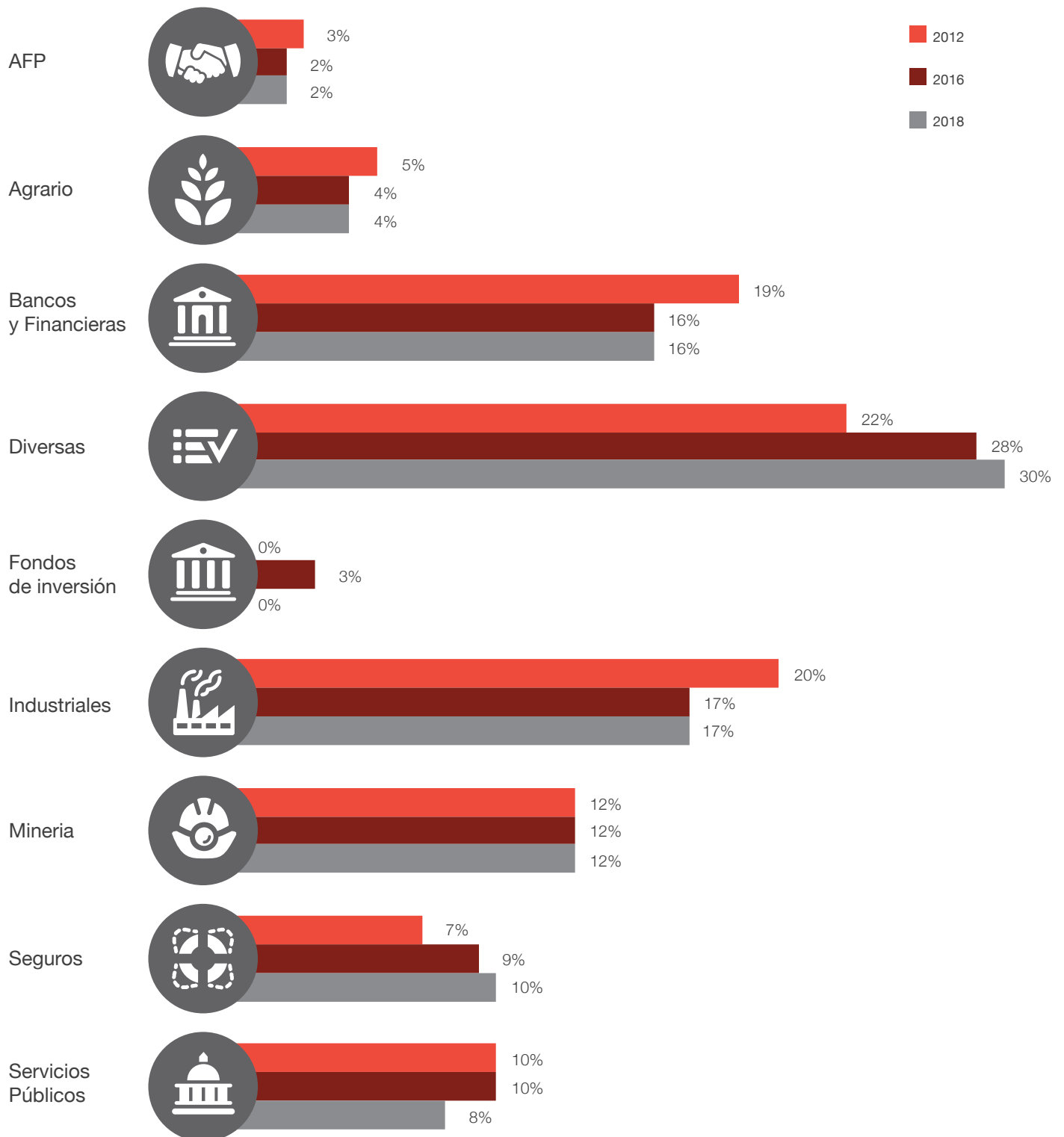
En la Figura 1 se observa cómo el total de directores se distribuye en los nueve sectores económicos que contempla la BVL y que forman parte del presente estudio. Al compararlos, se aprecia que el sector Diversas presenta un mayor incremento del número de directores durante los periodos 2012 al 2016, pasando de 276 a 454 directores, respectivamente; y para el 2018, se aprecia que llegó a 467 directores.

Figura 1 - Total directores según sectores económicos (en número)



En la Figura 2, se presenta la distribución de los directores por sectores clasificados por la Bolsa de Valores. En el 2018, el 30% de los directores se encontraba en el sector Diversas, 17% en el sector Industriales, 16% en Bancos y Financieras, 12% en Minería y, 10% en Seguros.

Figura 2 - Total directores por sectores económicos (en porcentaje)



7.3 Mujeres como miembros de Directorios. El número de mujeres como miembros de directorio ha aumentado desde el 2012.

En el año 2012, 94 posiciones de directorios eran ocupadas por mujeres. En el 2016, se elevó a 145 posiciones; y en el 2018, a un total de 142 posiciones (Tabla 3).

Sin embargo, dado que hay mujeres que ocupan posiciones de directoras en varias empresas, se han identificado a 72 mujeres (personas) que han participado como miembros de directorios en el 2012, lo cual se incrementó en más del 65% cuatro años después. Al 2016, la cifra de mujeres (personas) miembros del directorio ascendió a 120; mientras que, dos años después presentó una ligera rebaja (-6%) a 113 miembros mujeres al 2018.

Tabla 3 - Número de directores mujeres (posiciones), número de mujeres (personas) directoras y de empresas con una, dos y tres directoras mujeres

Criterios	2012	2016	2018
Número de posiciones de mujeres como miembro de directorio	94	145	142
Número de mujeres como miembros de directorio	72	120	113
Número de empresas con al menos una directora	59	95	97
Número de empresas con al menos dos directoras	16	33	32
Número de empresas con al menos tres directoras	8	12	10

Nota: Se hace la diferencia entre el número total de mujeres y el número total de posiciones que ocupan las mujeres como miembro de directorio, porque existe más de una mujer que ocupa más de una posición como miembro de directorio.

“

Mi entrada fue ampliamente discutida por no venir de finanzas. Eso fue difícil. El ingreso de un Director que tiene exactamente la misma posición que yo, no fue discutido, el mío sí, aun cuando yo tengo más acciones. Una mujer tiene un doble trabajo que realizar, investigar mucho más, tiene que llegar mucho más preparada que el resto”.

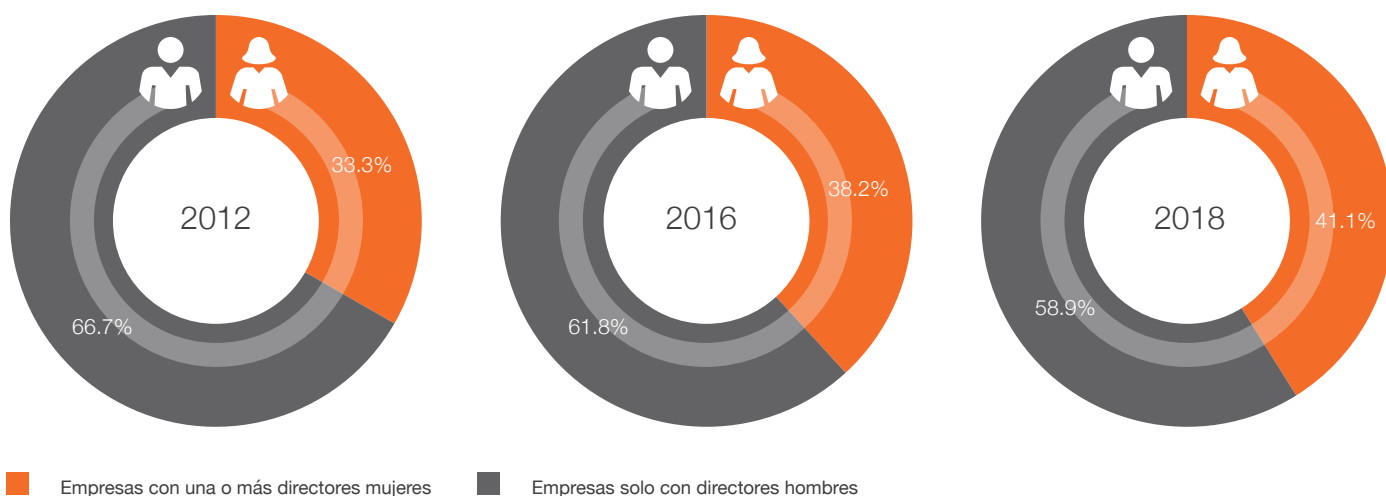
Directora



7.4 Mujeres como miembros de Directorios. El número de mujeres como miembros de directorio ha aumentado desde el 2012 pero el avance sigue siendo lento.

En el 2012, el 33.3% del total de empresas registradas en la BVL correspondía a las empresas que cuentan con una o más directores mujeres. En el 2016, el porcentaje subió al 38.2%, y en el 2018, se incrementó al 41.1%. Actualmente se encuentra un mayor número de empresas que incluyen en los directorios de las empresas al menos a una mujer; sin embargo, el avance sigue siendo lento (Figura 3).

Figura 3 - Empresas con directores hombres y empresas con una o más directores mujeres



Sin duda hay discriminación, la excusa es que no hay un pool suficiente. La realidad es que hoy 93% de los miembros de Directorio son hombres, y no creo que 93% de las veces un hombre haya sido la opción más conveniente. Los sesgos existen. En otros espacios se siente que no te escuchan, una dice algo y no pasó nada, luego un hombre lo dice y es la idea del año. El tema es que, sabiendo que es así, ¿cómo hago para hacer ver mi punto de vista? Y en simultáneo combatir los sesgos existentes”.

Elena Conterno Martinelli, Directora de CrediScotia Financiera y Profuturo AFP



7.5 Mujeres como miembros de Directorios. El porcentaje de la presencia de directores mujeres en las empresas registradas en la BVL ha aumentado ligeramente en los últimos seis años.

En el año 2012, de las 177 empresas analizadas, solo 59 (33.3%) reportaron que había al menos una mujer como miembro de directorio; mientras que, de las 249 empresas analizadas en el 2016, 95 (38.2%) registran directoras mujeres. En el 2018, de un total de 236 empresas analizadas, 97 (41.1%) cuentan con mujeres como miembros de sus directorios (Figura 4).

Cabe destacar que en el período 2012 al 2016 ha habido un incremento del 40.7% de empresas participantes de la BVL; mientras que, en el período 2016 al 2018, ha habido una reducción de -5.2% (de 249 a 236 empresas), explicada por el posible retiro de valores inscritos, por los problemas societarios que no les permiten presentar estados financieros y sus reportes de Gobierno Corporativo; o, por su incorporación en procesos de reestructuración empresarial.

En suma, menos del 42% de las empresas peruanas cuentan con una o más mujeres en sus directorios, lo cual está por debajo de la media latinoamericana y muy distante del comportamiento de las empresas en materia de diversidad en el mundo.

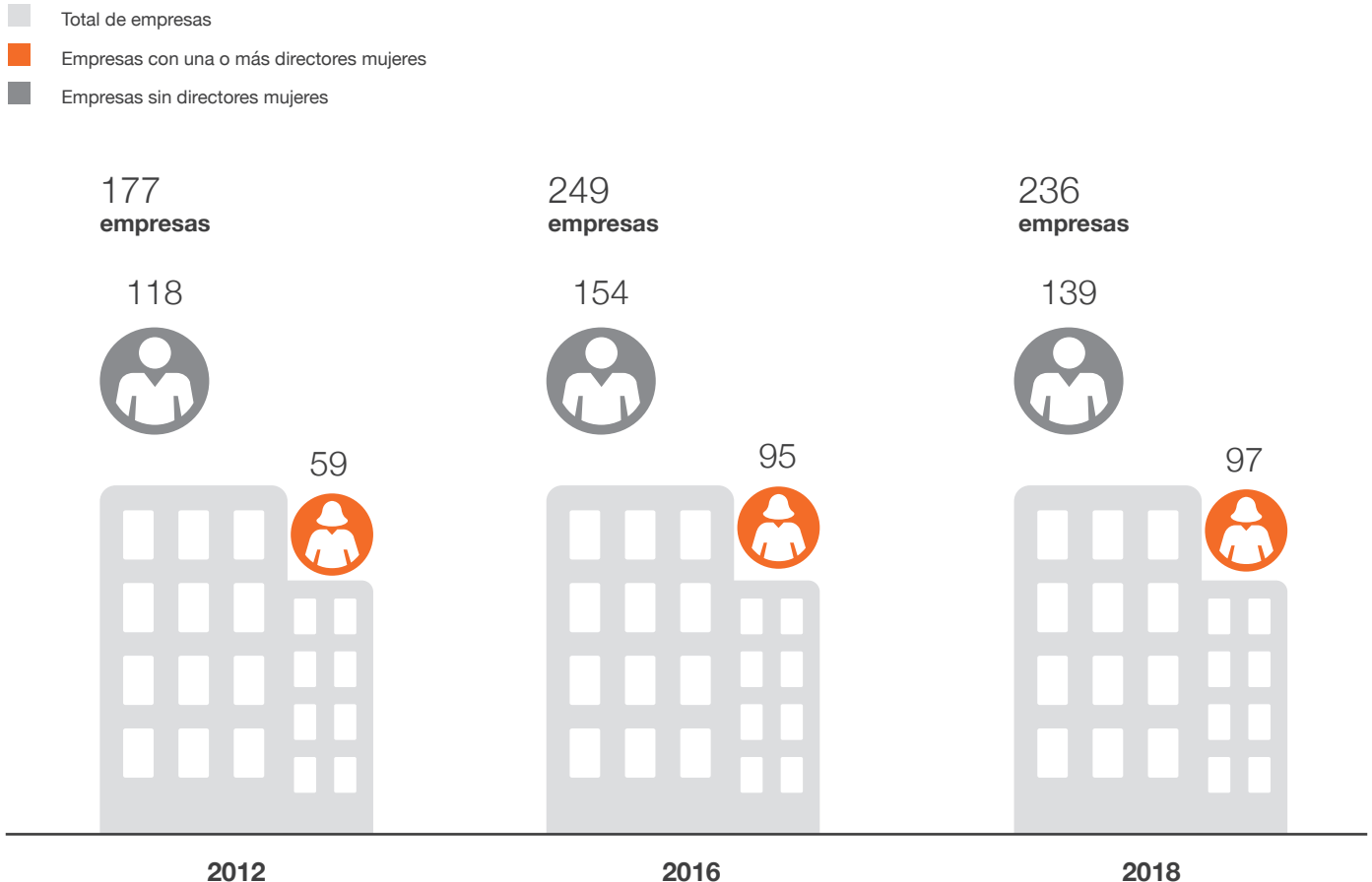
En una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo en el año 2013, mostró que el 57% de las empresas en la región declaraban contar con al menos una mujer en el máximo nivel ejecutivo frente a un 71% en el mundo (OIT, 2017a), lo cual evidencia que todavía existe mucho por recorrer en materia de diversidad de talento femenino en las empresas peruanas.



