



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Derecho

Abogacía

DIRECTORIOS DE EMPRESAS COTIZANTES: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN SU COMPOSICIÓN

Autor: Facundo Ramos Minetti

Legajo: 24177

Mentor: Ramiro Salvochea

Provincia de Buenos Aires - 14/05/19

Introducción:

El concepto diversidad es sumamente amplio, pero en su concepción genérica hace referencia a la variedad, que es producto de un sinnúmero de factores que traen como consecuencia fundamental la distinción, la diferencia con el otro.

Si bien a partir de la década de los 70's se pudo observar una mayor incorporación de las mujeres en el mercado laboral, es evidente la existencia de desigualdades en su acceso al mercado laboral pero, sobre todo, en el acceso a puestos de mayor jerarquía. Según Scuro y Bercovich en *El Nuevo paradigma productivo y tecnológico*: “La necesidad de políticas para la autonomía económica de la mujer”, las posiciones de poder, decisión y mayor jerarquía en nuestra sociedad están en su mayoría ocupadas por hombres, ya sea en el sector privado como en el público. Tal es el grado de desigualdad imperante que, ONU Mujeres¹, por medio de La Plataforma de Acción de Beijing, identificó que esta problemática debe ser necesariamente superada por medio de políticas públicas y acompañamiento por parte del sector privado, como así también de asociaciones de la sociedad civil, ya que se trata de una de las tantas áreas críticas que merecen tratamiento exhaustivo. (Scuro y Bercovich 2014)

En lo que a nuestro estudio respecta, la composición de los directorios de empresas cotizantes se encuentra, en su mayoría, integrada por un porcentaje sumamente elevado de integrantes de género masculino. Según estadísticas, las mujeres solo mantienen una presencia del 16,9% en los directorios de las empresas más grandes de los Estados Unidos². Esto no difiere de lo que ocurre en otros estamentos de la sociedad. Por citar un ejemplo, en Argentina, desde 1983 hasta estos días, la Corte Suprema de la Nación Argentina estuvo compuesta en su totalidad por hombres, con excepción de los casos de Carmen Argibay y Elena Highton de Nolasco. Podríamos citar más ejemplos, pero sabido es que la mujer en nuestra sociedad se encuentra en situación de inferioridad comparado con el hombre en cuanto a la ocupación de puestos jerárquicos de gran relevancia.

¹ Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

² *Women on Boards: Quick Take*, Catalyst. 2014 (Scuro y Bercovich 2014)

Estas inequidades que se producen con respecto al género no solamente generan un perjuicio a las mujeres en sí, sino también a la sociedad en su conjunto. Más allá del daño que se le produce a la totalidad de la comunidad cuando se vulneran derechos consagrados constitucionalmente, tales como el derecho a la igualdad, se sostiene también que se produce un daño económico a la sociedad entera al vulnerar la equidad de género. Según un estudio realizado por Goldman Sachs en 2007, una disminución de la diferencia entre la tasa de empleo de hombres y mujeres podría configurar un incremento del PBI de hasta un 9% en Estados Unidos. Así mismo, la OCDE ha señalado en 2008 que un cuarto del crecimiento económico anual en Europa es atribuible a la disminución de la diferencia entre la tasa de empleo de hombres y mujeres.

Es necesario preguntarse, entonces, sobre las posibles estrategias que pueden emplearse para que se logre el aumento de la participación femenina en ámbitos laborales. Algunos países han optado por no intervenir en la problemática, por lo que se limitaron a no realizar ningún tipo de regulación o implementación normativa al respecto. Otros países, han tomado una postura ligeramente más intervencionista que la anterior y han optado por implementar códigos de gobernanza corporativa, que no son obligatorios, pero sirven como “recomendaciones”. Por último, ha habido países que decidieron introducir legislaciones y políticas progresivas para lograr la igualdad de género, como por ejemplo, la imposición de cuotas en empresas del sector privado.

Objetivo

En el siguiente trabajo lo que se pretende determinar es si la composición diversa, en términos de género, de los directorios de las empresas cotizantes influye en la performance de la misma. En caso de que asumamos esta premisa como verdadera, estudiaremos si la implementación de cupos laborales femeninos sobre empresas privadas es la herramienta necesaria para paliar el déficit con respecto a la diversidad en los directorios como así también las consecuencias positivas y negativas de tal imposición.

Tras realizar un análisis minucioso sobre lo dicho en el párrafo anterior, realizaremos una serie de proposiciones alternativas a la imposición de cupos femeninos a empresas privadas.

Metodología

Las causas de estos fenómenos exceden a nuestro estudio, por lo que nuestro trabajo no se concentrará en un análisis minucioso de ellas. Intentaremos, en cambio, realizar un análisis sobre estudios empíricos y teóricos sobre la diversidad en la composición de los directorios. Muchos de ellos sostienen que la diversidad en los puestos de dirección trae numerosas ventajas. Así, uno de ellos sostiene que “las mujeres que ocupan cargos de alta dirección aportan nuevas habilidades y creatividad y fomentan el trabajo colaborativo e interdisciplinario indispensable para la innovación. De este modo, contribuyen a un aumento de las ganancias y de la proyección de la organización en el mercado, además de aportar conocimiento y nuevos estilos en la gestión financiera y de recursos humanos que promueven la productividad y la rentabilidad empresarial”. (Scuro y Bescovich 2014, 96). En consonancia con esta idea, un estudio realizado por la consultora McKinsey and Company, sugiere que existen ciertos comportamientos, tales como los de otorgar reconocimiento y tomar decisiones de manera más participativa, que suelen ser más frecuentes en mujeres que en hombres (McKinsey and Company 2013). Por otro lado, existen posturas que sostienen que la diversidad no necesariamente trae beneficios. Aun así, aunque los tuviese, hay quienes sostienen que los individuos poseen la libertad de estructurar sus organizaciones libremente, sin necesidad de preocuparse por las implicancias sociales de cómo ellos deciden utilizar su propiedad, amparándose en su derecho constitucional a la propiedad. Estos son algunos argumentos que resumimos brevemente para la realización de esta introducción, lo que no quiere decir que sean los únicos o los que consideremos más importantes.

) Análisis económico del derecho

Como parte de la metodología, nos resulta importante la utilización de las herramientas que nos brinda el Análisis Económico del Derecho para el tratamiento de nuestro trabajo. Creemos que su uso será trascendental para el análisis de las posibles consecuencias que traería consigo la posible intervención parte del Estado en empresas privadas.

Desigualdad de género: Situación actual

Si bien en los últimos tiempos se han logrado avances con respecto al reconocimiento de los derechos de las mujeres en la sociedad actual, sabido es que todavía esto no es suficiente. Existen, aun, situaciones fácticas y jurídicas que terminan menoscabando dichos derechos. Siguiendo a María Cristina Benavente y Alejandra Valdés en *Políticas públicas para la igualdad de género*, “no puede ignorarse la tenaz persistencia de enormes desigualdades y discriminaciones contra las mujeres” (Benavente y Valdés 2014,15). Según estas autoras, esto se debe, fundamentalmente, a que los cambios que han ocurrido han sido en realidad transformaciones que siguen signadas por la predominancia de lo masculino y “en que la categoría universal desde la cual se analiza y decide –bajo una supuesta neutralidad- sigue siendo el hombre y lo masculino. (Benavente y Valdés, 2014,15).

Lucia Scuro y Néstor Bercovich en *El nuevo paradigma productivo y tecnológico*, señalan que si bien ha habido un aumento de la participación económica de las mujeres a través del empleo, dicho proceso se ha estancado notoriamente a partir del año 2000. Indican que la mitad de las mujeres latinoamericanas que tienen capacidad legal para estar en relación de dependencia no tienen empleo³. Como si esto fuera poco, en el caso de las aquellas mujeres que poseen un vínculo laboral estable, encuentran que poseen menor retribución que los hombres, lo cual se debe fundamentalmente a la estructura laboral latinoamericana. (Scuro y Bercovich 2014)

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL), sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares. Los datos de Argentina solo son urbanos, es decir, no se han tenido en cuenta datos rurales.

Entonces, la realidad de las mujeres y lo concerniente al mundo laboral es preocupante. Partimos de la base de que solo la mitad de ellas posee un empleo formal en Argentina; como si esto fuera poco, aquellas que poseen empleo tienen menor retribución que los hombres. Imaginemos, entonces, cuál será la situación de aquellas mujeres que intentan escalar en puestos gerenciales de las grandes empresas argentinas si es que parten de esta base, o piso pegajoso⁴. Según un estudio realizado por la OCDE, como así lo indican Scuro y Bercovich, “el aumento de las tasas de empleo de mujeres no se refleja en las tasas de participación femenina en las posiciones directivas”. (Scuro y Bercovich 2015, 96) Siguiendo esta idea, según las autoras, señalan que un estudio realizado por McKinsey & Company en el 2013, refleja que la proporción de mujeres disminuye en cuanto se asciende en los niveles jerárquicos internos, como así también en la composición de directorios y juntas.

Precisamente, esta última consultora realizó un estudio en el 2013 que incluía a 345 empresas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú. Dicho estudio se encargaba de recoger datos sobre la participación de las mujeres en la alta dirección de las principales empresas de estos países. El resultado que arrojó fue el siguiente: las mujeres ocupan solamente el 8% de los cargos en juntas ejecutivas y, aunque suene increíble, únicamente tienen una participación del 5% en los directorios de empresas. Señalan los autores que “la más baja participación de mujeres en las juntas ejecutivas y en los directorios se encuentra en México y la Argentina, respectivamente” (Scuro y Bercovich 2014, 102)

Siguiendo a los autores previamente citados, señalan que la CEPAL realizó una recopilación de datos sobre las empresas de Argentina entre los años 2013 y 2014, con el fin de aportar nuevas evidencias de la falta de representación de las mujeres en los puestos jerárquicos de las empresas más grandes de nuestro país.

