

GÉNERO Y GOBIERNO CORPORATIVO: LA EQUIDAD REPRESENTADA EN EL DIRECTORIO

GENDER AND CORPORATE GOVERNANCE: EQUITY REPRESENTED ON THE BOARD OF DIRECTORS

Finocchiaro, Franco

Departamento de Cs. Administración
Universidad Nacional del Sur
Buenos Aires, Argentina
franco.finocchiaro@uns.edu.ar

Beck, Josefina

Departamento de Cs. Administración
Universidad Nacional del Sur
Buenos Aires, Argentina
josefina.beck@uns.edu.ar

Benítez, Facundo

Departamento de Cs. Administración
Universidad Nacional del Sur
Buenos Aires, Argentina
facundo.benitez@uns.edu.ar

Fecha de Recepción: 05/03/2024 – Fecha de Aceptación: 24/05/2024

DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2025.30.01.005.es>

RESUMEN

El presente trabajo se basa en la consideración del gobierno corporativo como parte fundamental que tiene la empresa para sustentar su ética y contribuir a la sustentabilidad. Desde esta idea, el objetivo principal es analizar la equidad de género en el gobierno corporativo, tomando como base, la composición del directorio de las 30 empresas con mayor capitalización en BYMA. Para lograrlo, la metodología propuesta es cuantitativa de alcance descriptivo, sin la pretensión de generalizar el estudio, pero tomando como base las empresas más representativas del mercado de capitales. Se realizó en primer lugar una revisión teórica de antecedentes sobre estudios que analizan el gobierno corporativo y el género y también el acceso de mujeres a puestos de conducción organizacional, en general. Luego, se presentan los resultados del porcentaje de mujeres que conforman el directorio de las empresas seleccionadas incluyendo las posibles causas que los autores atribuyen al fenómeno. El relevamiento se realiza a nivel horizontal (cantidad de integrantes en el directorio) como vertical (cantidad de presidentes mujeres). Finalmente, se esbozan reflexiones y aristas de análisis que se consideran necesarias de explorar para futuros trabajos.

PALABRAS CLAVE: Equidad de Género; Inclusión en el Directorio; Techo de Cristal; Segregación Vertical.

ABSTRACT

This work is based on the consideration of corporate governance as a fundamental part of the company to sustain its ethics and contribute to sustainability. From this idea, the main objective is to analyze gender equality in corporate governance, based on the composition of the board of directors of the 30 companies with the highest capitalization in BYMA. To achieve this, the proposed methodology is quantitative with a descriptive scope, without the intention of generalizing the study but based on the most representative companies in the capital market. First, a theoretical review of background information was carried out on studies that analyze corporate governance and gender and also women's access to organizational leadership positions, in general. Then, the results of the percentage of women that make up the board of directors of the selected companies are presented, including the possible causes that the authors attribute to the phenomenon. The survey is carried out at a horizontal level (number of board members) and vertical level (number of female presidents). Finally, reflections and analytical edges are outlined that are considered necessary to explore for future work.

KEYWORDS: Gender equality; Inclusion in the directory; Glass roof; Vertical segregation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, vivimos en una sociedad que exige mayor transparencia a las empresas desde distintos puntos de vista. El surgimiento de movimientos como el ecologismo, feminismo, de derechos humanos y del consumidor, sumado a los escándalos de índole financiera acontecidos sobre comienzos del siglo XXI hacen que las instituciones busquen satisfacer esas demandas del público a través de la comunicación de su impacto social, sus políticas, buenas prácticas implementadas y también desde la responsabilidad de quienes se encargan de conducirlas. Las desigualdades en general y, de género en particular, entonces requieren un tratamiento diferencial. Budhwani y Hearld (2017) advierten sobre los efectos de exclusión de minorías y, específicamente, de las mujeres quienes además de verse impedidas de acceder a puestos gerenciales sufren abusos y maltratos que afectan su salud mental.

Con este panorama, importa conocer el concepto de gobierno corporativo, entendido como el conjunto de principios, políticas, procedimientos, estándares, y normas con dos destinos definidos. Por un lado, dirigir y controlar una entidad en forma ética y equitativa, y por otro, regular el diseño, la integración y el funcionamiento de los órganos de gobierno, entre ellos, los accionistas, el directorio y la alta gerencia (Casal, 2010). Este trabajo se enfoca en este último destinatario, particularmente, en la conformación del directorio con el fin de verificar el cumplimiento de la equidad de los mismos en términos de género. Desde otra

perspectiva, Vahamaa (2017) lo define como la autoridad e influencia en la empresa para la toma de decisiones, es decir que, de la gestión de los órganos que lo conforman, dependerá el futuro de la organización y también los valores que la misma pregonará hacia el exterior.

La importancia, entonces, del directorio como parte integrante del gobierno corporativo nos lleva a preguntarnos en qué medida, ese compromiso con la equidad se representa en su composición. Advertimos que la equidad puede medirse en función a diferentes variables como pueden ser la nacionalidad, la clase social, el rango etario, el género, entre muchos otros. Sin embargo, a efectos de restringir el alcance del trabajo, se decidió basarlo en esta última variable. Por otro lado, el género es otro término que se encuentra en debate y ya no se concibe desde una visión binaria, sino que existe multiplicidad de géneros, así como de configuraciones familiares. En el trabajo, se utilizará la modalidad binaria al solo efecto de focalizar en una problemática específica que es la inclusión de mujeres, y por la inexistencia de datos sobre otras diversidades sexuales, sin dejar de advertir la reducción realizada para el abordaje del mismo.

En consecuencia, el objetivo general es analizar la equidad de género en el gobierno corporativo, tomando como base, la composición del directorio de las 30 empresas con mayor capitalización en BYMA¹. Para lograrlo, se realiza en primer lugar una revisión teórica de antecedentes sobre estudios que analizan el gobierno corporativo y el género y también el acceso de mujeres a puestos de conducción organizacional, en general. Junto con la lectura de trabajos, se recurre a examinar las normas aplicables en Argentina referidas al tema. Luego, se presentan los resultados del porcentaje de mujeres que conforman el directorio de las empresas seleccionadas incluyendo las posibles causas que los autores atribuyen al fenómeno. Finalmente, se esbozan reflexiones y aristas de análisis que se consideran necesarias de explorar para futuros trabajos. La metodología propuesta es cuantitativa de alcance descriptivo, puesto que, se busca caracterizar el fenómeno bajo estudio y reflexionar en términos de equidad e inclusión. Sin embargo, el análisis se ciñe a los casos presentados y no a todas las empresas que cotizan en BYMA, por lo cual, no se evalúa la representatividad en términos de muestra y población.

En cuanto a los resultados recabados, se encontró una escasa, y en algunos casos, nula representatividad del género femenino en el directorio de las empresas consultadas. Esto puede deberse a la inexistencia de una ley que lo exija, la repartición inequitativa de actividades domésticas entre mujeres y hombres que hacen suponer que estos últimos pueden dedicarse exclusivamente al trabajo o en otros motivos estudiados como el llamado “techo de cristal”. Algunas formas alternativas sugeridas para abordar en forma integral esta

¹ Bolsas y Mercados Argentinos

situación son: el apoyo del teletrabajo para aquellas directoras que son madres y no puedan delegar la crianza de sus hijos, las reuniones a distancia que se encuentran vigentes, la reducción de la jornada laboral y la creación de redes o comités de género dentro de las corporaciones, entre otros. Lo que es seguro es que en la actualidad no puede concebirse una empresa que no problematice sobre estas cuestiones que se repiten a diario.