Debemos fortalecer las ventajas que tenemos las mujeres en el mundo profesional y sacar lo mejor que cada una de nosotras tiene. Lograr una posición directiva no porque somos minoría, sino porque tenemos los atributos que nos hacen indispensables en la organización. Es necesario creernos nosotras mismas que podemos contribuir, no copiando el modelo masculino sino como mujeres auténticas que tenemos muchísimo que aportar y dar diversidad de opinión desde otra perspectiva”.

**Gladys Edith Herrera Castañeda,
Directora Banco de Comercio**

Figura 4 - Empresas de la BVL con y sin miembros de directorio mujeres



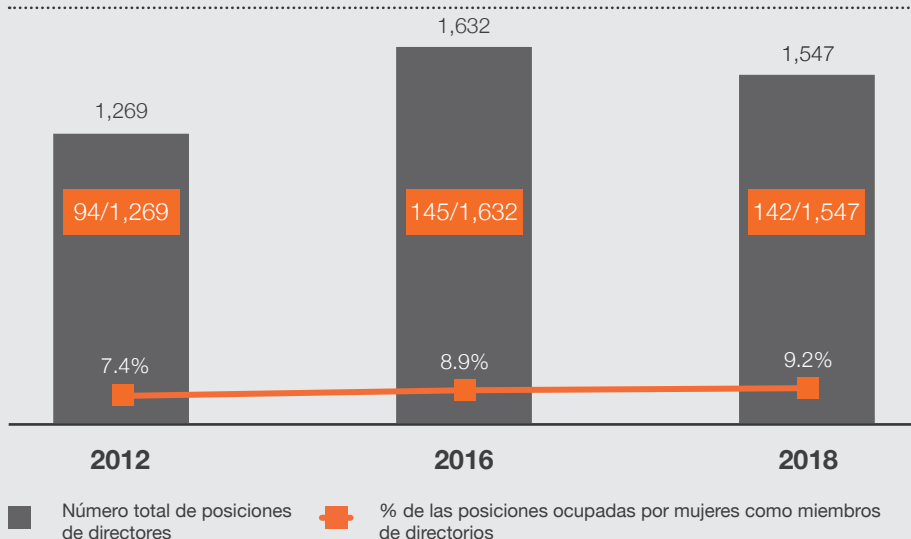
7.6 Posiciones ocupadas por las mujeres como miembros de directorios. Las posiciones ocupadas por mujeres como miembros de Directorio han ido creciendo, pero a un ritmo muy leve en seis años.

La presencia de las mujeres como miembro de directorio sigue siendo baja aunque en los últimos años ha crecido levemente el porcentaje (de 7.4% a 9.2%). Esto se puede observar en el número total de posiciones ocupadas por las mujeres como miembro de directorios en los tres años estudiados. En el 2012, del total de 1,269 posiciones como miembros de directorios, solo el 7.4% eran ocupadas por mujeres; mientras que, en el 2016, las mujeres representaron el 8.9% del total de 1,632 posiciones; y en el 2018, llegó a 9.2% del total de 1,547 posiciones; esto es un crecimiento del 51.1% en seis años, pasando de 94 a 142 posiciones de directorios ocupadas por mujeres (Figura 5).

Esta situación evidencia varios aspectos: (a) que el techo de cristal existe en los directorios de las empresas peruanas⁶; (b) que existe aún un modelo de gestión conservador en la alta dirección de las empresas, frente al de la apertura al aporte de la diversidad; (c) que la mayoría de los directorios de las empresas del Mercado de Valores aún no se han profesionalizado.

⁶ Se denomina "techo de cristal" aquella condición que representa los obstáculos que impiden a las mujeres o las minorías llegar a la cima.

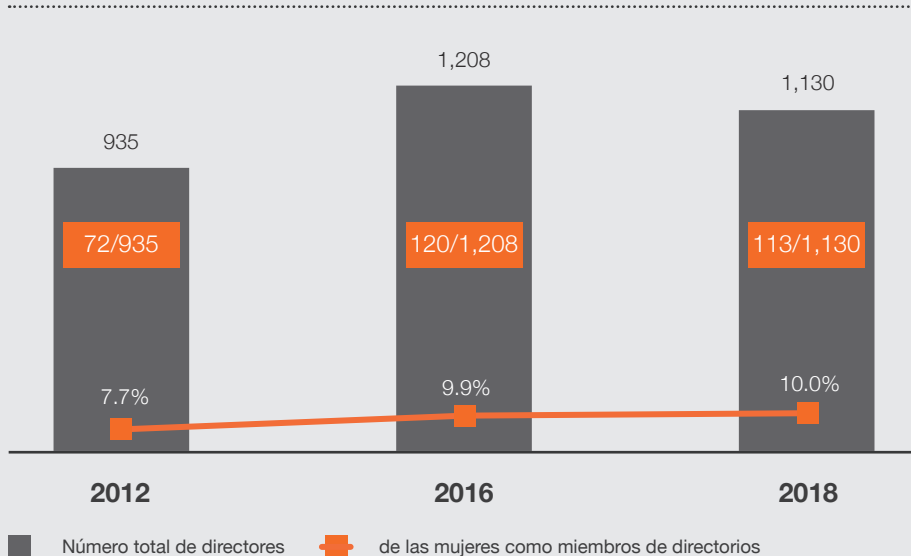
Figura 5 - Participación de las posiciones ocupadas por las mujeres como miembros de directorios respecto al total de posiciones de directores en las empresas de la BVL



7.7 El número de mujeres como miembros de directorios. El porcentaje que representa la participación personal de mujeres como miembro de directorios respecto al total de directores en las Empresas de la BVL sigue siendo baja.

Las empresas listadas en la BVL siguen mostrando una baja participación de las mujeres como miembros de directorio en los últimos seis años. En el 2012, del total de 935 directores, solo el 7.7% eran mujeres; mientras que, en el 2016, las mujeres representaron el 9.9% del total de 1,208 directores; y en el 2018, se mantuvo el porcentaje de 10.0% de un total de 1,130 directores (Figura 6).

Figura 6 - Participación del total de mujeres (personas) como miembros de directorios respecto al total de directores de las empresas de la BVL



Pisemos el acelerador

El porcentaje que representa la participación de mujeres como miembros de Directorios respecto al total de directores en las Empresas de la BVL se encuentra cerca a la media latinoamericana pero lejos a nivel mundial.

Si bien las empresas listadas en el Mercado de Valores de Lima siguen mostrando una baja participación de las mujeres como miembros de directorios en los últimos seis años, cuando se compara con la media latinoamericana, podemos decir que se encuentra en camino a mejores posiciones.

En el año 2016, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) analizó el equilibrio de género en los cargos directivos de 1,259 empresas listadas en el Mercado de Valores de América Latina y el Caribe (Flabbi, Piras & Abrahams, 2016) y encontraron que la participación de las mujeres en los directorios es de 8.5%, cifra semejante al obtenido en el presente estudio. Asimismo, Egon Zehnder (2016), una firma consultora a nivel mundial sobre liderazgo realizó un análisis sobre diversidad de las juntas directivas de las

empresas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México demostrando que Colombia era el país que tenía más participación femenina en los directorios con un 14%, seguida de Chile con un 8%, Argentina y Brasil con 6% y México con el 5%. También, la encuesta realizada por Credit Suisse en el año 2016 a 3,000 empresas mostró que la participación de las mujeres se había incrementado de un 9.6% a casi un 15% a nivel mundial (OIT, 2017a).

Sin embargo, la brecha se amplía cuando se compara la situación de la mujer como miembros de directorios en las empresas en el Perú respecto a lo que ocurre a nivel mundial. Un estudio de la consultora Spencer Stuart realizado el año 2016 señala que la participación de las mujeres en los directorios en Perú tiene una de las tasas más bajas entre los países que han analizado, con un total de 38% empresas con una o más mujeres en sus directorios y con un total de 7% de participación de las mujeres en el total de directores. Asimismo, el estudio indica que el promedio internacional de empresas que cuentan con una o más mujeres en sus directorios es del 84% (versus el 38% del Perú) y que el promedio internacional de participación femenina en los directorios alcanza al 23.3% (versus el 7% en el Perú).

Tabla 4 - Porcentaje de mujeres en los directorios

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

Nota: Spencer Stuart (2016). Perú Board Index 2016. Recuperado de https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/biperu_17.pdf

“

Si eres propositivo que seas hombre o mujer no debería ser un problema. No es un tema de cuotas ni de preferencias, sino de igualdad de oportunidades. Es el talento el que debe ser privilegiado”.

María Julia Sáenz Rabanal,
Directora de Unión de
Cervecerías Peruanas
Backus y Johnston S.A.A.

⁷ El Estudio de Egon Zehnder analizó la composición de las juntas directivas de 155 empresas que cotizan en Bolsa con una capitalización de mercado de al menos US\$ 1,000 millones en estos cinco países.

⁸ Estudio realizado por primera vez en el Perú, analizando el desempeño de 55 empresas cotizadas en la BVL, de las cuales 28 componen el índice de S&P, siendo que las 27 restantes son escogidas por su importancia.

Estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo señalaron que tener mujeres en un treinta por ciento de los cargos directivos, permite alcanzar la masa crítica necesaria para incidir positivamente en los resultados de una empresa (OIT, 2017a). Tal como se aprecia en la Tabla 4, son muy pocos países en el mundo que lo han logrado, lo cual significa que se tiene que atender

permanentemente esta problemática. Si en el Perú seguimos al nivel de crecimiento del 51.1% cada seis años, en 24 años estaríamos alcanzando una paridad en los miembros del directorio de las empresas, lo cual no tiene justificación alguna considerando la mayor preparación, experiencia y especialización que vienen teniendo las mujeres peruanas en los últimos años. Lo cierto es que sigue

siendo un desafío contar con mujeres en los directorios. Razones que se esgrimen pueden ser variadas, pero en todos los casos evidencia que falta aún sentido de apertura para valorar lo que es una tendencia mundial: la ventaja de contar con directorios diversos compuestos por mujeres y hombres.

Mujeres: Una Fuerza Transformadora

Hace unos cincuenta o sesenta años atrás, podía escucharse algún cuestionamiento en nuestra tradicional sociedad peruana de aquellos años, en relación con los hogares en que la mujer estudiaba y posteriormente trabajaba, lo cual era sinónimo por lo menos de interrogación, sobre si la situación económica familiar hacía necesario que la mujer saliera de su hogar a buscar incorporar ingresos a la canasta familiar. Felizmente al hoy, esa mentalidad ha cambiado y podemos sostener válidamente que la mujer que estudia y se prepara para salir al mundo a trabajar, lo hace impulsada por una genuina y natural intención de realización personal y profesional que es la que la impulsa a ser generadora de sus nuevas oportunidades de crecimiento.

La educación y capacitación permanente, son las herramientas más valiosas con las que contamos para salir adelante. Una mujer con educación, es una mujer informada, una mujer que gestiona y sabe administrar la información que posee y que tiene en sus manos la capacidad de manejar y transformar toda situación que se le ponga al frente.

A fin de observar la participación de las mujeres en cuanto a capacitación se refiere; demos una rápida mirada a una muestra del número de universitarios egresados, bachilleres y titulados en el 2016 en nuestro país; así como, al número de mujeres científicas, para lo cual nos remitimos a la fuente oficial e información pública de SUNEDU y CONCYTEC.