Los resultados del análisis están desarrollados en un cuadro comparativo, en el cual se estudiaron 10 (diez) empresas argentinas (no se encuentran detallados los nombres, pero

⁴ Se denomina de esta manera al hecho de que las mujeres parten de una base desigual con respecto a los hombres. Precisamente, se refiere a la dificultad que poseen ellas para insertarse en el mercado laboral por el simple hecho de ser mujer.

estas se encuentran en la publicación *AméricaEconomía* del año 2013⁵), nos muestran que la cantidad de CEOS mujeres es totalmente nula. Es decir, de las 10 (diez) empresas argentinas estudiadas por la CEPAL, ninguna de ellas posee una CEO mujer.

Por su parte, los directorios de estas 10 (diez) empresas argentinas analizadas por la CEPAL, poseen un total de 112 (ciento doce) cargos en conjunto. Y de esos 112 (ciento doce) cargos, solamente 8 (ocho) son ocupados por mujeres. Lo cual representa un 7,1% (siete coma uno) de la totalidad de los cargos directivos.

Con respecto a las juntas y comités ejecutivos de las empresas argentinas analizadas, en su totalidad conforman un número de 112 (ciento doce) cargos, de los cuales solamente 2 (dos) mujeres forman parte de ellos. Dichos números arrojan un porcentaje de solamente un 1,8% (uno coma ocho) de mujeres que participan en juntas y comités ejecutivos.

Los estudios realizados por la CEPAL fueron recolectados el primer trimestre de 2014. La constatación de los datos referidos a las posiciones de alta dirección se determinó mediante las propias descripciones de las compañías analizadas. Por su parte, la proporción de la cuantificación de mujeres en los puestos de alta gerencia de cada una de las empresas fue llevada a cabo mediante un proceso de homologación de dichos cargos de directorios y juntas. (Scuro y Bercovich 2014).

De esto se desprende que la Argentina es uno de los países de la región que posee cifras notoria y preocupantemente bajas, en términos de igualdad con respecto a la composición de directorios de grandes empresas.

La síntesis que realizan las autoras es sumamente interesante. Señalan que en esta baja presencia de cargos de alta dirección se replica “el perfil de género de otras posiciones de liderazgo económico y político” (Scuro y Bercovich. 2014, 108). Continúan los sesgos masculinos, señalan, en los requerimientos para el éxito directivo empresarial, lo cual dificulta la participación de las mujeres en dichos puestos, justamente porque el perfil que,

⁵ Aquí se encuentra la clasificación de las 500 mayores empresas de Latinoamérica. En ella se muestra una lista de las mayores corporaciones de la región. “La edición del año 2013 de esta clasificación incluye solo empresas cuyas ventas superan los mil millones de dólares anuales”, según el texto que citamos de (Scuro y Bercovich 2014, 102). Señala, además, que las fuentes fueron verificadas en las bolsas de valores, lo cual nos permite entender que las empresas argentinas analizadas, que figuran en esta sección, cotizan en bolsas de valores.

dicen, supuestamente se requiere, demanda una carrera continua, a tiempo completo y de jornadas extensas. Estos tres requerimientos socialmente impuestos se tornan casi incompatibles con otros requerimientos que socialmente se impusieron injustamente a las mujeres. Particularmente ellos son: la crianza de los hijos, el cuidado de familiares y la atención al ámbito familiar. Todo ello limita, según las autoras, las posibilidades de que las mujeres puedan desarrollarse en los espacios de poder de decisión de las empresas y, lamentablemente, reproducen una cultura organizacional que genera practicas hostiles hacia la participación femenina en dichos lugares de poder. A demás, señalan que estas prácticas realizadas por la sociedad son hechas de manera casi inconsciente, ya que son procesos sutiles que se encuentran arraigados en nuestra sociedad en formas adoptadas por la división sexual del trabajo.⁶

En consonancia con esta idea, María Cristina Benavente y Alejandra Valdés en *Políticas públicas para la igualdad de género*, señalan que las estructuras de poder no han cambiado de manera sustancial, lo que conlleva a que las persistan las distinciones de género, que se encuentran intensamente arraigadas en nuestra sociedad⁷. En consonancia con esta idea, Lucia Scuro y Nestor Bercovich en *el nuevo paradigma productivo y tecnológico*, señalan que “en general, en nuestra sociedad las posiciones de poder, decisión y mayor jerarquía están principalmente ocupadas por hombres, tanto en el ámbito político como en el privado” (Scuro y Bercovich 2014, 94)

Esta situación actual, según lo dicho por a Benavente y Valdés en el texto previamente citado, debe ser superada y resulta imperioso que se establezca el reconocimiento de los

⁶ Las autoras señalan que se ha demostrado que “las mujeres enfrentan una serie de barreras para avanzar hacia una mayor participación en los cargos directivos de grandes empresas en la región. En particular, las responsabilidades familiares y las pocas posibilidades de combinación con el trabajo remunerado para la mayoría de las mujeres limitan las posibilidades de ascenso y promoción o dedicación al mundo empresarial. Esta sobrecarga de trabajo remunerado y no remunerado que enfrentan genera una fuerte tensión con las demandas de disponibilidad y de movilidad geográfica constantes de quienes ocupan cargos de alta dirección”. (Scuro y Bercovich 2014, 108)

⁷ La diferenciación y la segregación conlleva a que mujeres y hombres realicen trabajos en diferentes sectores. Según Zafiriz Tzannatos en *Equality for Women, where do we stand on Millenium Development Goal 3?*, la segregación en las fuerzas de trabajo implica que las mujeres y los hombres trabajen en actividades compartimentadas que usualmente conllevan distintas recompensas y diferentes oportunidades en realizar una determinada carrera laboral. La particularidad de dicha segregación tiene que ver con que las condiciones de trabajo de las mujeres, tienden a ser atípicas (muchas son part time, temporales o de trabajo casual), lo cual conlleva a que su remuneración sea inferior a la de los hombres. Típicamente, señala el autor, las ganancias de las mujeres representan un 33% de lo que gana un hombre. (Buvinic et al 2008, 153).

derechos de las mujeres como una cuestión trascendental de los derechos humanos, que “debe ser expresado simbólicamente, normativa e institucionalmente. La inclusión de las demandas de igualdad de género en las políticas es así una condición esencial para avanzar en la construcción de sociedades más democráticas que permitan a sus ciudadanos y ciudadanas ejercer sus derechos en forma plena” (Benavente y Valdés 2014, 16)

La CEPAL⁸, según estas autoras, sostuvo que existe un vínculo estrecho entre la noción de igualdad y justicia social. La primera, conlleva la dignidad y el bienestar de las persona ya que articula la vida democrática con la justicia social y enlaza el acceso a derechos. La igualdad, “remite a la justicia social y a una estructura socioeconómica y política que la promueva (...) las brechas de equidad son⁹, y han sido, las mayores del mundo” (Benavente y Valdés 2014, 16).

Citando a Goetz, 2007, Benavente y Valdés desarrollan el concepto de justicia de género, que es utilizado con respecto a aquellos proyectos que buscan, de alguna manera, promover cambios legales que conlleven a una mayor participación de las mujeres. Las autoras señalan que éste concepto tiene una estrecha relación con el derecho a la igualdad, consagrado constitucionalmente. Pero lo trascendental del concepto en cuestión, tiene que ver con que existe un principio de igualdad absolutamente distinto y diferenciado al que comúnmente nos referimos, y esto se debe a que éste reconoce el hecho de que históricamente, el lugar de la mujer en la sociedad se encontró menoscabado en todas las áreas de la sociedad. De esta manera, la justicia de género tiene como fin fundamental la reparación de las desventajas que llevan a la supeditación de las mujeres¹⁰.

Es necesario entonces tomar cartas sobre el asunto con respecto a esta problemática. El objeto de nuestro estudio se centra fundamentalmente en analizar si la composición diversa de un directorio mejora la performance de la empresa. Este análisis no puede hacerse sin

⁸ La Comisión Económica para América Latina. Es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas. Su fundación tiene como objetivo principal la contribución al desarrollo económico de América Latina como así también la promoción del desarrollo social. <https://www.cepal.org/es/acerca>

⁹ Aquí se hace referencia específicamente a lo que ocurre en nuestra región, en Latinoamérica.

¹⁰ Añaden las autoras, citando a Fraser, que las mujeres no constituyen “ni una clase social ni un estatus, de modo que las injusticias de género no pueden ser atribuidas solamente a un factor, sino que incluyen tanto las injusticias económicas y la ausencia de reconocimiento de las mujeres en cuanto sujetos, como las injusticias presentes en la forma en que se organiza la acción política y la toma de decisiones, que las excluye” (Benavente y Valdés 2014, 16).

entender el contexto que rodea a la empresa en sí, en donde existe una relegación que sufren las mujeres por el simple hecho de ser tal, lo cual les dificulta ocupar un cargo de poder en una empresa. Podríamos hacer un estudio netamente sobre la composición ideal de un directorio, dejando de lado la realidad y haciendo oídos sordos a aquellas injusticias que reinan hoy en día, pero el contexto de desigualdad que impera en nuestra región nos lleva a pensar automáticamente que no existen puntos en contra que puedan ser tomados como válidos. De igual manera, serán expuestos para que el análisis no se torne tendencioso. Previo a ello, resulta imperioso hablar detalladamente sobre la estructura legal de las empresas cotizantes en Argentina.