MARCO TEÓRICO

Este título tiene por fin compartir los principales antecedentes en la temática, por lo que, en primer lugar, se habla de equidad de género en las empresas, luego del rol de las mujeres en puestos jerárquicos específicamente y, finalmente, de la situación en Argentina.

Equidad de género en las empresas

En las últimas décadas, el ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento exponencial, sin embargo, este aumento en la escala corporativa ha demostrado ser significativamente más lento. La presidencia de las compañías y la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente del género masculino. Este fenómeno parece estar relacionado con variables psicológicas, sociales y culturales (Contreras-Torres et al., 2012). Es importante aclarar que el sexo es un concepto biológico, mientras que el género una concepción más amplia, que en palabras de Gálvez (2001) se define como los roles y valores asociados a cada uno de ellos teniendo en cuenta factores históricos y sociales, este es el concepto, sustentado en creencias culturalmente compartidas, que puede limitar el liderazgo en las mujeres y disidencias sexuales.

A su vez, la noción de género justifica la existencia de una pluralidad de los mismos que excede la concepción binaria y considera tantos géneros como formas de autopercibirse se reconozcan. Por otro lado, en el último tiempo se ha acuñado el término expresión de género para referir a la forma en que las personas se manifiestan, desde la forma de hablar, de vestirse y de relacionarse y que es independiente de la orientación sexual y la identidad de género (Dirección General de Políticas Integrales de Diversidad Sexual y Programa Nacional de Educación Sexual Integral, 2017).

Si bien la educación ha sido uno de los grandes logros sociales en materia de adquisición y ejercicio de derechos, no representa un factor determinante para la ubicación laboral de las mujeres, ya que, sigue obedeciendo a parámetros tradicionales que no les permite acceder a trabajos acordes con su nivel de formación (Gálvez, 2001). A este conflicto se lo llama techo de cristal y el mismo hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a cargos directivos y constituyen un obstáculo que impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible ante los ojos de

la sociedad (Bucheli y Sanroman, 2005). Esta invisibilización no solo se da por la falta de acceso a los puestos, sino también por la naturalización de dicha situación por parte del entorno sumado a la falta de cuestionamiento de la misma. Chvorostov y Waechter (2020) advierten sobre dos tendencias: el crecimiento de estudiantes y graduados en el nivel superior y la curva decreciente de empleos ofrecidos, lo que dificulta más el desarrollo de mujeres en puestos gerenciales, si además de las problemáticas acordes a la exclusión de género se le añaden las mencionadas por los autores.

Aunque las mujeres han alcanzado un importante posicionamiento a nivel laboral al hacer la comparación con décadas anteriores, aún existen importantes brechas que limitan su posibilidad de alcanzar cargos de alta dirección. El problema está centrado en los estereotipos vinculados al género, los cuales están en clara disonancia con el rol de liderazgo, que suele estar compuesto por características masculinas (Contreras-Torres et al., 2012). El más conocido es el llamado “animal alfa”, donde un gran macho conduce la manada por su innata astucia, tamaño y fuerza. Sin embargo, siguiendo el enfoque de Puyal-Español y Sanagustín-Fons (2006), para ser líder, no es preciso ser macho. El modelo de animal alfa se basa en una noción dominante de poder ignorando el hecho de que hay docenas de formas de conducción. Por eso se deberían eliminar las imágenes de que el líder es el más grande, el más valiente y el más musculoso. La ley del más fuerte, imperante en diversos aspectos sociales, debiera dejar de ser la utilizada para definir perfiles de liderazgo o bien redefinir el concepto de “fuerza” para no reducirlo estrictamente a una supremacía física, en el que indefectiblemente por causas naturales y biológicas quienes hayan nacido con género masculino tendrán una ventaja por sobre el femenino.

Testy (2019) analiza los avances en la problemática de equidad de género en puestos de liderazgo y menciona que aun siendo las mujeres mayoría en la población mundial y teniendo mayor acceso a títulos universitarios que el que tenían antes, el resquemor sobre ofrecer dichas oportunidades, existe. En su trabajo, hace referencia a algunos sesgos que se encuentran presentes en el mundo corporativo y restringen el acceso de mujeres a puestos de liderazgo. Los principales sesgos son inconscientes y tienen que ver con el imaginario de líder que muchas veces no se asocia a una mujer y, en caso de hacerlo, esta tiene que responder a rasgos de carácter y presencia que se suelen asociar a los hombres. El sesgo estructural que se produce en las corporaciones, se reproduce en los medios de reclutamiento utilizados, lo que no permite considerar perfiles diversos.

Una de las alternativas de solución, planteada por los gobiernos de diferentes países, es la ley de cuotas. Esto es, crear un marco regulatorio, para obligar a las empresas a que tengan un porcentaje de representatividad de mujeres en sus órganos de conducción. El proyecto también se ha replicado para el caso de jóvenes, puesto que, la cantidad de hombres

mayores a 40 años de edad en puestos directivos es notorio en relación a los mencionados. Volviendo a la ley de cuotas, se han pronunciado voces a favor y otras en contra de esta idea, considerando que fomenta la inclusión y sienta un precedente para que luego se realice intuitivamente, en el primer caso. Los opositores, en cambio, hablan de que agudiza el cuestionamiento a mujeres entendiendo que ingresan a los puestos por obligación legal y no por mérito propio, señalan la dificultad de encontrar mujeres en determinados rubros y la posibilidad de suscitarse conflictos internos también por la forma de acceso a los cargos (Blanco-García, 2015).

En consonancia con lo anterior, otros plantean la posibilidad de fomentar una cultura del género a nivel social y empresarial, elaborar políticas de responsabilidad social que involucren las necesidades de grupos de interés internos y condiciones equitativas de trabajo, crear redes de mujeres y estrategias de mentoring. En el caso de la cultura y las políticas, estas se encuentran influenciadas fuertemente por quien se encarga de presidir o dirigir la organización, motivo por el cual, actualmente, se encuentran subsumidas a la buena voluntad del director para diseñarlas. También, algunos consideran que la equidad de género es transversal a la organización, por lo que, su aseguramiento no debería provenir de un área específica (como la de responsabilidad social) sino de su nivel estratégico. Finalmente, las redes de mujeres y mentoring refieren a la búsqueda de una solución por parte de las propias mujeres, proponiendo mecanismos de información y formación sobre puestos que pueden ocupar, competencias que tienen para ofrecer y demás herramientas que atiendan al empoderamiento del género. En definitiva, es encontrar una expresión colectiva que tenga el peso adecuado dentro de la organización por encima de las aspiraciones individuales (Gelambi-Torrell, 2015).

Considerando que los líderes son individuos y sus prácticas de liderazgo dependen de las características personales, el género es una de las cualidades que se podrían explotar a nivel de diversidad para aprovechar los beneficios de una conducción desde una perspectiva equitativa. La propuesta es propender a la equidad (igualdad en igualdad de condiciones) y no a la igualdad y reconocer que contar con altos directivos, hombres y mujeres podrá ser una ventaja competitiva a nivel organizacional, mediante la diversidad (Contreras-Torres et al., 2012).