De acuerdo a la información estadística publicada en el portal de la SUNEDU, comparando la participación femenina solo en dos universidades con presencia relevante en nuestro país, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), como referente de dos buenas universidades, una pública y una privada, obtenemos la siguiente información:

De un total de 3,844 egresados de la UNMSM al 2016, 1,830 son mujeres (48%) y 2014 (52%) son hombres. Asimismo se reportaron 3,919 bachilleres, de los cuales 2,143 (55%) son mujeres y 1,776 (45%) son hombres. Para ese mismo ejercicio se reporta a 2,719 titulados, de los cuales 1,551 (57%) son mujeres y 1,168 (43%) son hombres. En lo que se refiere a la PUCP, en el año 2018, de un total de 1,945 egresados, reporta 932 mujeres (48%) y 1013 (52%) hombres; en lo referente a bachilleres, dicha casa de estudios reporta un total de 1,952, de los cuales 947 (48%) son mujeres y 1,005 (52%) son hombres; y finalmente de un total de 1,683 titulados; resulta que 823 (49%) son mujeres y 860 (51%) hombres.

De otro lado, en el campo de la investigación y de acuerdo con información del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016 elaborado por el CONCYTEC, el porcentaje de mujeres profesionales dedicadas a la ciencia, tecnología e innovación en el Perú alcanza el 31.9% del total de profesionales registrados en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA). Conforme a lo señalado por el estudio: "... se observó una significativa brecha de género en todas las categorías de personal dedicado a generar I+D. Así, en el 2015 en la categoría de investigadores, 68.1 por ciento fue hombre y solo 31.9 por ciento fue mujer" (sic)

Conforme hemos evidenciado, el porcentaje de presencia femenina en los estudios de dos universidades importantes en el Perú, a nivel de pregrado es bastante pareja con los hombres; sin embargo, en materia de ciencia y tecnología, la brecha aún es alta, hace falta mayor presencia femenina. La mujer peruana día a día se abre paso de manera firme y segura, asumiendo el reto de prepararse cada vez más y mejor para ser parte de una sociedad competitiva y así estar lista para asumir posiciones de liderazgo.

SIBE SUNEDU – Superintendencia Nacional Superior Universitaria
I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016 elaborado por el CONCYTEC

Artículo elaborado por:

Mariella Del Barco, abogada y líder del Comité de Buen Gobierno Corporativo de WomenCEO Perú

VIII. Resultados sobre la Participación de las Mujeres en Directorios en las Empresas con Valores Inscritos en la BVL por Sectores Económicos

Posiciones ocupadas por las mujeres como miembros de directorios por sectores económicos. El porcentaje que representa el número de posiciones de las mujeres como miembros de directorios sigue siendo bajo en la mayoría de los sectores. El mayor porcentaje se encuentra en el sector de Administradoras de Fondos de Pensiones.

En los nueve sectores económicos clasificados por la BVL, se observan bajos porcentajes que representan el número de las posiciones de las mujeres como miembros de directorio.

En el sector Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) es donde se encuentra un mayor porcentaje en comparación a los otros sectores, lo cual se debe al menor número de directores y al hecho que solo existen cuatro empresas en dicho sector (AFP Integra S.A, AFP Hábitat S.A., Prima AFP S.A. y Pro Futuro AFP). Las Figuras 7, 8 y 9 muestran la evolución de la participación de la mujer como miembros de directorios desde el año 2012 hasta 2018.

“

Si bien la diversidad es un elemento mucho más presente que hace varios años atrás, algunas empresas todavía no saben cómo empezar a liberar la productividad de sus gerentes femeninas de nivel medio. La buena noticia es que las empresas pueden tomar disposiciones de orden práctico para valorizar su veta de talento femenino.”

Rosaleen Blair, fundadora y Directora General de Alexander Mann Solutions (OIT, 2017a)

Figura 7 - Número de las posiciones de las mujeres como miembros de directorios: 2012

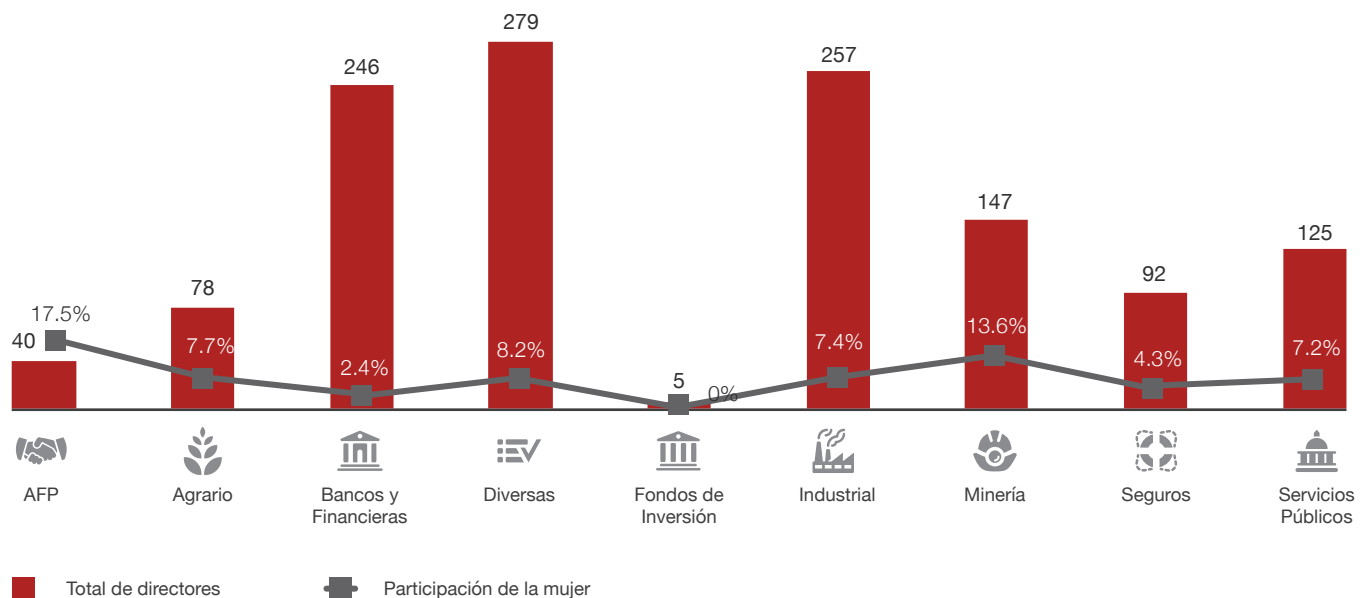


Figura 8 - Número de las posiciones de las mujeres como miembros de directorios: 2016

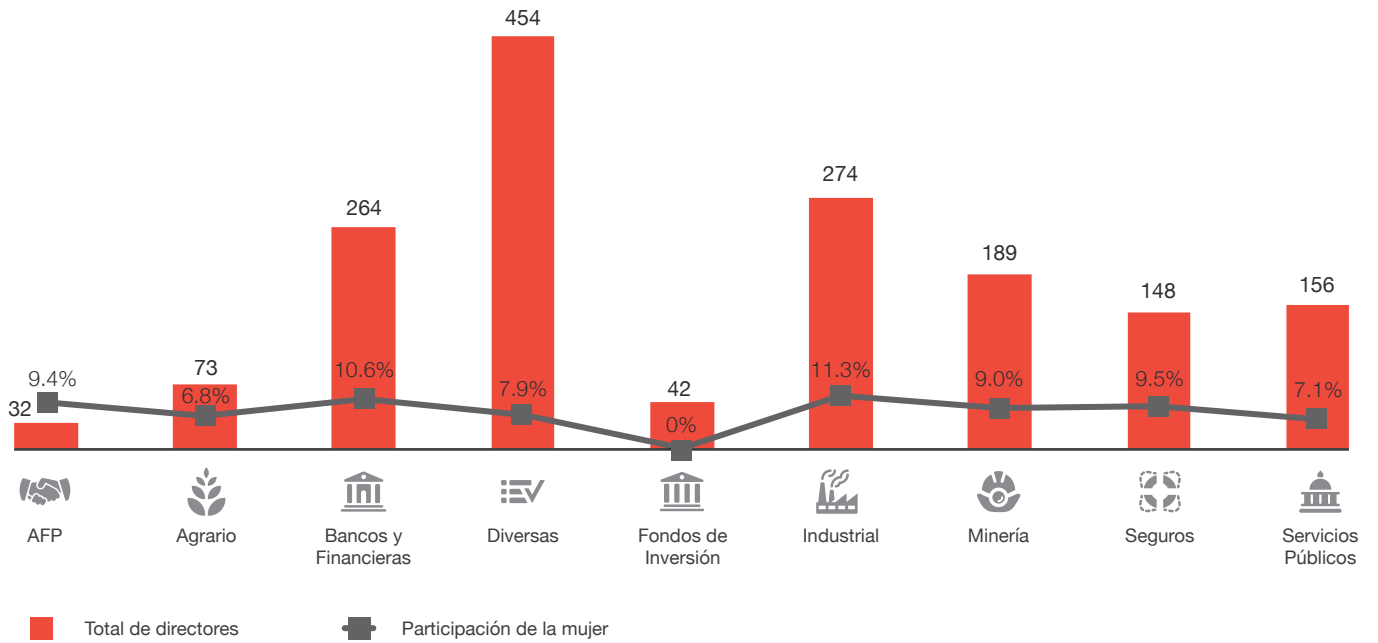
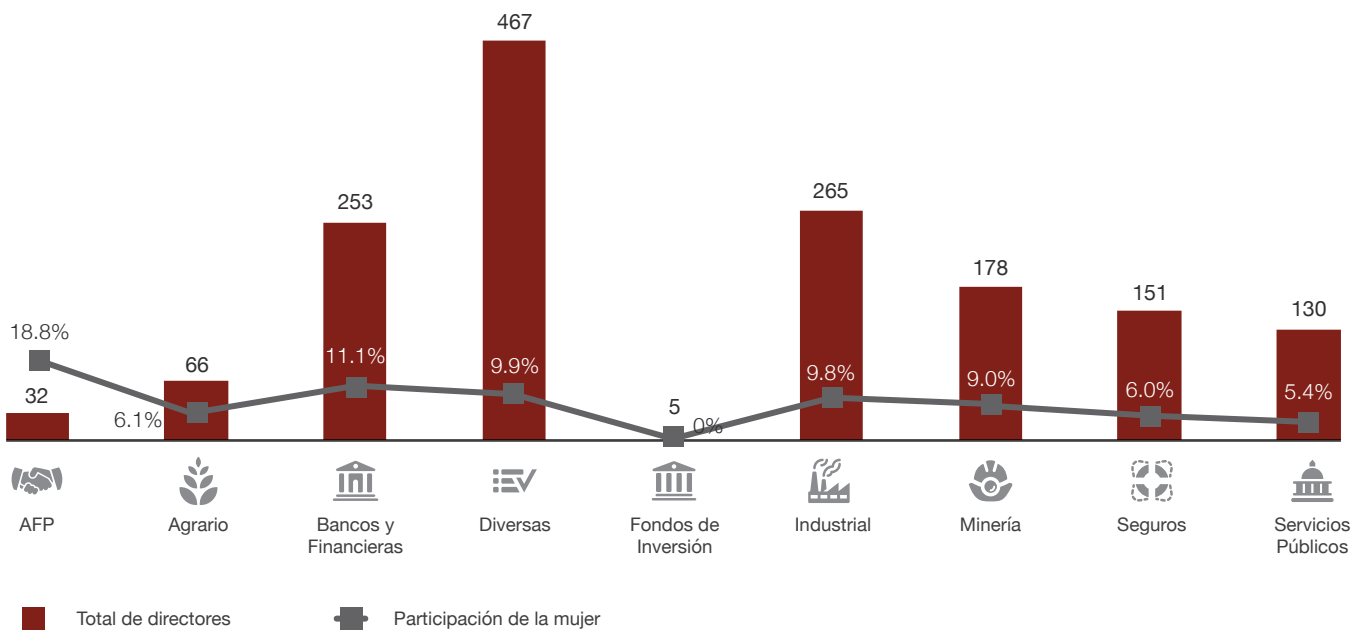


Figura 9 - Número de las posiciones de las mujeres como miembros de directorios: 2018.





Yo creo que tiene que ver con la cultura y la estructura. Las mujeres no acostumbramos pedir nada. Te sientes contenta con que te den la oportunidad de “estar”, sientes que el espacio no te pertenece, sino que lo “estás tomando”. Y los hombres piensan: ¿pero por qué va a querer más?”.

Gianna Macchiavello Casabone,
Directora de Refinería La Pampilla

Lo que resulta una constante, según muestra el estudio, es que las empresas del sector agrario tienen poca apertura a la diversidad del talento femenino y masculino, en la medida que el porcentaje de participación de las mujeres en los seis años no supera el 7.7%. Cabe destacar que en este rubro se encuentran empresas agrarias, centrales azucareras y ex cooperativas agrarias que mantienen un perfil completamente distinto de la conducta empresarial de las empresas agroexportadoras que si tienen políticas de diversidad y gestión del talento femenino. En un reciente estudio desarrollado por la CONFIEP por auspicio de la Organización Internacional del Trabajo (Flores, 2017, se ha identificado que de las 12 empresas agrarias de la BVL y 4 agroexportadoras que no se encuentran listadas, estas últimas permiten equilibrar la balanza a efectos que el sector económico muestre un 50% de buena performance en materia de diversidad de género.