Estructura legal de las empresas cotizantes en Argentina:

Previo a introducirnos de lleno en el análisis de las ventajas y desventajas de poseer un directorio compuesto de manera equitativa y diversa, tenemos que explicar y abordar de manera genérica el concepto de sociedades abiertas.

En la mayoría de los casos, las grandes empresas de la República Argentina se encuentran estructuradas bajo la figura de la sociedad anónima. Particularmente, las empresas que cotizan en la bolsa, necesariamente deben estar inscriptas bajo esta figura legal. Por ello resulta importante y trascendental hablar sobre este tipo de sociedades.

En la Sección V de la ley 19.550, se encuentra regulado el instituto jurídico de la Sociedad Anónima. El artículo 163 hace referencia sobre una cuestión fundamental: la representación del capital aportado por los socios, el cual es traducido en acciones y la limitación de la responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas. Estos dos caracteres son fundamentales para resguardar la integridad de los inversores. En primer lugar, porque el capital aportado por cada uno de ellos se verá reflejado en el número de acciones, en principio, que hayan aportado. En segundo lugar, porque verán limitada su responsabilidad según la integración de sus acciones, resguardando así su patrimonio personal ante un eventual fracaso económico de la sociedad. Es decir, la creación de una sociedad anónima

implica el nacimiento de una persona jurídica con sus atributos correspondientes, entre estos, el patrimonio.

Es así entonces, que, según Zunino en *Régimen de Sociedades*, la sociedad anónima es concebida como estructura de la gran empresa. Con ello, “la evolución del contexto socioeconómico y político en los países industrializados que determinara la aparición de las corrientes neocapitalistas en la materia, ha tomado a la sociedad anónima como centro de imputación de sus modernas construcciones”. (Zunino 2016, 150).

Pero, cabe aclarar que las sociedades anónimas pueden ser de dos tipos. Pueden ser abiertas o cerradas. Las abiertas poseen los mismos caracteres de las sociedades anónimas que describimos con anterioridad, con la salvedad de que cualquier persona puede comprar acciones de dichas empresas, ya que estas cotizan en los mercados públicos de valores, y es allí de donde ellas fundamentalmente obtendrán el financiamiento necesario para llevar a cabo la tarea que se haya decidido. Su accionariado puede ser concentrado o disperso, dependiendo el caso. Por su parte, las cerradas no cotizan en la bolsa, y por regla general su capital está compuesto por el aporte de sus propios fundadores. Generalmente su accionariado es concentrado.¹¹

Hasta aquí hablamos únicamente de los accionistas, que son los propietarios de las acciones, y por ende, los propietarios de la empresa. ¿Son los accionistas de las sociedades anónimas abiertas los encargados de llevar adelante diariamente el negocio? No. La realidad y la estructura jurídica de este tipo de sociedades nos muestran que los accionistas designan a través de asambleas a los directivos, quienes son los encargados de llevar adelante las tareas necesarias para que el objeto social de la sociedad se cumpla.

Según Colley et al *The Mc Graw Hill – Corporate Governance*, los accionistas de las sociedades abiertas no se pueden representar a sí mismos, y es por ello que deben seleccionar a otros para que cumplan esa función por ellos. De esta manera, los accionistas eligen a los directivos (Colley 2003, 55).

¹¹ Es necesario aclarar que estamos realizando una breve reseña sobre cada tipo de sociedad. Existen un sinnúmero de características que diferencian entre sí a estos dos tipos de sociedades, pero solamente nombramos a grandes rasgos aquellas diferencias de mayor notoriedad. Esto se debe a que solamente estamos haciendo una introducción hacia la composición de los directorios de las sociedades anónimas abiertas.

Surge entonces una especie de relación paradigmática, siguiendo a Ramiro Salvochea en *Mercados y buen Gobierno Corporativo*, entre los accionistas y los directivos. Los primeros, adoptan un rol pasivo frente al manejo social, y es por ello que indefectiblemente delegan la gestión en mano de los segundos. Es decir, que existe una situación de facto y legal en la que una parte pasiva delega a la otra un poder sumamente valioso, que es de actuar en representación de ellos en búsqueda de generarles mayores ganancias a las empresas, y con ello, la de sus representados. Habiendo dicho esto, dejamos en claro que existe una delegación por parte de los accionistas hacia los directores (que en su conjunto conformaran el directorio), que se encargaran de tomar las decisiones necesarias con respecto al funcionamiento de la empresa. (Salvochea 2016)

Podemos decir, en pocas palabras, que existe una relación gestora entre accionistas y directores. Que la naturaleza de la relación de mandato en sí, implica que el principal sustituya su propia actuación y ceda esta al gestor. De tal manera, aquel debe brindar ciertas facultades para que éste pueda llevar a cabo la tarea encomendada. Esto conlleva a que el gestor, que es en nuestro caso el director, pueda realizar actos mediante los cuales obtenga una ventaja por sobre los intereses del mandante, es decir, del accionista. Estos problemas de agencia suelen verse en mayor medida en los casos en donde el accionariado es disperso, puesto que “sus incentivos para monitorear la actuación de los administradores serán débiles. Ello dará mucha discrecionalidad a los managers para actuar y, razonablemente, tenderán a priorizar sus propios objetivos personales” (Salvochea 2016, 393). El autor denomina esta problemática como “El Free Rider Problem en Compañías con un Accionariado Disperso”.

Prosigue el autor señalando que en Argentina, lo que mayormente ocurre en las empresas cotizantes es la existencia de mercados con accionariados más concentrados. Tal es así que en nuestro país, lo que ocurre es que el “accionista controlante cuenta con un mayor incentivo para seguir de cerca la actuación del directorio. Una mayor concentración de capital (y de votos) en uno o varios accionistas justificará que estos se involucren en un mayor control de la administración” (Salvochea 2016, 393) lo que podría llevar a que los managers terminen siendo disciplinados por aquellos. De igual manera, el mismo autor en *¿independencia en los directorios? Sí, pero también diversidad*, señala que en la argentina

“las compañías suelen estar fuertemente controladas por un grupo que detenta la mayoría absoluta del capital (...) la tensión se verifica entre los accionistas mayoritarios, en cuanto a su accionar condicionante de las decisiones de los administradores, y los minoritarios. Aquí, los mayoritarios suele utilizar esta posibilidad de control para desviar una parte mayor de la riqueza generada por la compañía de la que les correspondería hacia sus patrimonios”. (Salvochea s.f, 1).

Consideramos importante que para entender la problemática de la diversidad de género en la composición de los directorios, en primer lugar, es necesario que se entienda claramente el instituto de la sociedad anónima abierta y, por sobre todo, en segundo lugar, qué implica que las empresas cotizantes se estructuren de esta manera. Una cuestión particular, que debe ser conocida y analizada, es lo concerniente a la concentración del accionariado de las sociedades abiertas de nuestro país y el subsiguiente condicionamiento que los accionistas mayoritarios imponen a los managers. Dicha situación puede poner en jaque cualquier análisis sobre la supuesta mejora de la performance de las empresas si los directorios están compuestos de manera diversa, ya que si el accionista mayoritario tiene un considerable poder de control sobre los managers, el accionar de los directores se verá completamente limitado. El género de quien componga este directorio se ve supeditado a la extrema relación de poder por parte del accionista controlante hacia los managers.

Universidad de
San Andrés

Composición de los directorios

Habiendo previamente dicho que existe una necesidad imperiosa de lograr un cambio del estado de desigualdad con respecto a la realidad laboral de las mujeres en Argentina debido a su histórica (y actual) dificultad de posibilidad de acceder a posiciones de poder, nos abocaremos a analizar lo siguiente. En primer lugar, las barreras que obstruyen el camino hacia una composición heterogénea en los directorios de las empresas y, en segundo lugar, si dicha heterogeneidad mejora la performance de la misma.

Barreras que obstruyen el camino hacia la composición heterogénea en los directorios

Según Rhode y Packel en *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference does Difference Make?*, se reconocen tres barreras específicas que dificultan la posibilidad de que las mujeres accedan a puestos jerárquicos más altos en las empresas. (Rhode y Packel 2014, 402)

En primer lugar, señalan que una de las más comunes razones que traen aparejada consigo la subrepresentación de mujeres y de minorías en los directorios de las empresas es su subrepresentación en el tradicional trayecto profesional hacia el directorio. Señalan las autoras que la ruta principal hacia el directorio de una empresa en los Estados Unidos, es particularmente haber sido CEO de alguna empresa. De hecho, señalan que más de la mitad de los hombres que figuran en Fortune 500 que actualmente son directores de empresas, pasaron en primer lugar por el puesto de CEO. Esto sugiere que existe una baja representación de mujeres en puestos ejecutivos, como el de CEO, por lo que su carrera hacia formar parte de un directorio suele dificultarse. En consonancia con esta idea, los autores sostienen que los hombres directores de las empresas consideran que la falta de experiencia en puestos ejecutivos es la razón principal por la que el porcentaje de mujeres en la composición de directorios no es suficiente. Paradigmáticamente, Rhode y Packel sostienen que no existen investigaciones concluyentes que determinen que el hecho de haber tenido experiencia en puestos ejecutivos implique una mejor performance en los puestos del directorio de las empresas.