Acceso de mujeres a puestos jerárquicos

Muchos estudios analizan la equidad de género desde un punto de vista de la cantidad de mujeres que componen a las empresas en relación a los hombres. Sin embargo, si bien en algunos de ellos puede percibirse una mayor paridad en esta variable, se observa que la equidad producida no es tan real, puesto que, suceden principalmente dos fenómenos

segregatorios, es decir, que separan aspectos, reduciendo así a las mujeres a uno de ellos, pero fundamentalmente, definiendo roles y áreas de acción en función del género. El primero, de nutrido avance científico en la actualidad, es el llamado segregación vertical, entendido como aquella situación en la que existe gran cantidad de mujeres en la empresa, pero por motivos que no se esclarecen en forma concreta no acceden a los puestos jerárquicos, es decir, estas organizaciones siguen siendo conducidas exclusivamente por hombres. En algunos casos, incluso, se visualizan directoras de nivel táctico, pero no llegan al nivel estratégico que siempre es ocupado por miembros del género masculino (Gelambi-Torrell, 2015). Blanco-García (2015) asocia esta problemática a diversas causas, entre las cuales se incluye la ya mencionada “techo de cristal”, los valores culturales hacia afuera y adentro de la organización y la distribución de roles según el género basado en estereotipos. Agrega a esta situación, la curiosidad de que en el último tiempo han obtenido sus títulos universitarios en carreras asociadas al gerenciamiento empresarial muchas más mujeres que hombres, pero esto no se representa en las proporciones de conducción empresarial.

El segundo fenómeno es el denominado segregación horizontal el cual presume que las mujeres pueden asumir roles de mayor responsabilidad, pero en ámbitos concretos de las empresas. Así, Gelambi-Torrell (2015) al realizar entrevistas a mujeres empresarias de América Latina, encuentra que los espacios ocupados por estas se subsumen al área de recursos humanos, de responsabilidad social, medio ambiente y comunicación, lo que da la pauta de que se las considera idóneas en aquellos espacios en los que se requiere “cierta sensibilidad” o se trabajan las comúnmente conocidas como “habilidades blandas”. Como contrapartida, son nulas o escasas las gerentas de finanzas, técnicas, comerciales, entre otros sectores. Briozzo (et al., 2017), en cambio, analizaron las relaciones entre la propiedad, las mujeres y el gobierno corporativo, planteando hipótesis que luego de ser comprobadas, permitieron destacar aspectos positivos de las mujeres como encargadas del área financiera. Entre ellas, se pueden mencionar: menor probabilidad de quiebra producto de una aversión al riesgo más elevada, mayor eficiencia en la producción de informes y auditorías más precisas. Por otra parte, se reconoce la existencia de mayores obstáculos que poseen para conseguir financiamiento externo.

Gobierno corporativo y género en Argentina: el directorio

En Argentina, el directorio se define como el órgano de administración de una sociedad anónima. Mientras que la representación de la misma está a cargo de su presidente (en la mayoría de los casos). El directorio puede ser singular o plural y la elección de estos se encuentra a cargo de la asamblea de accionistas (Nissen, 2015). Al día de la fecha, no existen normas legales que prevean la exigencia de incorporar mujeres ni tampoco jóvenes en el

directorio de sociedades en la provincia de Buenos Aires. El antecedente más cercano lo configura la Resolución 34/2020 de la Inspección General de Justicia (IGJ) que establece la composición de órganos de administración y fiscalización respetando la diversidad de género, esto es, con igual cantidad de hombres y mujeres.

De todos modos, la citada norma tiene dos limitaciones importantes:

(i) Sólo alcanza a las sociedades anónimas que se encuentran en el Artículo 299 de la ley 19.550 incisos 3 a 6, es decir, aquellas que se encuentran sujetas a fiscalización estatal permanente, por los siguientes motivos: hacen oferta pública de sus acciones o debentures, tienen un capital social superior a \$50.000.000 (monto actualizable), sean de economía mixta o no tipificadas (sección IV), realicen operaciones de capitalización, ahorro o requieran dinero o valores al público con promesas de prestaciones o beneficios futuros, exploten concesiones o servicios públicos o sean controlantes o controladas de otra que cumpla los incisos anteriores (Perciavalle y Yódice, 2015).

(ii) Es aplicable sólo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA): la mencionada IGJ es la autoridad de contralor para las sociedades en la jurisdicción CABA y para la provincia de Buenos Aires lo es la Dirección Provincial de Personas Jurídicas (DPPJ). Por este motivo es que se anticipó que no existen normas vigentes en la provincia de esta naturaleza, aunque tener un antecedente cercano puede oficiar como fuente para una próxima norma provincial. Asimismo, este efecto contagio debiera alcanzar a las demás provincias, debido a que, la competencia jurisdiccional de estas resoluciones admite dos caminos: la adopción de cada jurisdicción de esta política en su ordenamiento legal o una norma nacional que exija que todos los demás niveles lo incorporen para garantizar la supremacía normativa de la nación sobre las provincias.

Saliendo de un plano estrictamente legal, este trabajo propone analizar la cantidad de mujeres que componen el directorio de empresas, independientemente de si están o no obligadas a hacerlo, ya que, se sostiene que la diversidad de género y el acceso de mujeres a cargos directivos no debiera ser una materia exigible sino percibida como natural e intuitiva. Tal como manifiesta Jacobson (1999), la diversidad se debe concebir como un potencial a explotar y no como un problema que precisa tratamiento, considerando que la diversidad enfatiza el valor de la variabilidad individual.

DESARROLLO

Entre los debates actuales en materia de género, encontramos temas laborales y formas de ejercer el poder decisorio cuyos principales embates pueden resumirse en los siguientes interrogantes: ¿Qué rol cumplen las mujeres en las empresas de nuestro país? ¿Debe existir un cupo en los cargos jerárquicos para asegurar la equidad? ¿Se privilegia la tradición, la

diversidad o el mérito? ¿Qué pasa con la brecha salarial? ¿Alcanza con que una mujer esté dentro del directorio para que haya diversidad? ¿Existe el impuesto a la maternidad?

Relevamiento de directorios de sociedades cotizables

Como ya se dijo, este trabajo aborda específicamente la problemática del acceso de mujeres a órganos de conducción empresarial y específicamente al directorio. Para ello, se realizó un relevamiento tomando como base un ranking que elabora BYMA sobre las empresas cotizables con mayor volumen de operaciones efectivas por cada agente. La plataforma se define como la evolución del mercado de capitales argentino, puesto que, ofrece un acceso seguro y transparente al mundo de las inversiones tanto a empresas como personas individuales. Concretamente, es una bolsa que integra de manera inteligente mercados financieros y tecnología. La misma fue creada a partir de la escisión parcial del patrimonio de Mercado de Valores de Buenos Aires SA.

Cabe aclarar que el fin de su elección es tomar como referencia a aquellas sociedades más relevantes para el mercado, pero el ranking se actualiza diariamente, motivo por el cual, su ordenamiento puede no coincidir con el de otro día que se consulte. De dicho ranking, se tomaron las 30 primeras empresas cuya composición del directorio sea pública y pueda consultarse con libertad. En la Tabla 1, presentamos los resultados de las sociedades incluidas para este trabajo.