En contrapartida, el desempeño del sector bancos y financieras resulta alentador, la cual pasó de un 2.4% de participación de mujeres en sus directorios al 2012, a 10.6% en el 2016 y, 11.1% en el 2018 que de una manera confirma el interés de las empresas de buscar la reserva de talento femenino que contribuye en innovación, gestión de riesgos y reputación empresarial, entre otros factores que resultan importantes para el giro de estas empresas.

En relación con las empresas del sector económico identificadas como “Diversas”⁹, si bien muestra variaciones importantes en los tres períodos anuales, no corresponde estandarizar los resultados, por la diversidad de rubros económicos que pueden formar parte de ella. Mientras que, el sector minería muestra un porcentaje más estable en los últimos seis años, ubicándose en el rango de 13.6% al 9.0%.

Finalmente, dos sectores económicos que llamarían la atención en su desempeño es el caso de las empresas que forman parte del sector Seguros y Sector Servicios Públicos, con una variación de la participación femenina a la baja de aproximadamente 36%, lo cual significa que ha ido en relación inversa con el incremento del porcentaje general de participación de mujeres en directorios.

Los resultados muestran que se requiere hacer un seguimiento por sector económico sobre el equilibrio de género y la diversidad del talento en los Directorios de las empresas peruanas. El panorama no es del todo optimista, porque muestra que a pesar que se den avances, los retrocesos pueden darse en cualquier momento y ello puede evidenciar que aquellos obstáculos existentes contra las mujeres para asumir mayores posiciones en la alta Dirección, son lo suficientemente importantes para mantenerse en el tiempo.



Cuando estás discutiendo, tienes que ser lo más técnica posible y controlar tus emociones. Tienes un rol que te exige demostrar tu capacidad 10 veces más, la vara para la mujer es mucho más alta”.

Margaret Burns, Directora de Administradora Jockey Plaza Shopping Center

⁹ Para la Bolsa de Valores de Lima, las “empresas diversas” son aquellas que forman parte de los nueve (9) grupos de clasificación existente para efectos de presentar información sobre empresas con valores inscritos en ella. En tal sentido, aquellas empresas cuyos valores inscritos en la BVL que no sean administradoras de fondos de pensiones, bancos y financieras, agrarias, servicios públicos, mineras, seguros, industriales o fondos de inversión son clasificadas como empresas diversas.

¿Cómo Aporta la Diversidad en la Evolución y la Generación de Valor de la Compañía?

Las empresas hoy reconocen que uno de los más importantes activos de la empresa es el recurso humano para generar valor, por lo que invierten en programas de desarrollo de talento.

En una sociedad más evolucionada donde el consumidor está cada vez más informado y no es pasivo, las empresas requieren ser cada día más competitivas y estar en constante innovación, dado que el que no evoluciona se extingue.

La tecnología en este sentido también juega un papel importante. En esta evolución, se oye hablar mucho de la importancia de la diversidad y la equidad de género, pero no se trata de estar a la moda pues las empresas son exitosas cuando dan resultados positivos y crecen. En este sentido los números hablan por sí solos: estudios como de McKinsey & Co (2018), muestran una correlación positiva entre la performance financiera y las acciones que las compañías pueden tomar para desarrollar una robusta estrategia de Investigación y desarrollo muy importante para la innovación.

El estudio muestra que las empresas en el cuartil superior de diversidad de género en sus equipos ejecutivos, fueron 21% más propensas a ser líderes en rentabilidad en su industria y 27% más propensas a tener una creación de valor superior. Por ello grandes compañías han ido incluyendo en sus programas de desarrollo de talento, programas de diversidad de género.

La fórmula pareciera ser simple: si tienes un activo tan valioso solo tienes que explotarlo; por tanto se debe buscar promover mayor diversidad en los roles de decisión y en los altos equipos ejecutivos. En consecuencia, la fórmula está dada y solo queda tomar las mejores prácticas de las empresas que ya disfrutaban de este importante beneficio.

Artículo elaborado por:
Rocío Portugal Manrique, Directora y Líder del Comité de Organización Interna de WomenCEOPerú



“

Ella tiene que pensar cuándo y cuánto va a hablar, si no, dirán que habla mucho. Ella tiene que hacer una evaluación, tiene que “tamizar”, en un instante, lo que tiene o no tiene que decir”.

María Elena Hernández Pastor,
Directora de Cosapi



IX. Resultados Específicos sobre la Situación de las Mujeres en Directorios en las Empresas con Valores Inscritos en la BVL



Los directorios son muy cordiales, pero, a la hora de la hora, cuenta lo que uno aporta o no aporta. El apoyo del directorio se gana de a pocos, con la forma que uno se relaciona con las personas para generar confianza. Uno se gana la confianza con su trabajo”.

Patricia Silva Lizárraga,
Directora de Credicorp

9.1 Directoras Independientes. Según la información proporcionada, el número de mujeres como directoras independientes se ha mantenido entre el 2016 y el 2018.

La empresa debe contar con una determinada cantidad de miembros de directorios independientes y también dependientes, que garanticen transparencia, independencia de criterio y un análisis crítico permanente ante las empresas y el entorno, lo cual contribuye a un mejor desempeño de la organización. En el 2012, de un total de 72 mujeres (personas) directoras, se registraron 27 como directoras independientes (37.5%); mientras que, en el 2016, de un total de 120 directoras, 34 son directoras independientes (28.3%). Finalmente en el 2018, de un total de 113 mujeres se registraron 33 como directoras independientes (29.2%) (Tabla 5).

Existen varias definiciones de Director Independiente y todas ellas son válidas, de acuerdo al ámbito bajo el cual se encuentre la sociedad. La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) ha definido como Directores Independientes aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas, directores o principales funcionarios, que cumplan los criterios adicionales que pueda establecer la SMV mediante norma de carácter general (SMV, 2015).

Según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Director Independiente es aquel seleccionado por su prestigio profesional y que no tiene, ni ha tenido en los últimos tres (3) años consecutivos anteriores a su designación, vinculación con la empresa, administración, grupo

económico o accionistas principales (aquellos que tienen la propiedad del cinco por ciento o más de las acciones de la empresa) (SBS, 2017).

Para el caso de aquellas Empresas de Propiedad del Estado (EPE), el Principio 16 del Código de BGC para las empresas bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) establece que las EPE deben designar como Presidente de su Directorio a un independiente y que la Junta General de Accionistas debe aprobar el manual, reglamento o similar que establezca las características de quien ha de ser considerado Director Independiente de una EPE. Estas personas deben reunir las condiciones que aseguren su imparcialidad, objetividad e independencia en la toma de decisiones (FONAFE, 2013).

Contar con miembros Independientes en el Directorio brinda un mayor nivel profesional en la toma de decisiones, al centrar el debate en lo mejor que necesita la empresa desde una mirada objetiva, especializada, experimentada y con todo el soporte que brinda una (un) profesional especialista, reconocida(o) por su trayectoria. Promover la mayor profesionalización de los Directorios, invitará a la mayor participación de las mujeres que podrán aportar con su capacidad.

Tabla 5 - Directoras dependientes, independientes y número de posiciones de directoras

	2012	2016	2018
Directoras mujeres (personas)	72	120	113
Posiciones ocupadas por directoras	94	145	142
Directoras independientes (personas)	27	34	33
Posiciones ocupadas por directoras independientes	34	45	43

Spencer Stuart, consultora internacional de investigación en CEO, gestión, recursos humanos, cultura organización, evaluación ejecutiva y liderazgo, desarrolló un índice en donde se señala que, de 55 empresas analizadas en su estudio, 48 contaban con al menos un miembro de directorio Independiente y que la mayoría de las empresas tienen entre 1 a 5 miembros de directorios independientes; siendo 9 el número máximo de miembros independientes de un Directorio (Spencer Stuart, 2016), según comprobaron. Un dato importante que arroja su estudio es que el 35% de los directores titulares se consideran independientes, mientras que un 65% se consideran vinculados. Sin embargo, dicho estudio señala que

tras analizar el detalle de la información, no todos los directores declarados como independientes en el Reporte de Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo al que están obligados a presentar las empresas que cuentan con valores inscritos en la Bolsa de Valores de Lima, cumplían con los requisitos de independencia (Tabla 6). Téngase presente que este estudio se ha realizado solo sobre un grupo de empresas reconocidas y destacadas por su performance, por lo que no se puede atribuir que este es el comportamiento de las empresas listadas en el general. De hecho, se estima que el índice de directores independientes de empresas en el Perú es del 2.6 uno de los más bajos después de Chile y Rusia.



Mis recomendaciones serían que estén dispuestas a tomar riesgos, que se enfoquen, que tengan disciplina, ganas de hacer cosas nuevas, un buen nivel de conocimiento del sector y una visión estratégica”.

Elzbieta Czetwertynska,
Directora de Citibank Perú

Tabla 6 - Empresas con miembros de directorios independientes por países (en porcentaje)

País	%
Suiza	88.0
Estados Unidos	84.0
Finlandia	83.0
Noruega	79.6
Francia	69.0
Dinamarca	66.3
Suecia	63.7
Reino Unido	61.1
Holanda	60.0
Alemania	60.0
Italia	50.0
Bélgica	44.8
España	43.0
Rusia	32.0
Chile	17.3

Nota: Spencer Stuart (2016). Perú Board Index 2016. Recuperado de https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/biperu_17.pdf



Condiciones básicas para ser considerado Director Independiente (una o varias), según Spencer Stuart (2016):

- No ser director o empleado de una empresa del mismo grupo empresarial, salvo que hubieran transcurrido 3 o 5 años, respectivamente, desde el cese en esa relación.
- No ser empleado de un accionista con una participación igual o mayor al 5% en la sociedad.
- No tener más de ocho años continuos como director independiente de la sociedad.
- No tener, o haber tenido en los últimos 3 años relación comercial o contractual, directa o indirecta y de carácter significativo con la sociedad u otra afiliada
- No ser cónyuge, ni tener relación de parentesco en 1re ó 2do grado de consanguinidad, o en 1re grado de afinidad con accionistas, miembros del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad.
- No ser director o miembro de la Alta Gerencia de otra empresa en la que algún director o miembro de la Alta Gerencia de la sociedad sea parte del Directorio.
- No haber sido en los últimos 8 años miembro de la Gerencia o empleado ya sea en la sociedad, en empresas de su mismo grupo o en las empresas accionistas
- No haber sido durante los últimos 3 años, socio o empleado del auditor externo.

Nota: Spencer Stuart (2016). Perú Board Index 2016. Recuperado de https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/biperu_17.pdf

9.2 Directoras Independientes. Mujeres miembros de directorio de más de una empresa

Una forma también de evaluar la independencia de un miembro de directorio es respecto a su pertenencia en más de una empresa, aunque algunas veces ello obedecería al hecho de pertenecer a diversas empresas de un mismo grupo económico, supuesto al que no correspondería el término de director independiente. En todo caso, es importante tener presente que el número de directoras mujeres que tiene presencia en más de una empresa se ha incrementado desde el 2012 (Tabla 7). En el 2012 había 52 directoras dependientes; mientras que, en el 2016 se registraron 90 mujeres; y en el 2018, disminuyó el número a 84 directoras dependientes. Con respecto a la presencia en dos empresas o más, aumentó en el 2016 comparado con lo registrado en el 2012,

pasando de 7 a 8 directoras dependientes, y en el 2018, se registraron 10 directoras dependientes. Finalmente, para el caso de la presencia en tres empresas o más, se consideran a una, dos y tres directoras dependientes, para los años 2012, 2016 y 2018, respectivamente.

En suma, la infra representación femenina, en base a su calificación y especialidad se evidencia de manera importante en este rubro. Queda claro que casi la totalidad de las mujeres miembros de directorio de las empresas, se produce por su relación de dependencia o vinculación con la empresa, siendo por ahora excepcionales los casos de mujeres que son nombradas por su especialización y performance profesional. Es en este punto, donde los obstáculos estructurales y culturales se hacen más visibles, situación que se debe revertir.

Tabla 7 - Mujeres que son directoras dependientes en más de una, dos, tres y cuatro empresas

	2012	2016	2018
En una empresa a más	52 Directoras	90 Directoras	84 Directoras
En dos empresas a más	7 Directoras	8 Directoras	10 Directoras
En tres empresas a más	1 Directora	2 Directoras	3 Directoras
En cuatro empresas a más	0	0	1 Directora

Se requiere un directorio más profesional con independientes

“

De los 1,029 comentarios recibidos por LVDM en las preguntas sobre cuáles serían los hechos concretos que contribuyen a que una empresa tenga más desarrollado su Buen Gobierno Corporativo y que tengan una buena calificación en el trato igualitario de sus accionistas, el 26% sugiere la necesidad de incluir directores independientes. Resulta interesante que en el año 2016, el 29% de comentarios respecto a qué aspecto debería enfatizar el regulador del mercado peruano, coincidió con la misma demanda. Ello sugiere la necesidad de incluir directores independientes tanto para contar con una opinión objetiva frente a la gerencia, velar por el mejor proceso de toma de decisión y mejorar la gestión del Directorio” (p.38).

Bolsa de Valores de Lima, (2017), Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico. Análisis de los resultados de La Voz del Mercado 2016.