En segundo lugar, los autores señalan que otra barrera que impide la diversidad en los directorios es el sesgo de grupo. Que no son más que las preferencias que determinados individuos sienten por aquellos que son parecidos a ellos en aspectos ciertamente relevantes, como por ejemplo el origen étnico y el género. Estos sesgos, señalan los autores, son bastante verosímiles en aquellos contextos en donde el criterio de selección es altamente subjetivo. De igual manera, en supuestos de favoritismos de grupos por determinados sesgos, influyen sobremanera las percepciones de competencia con respecto a

otros individuos. Señalan los autores, citando a Jaqueline Landau en *The Relationship of Race and Gender to Managers' Ratings of Promotion Potential*, señalan que existen situaciones experimentales en las que la performance de hombres y mujeres es objetivamente igual, pero que, con respecto a las mujeres, se encuentran sometidas a estándares de apreciación más altos con respecto a su trabajo realizado, que, dicho sea de paso, suele ser calificado de manera más baja que la de sus pares hombres. (Rhode y Packel 2014, 405). Por ello, mujeres y minorías, según Rhode y Packel, no poseen la presunción a su favor con respecto a su labor realizada. Es decir, a modo de analogía y desde mi punto de vista, es como si fuesen culpables hasta que demuestren que sean inocentes, lo que no ocurre con los hombres, que, en estos supuestos, son inocentes hasta que se demuestre su culpabilidad.

Una consecuencia directa de los sesgos de grupo tiene que ver con la consiguiente creación de estereotipos. Los hombres, señalan los autores, continúan siendo mejor calificados que las mujeres en aquellos supuestos en los que se analiza el supuesto requerido liderazgo para estar en puestos de gran jerarquía. De allí, surge el sesgo de que ciertas mujeres que suelen ser vistas como muy “fuertes”, posiblemente sean vistas como reinas de hielo (icequeens) o doncellas de metal (ironmaidens), mientras que mujeres que adopten estilos menos pronunciados posiblemente sean vistas como débiles o indecisas. (Rhode y Packel 2014, 407)

En tercer lugar, los autores señalan la existencia de los “tokenmembers”, que hacen referencia a los miembros simbólicos pertenecientes a determinados grupos. De tal manera, señalan que si un determinado grupo se encuentra compuesto en su mayoría por un grupo de gente que comparten características similares, aquella persona que pertenezca a una minoría tenderá a marginalizarse ya que representará, inconscientemente, a “esa minoría”. Por ejemplo, si el grupo se encuentra compuesto por una mayoría de hombres provenientes de la Ciudad de Buenos Aires, mayores de cincuenta años, el miembro simbólico sería, por ejemplo, una mujer de veinticinco años que proviene de la ciudad de Salta. El problema del sesgo del miembro simbólico, según los autores, tiene que ver con que resulta más difícil que aquellas personas que se encasillen en esta denominación teórica puedan ser escuchadas de manera equivalente con respecto a los otros miembros, que pertenecen a la

mayoría representativa de dicho grupo. Como si esto fuera poco, la marginalización de los miembros simbólicos podría perjudicar su performance, lo que podría desalentar futuras consideraciones a personas que posean similares características a la de éste miembro simbólico. A esto debe agregársele el hecho de que, según los autores, puede producirse lo que ciertos sociólogos denominan como el síndrome de la abeja reina, que consiste en que aquellas personas que son consideradas miembros simbólicos de determinado grupo, se aprovechen de esta situación fáctica y disfruten de las ventajas de ser la única persona perteneciente a dicho grupo (por ejemplo, ser la única mujer del equipo), y critiquen excesivamente, según el ejemplo, a aquellas mujeres que potencialmente ingresen en el grupo. (Rhode y Packel 2014, 408)

Diversidad en la composición de los directorios: ¿la heterogeneidad mejora la performance?

Según Ramiro Salvochea en *¿Independencia en los Directorios? Sí, pero también diversidad*, existen una serie de estudios empíricos que parecieran mostrar la premisa que, a mayor participación femenina en la toma de decisión de los directorios de las empresas, mejor se llevarán a cabo la gestión de los negocios. El autor señala que, citando a ZAHRA, Shaker A. & STANTON, Wilbur W., en *The Implications of Board of Directors Composition for Corporate Strategy and Performance*, se realizó un estudio llevado a cabo por Catalyst en el 2007, en el cual se analizó los directorios de las empresas que figuraban en Fortune 500. Las conclusiones de dicho análisis muestran que, del periodo 2001 a 2004, según el autor, las compañías “con mayor participación femenina superaron en performance a las que contaban con menos mujeres en sus órganos de administración” (Salvochea s.f, 4). En paralelo con esta idea, el autor señala que un estudio realizado por Campbell y Minguez-Vera en España, muestra “una relación positivamente significativa entre la participación femenina y el Tobin’s Q” (Salvochea s.f, 4). Este último, en palabras del autor, es un indicador básico de rentabilidad y de beneficios a largo plazo.

En consonancia con esta idea, David A. Carter, Betty J. Simkins y W. Gary Simpson en *Corporate, Board Diversity, and Firm Value*, señalan que el estudio que realizaron en dicho

paper examina la relación entre la diversidad del directorio¹² y el valor de la firma para Fortune 1000 firms¹³. Los autores citan a Robinson and Dechant 1997, para sostener que el trabajo realizado por éstos es limitado puesto que brindan escasa evidencia empírica y proveen ejemplos meramente intuitivos para sostener cinco proposiciones¹⁴. La primera de ellas, señalan, es que la diversidad corporativa promueve un mejor entendimiento del mercado, ya que las proyecciones demográficas indican que el mercado se volverá más diverso. La segunda, indica que la diversidad incrementa la creatividad y la innovación. Según esta idea, actitudes, funcionamientos cognoscitivos y creencias tienden a variar sistemáticamente con variables demográficas tales como edad, etnia y género. En tercer lugar, la diversidad produce mayor efectividad a la hora de resolver problemas, ya que mientras la heterogeneidad inicialmente produce más conflicto a la hora de tomar decisiones, la variedad de las perspectivas que emergen hace que quienes tengan que tomar decisiones consideren más alternativas y tomar mayor cuidado sobre las posibles consecuencias de estas. En cuarto lugar, la diversidad aumenta la efectividad del liderazgo corporativo. La homogeneidad en los puestos altos jerárquicos de las compañías es sinónimo de que habrá una perspectiva cerrada mientras que, la heterogeneidad en la composición de dichos puestos, es sinónimo de que habrá una mirada mucho más amplia a la hora de tomar decisiones. Por último, que la diversidad promueve mayores relaciones globales. Esto se encuentra relacionado con la sensibilidad cultural, que es una cuestión crítica en un clima internacional, por lo que la diversidad etno cultural hace que los líderes corporativos adquieran mayor sensibilidad con respecto a aquellas etnias distintas a las suyas. (Carter et al. 2002, 5-6)

Otro de los argumentos expuestos por Carter, Simkins y Simpson tiene que ver con lo concerniente a si la diversidad de la composición del directorio aumenta la independencia¹⁵.

¹² Es necesario aclarar que el análisis que estos autores realizan incluyen a minorías de Estados Unidos y a las mujeres.

¹³ Es una lista propiciada por la revista Fortune que nombra las 1000 empresas más grandes de Estados Unidos.

¹⁴ Nos pareció interesante introducir las cinco proposiciones de Robinson and Dechant, por más que no fueran compartidas por los autores que citamos previamente a ellos, ya que el hecho de que discrepen entre los autores, nada demuestra que uno u otro estén equivocados. Pueden haber diferido en la metodología empleada pero de igual manera resulta interesante abordarlos.

¹⁵ Los autores citan la famosa teoría de los problemas de agencia. Para ello, señalan que Fama y Jensen (1983) muestran el rol importante del directorio, que funcionan como un mecanismo para controlar y

Uno de los argumentos principales que sugieren que la diversidad incrementa la independencia de los directorios, tiene que ver con que las personas que lo integran que poseen diferentes géneros, etnia, edad o cultura, puede llegar a hacer preguntas que no suelen venir de un director con un background tradicional. Pero, señalan los autores, refutando esta idea, que una perspectiva diferente a la hora de dar una opinión para tomar una decisión no necesariamente traerá consigo esa consecuencia, sino que podría llevar a que los miembros tiendan a marginalizarse entre sí.

Los autores señalan que existen diversos estudios que han encontrado una relación significativamente negativa entre el porcentaje de mujeres en los directorios de las firmas y el valor de las mismas¹⁶. De la misma manera señala Salvochea en *¿Independencia en los Directorios? Sí, pero también diversidad*, en cuanto indica que existen una variedad de estudios que concluyeron en contra de que la participación de las mujeres mejore la performance empresarial o arrojaron resultados no concluyentes, como ejemplo de ello citando a Rhode and Packel.

Tras la utilización de un método empírico, consistente en realizar comparaciones de recursos¹⁷ y el análisis de regresiones para examinar el efecto de la diversidad de la junta directiva y el valor de la empresa, los autores detallan lo siguiente.¹⁸ Las empresas en las que existen dos o más mujeres en sus directorios, consideradas como high women firms, son más grandes (26.5 billones en activos en total) que aquellas en las que ninguna mujer forma parte del directorio (5.0 billones en activos en total). Además, las primeras tienen directorios más grandes que las segundas (12, 7 versus 8.9 directores en promedio). Poseen, además, más reuniones directivas anuales (8.2 versus 7.2) y tienen una mayor proporción de directores pertenecientes a una minoría (8.6% versus 2.9%). Por sobre todas las cosas, en las high women firms, tienen una mejor performance que las otras, según una medición

monitorear la tarea de los managers. Justamente, el rol de los directivos es el de resolver el problema de agencia que existe entre los managers (ejecutivos que llevan diariamente la labor empresarial) con los accionistas (Carter et al. 2002, 5-6)

¹⁶ Citan un estudio realizado por Shrader, Blackburn and Iles en 1997.