Tabla 1

Proporción de mujeres en el directorio

Pos.	Agente	Cantidad de directores	Cantidad mujeres	Proporción
1	Allaria S.A.	14	5	35,71%
2	Cocos Capital S.A.	3	2	66,67%
3	Global Valores S.A.	3	0	0,00%
4	Balanz Capital Valores S.A.U.	4	1	25,00%
5	Neix S.A.	2	1	50,00%
6	Banco BBVA Argentina S.A.	7	1	14,29%
7	Veta Capital S.A.	2	0	0,00%
8	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U.	6	1	16,67%
9	S&C Inversiones S.A.	2	1	50,00%
	Industrial and Commercial Bank of China			
10	(Argentina) S.A.U.	7	3	42,86%
11	Aurum Valores S.A.	3	0	0,00%

12	Bluelake Capital S.A.	2	0	0,00%
13	Invertir en Bolsa S.A.	7	0	0,00%
14	Nasini S.A.	2	0	0,00%
15	TPCG Valores S.A.	3	0	0,00%
16	DA Valores S.A.	2	0	0,00%
17	Centaurus Securities S.A.	4	0	0,00%
18	Versátil Inversiones y Transacciones S.A.	1	0	0,00%
19	PP Inversiones S.A.	5	1	20,00%
20	Max Capital S.A.	6	0	0,00%
21	Macro Securities S.A.	4	1	25,00%
22	Mariva Bursátil S.A.	5	0	0,00%
23	SBS Trading S.A.	5	1	20,00%
24	Alfy Inversiones S.A.	6	3	50,00%
25	Banco de Servicios y Transacciones S.A.	5	0	0,00%
26	Criteria WM S.A.	9	1	11,11%
27	Banco Santander Argentina S.A.	9	2	22,22%
28	Banco Patagonia S.A.	12	0	0,00%
29	Banco Comafi S.A.	8	1	12,50%
30	LBO S.A.	4	2	50,00%

Nota: esta tabla muestra el listado de las 30 empresas con mayor volumen de operaciones en BYMA, la cantidad de directores, mujeres que integran el directorio y proporción que representan del total.

Como puede apreciarse, el directorio de solo una de las empresas supera el 50% de su composición por mujeres y cuatro de ellas tienen mitad mujeres y mitad hombres. Por otro lado, hay trece empresas que tienen un directorio enteramente constituido por hombres. Esto representa un 43% de la muestra utilizada. Estos resultados preliminares muestran una clara disparidad de género en la cual los hombres poseen una clara superioridad numérica, promediando en forma general un 18,18% de directoras según las empresas consideradas.

Por otro lado, si se analizan en profundidad los casos de las 27 bancas ocupadas por mujeres en el directorio, sobre un total de 151 bancas, se encuentran las siguientes situaciones:

- Mujeres con cargos jerárquicos: solo se encuentra dos casos de mujeres que ocupen el puesto de presidente del directorio (en las empresas Versátil Inversiones y Transacciones S.A. y Criteria WM S.A.). La situación es aún más contundente en el caso de los vicepresidentes que son todos hombres en la muestra seleccionada. Estos

puestos son muy importantes, ya que, no solo se encargan del poder de decisión de la sociedad y dirección de los negocios, sino también del poder de actuar en nombre y representación de la sociedad de manera vinculante hacia terceros.

- Mujeres con otros cargos titulares: los casos mencionados son solo de directores titulares, pero que no dan representatividad hacia terceros. Cabe aclarar, en este caso, que muchas sociedades no tienen (al menos publicado) directores suplentes, por lo que, la única manera de incluir mujeres es a través de su nómina titular. Sin embargo, se observa que la mayoría de ellas se encuentran ubicadas sobre el final de la nómina, debajo de todos los hombres que la integran. Esto podría deberse a un simple ordenamiento o a que se dé la situación de que fueron las últimas en incorporarse al directorio.
- Mujeres con otros cargos suplentes: las tendencias mencionadas en los casos anteriores, se sostienen en los cargos suplentes de aquellas empresas que los tienen designados. Al tratarse de menor cantidad de directores, también repercute en la cantidad de mujeres que se ve notablemente reducida.

Con este análisis, lo que se busca detallar es que un verdadero compromiso con la equidad de género no se agota con la inclusión de alguna mujer en el listado del directorio, que muchas veces se reduce a una o dos en un listado de más de diez dirigentes, sino que dichos puestos debieran otorgar algún tipo de poder decisorio como la facultad del voto, la posibilidad de constituir mayoría societaria o la representación hacia afuera de la sociedad. Esta situación guarda relación con la idea de segregación vertical, en la cual, los puestos de mayor poder de decisión están a cargo de hombres y, si bien puede verse cierta participación de mujeres, no se refleja significativamente en su composición. Con respecto a la segregación horizontal, el relevamiento realizado no permite analizar si se cumple el principio en el cual los estereotipos de género se reproducen en las distintas áreas empresariales, definiendo cuáles podrían ser ocupadas por mujeres y cuáles no. Para poder estudiar esta categoría conceptual, debería haberse realizado un análisis del nivel táctico de las sociedades.

Lo paradójico es que muchas de las citadas empresas, y otras que pregonan los mismos valores, realizan memorias de sustentabilidad y demás informes en los que pretenden comunicar a la sociedad su adherencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS). En algunos casos, presentan cifras incluso de la cantidad de mujeres que emplean, pero se puede ver en forma clara como los puestos de liderazgo y con poder de decisión son ocupados exclusivamente por hombres. La equidad de género y de generación, en estos casos vuelve a ponerse en jaque en un claro caso de falta de aplicación de los valores manifestados.

Otros relevamientos y resultados preliminares

El BYMA alineado con prácticas internacionales desarrolló un panel de gobierno corporativo, un índice de sustentabilidad, y un panel de bonos SVS (verdes, sociales y sustentables). En cuanto al primero podemos decir que es el que está más relacionado con la temática de género, esta iniciativa de autorregulación de BYMA donde se destacan las empresas con buenas prácticas de gobierno corporativo, para formar parte de este panel las empresas deben reunir ciertos requisitos entre los que se encuentran diversidad de género en los directorios mencionando que el órgano de administración de la emisora debe estar conformado por personas de ambos géneros sin indicar cantidad ni porcentajes, paradójicamente el directorio de BYMA se encuentra compuesto por 12 miembros titulares de los cuales 11 son hombres y solo una plaza la ocupa una mujer.

El año 2017, comenzó con el toque de campana de BYMA que expresó cada año y en forma simbólica el comienzo de las negociaciones. Ese mismo año, empezó a relevar información referida a la composición en materia de género de los directorios. En el del 2019, el 41% de las empresas no tenían mujeres en sus directorios. Otro punto interesante destacar más allá de las cuestiones mencionadas es que se van introduciendo otras que hacen que la diversidad de género sea aún más compleja en los cargos jerárquicos. Aquí podríamos mencionar un estudio de “Women in the Workplace” (mujeres en el mercado de trabajo) que se desarrolló en 2018 por McKinsey & Company. Mencionamos este estudio ya que representa el relevamiento más grande de empresas estadounidenses y género. El objetivo de la compañía es elaborar un informe anual para otorgar datos fidedignos a los empresarios sobre qué políticas de diversidad deberían implementar. Estos informes no solo se basan en fuentes de información secundaria, sino que también, realizan entrevistas a referentes de recursos humanos de las empresas y a los propios trabajadores para conocer las acciones de diversidad implementadas por sus emisores y también por sus receptores.

En el informe de 2018, se destacan 3 conclusiones fundamentales:

1. Menor porcentaje de mujeres que son ascendidas a puestos gerenciales
2. Falta de mentoreo y contacto directo con profesionales senior de la organización
3. La experiencia de “ser única” en niveles de liderazgo y gerenciamiento.