9.3 Mujeres Presidentes de Directorios. La presencia de mujeres como Presidente de Directorio sigue siendo muy baja.

El Presidente del Directorio es quien dirige este órgano de administración; presidirá las sesiones, representará la sociedad, motiva y proporciona orientación e información a los demás miembros del directorio, manteniendo contacto regular con el Director Ejecutivo o la Gerencia General.

En el 2012, se registraron en 6 mujeres como Presidentas de Directorio; en el 2016 se mantuvo el mismo número pero no las mismas personas; y en el 2018, se registraron 5 mujeres como Presidentas de Directorio. Si se compara estos indicadores con respecto al total de Presidentes de Directorios de las empresas de la BVL, en el 2012, el número de presidentas representaba el 5.7%; mientras que en el 2016, el porcentaje cayó a 3.4%; y en el 2018, cayó nuevamente ligeramente a 3.1% (Tabla 8). Esta situación también se encuentra por debajo de otros países (Spencer Stuart, 2016) (Tabla 9).

Tabla 8 - Presencia de las mujeres como Presidentes de Directorios

N° Mujeres como Presidentes de Directorio	2012	2016	2018
Hilda Ochoa-Brillembourg	1	0	0
Luz Evangelina Arias Vargas de Sologuren	1	1	1
Maria Caridad de la Puente Wiese	1	2*	0
María Jesús Hume Hurtado	1	1	1
María Rocío Peyon Giribaldi de Piaggio	1	0	0
Marilú Clotilde Wiese Moreyra	0	1	1
Marina Martiarena Mendoza	1	0	0
Rosanna Liliam Ramos Velita	0	1	1
Victoria Isabel Arias Vargas de Millership	0	1	1
Total	6	6	5

* María Caridad de la Puente Wiese era la única Presidenta de Directorio en el 2016 de las empresas Hipotecaria SURA EAH y Seguros SURA.



“

Como mujer, sacas puntos de vista que normalmente nadie los ha puesto sobre la mesa. Tienes una visión más holística de las decisiones, que impacta a las personas, a los clientes y a los colaboradores”.

María del Carmen Torres Mariscal, Directora de MiBanco

Tabla 9 - Mujeres como Presidentes de Directorios por países

País	%
Suiza	5.0
Estados Unidos	4.1
Finlandia	4.0
Noruega	12.0
Francia	5.0
Dinamarca	0.0
Suecia	4.0
Reino Unido	4.0
Holanda	2.0
Alemania	4.5
Italia	8.0
Bélgica	5.6
España	9.8
Rusia	0.0
Chile	0.0


































Nota: Spencer Stuart (2016). Perú Board Index 2016. Recuperado de https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/biperu_17.pdf

9.4 Mujeres gerentes generales. Se verifica un ligero incremento de la presencia de mujeres como gerentes generales de las empresas listadas en la BVL en los últimos seis años, aunque siguen mostrando una baja participación de las mujeres como gerentes generales.

Si se considera el número total de gerentes generales de las empresas listadas en la BVL, el porcentaje que representa el número de mujeres como Gerentes Generales es bajo en los tres años analizados. En el 2012, se registraron 10 mujeres que tenían el puesto de gerente general; mientras que, para el 2016 se incrementó a 12 mujeres; y en el 2018, disminuyó la cantidad a 11 mujeres (Tabla 10).

En el 2012, el total de gerentes generales que las empresas reportaron fueron 177 personas, de los cuales las mujeres representaron el 5.6%. Para el 2016, de un total de 249 gerentes generales, la participación femenina fue de 4.8%; y en el 2018, de un total de 236 gerentes generales, la participación femenina cayó ligeramente a 4.7%.

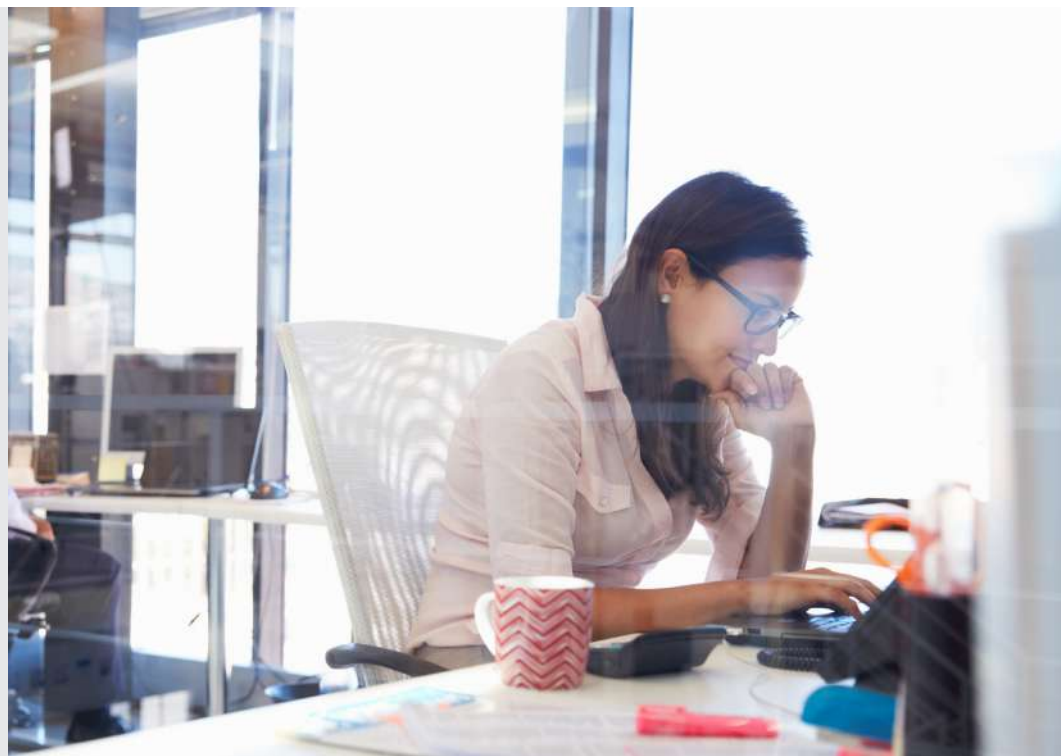
Tabla 10 - Empresas con presencia de mujeres como Gerentes Generales

Empresas	2012	2016	2018
Administradora del Comercio S.A.			
Agrícola y Ganadera Chavín de Huantar S.A.			
Austral Group S.A.A.			
Azzaro Trading S.A.			
Compañía Minera Poderosa S.A.			
Credicorp Capital Sociedad Titulizadora S.A.			
Edyficar Perú S.A.			
Ferreycorp S.A.A.			
Hermes Transportes Blindados S.A.			
Industria Textil Piura S.A.			
Inversiones en Turismo S.A. - Invertur			
Pesquera Exalmar S.A.A.			
Scotia Sociedad Titulizadora S.A.			
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal			
Termochilca S.A.			
Total general	10	12	11

“

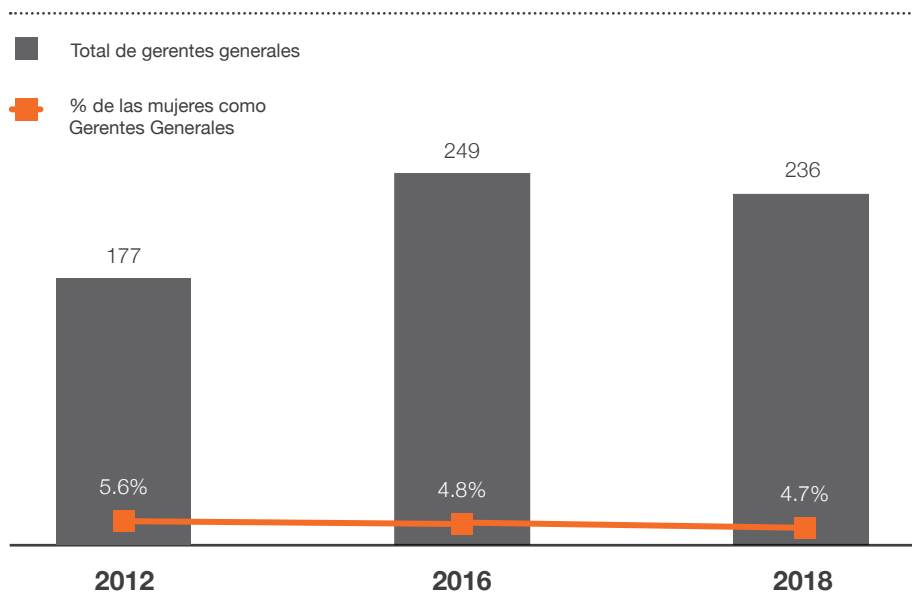
Las mujeres, generalmente, promovemos una mirada más detallista de los temas, y damos atención tanto al fondo como a la forma de cada asunto en el que nos corresponde participar. De esa forma damos una visión más integral a la compañía”.

Vivianne Sarniguet Kuzmanic,
Directora de Chubb Perú



Según datos proporcionados por Spencer Stuart (2016), el promedio internacional de mujeres gerentes generales en las empresas en el Perú es de 4.4%. Así como es importante considerar la reserva de talento femenino para los directorios, también lo es para la gerencia general o la dirección ejecutiva (CEO). A pesar del tiempo transcurrido, en el mundo la participación de las mujeres en la dirección general de una empresa es reducida e injustificada. Estudios han demostrado que las cualidades de un líder de una organización no está condicionado al hecho de ser hombre o mujer y que en todo caso, lo que se espera de todo buen Gerente General (liderazgo, ser organizado, tener ambición, capacidad de delegar, visión estratégica, empatía, conocimientos) no está condicionado con el género.

Figura 10 - Participación de las mujeres como Gerentes Generales.



Nota: Solo se han considerado las Empresas de la BVL que han reportado información sobre Gerentes Generales.

Las cualidades requeridas para un liderazgo satisfactorio no tienen un componente de género: el perfil de las gerentes generales

El perfil de las CEOs en el Perú no difiere del resto del mundo. Considerando la globalización de los mercados, una cualidad esencial es poder desarrollar las capacidades para competir con los mejores del mundo. Se requiere una mentalidad de crecimiento, tener la capacidad de soñar y pensar en grande para tomar el impulso adecuado, siendo más grande su deseo de lograr, que el temor de fallar.

Crear futuro y no solo cumplir con metas de corto plazo, plantea lo que Singularity University denominó: ser un líder Ambidextro. Este tipo de líder es el que puede manejar una agenda de crecimiento lineal, mientras construye iniciativas apalancadas en la tecnología para poder desarrollar capacidades de crecimiento exponencial. Ello plantea prepararse para aprovechar las posibilidades que ofrece la revolución tecnológica en su modelo de negocio.

Vivimos en un momento de increíble velocidad de cambio tecnológico y ello genera una realidad distinta cada día. El liderazgo personal para desarrollar las habilidades blandas que le permitan fluir en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y mantener una actitud optimista y resiliente, forma parte del perfil del CEO actual. Alejarse y alejar a su empresa del peor enemigo: “la zona de confort”, es una decisión de todos los días. Una perspectiva optimista frente a los cambios hace toda la diferencia. Debe creer en el inmenso poder del cambio como un generador de oportunidad. Humanizar a la organización con un sentido de propósito, mostrando preocupación por sus colaboradores, los clientes y la sociedad a la que sirve. Ser un líder que inspire y despierte entusiasmo para construir un futuro lleno de oportunidades. Trabajar en mejorar la experiencia del cliente, a partir de la mejora de la experiencia del colaborador, instalando una cultura que promueva la innovación, el trabajo colaborativo, el aprendizaje continuo y la apertura a enfrentar los cambios con actitud positiva.

La capacidad de desarrollar y liderar una red de redes de profesionales, organizaciones e instituciones diversas, en configurar escenarios donde lo imposible no existe, debe ser una fortaleza.

Artículo elaborado por:

Patricia Merino Aspauza, Consultora Asociada Senior LHH- DBM y business coach en estrategia, innovación y desarrollo de nuevos negocios. Directora y líder del Comité de Dirección Estratégica de WomenCEO Perú.

X. Resultados de los Perfiles de las Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas Listadas en la BVL

Dentro del grupo de mujeres miembros de directorio registradas en los últimos seis años, se consideró como muestra 61 mujeres para el 2012, 78 para el 2016, y 80 para el 2018, debido a la disponibilidad de información acerca de sus perfiles. En dichas muestras se pudo identificar diferentes perfiles con una gran variedad de características como son los años de experiencia y los estudios de pregrado y postgrado. Es así como, dentro de los resultados se ha podido encontrar que todas las directoras tienen más de 15 años trabajando (sin considerar

las prácticas pre y profesionales), y en promedio tienen 22 años de experiencia laboral.