¹⁷ "Comparisons of means" (Rhode y Packel 2014, 12)

¹⁸ Entendiendo que las firmas que no tienen ninguna mujer en sus directorios las denominaremos como low women firms y a las firmas que tienen dos o más mujeres en sus directorios las denominaremos high women firms.

mediante Tobin's q ¹⁹ (1.58 versus 1.03) o retorno de activos (5.2% versus 2.5%). Encontramos, entonces, un estudio empírico que demuestra que la mayor diversidad en los directorios trae consigo aparejada una mejora en la performance de las empresas

Siguiendo en la misma línea, Claude Francoeur, Réal Labelle y Bernard Sinclair-Desgagné en *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*, nos proporcionan otro estudio empírico que examina si y como la participación de las mujeres en los directorios de las empresas mejora la performance financiera de la misma. La base de datos utilizada por los autores proviene de Catalyst 2001-2004. Señalan que existen trabajos académicos que utilizan rendimientos de stocks en bruto o ratios contables para realizar sus análisis, pero ellos deciden aplicar el marco de valoración de Fama y French (1992, 1993), para tener en cuenta los niveles de riesgo cuando se comparan los resultados de las empresas. (Francoeur et al. 2008, 83-84)

Las estimaciones que llevaron a cabo, revelan que las empresas que operan en ambientes complejos y que tienen una gran proporción de mujeres "officers", muestran una experiencia positiva y un significativo retorno de un 0.17% mensual. Sin embargo, cuando mujeres participan como directoras, por ejemplo, no se generan retornos significativos. Agregan que, citando a Shrader et al., con la utilización de una muestra de 200 empresas de Estados Unidos, no se encuentra una relación causal relevante entre la cantidad de mujeres en los puestos altos de management de las empresas y su performance. Incluso más, señalan que, según Shrader, se encuentra un impacto negativo en la performance de las empresas. Esto último se midió utilizando datos contables como el rendimiento de los activos, el de las ventas, el de las inversiones y el del patrimonio. Los autores explican, sin embargo, que el bajo porcentaje de mujeres entre los directores podría afectar la validez de sus hallazgos. (Francoeur et al. 2008, 82)

Francoeur et al., citando a Adams y Ferreira (2004) señalan que las juntas directivas tienden a ser más homogéneas cuando las empresas operan en entornos más riesgosos. Esto podría suceder, porque la homogeneidad genera confianza, y la demanda de confianza aumenta considerablemente en los supuestos en que la crisis impera. Sin embargo, los autores

¹⁹ La relación Q de Tobin es igual al valor de mercado de una empresa dividido por el costo de reposición de sus activos. <https://www.investopedia.com/terms/q/qratio.asp>.

reconocen que las empresas con juntas más diversas celebran reuniones más frecuentes y que las directoras mujeres tienen menos problemas de asistencia que los directores, lo que contribuiría a la eficacia de la junta. El efecto neto de la diversidad de género en los directorios, por lo tanto, no está claro, según este estudio.

Prosigue Francoeur et al. Señalando que, en 2004, Catalyst realizó un estudio²⁰ que examinaba la presunta conexión entre la diversidad de género y el desempeño financiero. Este estudio llega a la conclusión de que las empresas que se encuentran en los puestos más altos con respecto a cantidad de mujeres que forman parte de sus directorios logran un mejor desempeño financiero que sus contrapartes de directorios con escasa composición heterogénea.

Con respecto al estudio realizado por Francoeur et al. propiamente, señalan lo siguiente. Las mediciones sobre la participación de las mujeres en el gobierno y alta dirección de la empresa fueron hechas en base a un estudio realizado a las 500 empresas de mayor relevancia en Canadá. Para llevar cabo tales mediciones, se tomaron en cuenta censos realizados por Catalyst entre 2001 y 2003, que revelaron la cantidad de mujeres directoras de las empresas de dicho país. Y, por otro lado, los censos entre 2002 y 2004 sobre la cantidad de mujeres oficinistas de las mismas empresas. Estos datos fueron analizados y dieron como resultado que de la totalidad de oficinistas de las empresas analizadas, el 10,8% es representado por mujeres. Mientras que de la totalidad de los directorios, solo el 7% del total es representado por ellas. A todo esto, los autores agregaron variables tales como riesgo, complejidad²¹, el promedio de los ingresos mensuales de las empresas analizadas y la comparación de las performances financieras según el retorno sobre el capital (ROE), que es una medida del desempeño financiero calculada dividiendo el ingreso neto por el patrimonio neto. (Francoeur et al. 2008, 87-88)

²⁰ El desempeño financiero fue por el rendimiento de ROE y del stock en bruto, mientras que la diversidad de género se basó únicamente en la participación de las mujeres como funcionarias corporativas

²¹ Para analizar estas variables, los autores tomaron en cuenta el modelo Fama/French (1992, 1993), que es un modelo de valuación de riesgo.

Como conclusión, los autores, señalan que las empresas que operan en entornos complejos y que tienen una mayor cantidad de mujeres en áreas administrativas (que denominamos previamente oficinistas) experimentan una positiva y significativa retorno del 0,17% por sobre las que poseen una menor cantidad de composición femenina en dichas áreas. Por otro lado, el hecho de que el directorio se encuentre compuesto de manera heterogénea, en donde haya una mayor participación de mujeres, no parece mostrar una mejora ni un empeoramiento con respecto a la performance financiera de la empresa.

Si bien los autores señalan que no parece haber una correlación entre un mejoramiento de la performance con la composición heterogénea del directorio, sugieren un concepto sumamente interesante y determinante. Ellos hacen alusión al Glass Cliff, o precipicio de cristal. Este fue un término empleado por Ryan y Haslam en 2005 para dar cuenta de una situación fáctica que se repetía constantemente. Se refiere fundamentalmente al contexto en el que las mujeres llegan a los puestos directivos más altos. Francoeur et al. Cita a estos autores y señala que las mujeres suelen ser designadas para puestos de liderazgo en circunstancias organizativas problemáticas, asociadas con un mayor riesgo de fracaso y crítica. Conlleva esto la intolerancia sistematizada al fracaso de las mujeres en puestos de poder más altos, debido a la costumbre arraigada en nuestra sociedad de que dichas posiciones deben ser exclusivamente para los hombres. Por ello, según los autores, resulta imperioso que se sigan realizando esfuerzos por parte de los países para sostener políticas públicas que incorporen aún más a las mujeres en el ámbito de los negocios. (Francoeur et al. 2008, 93)

Rhode and Packel, en *Diversity on corporate boards: how much difference does difference make?*, nos muestran una serie de estudios con respecto a la composición de los directorios y la performance financiera de las empresas. Con respecto a aquellos estudios que encuentran una relación positiva entre una mejor performance financiera en aquellas empresas que poseen directorios heterogéneos con respecto al género, se destaca el realizado por Erhardt, Werbel y Shrader. En dicho estudio, los autores realizan un análisis mediante regresiones, y encuentran una relación positiva entre la diversidad de la

composición del directorio y la performance de la empresa²² (Rhode y Packel 2014, 385). Para ello, los autores examinaron datos correspondientes a 5 años de estudio de 112 compañías. En consonancia con esta idea, Adams y Ferreira, según Rhode y Packel, encuentran una relación positiva y significativa entre la proporción de mujeres directoras y la performance financiera de la empresa al haber recabado datos de 1066 empresas cotizantes, utilizando una medición de Tobin's Q, pero no encontraron dicha correlación con respecto a estas dos variables mediante la medición del indicador ROA (return on assets). Diametralmente opuesto a lo dicho por Adams y Ferreira, los autores Carter, D'Souza, Simkins y Simpson, encontraron que, mediante un análisis realizados a las 500 empresas más grandes de Estados Unidos, la diversidad de género y étnica de la composición de los directorios tienen una significativa y positiva correlación teniendo en cuenta el indicador ROA, pero no así según el indicador Tobins Q (Carter et al. 2002). Rhode y Packel citan una decena de estudios que sostienen una correlación positiva entre estas dos variables que señalamos, pero se encargan de especificar claramente que tales correlaciones no demuestran la existencia una causalidad concreta debido a que son numerosas las variables a analizar en cada caso particular, como así también la metodología de estudio empleada por los autores (Rhode y Packel 2014, 386-387).

Muchos otros estudios, según Rhode y Packel, encuentran una relación negativa o no significativa entre la composición del directorio y la performance financiera de la empresa. Como ejemplo, un estudio realizado por Hussein y Kiwi, en el cual se tomaron datos de 250 empresas de Estados Unidos entre los años 2000 y 2006. En dicho caso, no encontraron una relación entre la composición de los directorios y la performance empresarial. Agregan los autores que, según un trabajo realizado por O'Reilly y Main, tras analizar datos de 2000 empresas, encontraron no positiva correlación entre el número de mujeres que posee un directorio y el retorno de activos de la empresa. En consonancia con esta conclusión, los autores citan un estudio realizado a 400 empresas líderes de Estados Unidos entre los periodos 1997 y 2005 llevado a cabo por Dobbins y Jung, en el cual se determinó que el

²² Según el indicador ROA. (return on assets), que es un indicador de qué tan rentable es una empresa según la totalidad de sus activos. También, según el indicador ROI (return on investment), que es un indicador de performance que mide la eficiencia de una inversión.