En cuanto al primer punto de este estudio, se vincula directamente con el “techo de cristal” esta limitación abordada previamente que encasilla a la mujer en una estructura laboral, que puede darse producto de la discriminación, y la reproducción de estereotipos de género en cada actividad laboral. Esto sin dudas colabora con el escenario desigual en cuanto a la distribución de los trabajos domésticos y de cuidados de los hijos, también llamado impuesto a la maternidad. Es sabido que lo que sucede en el ámbito doméstico condiciona

sin duda el posible desarrollo de la mujer en su ámbito profesional y podríamos agregar que este avance no deja de poner en conflicto los modelos sociales y paradigmas preexistentes.

Es posible analizar la manera en la que llegan las mujeres a estos cargos, considerando la existencia de dos formas. La primera es a través del mérito propio por sus cualidades, esfuerzos laborales, el desarrollo de su vida en la que le ha otorgado la experiencia laboral, entre otros aspectos posibles relacionados con las capacidades adquiridas. Se observa una segunda manera por la cual una mujer puede acceder a cargos de jerarquía y es a partir de ejercer la equidad y diversidad de género reglamentado en una norma. Esta opción es la que ha marcado agenda en el estado argentino y se replicó en Colombia según el informe escrito por Contreras-Torres et al. (2012), en el cual se indica que en dicho país se sancionó en el año 2000 la llamada ley de cuotas que reglamentan la participación de la mujer en un 30% por lo menos en la alta dirección del gobierno de ese país, al igual que la ley 24012 de Argentina.

Es interesante pensar en porqué es necesario una ley que reglamente tal situación, y si esta iniciativa debe extenderse al ámbito privado o mantenerse solo en el público. Aunque si se observa la tesis “*La diversidad de género desde el punto de vista del buen gobierno corporativo*” de Blanco-García (2015) en Noruega entre 2002-2008 la ocupación de mujeres pasó de un 6% a un 40% integrantes de consejos en empresas, esto se debió principalmente a que el parlamento de ese país reglamentó que las empresas que cotizan en bolsa de manera voluntaria debían incorporar a sus consejos mujeres, en contrapartida el Reino Unido parece ser un caso distinto, ya que no hay ninguna reglamentación, sin embargo, hay un crecimiento progresivo de cupos femeninos en los consejos de las empresas lo cual hace pensar que la diversidad tiene un solo origen, la cultura establecida en el territorio, pero si culturalmente no se presenta dicha visión, ¿De qué manera se puede combatir con esta posición? En Europa se trabajó para establecer una reglamentación a nivel continental que lo regule, pero si realmente la diversidad se debe dar en todo tipo de ámbitos, la regulación puede ser una alternativa ante tanto enquistamiento de los hombres. Siguiendo con el desarrollo de la aplicación de esta reglamentación voluntaria en Noruega, no solo logró que se incorporen mujeres en los consejos, sino que además se ha logrado visibilizarlas como posibles candidatas a aspirar cargos directivos.

El citado informe además desarrolla la implicancia de reconocer que hay cuestiones psicológicas y culturales principalmente que marcan agenda en nuestra toma de decisiones comúnmente llamado *categorización social*, la idea de desprenderse de antiguos convencionalismos sociales implica un avance en materia de género ya que estas seguramente nutrirán el desarrollo de las mujeres en ámbitos de liderazgo. Pero la pregunta que surge es por dónde comenzar a gestar ese cambio. La educación y la formación en la

niñez se presentan como ejes troncales en este aspecto. Existe basto desarrollo que explica como la niñez se ve forzada a desarrollar en los niños habilidades como juegos de competencia y lucha mientras que las niñas se preocupan por su cuerpo. Estas observaciones se encuentran manipuladas por los comportamientos de los adultos quienes tienen a cargo la formación de esas niñas y niños, y el origen de esa educación parte de dos lugares, la escuela y el hogar.

A su vez se podría destacar que la imposibilidad de ascenso de la mujer se ve sesgada por la condición de que su rol está más vinculado a las tareas del hogar. En caso de ser así la mujer tiene doble trabajo: formarse profesionalmente y ocuparse de las tareas del hogar. En paralelo a esto existe una tendencia en determinados hombres de recomendar a alguien de su mismo género en el caso de ser solicitado, con lo cual la mujer nuevamente se ve perjudicada quedando fuera de la consideración y los varones por el contrario continúan perpetuando una vez en esa mesa en la que sólo predomina el género masculino. Además, agrega que el estereotipo de éxito solamente está vinculado al hombre, lo que podría ser sustento de las estadísticas señaladas en la Tabla I. Lo que demuestra según la visión de estos autores es que, si hay algo que puede llegar a hacer unas organizaciones más equitativas, es la diversidad no solamente en cuanto a lo relacional y también a lo personal (Blanco-García, 2015).

Lo que respecta al segundo punto, se podría discutir que las mujeres tienen menos formación para llegar los cargos jerárquicos, aunque al remitirnos a los datos del Instituto de Estadística de la UNESCO (IEU) señala que, entre 2000 y 2018, la tasa bruta de matriculación (TBM) en la enseñanza superior en el caso de los hombres aumentó del 19 % al 36 %, mientras que en el caso de las mujeres se incrementó del 19 % al 41%. Asimismo, la estadística del sistema universitario argentino en 2019 indica que la tasa de participación en carreras de pregrado y grado alcanza el 61.61%, superando en 10 puntos porcentuales a la de los hombres, entonces podríamos inferir que las mujeres están más capacitadas que los hombres, con lo cual la falta de mentoría o apoyo de los mandos medios para que las mujeres se vayan desarrollando en ese ámbito pertenece a otra cuestión y no está vinculado a la formación de las mujeres. De la misma manera, podríamos inferir que la mujer para ser tenida en consideración no le basta con igualar el nivel de formación del género masculino.

Ahora bien, el tercer punto a destacar, es que las mujeres luego de haber sorteado determinados límites se encuentran con otra barrera y es el de ser la única dentro del directorio o del plantel que toma las decisiones. Si bien muchas personas indistintamente por su género han sido en algún momentos los únicos en algo, en el caso de las mujeres y en cuestiones laborales esto es altamente preocupante, ya que, el 20% de las mujeres que han sido entrevistas por este estudio han dado fe que por lo general son la única o una de las pocas

personas de su género en las oficinas donde trabajan, esta cifra se acrecienta aún más en sectores vinculados a la tecnología o ingeniería, en el caso de las mujeres afro crece la proporción al 45%, para los hombres contrariamente se encuentra alcanzando un 7%. Las estadísticas, que fueron extraídas de un estudio que contempló 64000 empleados de 279 empresas de los Estados Unidos, no dejan de evidenciar que tan lejos nos encontramos de la igualdad de género en las organizaciones, si bien hay que resaltar que durante los últimos 5 años la tendencia a incorporar plantel administrativo se ha ido incrementando de manera constante en el tiempo hasta llegar a igualar con los hombres, pero este incremento aún no se ve reflejado en la representación femenina y llega a ser 1 en 5, en cargos jerárquicos. Según indica este informe las mujeres sufren permanentemente discriminación, pero esto se puede incrementar si son las únicas integrantes del grupo. Además, tienen mayores posibilidades de ser cuestionadas en su área 49 versus 32% y de ser confundidas con alguien de menor rango 35 versus 15%. Podría inferirse que este destrato hacia ellas, puede ser en gran parte un alimento para que no sean tenidas en cuenta para su ascenso (Blanco-García, 2015).