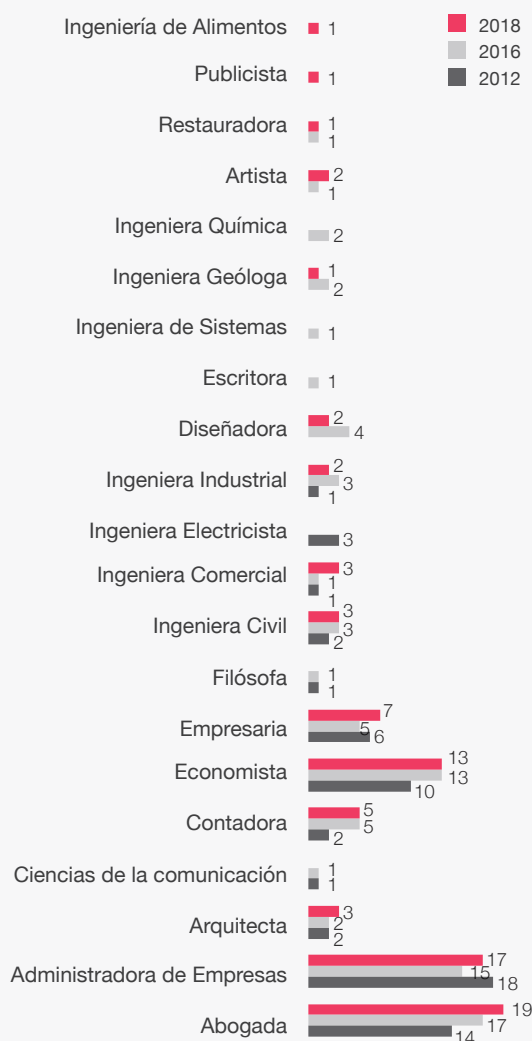
Con respecto a su perfil profesional, se observa que las directoras provienen de diferentes profesiones. Por ejemplo, algunas mujeres son abogadas, arquitectas, administradoras, ingenieras, geólogas, economistas, y otras carreras (ver Tabla 11). Asimismo, a nivel de postgrado, también se observa una gran variedad de estudios. A pesar de que, la gran mayoría de ellas posee un MBA,

especializaciones y diplomados, éstas dos últimas difieren de acuerdo con el tipo de industria en que sus empresas operan. Las especializaciones y diplomados son orientados a los campos de Economía, Finanzas Corporativas, Mercado de Capitales, Derecho y Geología.

Tabla 11 - Número de directoras de acuerdo a su perfil profesional: 2012, 2016 y 2018

Directoras			
Perfil Profesional	2012	2016	2018
Abogada	14	17	19
Administradora de Empresas	18	15	17
Arquitecta	2	2	3
Ciencias de la Comunicación	1	1	0
Contadora	2	5	5
Economista	10	13	13
Empresaria	6	5	7
Filósofa	1	1	0
Ingeniera Civil	2	3	3
Ingeniera Comercial	1	1	3
Ingeniera Electricista	3	0	0
Ingeniera Industrial	1	3	2
Diseñadora	0	4	2
Escritora	0	1	0
Ingeniera de Sistemas	0	1	0
Ingeniera Geóloga	0	2	1
Ingeniera Química	0	2	0
Artista	0	1	2
Restauradora	0	1	1
Publicista	0	0	1
Ingeniería de Alimentos	0	0	1
Total	61	78	80

Figura 11 - Variación del Número de Directoras de acuerdo a su perfil profesional: 2012, 2016 y 2018



Asimismo, en el estudio se ha analizado la relación entre los perfiles de las directoras y los niveles de rentabilidad alcanzados por sus empresas en el 2012, 2016 y 2017.¹⁰ Se encuentran diferencias en los ratios según los perfiles de las directoras. En el 2012, los mejores ratios fueron alcanzados por las empresas que tenían directoras con perfiles de arquitectas, ingenieras civil, empresarias, abogadas, comunicadoras. En el 2016 los mejores ratios fueron alcanzados por las empresas que tenían directoras con estudios en ingeniería geóloga, ingeniería de sistemas, derecho, arquitectura, administración de empresas, ingeniería civil y ciencias de la comunicación; mientras que, en el 2018 los mejores ratios fueron alcanzados por las empresas que tenían directoras con perfiles de abogada, arquitectura, ingenieras geólogas, administradoras, publicistas, ingenieras civil, artistas, ingeniera de alimentos y diseñadoras.

Lo más resaltante en esta investigación es que se esperaba que los mejores ratios se encontraran en las empresas con directoras que estudiaron administración y dirección de empresas, economía o finanzas. Sin embargo, donde se encontraron mejores resultados fueron en las empresas con directoras que estudiaron carreras humanísticas y sociales como derecho, arquitectura, ciencias de la comunicación, arte, entre otros (Figuras 12, 13 y 14).

¹⁰ Se utilizó para el ratio de rentabilidad el ROE (Return on Equity o Rentabilidad del Patrimonio).

Figura 12 - Perfil de las mujeres como miembros de directorios: 2012

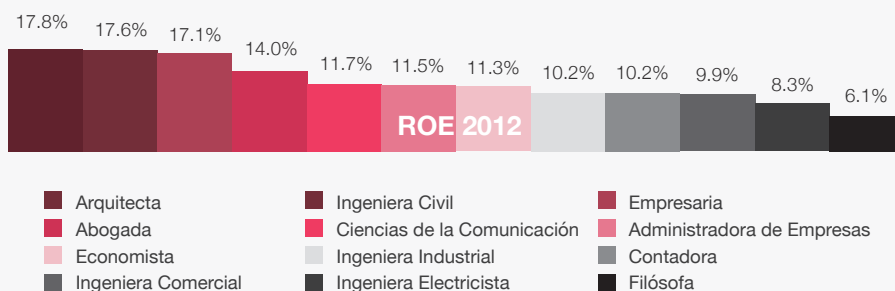


Figura 13 - Perfil de las mujeres como miembros de directorios: 2016

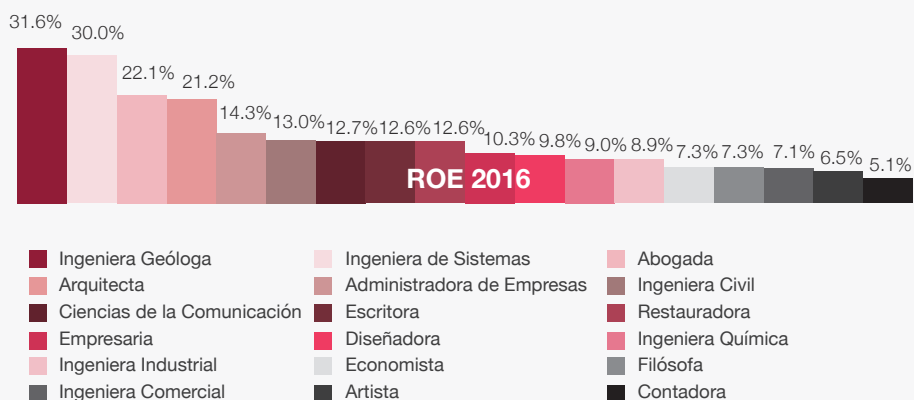
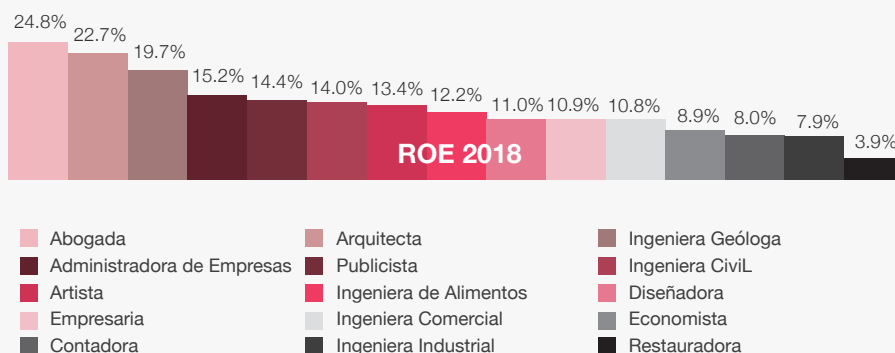


Figura 14 - Perfil de las mujeres como miembros de directorios: 2018



“

El directorio debe buscar la excelencia y el rol de la mujer le da la diversidad necesaria en cuanto a género, enriqueciendo los resultados”.

Isabel Arias Vargas, Presidenta de Directorio de Minera San Ignacio de Morococha y Asociada de Honor de WomenCEO Perú

En ese sentido, existen muchos ejemplos a nivel mundial que respaldan el hallazgo de relacionar a las directoras ejecutivas con carreras universitarias de Humanidades con un alto rendimiento en sus empresas. Algunos casos son: Carly Fiorina, exdirectora ejecutiva de Hewlett-Packard, quien estudió Historia Medieval y Filosofía; Susan Wojcicki, la actual directora ejecutiva de YouTube, quien estudió Historia y Literatura; Peter Thiel, fundador de Paypal, quien estudió filosofía; y Frederic Mazzela, fundador de BlaBlaCar, quien estudió música.

No obstante, existe una alta preferencia por las carreras más relacionadas a la ingeniería. Según la Encuesta Nacional de Hogares realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), el mayor porcentaje de la población de mujeres optan por seguir las siguientes carreras universitarias: Administración (12.5%), Ciencias Económicas y sociales (12.4%), Psicología (9.7%), Ingeniería, Industria y Construcción (8.7%). Mientras que, las carreras de Derecho, Humanidades, Educación Artística son elegidas por un porcentaje menor (ver Tabla 7).

Tabla 7 - Mujeres de 17 y más años según carrera profesional 2016

Nivel de Educación	Carrera Universitaria	Porcentaje respecto del total de la población de mujeres de 17 y más años de edad
Educación Primaria		12.3
Educación Secundaria		7.0
Educación superior universitaria	Administración	12.5
	Ciencias Económicas y Sociales	12.4
	Psicología	9.7
	Ingeniería, Industria y Construcción	8.7
	Enfermería	8.4
	Derecho y Ciencias Políticas	7.2
	Marketing y Negocios Internacionales	3.1
	Obstetricia y otras carreras de Ciencias de la salud	2.9
	Medicina	2.6
	Odontología	2.2
	Agropecuaria y Veterinaria	2.1
	Arquitectura y Urbanismo	2.0
	Antropología y Arqueología	1.6
	Ciencias físicas y Químicas	1.1
	Biología	1.0
	Educación Física, Especia y Artística	1.0
	Nutrición	0.9
	Humanidades	0.7
	Matemáticas y Estadísticas	0.4
Zootecnia	0.3	
Fuerzas Armadas	0.0	

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2016. Recuperado de http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp

Carlos Martínez, el Presidente de IMF Business School, afirmó que el mundo al ser más global, hace que las competencias como la tolerancia, la empatía, la creatividad, la capacidad de resolución de conflictos o el pensamiento crítico sean muy importantes para las compañías. En ese sentido, tales competencias las tienen más desarrolladas los estudiantes de humanidades que los técnicos, científicos o matemáticos (Stegmann, 2017).

Asimismo, existe una gran demanda por contratar a personas que estudian carreras de humanidades, como Google, IBM y Microsoft, quienes se llevan a Silicon Valley psicólogos, artistas, músicos, lingüistas, historiadores y filósofos. En ese sentido, Luisa Izquierdo, Directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica, aseguró que la era digital se está

reconfigurando en el mercado laboral, presentándose un claro déficit de profesionales cualificados para cubrir puestos tecnológicos y, por ello, se necesitan personas con diferentes puntos de vista, capacidades y conocimientos, y no solo tecnológicos, sino también especialistas en filosofía o arte, abiertos de mente, con razonamiento lógico y capacidad de innovación (Stegmann, 2017).

XI. Recomendaciones Finales

Se puede concluir en base a toda la información analizada, que el bajo porcentaje de la participación femenina en las empresas es un tema que debe ser tratado si se busca la diversidad de género en los directorios.

Necesidad de mayor recopilación de datos para medir el desempeño

Además, se evidencia que el comportamiento de estos porcentajes ha aumentado debido al tamaño de los directorios, que en algunos sectores y empresas ha disminuido. Sin embargo, como existe limitación de la data disponible, no se ha podido encontrar alguna relación entre el mejor desempeño de las empresas con la inclusión de las mujeres en las juntas directivas. Por ello, se promueve el seguir recopilando mayor información con el objetivo de obtener una mejor apreciación de este comportamiento para futuras investigaciones.

Comportamiento por sectores económicos

Resulta interesante apreciar en tres periodos anuales, que el comportamiento de algunos sectores económicos varía positivamente, mientras que otros resultan estables e incluso algunos reducen el enfoque de diversidad en sus directorios. Bancos y finanzas tuvo

un incremento de 388% en seis años, mientras que minería se contrajo en 20% en el mismo lapso de tiempo.

Promover más miembros de directorios independientes

Una mayor presencia de las mujeres en los directorios será realidad cuando en las empresas incorporen más miembros de directorio independiente. El promedio de miembros de directorio independiente en el Perú se encuentra muy por debajo de la media internacional. Sin embargo, es también justo señalar que ha venido creciendo su participación en el tiempo, por lo que habida cuenta que se trata de una tendencia creciente, la diversidad del talento de mujeres y hombres en los directorios formará parte de los procesos de convocatoria y selección; y por tanto, se deberá prestar atención a esta oportunidad para plantear requerimientos objetivos y basados en el perfil profesional de los candidatos a efectos de alejarlo de todo sesgo de género.

“

En la CFI, hemos observado que la presencia de mujeres en el nivel de responsabilidad superior contribuía a fortalecer al sector privado. La mayor visibilidad de las mujeres directivas cumple una función catalizadora ya que estas mujeres sirven de modelo y son agentes del cambio cultural conducente a potenciar a la mujer en todos los niveles de responsabilidad”.