<https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>;

<https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

incremento de diversidad en los directorios no tiene un efecto directo en la rentabilidad sino que, por el contrario, se produjeron disminuciones marginalmente significativas en el valor de las acciones de las empresas (Rhode y Packel 2014. 388-389).

Cupos laborales femeninos: ¿la solución?

En primer lugar, es necesario aclarar que la política pública del cupo laboral femenino representa lo que se denomina acción positiva o afirmativa. Por ello, debemos hablar previamente de ella. Según Gelli, el Congreso de la Nación argentina tiene la competencia de legislar medidas de acción positiva, que tienen como fin fundamental que se garantice la igualdad real de trato hacia niños, ancianos, mujeres y discapacitados. Particularmente, la autora hace alusión al denominado cupo femenino, que no es otra cosa que “un tipo de las llamadas acciones afirmativas o de discriminación inversa o benignas en las que una categoría sospechosa, en ese caso fundada en el sexo, es empleada para superar una desigualdad cultural y hasta tanto esta se supere”.(Gelli 2014, 248). A su vez, sostiene que resulta aceptable jurídicamente señalar que “las normas de cuotas o cupos establecen ‘formas de discriminar o desigualar para igualar’ o que ‘se puede llegar a igualar a quienes no parten de la misma situación’ y que, por otro lado, no implican una modificación del principio de igualdad consagrado en el art. 16 de la Constitución Nacional sino que colocan, por ejemplo, a las mujeres, en el mismo plano que los hombres mediante acciones positivas” (Gelli 2014, 249).

El problema surge cuando la imposición de cuotas recae en particulares, como por ejemplo, hacia aquellas empresas privadas que tienen el derecho de estructurar su negocio como a su placer gusten, siempre y cuando no violen normas o intereses de terceros. Gelli señala que la ampliación de los derechos de determinadas personas implica, necesariamente, una mayor imposición de cargas sobre otras personas, que tienen también los mismos derechos que las susodichas. Allí entra en conflicto esta cuestión.

En consonancia con la idea de que la obligación de contratar²³ a determinadas personas con ciertas características por parte de los particulares resulta intolerable en un Estado Liberal, Gelli señala que “el Estado Liberal no está en posición de imponer el deber de contratar o de asociarse unos con otros – en el ámbito privado y siempre que no se trate de lugares de acceso público – pero sí de promover – a través de la educación, campañas publicitarias, de desgravaciones impositivas o incentivos diversos – la mayor igualdad social. Desde luego, todavía menos debe el Estado imponer a los particulares cupos de cualquier naturaleza, excepto que se trate de la prestación de un servicio público dado en concesión y siempre que los candidatos preferidos cumplan con el requisito de idoneidad para la tarea de que se trate, o bien que el particular reciba subsidios o aportes estatales como consecuencia de aceptar y cumplir con la incorporación de cuotas o cupos de minorías o mayorías antiguamente discriminadas” (Gelli 2014, 248).

Pero, además, ¿la utilización de cupos laborales femeninos en empresas privadas no implicaría una discriminación inversa hacia los hombres? ¿Implicaría tal imposición una distinción en base a una categoría sospechosa? Según Gelli, siguiendo a la Corte norteamericana, “las clases o categorías sospechosas per se son aquellas que originan una discriminación perversa en virtud de que: a) no se justifican estricta y rigurosamente en un interés legítimo del Estado o b) están organizadas en base a la persecución de grupos que tradicionalmente fueron excluidos de los derechos o beneficios que reconocen u otorgan las leyes o b’) estos grupos se encuentran relegados a una situación en la cual se los posterga sin termino. También se han considerado equivocadas las distinciones basadas en el sexo y en la nacionalidad.” (Gelli 2104, 234) Pareciera que los hombres, no formarían parte de esta categoría sospechosa puesto que la imposición de un cupo laboral femenino no implicaría

²³ Creemos que lo precedentemente dicho en el párrafo anterior, no va en contrario con la sentencia de la corte en el caso “Fundación de Mujeres en Igualdad y otro c/Freddo S.A”, ya que si bien en dicho caso se le impuso a la empresa demandada una sanción que implicaba la contratación de un determinado cupo de mujeres para paliar los hechos notoriamente discriminatorios empleados, la situación jurídica de lo que planteamos difiere absolutamente. Ello por cuanto en el caso Freddo se encuentra en cuestión la controversia de un caso particular, con circunstancias fácticas particulares y cuyo fallo no resulta aplicable erga omnes como efectivamente sí lo haría una imposición emanada de una ley de cupo femenino laboral.

un interés ilegítimo estatal. Todo lo contrario, ya que lo que se busca mediante esta herramienta es la mayor inclusión de las mujeres en los puestos laborales. Por otro lado, tampoco parecería ser que los hombres fueron tradicionalmente excluidos de ciertos derechos por el simple hecho de ser hombres, como si ocurre en el caso de las mujeres, ni tampoco fueron estos un grupo que fueron relegados a la postergación absoluta del reconocimiento de sus derechos.

Estos criterios, fueron adoptados en primera medida por la Corte norteamericana pero, a partir de 1953, bajo la presidencia del tribunal por parte de Earl Warren, surgirían otros criterios equiparables al de categorías sospechosas. Es así que, “cuando la ley priva a una clase o grupo de personas de un derecho o interés fundamental”, la Suprema Corte norteamericana ha intensificado los controles de la normativa en cuestión, tal como si se tratara de una categoría sospechosa en base a razas, género o nacionalidad (Gelli 2014, 238). Entonces, la privación de un derecho constitucional fundamental hacia un determinado grupo de personas, implicaría un trato equiparable al de una categoría sospechosa.

¿Cuál es el trato equiparable a una categoría sospechosa? ¿Cuál es el estándar mediante el cual los tribunales analizarán si una normativa resulta violatoria al derecho de igualdad? Según Gelli, debe realizarse, en consonancia con lo establecido por la Corte norteamericana, a “un escrutinio o control estricto a esas categorías sospechosas, exigiendo la existencia de un interés suficientemente probado – y que no implique persecución o antagonismo contra la clase cuestionada – para sustentar la constitucionalidad de la discriminación” (Gelli, 2014 234). De igual manera, el mismo escrutinio estricto debe realizarse a aquellas restricciones a determinados grupos a los que se le vulnera un derecho fundamental, como por ejemplo, el derecho al trabajo.

Según esta segunda categoría establecida por la Suprema Corte de los Estados Unidos, ¿podría considerarse que la limitación al derecho al trabajo, cuyo reconocimiento constitucional es innegable, de un determinado grupo de personas, recaería en esta categoría? ¿Es razonable decir que resultaría necesaria la realización de un escrutinio estricto en este tipo de casos? Creemos, personalmente que, en estos casos, al encontrarse vulnerado el derecho al trabajo por parte de aquellas personas excluidas por el cupo, sería

necesaria la realización de un control estricto de la normativa y la consiguiente determinación sobre si es razonable o no su aplicabilidad. Recordemos que el derecho al trabajo se encuentra establecido en el artículo 14 y 14 bis de nuestra Constitución Nacional. De igual manera, creemos que la imposición de un cupo laboral femenino vulneraría el derecho constitucional emanado del artículo 14 a los dueños de las empresas, por cuanto hacemos referencia a que dicha normativa los faculta de usar y disponer de la propiedad bajo su libre albedrío, sin dañar a terceros ni a normativas vigentes. Con ello, tienen el derecho de contratar a quienes ellos deseen. Es por ello que en estos casos, también, correspondería la realización de un escrutinio estricto sobre si esta imposición resultaría aplicable. En caso de duda, como prudentemente señala Gelli, la presunción de inconstitucionalidad es lo que prima.²⁴

Por lo demás, entendemos que el estudio exhaustivo sobre la constitucionalidad de la imposición de cupos laborales femeninos excede el objetivo de este estudio. Pero, de igual manera, estudiaremos las consecuencias que dichas cuotas tuvieron en aquellos lugares en las que se aplicaron.

Criticas a las acciones afirmativas

Según Crosby, Iyer y Sincharoen en *Understanding Affirmative Action*, existen ciertas críticas sobre la aplicabilidad de las acciones afirmativas ya que muchas veces, conllevan consecuencias negativas inintencionadas. Los autores señalan que, según estudios realizados, persiste la idea de que las acciones afirmativas socavan a los beneficiarios debido a que promueven el estereotipo de que, aquellas personas beneficiadas de dicha política, no pueden tener el éxito meritocrático por cuenta propia y necesitan de una imposición estatal para obtenerlo. En consonancia con esta idea, los autores citan a Heilman y Alcott, para subrayar la idea de que decirle a los beneficiarios de las políticas

²⁴ Es necesario aclarar que traemos a colación los criterios establecidos por la Suprema Corte de los Estados Unidos ya que nuestro sistema constitucional tuvo su inspiración en éste. De igual manera, muchas son las citas realizadas por los magistrados de nuestra Corte en las que aluden a fallos dictados por la Corte norteamericana.

previstas por las acciones afirmativas, como por ejemplo las mujeres en caso de la imposición de un cupo laboral hacia las empresas particulares, dan lugar a dudas e incertidumbre. Indican que el hecho de recibir el beneficio positivo por el simple hecho de pertenecer a determinado género trae como consecuencias dudas e incertidumbres en términos generales (Crosby et al. 2006, 593)

Otra consecuencia inesperada de la aplicación de acciones afirmativas, siguiendo a Crosby, Iyer y Sincharon, es que ésta funciona como una forma de discriminación inversa e incrementa la tensión de los equipos de trabajo. Citando a una Corte de Apelación de los Estados Unidos²⁵, los autores señalan que cualquier categorización por grupos étnicos o raciales podría provocar animosidad contra el grupo que recibió un trato preferencial.²⁶ (Crosby et al. 2006, 593)

¿A qué se debe la oposición a la implementación de acciones afirmativas? Un estudio ha mostrado que una de las principales oposiciones hacia las imposiciones de cuotas es que las personas no perciben que estas políticas sean necesarias de ser aplicadas. Es decir, creen que la discriminación por género no son problemas relevantes (Crosby, et al. 2006). En el caso de los Estados Unidos, los norteamericanos son propensos a buscar maneras de justificar el statu quo, según Crosby et al., interpretando a Jost y Banaji 1994. No solo eso, sino que tienden a ver el mundo como a un lugar justo. Incluso, personas que poseen un fuerte deseo de finalizar con las injusticias provenientes de discriminaciones en base al género y las razas, no están de acuerdo con la aplicación de acciones afirmativas porque ello conllevaría aceptar una política que asume imperfecciones del status quo.