El estudio analizado pone de relieve que no solo basta con incorporar mujeres a las áreas administrativas o en mandos en los que se toman decisiones, porque eso puede ser en muchos casos contraproducente, el segundo paso es romper esa unicidad. Creer que con que se incorpore una mujer a un directorio podría ser una representación relativamente buena, es un convencionalismo social creado por el paradigma patriarcal. No se busca sugerir que las mujeres “únicas” no tienen condiciones de alcanzar el éxito. Por el contrario, muchas de ellas lo logran y otras se sienten apoyadas por sus organizaciones respecto de su trabajo y sus ambiciones. En efecto, se busca demostrar que es fundamental trabajar en diversidad de género y comunicar a los gerentes, invertir en capacitación para desterrar este tipo de venda que obstruye el avance de las mujeres en áreas mencionadas.

En relación a los puntos anteriores mencionados, hay un aspecto que ataña a ambos géneros y es el de formar una familia. Pero en el cual, las mujeres necesitan mucho más tiempo que los hombres, ya sea por la misma concepción o porque después deben ocuparse de los cuidados de los hijos o hijas y posiblemente ese tiempo invertido en el cuidado de estos es considerado un impedimento para empresas que no las podrían tener en cuenta, ya que estarían ausentes por un largo lapso de tiempo, lo cual representa una cuestión puramente económica. Hay un razón sociológica que podría ser que las mujeres que son madres son un peso dentro de la organización ya que a causa de la maternidad, no pueden asumir mayor responsabilidad y por ende mejores salarios, en nuestro país en abril de este año se ha incorporado una mejora tributaria en cuanto a género que es a partir de la posibilidad de la deducción de gastos por guardería y materno infantiles hasta los tres años, con un tope de

40% del mínimo no imponible actualmente \$67.000, esta mejora si bien abarca tanto a hombres como a mujeres sirve para dar a conocer esta situación. Este punto también es importante porque permite a la mujer tomar cierta independencia para seguir desarrollándose profesionalmente.

Propuestas de avance

Como se viene describiendo en el trabajo, la inequidad de género existe y en algunos casos se pronuncia en forma más aguda que antes. Sin embargo, el problema no se agota en el acceso a puestos de poder. También se puede encontrar evidencia de diferencias salariales por igual tarea, por ejemplo, con el informe del Observatorio de Tributación y Género del INDEC que indica que solo el 30% de las personas que tributan son mujeres, y podemos inferir que un número reducido de mujeres se encuentran con mejor compensación económica. Esta información es interesante si la relacionamos con que aquellas personas que reciben mejor compensación económica son las que ostentan mejores cargos, por lo cual menos mujeres pagan impuesto a las ganancias menos mujeres tienen cargos jerárquicos en organizaciones.

Otro de los problemas asociados a la temática, es la separación desigual de las actividades domésticas, donde las mujeres suelen tener la mayor carga de responsabilidad del cuidado del hogar y, según el caso, de la maternidad. Esta es otra de las causas mencionadas, por las cuales, se suele priorizar a los hombres para puestos que requieren una dedicación exclusiva, puesto que, culturalmente se cree que estos priorizan el trabajo y las mujeres la familia. Ante este contexto funcional a la brecha de género, se han planteado diversas alternativas de solución que permitan a las mujeres equiparar sus condiciones a las del género masculino para acceder a puestos de mayor trascendencia empresarial.

Una de ellas tiene que ver con la actuación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021) que en su agenda 2015-2030 planteó los ODS atendiendo a las principales problemáticas de la esfera ambiental, económica y social. Específicamente el número 5 se titula “igualdad de género” y, en lo que refiere al ámbito laboral expresa que, aunque hay más mujeres en el mercado laboral, todavía se visualizan desigualdades relevantes y de derechos laborales. La violencia, explotación sexual, división desigual del trabajo no remunerado (doméstico) y la discriminación en la toma de decisiones son obstáculos que aún persisten. La preocupación de las empresas por ser sustentables abre la puerta a una mayor adherencia a las disposiciones de la ONU y en particular a sus objetivos. La transparencia de la gobernanza en cuanto a la atención de necesidades de sus grupos de interés internos y externos hace que cada vez más empresas realicen reportes de sustentabilidad y otras comunicaciones basadas en los ODS y, en consecuencia, deban dar respuesta al objetivo de igualdad de género. Desde otra perspectiva, Morgan et al (2020) realizan un análisis crítico

del citado ODS concluyendo que no es suficiente un llamado de atención sobre este asunto si no existen mecanismos que garanticen su abordaje y enfrenten los obstáculos sistémicos. Para ello, considera condición sine quanon que sea percibido como un problema de todos y no de un sector en particular, lo que debería verse materializado en políticas y acciones tendientes a promover cambios en lo social.

Las autoras esbozan acciones específicas que podrían mejorar la situación inequitativa en la actualidad, que se sintetizan en:

1. Liderazgo político y legislación guiada por la evidencia: mantener el compromiso con la agenda de los derechos equitativos.
2. Asignación de recursos presupuestarios: garantizar una distribución apropiada y equitativa de recursos mediante un marcador de equidad de género.
3. Perspectiva interseccional: analizar los cruces entre el género y otras variables demográficas como la educación, el status socioeconómico, la edad, entre otros.
4. Datos: tanto cuantitativos como cualitativos que permitan evaluar el progreso de las medidas.
5. Enfoque con perspectiva de género: diseño de sistemas de salud, educación y trabajo que incluya a todos los géneros y sus necesidades específicas.
6. Cambios en las normas: en beneficio de las comunidades todas, sin sesgos.
7. Acceso al poder: incremento de liderazgo político en mujeres, formalización laboral y garantía de trabajo decente.

Otra de las alternativas que pueden dar solución a la problemática, son las nuevas modalidades laborales como el teletrabajo. Este es definido por Rubinstein (2009) como:

Aquella forma de trabajar que utilizando las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), es factible de realizarse a distancia, fuera o en el ámbito de trabajo, en forma total o parcial, pudiendo desarrollarse en relación de dependencia (telepleado) o en forma autónoma (p. 24).

En particular, se detectan como ventajas del teletrabajo: disminución del desplazamiento y el ahorro de costos, menor estrés y mejor calidad de vida, mayor libertad para fijar los horarios, menos conflictos laborales, menor riesgo de accidentes de trabajo, mayor inclusión de personas con inconvenientes para presentarse en oficinas, mayor disponibilidad de tiempo para la vida familiar, entre otros. Las dos últimas de las mencionadas son las que mayor aplicación directa tienen sobre el problema abordado. En un contexto socioeconómico en el que los dos padres deben trabajar para mantener una familia, la posibilidad de hacerlo desde la casa o con cierta flexibilidad horaria, permite concertar acuerdos domésticos con condiciones más equitativas.

En concordancia con el sexto punto de mejoras a la inequidad que mencionan Morgan et al (2020) en nuestro país se está llevando a cabo un proyecto de ley en el cual se propone la reducción de la jornada laboral. Cabe destacar que Argentina es uno de los países que mayor carga horaria les impone a los trabajadores en la región, siendo esta de 48 horas semanales. Si bien el proyecto apunta a que dicha reducción ayudaría a mejorar la productividad, condiciones de trabajo y generación de puestos de empleo, variando la duración de la jornada laboral incrementa la productividad a través de los beneficios que representa, a saber: disminución del ausentismo, la siniestralidad y la cantidad de accidentes de trabajo. Se observa dicho proyecto como una posibilidad de que la disminución de carga horaria laboral ayude a favorecer a la equidad en los puestos de poder de las organizaciones, ya que al hombres y mujeres contar con mayor tiempo libre para las tareas domésticas, personales y familiares ayudaría a una división más igualitaria de dichas obligaciones, que hoy en día se encuentra en la mayoría de los casos en cabeza del género femenino. Esto les brindaría la posibilidad de darle una mayor dedicación a sus empleos cosa que hoy en día se ve dificultada por el doble rol que deben cumplir siendo estos el de jefa de hogar y trabajadora. Este segundo rol es el que más rezagado termina quedando a la hora de una planificación familiar es el hombre quien sigue con su rol de trabajador tiempo completo y la mujer quien debe dividirse en ambos roles, habitualmente debe dedicarle menos horas al segundo. Por lo que esta ley lo que haría sería implícitamente ayudar a equiparar esta desigualdad.