Corporación Financiera Internacional, 2011



Presidentas y Gerentes Generales

El estudio destaca la baja participación de mujeres en los cargos de Presidentas de Directorios y Gerentes Generales, de las empresas listadas en la BVL. Estos cargos son asumidos por personas conocidas por generar confianza en la gestión, trayectoria y resultados comprobados. Si bien cada vez son más las empresas que vienen impulsando una serie de iniciativas en favor de la igualdad de oportunidades en los centros de trabajo, potenciando el liderazgo de mujeres y hombres reconocidos por sus capacidades y habilidades directivas, aún la presencia de las mujeres se concentra en las gerencias medias, con limitada representación en la primera línea (Gerencias Generales, Gerencias de línea, Direcciones Ejecutivas, Direcciones Regionales, Vice Presidencias) y menos aún en los directorios.

La forma regular como el estudio muestra que se logra llegar a los directorios de las empresas es a partir de un buen desempeño, confiable y reconocido en el tiempo en las Gerencias de línea (Gerencia Financiera, Gerencia de Contabilidad, Gerencia Legal o Gerencia de Asuntos Institucionales, entre otros) razón por la que es tan importante impulsar el talento femenino desde los mandos medios para su proyección.

Fortalecer habilidades y competencias en estas instancias para lograr la mayor promoción de mujeres a la primera línea de la estructura organizacional debería ser una prioridad y es en razón a ello que en WomenCEO Perú venimos impulsando una serie de programas de fortalecimiento de habilidades tanto para la primera línea (WomenCEO Program) como para futuros mandos medios (Women Development Program) en alianza con CENTRUM PUCP.

Perfiles de miembros de Directorio

Un aporte relevante del presente estudio, después de analizar los perfiles de las mujeres para los años 2016 y 2018, es que se puede concluir que las empresas en donde trabajan las directoras que decidieron estudiar carreras humanísticas y sociales (abogadas, artistas, diseñadoras, publicistas, etc.) obtienen mejores ratios financieros (ROE) que las empresas de aquellas mujeres que estudiaron administración de empresas. Asimismo, se registra que todas las mujeres que pertenecen a los directorios han complementado sus estudios con especializaciones y estudiado un MBA en el Perú o en el extranjero.

Finalmente, esta investigación se constituye como un primer paso para seguir motivando la promoción de la diversidad de género en los directorios de las empresas más importantes del Perú. Se anima a seguir recopilando mayor información para poder tener series que permitan conocer si existen mejoras significativas al aumentar la participación femenina en las juntas directivas.

XII. Segunda Parte:

Entrevistas a Mujeres Miembros de Directorio

Análisis

Una serie de movimientos surgidos en las últimas décadas con el propósito de reivindicar el papel de la mujer, han contribuido al debate por la necesidad de que la ley garantice la igualdad de oportunidades en el mundo laboral. Sin embargo, el resultado aún es incipiente: más de la mitad de las directoras peruanas entrevistadas tiene menos de cuatro años en la posición y en más del 50% de directorios donde hay mujeres, solo hay una representante del sexo femenino.

La trascendencia profesional es el atributo de mayor peso al momento de alcanzar un lugar en el directorio, según la percepción de las directoras encuestadas, quienes también destacan la relación de confianza como un criterio de selección imprescindible; en oposición con el vínculo familiar considerado relevante solo por el 10%.

Finanzas, visión estratégica y conocimiento del mercado: habilidades fundamentales

Para más del 90% de las entrevistadas, conocimientos sólidos en finanzas, visión estratégica y de mercado, resultan esenciales para una adecuada gestión en el directorio. La sostenibilidad, es un conocimiento altamente valorado por la Directoras entrevistadas. A ello podemos sumar la evaluación acerca de la calidad de la performance de las directoras, en donde se resaltan valores como: honestidad, equidad, visión integral, diversidad, versatilidad y enfoque en los detalles, no solo en los resultados.

Igualdad... ¿con o sin cuotas?

La igualdad en el trato es un tema transversal a todas las directoras de la muestra. Ninguna de ellas señala haber sufrido tratamiento desigual en la forma como los demás miembros se relacionan con ellas, pero sí distinguen el tono de sus intervenciones en el directorio: las directoras entrevistadas se diferencian de los hombres por su visión de 360° sobre los problemas, por su enfoque no solo en el número o resultado, sino en los efectos colaterales y el mayor énfasis en la empatía para abordar acuerdos y atender el clima organizacional.

Se observa en todas las entrevistadas, una clara determinación del valor de las capacidades personales, con independencia del factor género.

De las 13 entrevistadas, solo 2 consideran que la Ley debe exigir una cuota obligatoria de género para los directorios que cotizan en la BVL. No obstante, todas aclaran que es necesario impulsar la participación de las mujeres, visibilizándolas.

Ser y parecer

La mayoría opina que las ventajas o desventajas no tienen que ver con el género, sin embargo, quienes resaltan los beneficios, destacan que la mujer aporta diversidad. Además, una vez que conforman directorios, sostienen que el trato es igualitario.

La aceptación no es fácil para todas. Entre las respuestas, un testimonio relevante es el de una directora cuya incorporación fue ampliamente discutida por no tener un origen de finanzas, a pesar de que un hombre no había sido cuestionado por lo mismo, ignorando que ella tenía más experiencia y acciones.

En general, la percepción es que para ser miembro de directorio, se requiere de una importante formación, conocimiento y preparación continua; y que el aporte de las mujeres es positivo porque brindan una visión ampliada de los temas que se someten a debate, lo cual es particularmente valorado para cuando se evalúan riesgos y coyunturas.

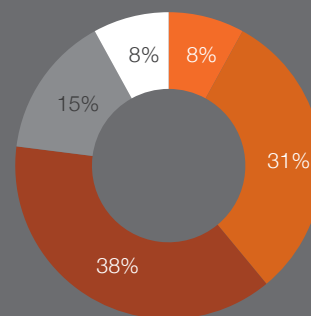
En conclusión, estamos asistiendo a tiempos de cambio donde se viene valorando cada vez más la presencia de mujeres altamente profesionales en los directorios, lo cual contribuye positivamente en su performance.

A Nivel Cuantitativo



1

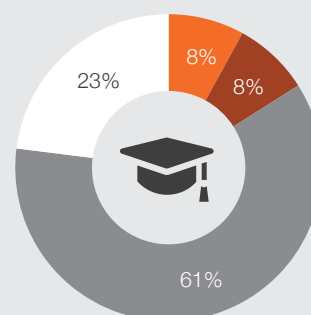
Rangos de Edad



2

Nivel Educativo

De las 13 entrevistadas, 8 han seguido alguna maestría, de las cuales 3 la hicieron en gestión pública, 3 en administración, 1 en comunicaciones y 1 no específica. Solo 1 de ellas está haciendo un doctorado en finanzas, 3 han seguido estudios universitarios y 1 no responde. De esta data se concluye que el 61% de las directoras ha seguido estudios de maestría, el 23% sería bachiller y solo el 8% se encuentran siguiendo un doctorado.



3

Dependencia con la Empresa

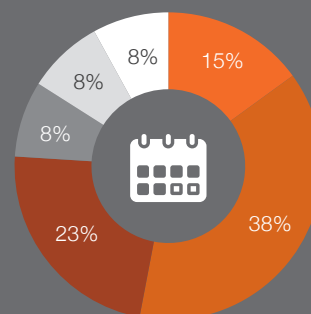
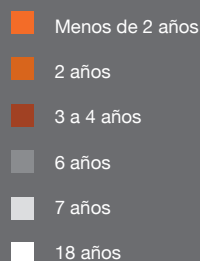
7 (54%) de las 13 entrevistadas son dependientes, 5 (38%) son independientes y solo 1 (8%) es accionista. De esta data se concluye que más de la mitad de directoras tienen una relación de dependencia con las empresas que dirigen y que pocas son independientes.



4

Tiempo en Años/Meses Como Directoras:

Solo 2 de las 13 directoras tiene menos de 2 años en el directorio, 8 de ellas tienen entre 2 y 4 años, 1 tiene 6 años y solo 1 tiene 18 años. Podemos concluir que más de la mitad de las personas entrevistadas (61%) tiene entre 2 y 4 años en el directorio.



12 entrevistadas **(92%)** atribuyen importancia a su trayectoria profesional.



Razones por las que Consideran que han Sido Elegidas para Conformar un Directorio

De las 13 entrevistadas, 7 (54%) consideran que pesó la experiencia en la empresa. 10 directoras (77%) consideran que pesó la confianza de los accionistas, 8 (61%) fueron propuestas por los directores, 9 (69%) le atribuyen importancia a su conocimiento del sector. Solo 2 (8%) de ellas le atribuyen su elección al vínculo familiar.

5

A Nivel de Experiencia Profesional se Requiere

De las 13 directoras entrevistadas, 5 (menos del 50%) valoran la experiencia internacional como requisito, 8 (61%) resaltan la experiencia en otras organizaciones del mismo rubro, 10 (77%) resaltan la experiencia en organizaciones de diferente rubro y 9 (69%) ponen énfasis en el compromiso y conocimiento en asuntos de sostenibilidad. Un dato interesante es que la mayoría menciona el valor de la experiencia en otros rubros, lo cual denota versatilidad.

6

Conocimientos Básicos que se Requieren para ser Miembros del Directorio

La mayoría (más del 90%) resalta el conocimiento en finanzas, la visión estratégica y el conocimiento del mercado, 5 (menos del 50%) señala la especialización en el rubro, 9 (69%) la creatividad e innovación. Cuando se les invita a señalar otros requerimientos importantes, se repiten conceptos como el trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, intuición femenina, visión holística o integral, conocimiento de regulaciones del mercado y responsabilidad corporativa.

7



más del **90%** resalta el conocimiento en finanzas.

Preparación Previa

7 de 13 (más del 50%) no tuvieron una formación previa para desempeñar el cargo de directora y 10 de 13 (más del 70%) no recibieron inducción de otros miembros del directorio. Sin embargo, más del 70% sí recibió información sobre la cultura organizacional de la empresa.

8

Habilidades Personales y Aporte como Miembros del Directorio

Más del 70% considera que aportan visión 360 y empatía; más del 50% valora la negociación, inteligencia emocional, enfoque de resultados, exigencia y disciplina; y, menos del 50% la especialización. Cuando se les invita a señalar otros aportes y habilidades, se repite la valoración de la reputación, la imagen, comunicación y la intuición para mantener una base ética sólida como aporte de las mujeres al directorio.

100%  valora la visión estratégica.

9

Operatividad en Directorios

11

¿Existen otras mujeres miembros en su Directorio?

El **50%** responde que sí comparte con una miembro mujer del directorio. Sin embargo, en todos casos, las mujeres siempre representan la minoría.



12

De ser afirmativo, la relación entre las directoras y sus pares masculinos es:

De manera unánime, las entrevistadas sostienen que se mantiene un trato equitativo entre las mujeres respecto a los pares masculinos en el directorio; destacando que en la línea de carrera es donde se puede percibir mayor competencia entre las mujeres.



13

¿Destaca diferencias entre la forma y el fondo de la intervención de mujeres u hombres en el Directorio? ¿Cuáles?

De las 13 entrevistadas

4 (30%) considera que no hay diferencia y **9 (70%)** considera que sí la hay.

En mayoría absoluta, las entrevistadas sostienen que si hay diferencias de fondo más que de forma. Las mujeres contribuyen con una mirada de 360° hacia las materias que se tratan, se preocupan en los detalles y por los riesgos o consecuencias del entorno respecto a la toma de decisiones, no se limitan al aspecto financiero.

14

¿Cree usted que debe haber una cuota de género obligatoria para las empresas que cotizan en la BVL?

Casi de manera unánime las entrevistadas sostienen que no es necesario una cuota de género; sin embargo, todas consideran que debe impulsarse mejoras o cambios culturales para contar con más mujeres en directorio, aspirando que ello se produzca voluntariamente por las empresas que valoren las ventajas de diversidad del talento, a partir de promover a más mujeres reconocidas por sus habilidades y competencias para tales funciones.



¿La empresa asigna responsabilidades individuales a los Directores? De ser así, ¿Cuáles le han sido asignadas a usted?

De las 13 entrevistas, 7 declaras que sí, y la mayoría conforman o presiden comités de auditoría.



7 que declaran que **sí**

15

¿Cree que tiene un trato diferente por ser mujer?

El 85% (11 de 13) declara que no siente que exista un trato diferente, el 15% (2) declara que sí y una de ellas sostiene que tiene que ser más insistente para convencer a los demás. De las entrevistas, se ha podido extraer de manera unánime que se percibe una mayor valoración de la posición adoptada por un hombre, respecto a la de una mujer, aunque ambos traten o afirmen lo mismo. Esto puede entenderse como una barrera cultural respecto al ejercicio de las mujeres en estos espacios de toma de decisión.

16

17

¿Su posición u opinión es valorada o determinante al momento de tomar una decisión?

Todas las entrevistadas declaran que su opinión si es valorada al momento de la toma de decisiones (alianzas). Uno de los casos manifestó que era recomendable que las posiciones adoptadas consten siempre en Acta de Directorio.

19

¿Cuál considera que es la razón para que existan pocas mujeres en los Directorios?