La idea de una protección de los privilegios de ciertos grupos también ha traído como consecuencia la no aceptación de aplicaciones de acciones afirmativas. Siguiendo a Crosby et. Al, en base a un estudio realizado por Witt en 1990, se ha determinado que en ciertos grupos predominantes la utilización de acciones afirmativas que favorezcan a las mujeres perpetua “el mito” de la minoridad y de la inferioridad femenina. Es decir, las personas pertenecientes a este grupo mayoritario, que en el caso del estudio realizado se trataban de

²⁵ Fifth Circuit Appellate Court

²⁶ Creemos que el argumento empleado por la Corte de Apelaciones resulta extensible en cuanto a la referencia de categorización por grupos de género.

hombres blancos pertenecientes a una universidad de los Estados Unidos, consideran que la aplicación de acciones afirmativas, tales como un cupo laboral femenino, implicaría la reavivación de un supuesto mito, es decir, de algo que es supersticioso, que no es verídico, haciendo referencia de que la desigualdad entre géneros no es algo verdadero y reconocido por ellos (Crosby et al. 2006, 600). Otra dificultad de aquellos miembros de un grupo dominante, es que el hecho de reconocer la existencia de inequidades con respecto a otras personas en base al género o la etnia, implica indirectamente aceptar que miembros de los grupos dominantes (en nuestro caso, los hombres) han participado a en actos de discriminación hacia las mujeres. Por ello, admitir que se ha incurrido en actos de discriminación es amenazante ya que, en teoría, se socavarían las opiniones existentes de otras personas sobre el grupo dominante al que ellos pertenecen. Es decir, dañarían su status social (Crosby et al. 2006, 600-601).

Por otro lado, un estudio sobre una determinada organización que había implementado una acción afirmativa para corregir prácticas discriminatorias descubrió un fenómeno bastante interesante: que las personas encuentran injusto el hecho de que se cambien las reglas y los procedimientos de una determinada organización, incluso si las reglas preexistentes hayan sido arbitrarias o desbalanceadas. Los experimentos que realizaron los autores, según Crosby et. Al, confirmaron que aquellos que se habían beneficiado bajo un conjunto de reglas arbitrarias se sintieron gravemente engañados incluso cuando estas reglas fueron cambiadas por otras más justas. De tal manera, la imposición de un cupo laboral femenino, por ejemplo, podría considerarse injusto por aquellas personas que no van a ser beneficiados por ella, incluso en el supuesto caso de si la normativa vigente resulta notoriamente violatoria hacia los derechos de las mujeres. Es necesario aclarar, de todas maneras, que no es correcto generalizar y corresponde hacer la salvedad de que no todas las personas que no formen parte del grupo desaventajado estarán disconformes con la implementación de un cupo laboral femenino (Crosby et al. 2006, 601).

Conclusión

Los datos abrumadores recabados por la CEPAL en los años 2013 y 2014 arrojaron la cifra inquietante de que solamente ocho mujeres forman parte de los ciento doce cargos en los directorios de las diez empresas más grandes de la República Argentina. Es decir, solo un 7,1% de la totalidad de los puestos en los directorios de las empresas más grandes de nuestro país está ocupado por mujeres. La desigualdad es notoria. De eso no quedan dudas

Lo que no es posible afirmar de manera categórica es si la diversidad de género en la composición de los directorios de las empresas argentinas cotizantes implicaría una mejora en su performance debido a varios factores. El primero se encuentra íntimamente relacionado con la particularidad de que, en los mercados argentinos, existe una gran concentración del accionariado en pequeños grupos que concentran la mayor parte del capital de cada empresa cotizante. Esto último como bien dijimos en un inicio, conlleva un problema serio ya que “un accionista controlante cuenta con un mayor incentivo para seguir de cerca la actuación del directorio. Una mayor concentración de capital (y de votos) en uno o varios accionistas justificará que estos se involucren en un mayor control de la administración, disciplinando, así, a los managers en el cumplimiento de las funciones” (Salvochea 2016, 393).

En otras palabras, “la aproximación asimétrica de los accionistas hacia la administración incentivará a que los accionistas controlantes actúen en colusión con los managers para obtener un mayor beneficio, a instancia de los minoritarios. Esta realidad se expresará en un manejo social inequitativo, en el cual se derivarán mayores beneficios hacia el accionista controlante, en detrimento de los minoritarios” (Salvochea 2016, 394). Entonces, el gran problema que surge en estos supuestos es que, independientemente de que la composición de un determinado directorio sea diversa o no, la existencia de un accionariado concentrado capaz de influir directamente a los managers, que son quienes llevan a cabo las tareas diarias de las empresas, pone en jaque el poder de decisión de los directores que

representan a la totalidad de los accionistas (tanto mayoritarios como minoritarios).²⁷ Por ende, la diversidad en la composición de los directorios parecería ser irrelevante en estos supuestos.

En segundo lugar, las investigaciones empíricas que citamos en el capítulo “Composición de los directorios: diversidad”, referidas al efecto de la diversidad en los directorios y la supuesta mejora en la performance de las empresas no es concluyente. Pudimos observar que los resultados varían según la metodología empleada. Por ejemplo, el estudio realizado por Minguez-Vera, mostró una relación positivamente significativa entre la participación femenina y el Tobins Q. De igual manera, Rhode y Packel bajo la utilización de la misma metodología. En contrario con la idea de que la diversidad mejora la performance de las empresas, Francoeur et al., señalan que cuando las mujeres participan como directoras, no generan un retorno significativo, por lo que ello no implicaría una mejora en la performance de la empresa. De igual manera indican los autores, citando a Shrader, que existe un estudio realizado por este último, mediante la medición de datos contables tales como el rendimiento de los activos, de ventas de las inversiones y del patrimonio, se determina un impacto negativo de la diversidad en la composición de los directorios en la performance de las empresas. De igual manera, Francoeur et al., citando a Adams y Ferreira, señalan que la composición de los directorios heterogéneos tienen una peor performance que los homogéneos en entornos más riesgosos, ya que en este supuesto, la homogeneidad genera más confianza.

Los estudios que citamos en el apartado “Composición de los directorios: diversidad”, se realizaron mediante la utilización de metodologías muy variadas entre sí, en periodos de tiempo variados, en entornos económicos disimiles, no solo por la diferencia temporaria sino por la industria a la que cada empresa se dedica particularmente. A ello, debe sumársele las problemáticas particulares de cada zona, las diferentes estructuras reguladores de cada estado, el clima económico y la cultura propia del lugar.

²⁷ “Estas conclusiones también están respaldadas empíricamente por estudios de campo que muestran casos de compañías con accionistas controlantes o mayoritarios en las que es posible advertir un incremento en la influencia de estos sobre los administradores, y el doble efecto pernicioso que genera: el llamado rent extraction (extracción de renta) y el managerial entrenchment (atrincheramiento del management) (Salvochea 2016, 541)

Por todo ello, es imposible, desde mi punto de vista, concluir de manera categórica e inequívoca que la composición diversa de un directorio implica una mejora en la performance de la misma.

De lo que no quedan dudas, según lo analizado, es la persistencia de la existencia de distinciones con respecto al género en los ámbitos laborales. La necesidad imperiosa de realizar políticas públicas en pos de eliminar esta desigualdad debe ser materia prioritaria en estos días. Es necesaria la promoción de cambios legales que conlleven a una mayor participación de las mujeres, más allá de que no pueda comprobarse, hoy por hoy, cuantitativamente de manera inequívoca que la composición diversa de determinados grupos conlleve una mejor performance. Por su parte, la imposición de cupos laborales femeninos hacia particulares privados, creo que sería de imposible aplicación dada la afectación a derechos constitucionales de aquellos que deseen ejercer su industria según su libre albedrío. Habiendo dicho esto, citaremos brevemente una serie de propuestas.