Otra iniciativa ya comentada pero que, con algunos cambios en sus condiciones podría contribuir a mejorar la situación, es el Panel de gobierno corporativo de BYMA que a la fecha sigue siendo voluntario para los agentes que la integran y no pone porcentajes de referencia sobre la composición del directorio por mujeres, solo dice que tiene que cumplir la diversidad de género que, según este criterio, con la inclusión de una única mujer ya se consideraría cumplido. El compromiso de las instituciones sobre la problemática debería ser más marcado y no solamente la adhesión formal al tema que se considera “de moda” sino a una responsabilidad real frente a estos inconvenientes sociales que no se agotan con la inclusión de mujeres en puestos de poder, sino que es el comienzo de un cambio de paradigma que hace tiempo viene ocurriendo.

Las políticas públicas, por su parte, pueden ser un punto de partida para equilibrar la desigualdad de género. Citamos diferentes estudios en los que se marcaba que las cuotas o cupos acercaban a las mujeres a sectores antes impensados, de esta manera se promueve la igualdad de oportunidades e inclusivas respecto a la igualdad de género cuentan con más mujeres en todos los niveles directivos. pero no solo basta con la sanción de leyes además debe haber organismos encargados de hacer un seguimiento, para que no queden en meros formalismo para adecuarse a un contexto social. pero si realmente aspiramos un cambio y

que las políticas se traduzcan en realidades en el lugar de trabajo, es decisivo formar a los directivos.

Finalmente, otras iniciativas como la de acompañar a las mujeres que se reciben de títulos que podrían habilitarlas a cargos jerárquicos, poner el foco en el proceso de ascensos para repensar los criterios con los que se definen los mismos y redefinir la política salarial basada en el concepto literal de equidad (igualdad en igualdad de condiciones) aseguraría una retribución no discriminatoria y con igualdad de oportunidades sin importar el género. Con respecto a las maternidades y paternidades, desde la ley de contrato de trabajo se asume que la madre estará al cuidado del recién nacido y por eso se le da 90 días de licencia por maternidad, mientras que el padre solo recibe 3 días corridos. Pero, poniendo por caso que la mujer tiene un año importante en su empresa y puede dar un salto trascendental en su vida laboral o profesional, ¿no sería mejor que toda o gran parte de la licencia la tome el padre para cuidar al bebé?

El desafío que queda planteado es deconstruir desde las bases, es decir, comenzar a derribar los estereotipos de género desde las infancias con una adecuada aplicación de la ESI (educación sexual integral) en la que se cuestionen las representaciones de las masculinidades y feminidades que se imponen a los niños que no dejan de ser los adultos del futuro.

CONCLUSIONES

Es posible realizar una analogía entre el directorio de una sociedad y el gobierno de nuestro país representado en el poder ejecutivo, compuesto por el presidente y vicepresidente, y sus organismos: el jefe de gabinete, ministerios y secretarías. Desde que se creó el cargo de jefe de gabinete en el año 1994, el mismo nunca fue ocupado por una persona de sexo femenino. De los 20 ministerios con los que cuenta hoy nuestro país 17 están liderados por un hombre y solo 3 por una mujer y de las 4 secretarías 3 están lideradas por hombres y la restante por una mujer. Este paralelismo busca concientizar sobre la necesidad de replicar las ideas de la equidad de género en el ámbito público tanto como en el privado para contribuir a un verdadero cambio de paradigma, tal como se referenció en el trabajo.

La presencia de la mujer en la economía ha aumentado, como consumidoras, empleadas, inversoras, emprendedoras y/o empresarias, y de a poco este género va ganando lugar en puestos jerárquicos dentro de las organizaciones. Ahora bien, bajo el gran interrogante de si corresponde que haya un cupo que obligue a las empresas a que ocupen ciertos cargos mujeres o si se podría guiar este tipo de acciones bajo una normativa, es un debate que continúa vigente y el que creemos que requiere otras políticas asociadas a la ley de cupos para considerar que realmente se está abordando la problemática en forma integral.

El análisis conjunto del gobierno corporativo y el género parece una alternativa posible para poner en el centro del debate en qué medida las empresas atienden a las demandas culturales y sociales de sus grupos de interés, entre las cuales, la equidad de género comienza a ser una de las más resonantes. En este trabajo, abordamos la misma desde un relevamiento basado en las 10 empresas cotizables que lideran el ranking de BYMA sin intención de extrapolarlo cuantitativamente a una población de sociedades. Sin embargo, creemos que no es casual la tendencia de encontrar un porcentaje inferior al 50% de mujeres en los directorios de todas las seleccionadas. Un posible estudio futuro podría ampliar la cantidad de empresas bajo análisis o indagar sobre el nivel táctico de las mismas para ver en qué medida se respeta el principio de segregación horizontal que es otra gran problemática de género no abordada por motivos de alcance. En consonancia con esta línea, el trabajo se basó en una perspectiva binaria, esto es, no se consideraron otras identidades sexuales que excedan el binomio hombre-mujer y, cuando se habló de maternidades y paternidades, tampoco se incluyó a filiaciones monoparentales ni a parejas del mismo sexo, ya que, creemos que esto hubiese demandado un estudio aparte, sin embargo, no dejamos de destacar el reduccionismo de este trabajo a esos tipos de relaciones. La ley de cupo laboral trans, entre otras normas que buscan la equidad de todos los géneros son avances que de aplicarse adecuadamente podrían colaborar con la causa presentada en este relevamiento. En efecto, pudimos evidenciar que ninguna de las empresas mencionadas incluye el género trans en sus directorios, por lo que, es una temática aun poco explorada e invisibilizada por las instituciones que al hablar de equidad continúan refiriendo específicamente a una equidad binaria.

Volviendo a la problemática específica abordada, encontramos multiplicidad de problemas asociados como la brecha salarial que aún existe y la asignación desigual de responsabilidades domésticas entre padres y madres. Sin embargo, también pudimos identificar una pluralidad de modalidades de solución que se asemejan en la necesidad de involucramiento de diversos actores en forma activa y con políticas y acciones claras al respecto.

Entre ellas, se presentaron aquellas que se relacionan directamente con la composición del directorio y su funcionamiento, tales como, la posibilidad de realizar reuniones a distancia, los paneles de gobierno corporativo y algunas políticas públicas asociadas a la temática. Además, desde la iniciativa privada, las sociedades pueden incluir políticas de inclusión de mujeres y otras identidades sexuales en sus órganos de conducción que especifiquen la cantidad de titulares que debe haber o que reserven el lugar de presidente o vicepresidente a una persona distinta al género masculino. Esta última idea intenta evitar que las empresas solo cumplan el requisito incluyendo a una mujer o la cantidad determinada en calidad de suplentes o manteniendo la jerarquía del directorio con mayoría de hombres.