Se considera en términos generales, que la participación de las mujeres en directorios, se encuentra en un proceso de mejora continua, a partir del cambio intergeneracional y la percepción de la mujer en la vida ejecutiva. El rol de las mujeres en las responsabilidades familiares ha ido cambiando en el tiempo, si bien se constituye en un factor que influye para la menor presencia en estos espacios de toma de decisión. Un aspecto que se ha destacado, es que existe poca visibilidad de las mujeres que vienen ejerciendo estos cargos; lo cual es diferente en el caso de los hombres. Para algunas, incluso se considera que hay discriminación y que la excusa es que se señala que no hay suficientes mujeres preparadas.

Nombrar miembros de directorio parte de un componente importante en la generación y percepción de confianza, lo cual se logra a partir de desarrollar un esfuerzo especial en la vida profesional de la persona para que sea identificada como una(un) candidata(o). Al encontrarse las mujeres menos expuestas en su trayectoria como miembros de directorio, el nombramiento se concentra mayoritariamente en los hombres, por ello varias entrevistadas coinciden en la necesidad de dar a conocer los perfiles de mujeres con trayectoria tanto a inversionistas, Directores como Gerentes de las empresas; así como contar con hombres como mentores.

18

¿Considera que ser mujer en el Directorio le brinda ventajas o limitaciones?

El 70% de las entrevistadas opina que ser mujer no le otorga ventajas o desventajas. 4 de ellas (30%) destacan que pueden darse más ventajas que limitaciones. Entre la ventajas existentes, están las añadir *diversidad*, de brindar *diferentes perspectivas y puntos de vistas* e incluso *intermediar mejor en algunas discusiones*.

¿Las mujeres en el Directorio promueven una mejor performance? ¿Cómo?

En su mayoría las entrevistadas sostienen que las mujeres transmiten una perspectiva diferente frente a los problemas. Contribuyen a fortalecer la cultura por la transparencia e integridad, tienden a promover igualdad de oportunidades y brindan una visión holística a partir de una mayor percepción en los detalles y atención del fondo más que de la forma en los temas que se traten. La participación de las mujeres en los directorios contribuye positivamente en desarrollar buenas prácticas de Gobierno Corporativo, valores y ética por ser sólidas en su convicción así como apreciar el lado humano. Existe consenso en afirmar que la diversidad contribuye a lograr mejor performance y resultados en favor de las empresas.

20

Recomendaciones

Las entrevistas concluyen con una pregunta relacionada a la opinión que cada una tiene sobre cómo poder contar con más mujeres en los directorios. A continuación, haremos una síntesis de las ideas que consideramos más resaltantes:

Preparación



Diversas entrevistas han sostenido que la preparación resulta muy importante para ser nombrada miembro de directorio, como para su participación en cada sesión. Los miembros de directorio no pueden improvisar, por tanto se recomienda tener presente la agenda de desarrollo, revisar los temas a tratar, observar de ser el caso y llevar planteamientos.

Conocimiento



Casi de manera unánime las entrevistadas sostienen que se debe tener el conocimiento y la actitud necesaria, erradicando toda forma de auto limitación, con intervenciones y opiniones asertivas.

Valorar la habilidad Femenina



Algunas entrevistadas destacan percibir que la desfeminización de la mujer en estos espacios de toma de decisión, puede afectar la valoración sobre el aporte de las mujeres en base a sus habilidades propias y las exigidas en el cargo.

Velar por las Alianzas



De manera reiterada las entrevistadas recomiendan que en el ejercicio del directorio es recomendable establecer alianzas para la búsqueda de consensos. Destacan la importancia del dialogo y de saber preguntar y escuchar, teniendo presente que los directorios son espacios fundamentalmente profesionales donde la visión estratégica resulta valorada. Para ello, generar lazos y nexos entre los demás miembros del directorio y CEO's contribuye a fortalecer el círculo de confianza que resulta necesario, evitando el aislamiento en el directorio.

Diversidad de Talento



La mayoría de las entrevistas, afirman que espacios de mujeres para mujeres no contribuyen. La diversidad genera valor en las organizaciones, contribuye a una mejor toma de decisiones en beneficio del desarrollo de la empresa y los resultados trazados.

Meritocracia



Las entrevistadas son enfáticas en sostener que se requiere fortalecer la percepción de la mujer por su aporte profesional y no por su condición de minoría, dando ejemplos contundentes de la trayectoria de mujeres que vienen desempeñando estos espacios de toma de decisión de forma tal que se valore la formación y trayectoria de las mujeres, más que en los *soft skills*.



XIII. Propuestas

La iniciativa “30% al 2030” busca promover el talento de mujeres y hombres en los directorios de las empresas peruanas, con el objetivo de contribuir a la mayor competitividad empresarial y a generar un cambio cultural en favor del reconocimiento del aporte de la mujer peruana en los espacios de toma de decisión.

Se requiere un cambio cultural para eliminar los obstáculos estructurales y culturales que aún subsisten en el mundo empresarial y laboral en torno a la participación de las mujeres, lo cual se traduce en la presencia de sesgos inconscientes al momento de la contratación, desarrollo o promoción de mujeres; segregación ocupacional¹¹ en la asignación de cargos de responsabilidad, estereotipos de género¹² en el propio desarrollo del empleo y el ejercicio de las actividades laborales, en particular respecto al liderazgo en las organizaciones. Las mujeres perciben aún la existencia de una sociedad que restringe la valoración per se, del talento femenino.

Para lograr los cambios culturales que resultan necesarios, requerimos del consenso de mujeres y hombres comprometidos con la cultura por la igualdad de oportunidades como un compromiso ético y de trato justo, en el que se proscriba toda forma de discriminación al talento de las personas. El talento no tiene género, por tanto mujeres y hombres con competencias, habilidades, experiencia, trayectoria reconocida y VALORES son requeridos en las organizaciones para lograr su mayor competitividad. En orden con lo expuesto, la iniciativa “30% al 2030” no plantea una cuota obligatoria, sino una meta aspiracional, tomando como punto de referencia los directorios de las empresas como órgano máximo de toma de decisiones para que a partir de allí, se influya en las buenas prácticas y los compromisos corporativos en favor de la igualdad de oportunidades.

En tal sentido, “30% al 2030” es una iniciativa que será llevada a cabo por un grupo de instituciones unidas bajo el mismo propósito de “promover la diversidad del talento de mujeres y hombres en los directorios de las empresas”, la cual estará compuesta por una serie de acciones conforme se detalla a continuación:

Informe de progreso anual, sobre la participación de las mujeres en los directorios de las empresas

Sobre la base del presente estudio, año a año estaremos actualizando la información pública relacionada a la conformación de los directorios de las empresas listadas en el Mercado de Valores de Lima, con miras a incorporar el análisis de mayor número de directorios de empresas en el país.

Reconocimiento: empresas comprometidas con la diversidad del talento de mujeres y hombres en sus directorios

Reconocimiento a las empresas que año a año, están comprometidas con la diversidad del talento de mujeres y hombres en sus directorios, con especial énfasis en aquellas que promueven miembros de directorio independientes con independencia de su género.

Plataforma de visibilidad del talento directivo

Un espacio de encuentro entre mujeres miembros de directorio activas con mujeres con proyección a nombramientos futuros, donde brindaremos herramientas de conocimiento y actualización que puede contribuir al desempeño de los directorios en los que participen o como se vienen llevando en la actualidad.

Lo expuesto, se encuentra enmarcado en la propuesta que ha formulado WomenCEO Perú¹³ para promover el enfoque de diversidad de mujeres y hombres de los directorios en el texto del Código de Buen Gobierno Corporativo peruano y en sus Reportes de Cumplimiento y el Reporte de Sostenibilidad Corporativa, conforme se detalla a continuación:

- Modificación de los Artículos 15° y 18° (parte General) y el Principio E4 (empresas del Estado) del Código de Buen Gobierno Corporativo
- Modificación de la pregunta III.1 del Reporte de Cumplimiento de Buen Gobierno Corporativo
- Incluir el acápite e) de la pregunta A.3 del Reporte de Sostenibilidad Corporativa.

¹¹ Existe segregación ocupacional cuando se excluye a un género la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en ciertas actividades que la sociedad atribuye a otro.

¹² Los estereotipos de género son ideas preconcebidas adoptadas sobre un grupo de personas basado en que poseen menores o mejores capacidades profesionales o ambiciones. Son generalizaciones sobre lo que se espera de los hombres y las mujeres en un contexto social específico, que parten de una lógica autorreferencial.

¹³ Para conocer la propuesta en detalle favor ingresar a www.womenceoperu.org



XIV. Referencias

Alcalá, C. (2007). La gestión de la diversidad una ventaja competitiva. *Revista Asociación para el Progreso de la Dirección*, 218, 47-49.

Alfaro, M. (2008). *Apuntes sobre el gobierno corporativo en el Perú.*

Bolsa de Valores de Lima. (2017). Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico. Análisis de los resultados de La Voz del Mercado 2016. Recuperado de http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2017/06/BVL_LVDM2016.pdf

Bolsa de Valores de Lima. (2018) *Empresas que han presentado Estados Financieros Auditados del Año 2017.* Recuperado de https://www.bvl.com.pe/eeff_auditados.html.

Bolsa de Valores de Lima. (2013). *Empresas que han presentado Estados Financieros Auditados del Año 2012.* Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/jsp/ShowAllEEFF.jsp?Rpj=&DFecha=&AFecha=&Titulo=&FeclnIngreso=&TipoEEFF= TODOS&Tipo1=&Tipo2=&Trimestre=A&Año=2012>

Brown, A.H., Brown, D.L., & Anastasopoulos, V. (2002). *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing.*

Business Roundtable. (2016). *Principles of Corporate Governance.* Recuperado de <https://businessroundtable.org/sites/default/files/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf>

Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance And Gender Diversity.* Nueva York, NY: Autor

Catalyst (2007). *Women Gain Board Committee Chairs in the Fortune 500.* Nueva York, NY: Autor

Catalyst (2013). *Fortune 500 Women Board Directors.* Nueva York, NY: Autor

Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. (2006). Situación de las empresas que participan en el Mercado Público de Valores. *Valores*, 47(2), 14.

Corporación Financiera Internacional. (2011). *Women on Boards: A Conversation with Male Directors.* Washington, DC: CFI. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_356969.pdf

Deszo, C.L. Smith, R.H., & Gaddis, D. (2007). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9).

DiStefano, J. (2003). *Getting High Performance in Diversity Teams.* Lucerna, Suiza: IMD International.

El País (26 de julio del 2006). *La imposible sonrisa de las niñas africanas.* Empresas más diversas pueden traer estabilidad a las carteras. (2018, marzo 12), *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas-diversas-traer-estabilidad-carteras-229117>

Bolsa de Valores de Lima (2016, p. 36). Los Retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico: Análisis de los resultados de La Voz del Mercado al 2016.

Flabbi, Piras, & Abrahams (2016, enero). *Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: Representation and Firm-Level Outcomes* (IDB working paper series N° IDB-WP-655). Washington, DC: BID

Flores, C. (2018). Los derechos humanos y el sector empresarial peruano. Documento de Trabajo. Fondo Monetario Internacional. (2016). Conferencia Anual de la Organización Internacional de Comisiones de Valores.

Fondo Nacional de Financiamiento del Estado (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas bajo el ámbito del FONAFE* (Acuerdo de Directorio N° 002-2013/033). Recuperado de <http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=c&t=13&i=4660&n=2&o=211>

- Gerber, A. (2004).** *Ethnic Diversity and Democratic Stability*. Providence, RI: Watson Institute.
- Grant Thornton. (2018).** *Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso*. Recuperado de <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-mujeres-directivas-2018-embargo-8-march---es---web.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016).** *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2016*. Recuperado de http://inei.inei.gov.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp
- Krishnan, H.A. & Park, D. (2005).** A Few Good Women—On Top Management Teams. *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 1712–1720. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2006.04414cad.001>
- Mc Kinsey (2018).** Women in the Workplace. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>
- Ministerio de Economía. (s.f.).** *Capítulo 1: Conceptos Básicos sobre el Mercado de Valores*.
- Naciones Unidas (2011).** Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos.
- Organización Internacional del Trabajo (2017a).** *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_579086.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017b).** *Panorama Laboral 2017: América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_613957.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018).** *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias del Empleo Femenino 2018*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf
- Pellegrino, D'Amato & Weiberg (2011).** The Gender Dividend: Making the business case for investing in women. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Spencer Stuart (2016).** *Perú Board Index 2016*. Recuperado de https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/biperu_17.pdf
- Stegmann, J.G. (2017).** La formación en Humanidades cotiza al alza en las grandes empresas. *ABC Sociedad*.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2017).** *Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgo* (Resolución SBS N° 272-2017).
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2013).** *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Recuperado de http://www.smv.gov.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2015).** *Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos* (SMV N° 0019-2015-SMV/01).
- Treven, S. (2005).** *The Impact of Employee Diversity Management on Competitiveness of an Organization*. V Kickstarting small island enterprise competitiveness, Barbados.
- World Economic Forum (2018).** *Las empresas en un mundo cambiante*. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2015/01/las-empresas-en-un-mundo-cambiante/>
- Zehnder, E. (2016, marzo 20).** *Latin American Board Diversity Analysis*. Recuperado de <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/diversity-inclusion/insights/2016-egon-zehnder-latin-american-board-diversity-analysis>

Descarga el informe en las páginas web:

www.centrumthink.com

womenceoperu.org

www.pwc.pe



CENTRUM PUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