Propuestas

Universidad de

San Andrés

Resulta fundamental atacar la creación de estereotipos y sesgos que detallamos en el apartado “Barreras que obstruyen el camino hacia la composición heterogénea en los directorios”. Desde mi punto de vista, la erradicación de sesgos y estereotipos conllevan una tarea profunda y a largo plazo mediante el desarrollo de una política educativa integral, que abarque fundamentalmente los primeros años de escolarización hasta en el ámbito universitario. En lo que requiere al ámbito netamente empresarial, según Kalev, Kelly y Dobbin, señalan que, tras la imposición de ciertas sentencias emanadas por tribunales norteamericanos, las firmas decidieron incorporar entrenadores y psicólogos para familiarizar a los empleados con respecto a las distintas leyes de antidiscriminación. De esta manera, buscaron minimizar los sesgos que comúnmente existían en perjuicio de las mujeres y personas afrodescendientes (Kalev et al. 2006, 595) ¿Es necesario un mayor involucramiento por parte de los tribunales argentinos para paliar este déficit? Probablemente. Quizás, el caso Freddo que citamos precedentemente sea un buen punto de

partida para evaluar el rol que la Corte Suprema de Justicia de la Nación podría tener en estos supuestos.

Como bien señalamos anteriormente, generalmente el acceso al puesto de director en una determinada compañía viene precedido de una carrera amplia como manager, o en puestos de management de alta jerarquía. Es por ello que, siguiendo a Kaley et al., la diferenciación entre el networking (red de contactos) entre hombres blancos y mujeres y minorías en los Estados Unidos es abrumadora. Según los autores, las redes de contacto son un factor diferencial a la hora de conseguir mejores trabajos y ascender en la carrera empresarial (sin obviar, claramente, la aptitud necesaria para ejercer un determinado cargo). Es por ello que ellos destacan la implementación de programas de mentoreo en las empresas (Kaley et al. 2006, 597)

¿Es posible la realización de una ley que obligue a las empresas a llevar a cabo programas de mentoreo obligatorios para que sus beneficiarios puedan tener un mejor avance en su carrera? Deberá discutirse su constitucionalidad, pero podría el Estado empezar por sí mismo y realizar dichos programas de mentoreo en sus propias áreas gubernamentales. Creo, que al ser la imposición hacia el Estado mismo, la constitucionalidad de la ley en cuestión no sería tan controvertida.

Por otro lado ¿es posible convertir en ley la famosa regla Rooney? Recordemos que esta regla tuvo sus inicios en la NFL de los Estados Unidos, la cual refería al proceso de selección del personal, con la obligación de que, en caso de vacancia de algún puesto (más precisamente entrenadores de futbol americano) se entrevistase a una persona idónea para el cargo pero que perteneciera a una minoría racial. En estos casos, no se imponía al empleador la obligación de contratar exclusivamente a una determinada persona, sino que se imponía la obligación de entrevistar. Al pasar los años, aumentó la cantidad de entrenadores de futbol americano pertenecientes a distintas etnias.

¿Esto puede replicarse en Argentina, pero aplicado a las mujeres? Es decir, en casos de puestos de vacancia en ciertos directorios, ¿cabría la posibilidad de obligar a que se entreviste, sin carácter vinculante, a una mujer idónea para el cargo? Creo, que dicha normativa sería aplicable sin mayores sobresaltos puesto que la imposición es meramente la

obligación de entrevistar, de escuchar a alguien para que pueda ingresar a un cargo. De todas maneras, según la experiencia norteamericana, aunque la imposición sea la de meramente entrevistar, todo indicaría que los resultados obtenidos fueron beneficiosos y se logró ampliar la diversidad en dichos trabajos que hasta ese momento parecían haber estado reservados solo para hombres blancos.

Con todo lo dicho, es necesario aclarar que para lograr cambios trascendentales en nuestra sociedad, es necesario el acompañamiento en conjunto de diversos actores de la sociedad civil. El Estado argentino debe apuntalar sus esfuerzos para disminuir la brecha de la desigualdad entre hombres y mujeres. Debe cumplir con los mandatos constitucionales emanados de los tratados constitucionales de jerarquía constitucional, en los que se obligó a lograr progresivamente la plena efectividad de los derechos reconocidos en ellos. Entre estos tratados, el Estado Argentino adhirió a la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, en la cual, entre diversas cuestiones, se proponen pautas para el logro de la igualdad en las esferas económicas en general y en las del empleo en particular (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género 2005, 208). Tal es así, que consideramos que la iniciativa debe tenerla el Estado, pero los cambios profundos se llevarán a cabo cuando la sociedad civil en su conjunto se involucre de manera activa para paliar esta problemática que nos afecta a todos directa e indirectamente.

Universidad de
San Andrés

Índice Temático

- I) Introducción a la problemática actual de la falta de diversidad de género en organizaciones.
- Diversidad de género.
 - Problemática sobre la falta de diversidad de género en organizaciones.
 - El estado de empresas argentinas con respecto a la diversidad en sus directorios.
 - El estado de empresas latinoamericanas con respecto a la diversidad en sus directorios.
 - Estudios e informes de organismos internacionales que tratan sobre la problemática.
 - Las estructuras de poder: persistencia de distinciones por el género.
 - Justicia de género.
- II) Estructura legal de las empresas cotizantes en Argentina.
- Sociedades anónimas. Ley 19.550.
 - Sociedades anónimas abiertas y cerradas.
 - Relación de mandato entre accionistas y directores.
 - Empresas argentinas: el accionariado concentrado como característica común.
 - Accionistas mayoritarios y su poder control sobre los managers.
 - La influencia de accionistas mayoritarios y la limitación del accionar de los directores.
- III) Composición de los directorios
- Barreras que obstruyen el camino hacia la composición heterogénea de los directorios.
 - a) Sub representación en el trayecto profesional previo a formar parte del directorio.
 - b) Sesgos de grupos y creación de estereotipos.

- c) “Tokenmembers”.
- Diversidad en la composición de los directorios: ¿la heterogeneidad mejora la performance?
 - a) Análisis crítico sobre estudios cualitativos.
 - b) Diversidad e independencia.
 - c) Estudios empíricos: mayor diversidad mejora la performance.
 - d) Estudios empíricos: mayor diversidad no genera implicancias.
 - e) Estudios empíricos: mayor diversidad empeora la performance.

IV) Cupos laborales femeninos.

- Acciones afirmativas.
- Imposición de cuotas a particulares y el Estado Liberal.
- Categorías sospechosas.
- El derecho a la igualdad y el derecho al trabajo.
- El derecho a la propiedad.
- Críticas a los cupos laborales femeninos.
 - a) Consecuencias negativas inintencionadas.

V) Conclusión

- Imposibilidad de afirmar la existencia de una correlación directa entre la diversidad del directorio y una mejora en la performance de la empresa.
- Causas de la falta de correlación.
 - a) Concentración del accionariado en los mercados argentinos.
 - b) Estudios empíricos contradictorios según su metodología, entornos económicos, diferencia temporaria, diferencia de industria, particularidades de la zona, estructuras legales reguladoras y cultura.
- Persistencia sistemática y estructural de distinciones con respecto al género en los ámbitos laborales de Latinoamérica.

VI) Propuestas

- Erradicación de sesgos y estereotipos. Coaching antidiscriminatorio
- Programas intergubernamentales de mentoreo

- Aplicación de regla Rooney



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

-) Benavente R., María Cristina, and Alejandra Valdés B. 2014. *Políticas Públicas Para La Igualdad De Género: Un Aporte a La Autonomía De Las Mujeres*. Santiago de Chile, CL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
-) Carter David, Simkins Betty y Simpson Gary. 2002 *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*. Oklahoma, USA: College of Business Administration, Oklahoma State University.
-) Colley, JR., John L., Jacqueline L. Doyle, George W. Logan, and Wallace Stettinius. 2003. *Corporate Governance*. USA: The McGraw-Hill Companies.
-) Crosby Faye, Iyer Aarti y Sincharoen Sirinda. 2006 *Understanding Affirmative Action*. California, USA: Annual Reviews Psycholog.
-) Equipo Latinoamericano de Justicia y Género. 2005 *Informe Sobre Género Y Derechos Humanos: Vigencia Y Respeto De Los Derechos De Las Mujeres En Argentina*. 1st ed. Buenos Aires, ARG.: Biblos.
-) Francoeur Claude, Labelle Réal y Sinclair-Desgagné Bernard. 2008 *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*. Journal of Business Ethics Vol. 81.
-) Gelli, María Angélica. 2014. *Constitución De La Nación Argentina: Comentada Y Concordada*. 4th ed. Buenos Aires: La Ley.
-) Investopedia, “Dictionary”, acceso el 10 de mayo de 2019, <https://www.investopedia.com/corp/about.aspx>
-) Kalev Alexandra, Dobbin Frank, Kelly Erin. 2006 *Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies*. Estados Unidos, USA: American Sociological Review Vol.71
-) Morrison, Andrew R., A. Waafas Oforu-Amaah, Mayra Buvinic, and Mirja Sjöblom. 2008. *Equality For Women: Where Do We Stand On Millennium Development Goal 3?*. Washington, USA: The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank.

-) Rhode Deborah y Packel Amanda. 2014 *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference does Difference Make?* Estados Unidos, USA: Delaware Journal of Corporate Law Vol. 39.
-) Salvochea Ramiro. S.f. *¿Independencia en los Directorios? Sí, pero también Diversidad.*
-) Salvochea, Ramiro. 2016. *Mercados Y Buen Gobierno Corporativo: La Revolución Del Corporate Governance.* 1st ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.
-) Scuro, Lucia y Nestor Bercovich. 2014. *El Nuevo Paradigma Productivo Y Tecnológico: La Necesidad De Políticas Para La Autonomía Económica De Las Mujeres.* Santiago de Chile, CL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
-) The World Bank. 1994 *Enhancing Women's Participation In Economic Development.* 1st ed. Washington, USA: The World Bank.