Luego, identificamos otras alternativas de solución que son transversales a la composición del directorio y que tienden a garantizar la equidad de todos los miembros de las organizaciones tales como, las iniciativas de ONU y en especial a través de Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuya adhesión es cada vez más frecuente en las empresas y esto los lleva a presentar informes de sustentabilidad que tiene, entre otro fines, la exposición de la composición de sus órganos bajo el principio rector de la equidad de género. Por otro lado, citamos al teletrabajo como nueva forma de relación laboral que permite la atención familiar y del trabajo en forma simultánea. Finalmente, otras iniciativas van apareciendo para colaborar con el cambio de paradigma, tales como, los proyectos de reducción de la jornada laboral, la aplicación adecuada de la ESI para derribar los estereotipos de género desde la niñez, entre otras.

REFERENCIAS

- Blanco García, M. (2015). La diversidad de género desde el punto de vista del buen gobierno corporativo [Trabajo final de grado, Universidad de Cantabria]. https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6318/BLANCOGARCIAMA_RINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bolsas y Mercados Argentinos (Julio de 2021). Ranking de agentes. <https://www.byma.com.ar/ranking/>
- Briozzo, A., Albanese, D., y Santolíquido, D. (2017). Gobierno corporativo, financiamiento y género: un estudio de las pymes emisoras de títulos en los mercados de valores argentinos. *Contaduría y administración*, 62(2), 339-357.
- Bucheli, M., y Sanroman, G (2005). Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal? *Revista de Economía del Banco Central del Uruguay* 12 (2), 63-88.
- Budhwani, H., y Hearld, K. R. (2017). Muslim Women's Experiences with Stigma, Abuse, and Depression: Results of a Sample Study Conducted in the United States. *Journal of Women's Health*, 26(5), 435–441. <https://doi.org/10.1089/jwh.2016.5886>
- Casal, A. (2010). Gobierno Corporativo. Dirección, administración y control de organizaciones en forma ética. Errepar.
- Chvorostov A., y Waechter N. (2020). National and Regional Balances of Qualifications and Occupations in the EHEA. *Sotsiologicheskie issledovaniya* (3), pp.78-90 <https://doi.org/10.31857/S013216250008805-8>
- Código Civil y Comercial de la Nación [CCCN]. Artículo 158. 7 de octubre de 2014 (Argentina).
- Comisión Nacional de Valores (2019). Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública. Disponible en: <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1308/1308informe-sobre-genero-en-los-directorios-de-las-empresas-del-mercado-de-capitales>
- Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E., y Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193.



Dirección General de Políticas Integrales de Diversidad Sexual y Programa Nacional de Educación Sexual Integral. (2017). Clase Nro.: 1 La construcción de lo femenino y lo masculino. Escuelas, ESI y diversidad. Buenos Aires: Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.

Gálvez, T. (2001). Aspectos económicos de la equidad de género. Unidad mujer y desarrollo, No. 35. Santiago de Chile: CEPAL.

Gelambi Torrell, M. (2015). Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina. La igualdad de género según sus protagonistas. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (7), 65-94.

Jacobson, B. (1999). Diversity management process of transformational change": Total Equality Management Conference. Nuremberg (A).

Ley 24012 de 1991. Sustitúyase el artículo 60 del decreto 2135/93. 29 de noviembre de 1991.

Ley 27412 de 2019. Paridad de género en ámbitos de representación política. 22 de noviembre de 2019.

Morgan, R., Dhatt, R., Kharel, C., y Muraya, K. (2020). Un enfoque parcial de la igualdad de género debilita a los ODS: es hora de una acción transversal. *Global Health Promotion*, 27(3), 205–208. <https://doi.org/10.1177/1757975920949745>

Nissen, R. A. (2015). *Curso de derecho societario*. Hammurabi.

Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). Mujeres en la educación superior ¿la ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género? Educación Superior en América Latina y el Caribe, UNESCO.

Perciavalle, M. L., y Yódice, A. (2015). *Ley general de sociedades comentada*. Erreius.

Puyal Español, E., y Sanagustin Fons, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas. <http://dx.doi.org/10.33776/trabajo.v17i0.112>

Resolución General 34 de 2020. Composición de órganos con diversidad de género. 3 de agosto de 2020. Inspección General de Justicia.

Rubinstein, I. (2009). Teletrabajo para emprendedores y Pymes. Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

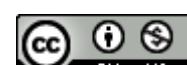
Testy, K. (2019). *De la institutriz a la gobernanza: Avanzando en la equidad de género en el liderazgo corporativo*, George Washington Law Review, 87, (5), 1095-1104. <https://digitalcommons.law.uw.edu/faculty-articles/585>

Vähämaa, E. (2017). Female executives and corporate governance. *Managerial Finance*, 43(10), 1056–1072. <https://doi.org/10.1108/MF-04-2016-0098>.

RESUMEN BIOGRÁFICO

Franco Finocchiaro

Universidad Nacional del Sur (UNS), Bahía Blanca, Argentina. Doctorando en Ciencias de la Administración con plan de tesis aprobado en UNS, Especialista en Gestión Educativa



en FLACSO, Contador Público y Profesor en Cs. Administración en UNS. Asistente de docencia en Departamento de Cs. Administración, Universidad Nacional del Sur. Docente en nivel superior en materias de administración, finanzas y marketing. Emprendedor. Participante de Proyectos Grupales de Investigación, Proyectos de Extensión Universitaria, investigador y revisor de revistas, integrante del comité editorial de la Revista Centro de Estudios Administrativos y Estudios Contables y de Administración, ambas pertenecientes a UNS, órganos de gestión institucional y tutor docente de prácticas profesionales y trabajos finales de carrera.

Josefina Beck

Universidad Nacional del Sur (UNS), Bahía Blanca, Argentina. Maestranda en Ciencias de la Administración en UNS, Contadora Pública UNS. Ayudante de docencia en Departamento de Cs. Administración, Universidad Nacional del Sur. Participante de Proyectos Grupales de Investigación, Proyectos de Extensión Universitaria, Coordinadores del Centro Universitario Pymes (CUP, UNS). Tutora docente del Departamento de ciencias de la Administración, UNS. Contadora Pública Independiente asesoría impositiva, contable, de gestión y sustentabilidad

Facundo Nahuel Benítez

Universidad Nacional del Sur (UNS), Bahía Blanca, Argentina. Contador Público por la Universidad Nacional del Sur en 2021, en Bahía Blanca. Consultor externo de empresas. Dicha intervención se basó fundamentalmente en competencias blandas como motivación de empleados, clima laboral, alineación de objetivos individuales y organizacionales, entre otras variables. Actualmente se desarrolla como referente del Área de compras en la obra social Instituto Nacional de servicios sociales, para jubilados y pensionados más conocida como PAMI. Como docente actualmente se desempeña como ayudante de docencia en las Materias Práctica Laboral y Sistemas integrados de la Licenciatura en Gestión Universitaria en la Universidad donde se graduó, a su vez ha participado como docente en capacitaciones en la Corporación de Comercio, Industria y Servicios (CCIS) y, en el instituto Crecer Capacitaciones (CREYCA). Además, se desempeñó como columnista en Bahía Crítica, Punta Noticias e Informativo Hoy escribiendo artículos sobre emprendedores, situación económica antes y después de la pandemia COVID-19 y analizando las políticas públicas implementadas para esgrimir sus efectos adversos.