

Patricia Debeljuh,  
Sandra Idrovo Carlier y  
María del Carmen Bernal González

EL LADO FEMENINO  
DEL PODER



# **EL LADO FEMENINO DEL PODER**

# **EL LADO FEMENINO DEL PODER**

PATRICIA DEBELJUH

SANDRA IDROVO CARLIER

MARÍA DEL CARMEN BERNAL GONZÁLEZ



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY  
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK

LID Editorial Empresarial, S.R.L.  
Donato Álvarez 936 - 10º L  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Tel. (011) 4585-1488  
[info@lideditorial.com](mailto:info@lideditorial.com)  
[LIDeditorial.com](http://LIDeditorial.com)

Idrovo Carlier, Sandra Monserrat

El lado femenino del poder / Sandra Monserrat Idrovo Carlier ; María del Carmen Bernal Gonzalez ; Patricia Debeljuh. - 1a ed. - Buenos Aires : LID Editorial Argentina, 2015.

260 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1822-11-9

1. Teorías Económicas. I. Bernal Gonzalez, María del Carmen II. Debeljuh, Patricia III. Título  
CDD 330.1

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2015

ISBN: 978-987-1822-11-9

Directora editorial: María Laura Caruso  
Editora de la colección: María Laura Caruso  
Edición: MLC, Servicios Editoriales  
Diseño: Donagh I Matulich  
Corrección: Marisol Rey

*Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: [queremosleerteati@lideditorial.com](mailto:queremosleerteati@lideditorial.com)*

*A nuestras madres que nos han enseñado,  
con el ejemplo, la riqueza de ser mujer  
y nos han dado alas para volar alto.*

# Índice

## Prólogo

## Presentación

### 01

#### **El mapamundi del poder femenino**

*Patricia Debeljuh (IAE Business School)*

*Sandra Idrovo Carlier (INALDE Business School)*

1. La participación de las mujeres en directorios a nivel internacional
2. Europa, distintas estrategias para la integración de las mujeres en los consejos de administración
3. El panorama regional: América Latina
4. El debate por las cuotas

**Entrevista:** Alejandro Marchionna

*Secretario del Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública de Argentina*

### 02

#### **Identificando las barreras**

*Sandra Idrovo Carlier (INALDE Business School)*

1. Un laberinto de barreras
  - 1.1. Responsabilidades familiares
  - 1.2. Roles sociales atribuidos a varones y mujeres
  - 1.3. Insuficiente experiencia empresarial y en puestos directivos
  - 1.4. Una cultura empresarial con paradigmas rígidos y contradictorios
  - 1.5. Relacionamiento y mentorías: el eterno problema del “club de los chicos”
2. Superando una carrera de obstáculos

**Entrevista:** Alfonso Gómez Palacio

*Miembro y Presidente de la Junta de Telefónica Movistar de Colombia*

## 03 Mujeres al poder: ¿un nuevo paradigma de liderazgo?

*Patricia Debeljuh (IAE Business School)*

1. La influencia de la diversidad de género en los resultados de una empresa
2. Las dos caras del poder
3. Mujer y poder: ¿mito o realidad?
4. El poder de dos: en la casa y en el trabajo

**Entrevista:** Javier Rodríguez Ruiz

*Director General de Andrómaco*

## 04 Propuestas para el cambio

*Patricia Debeljuh (IAE Business School)*

*María del Carmen Bernal (IPADE Business School)*

1. Compromiso por el tema
2. La diversidad en la agenda de las empresas
  - 2.1. Mapeo de talento femenino
  - 2.2. Plan de comunicación incluyente
  - 2.3. Desarrollo profesional en términos de trayectoria
  - 2.4. La conciliación trabajo-familia: clave para crecer
  - 2.5. La capacitación como herramienta de fortalecimiento para el talento
  - 2.6. *Mentoring* como alternativa de aprendizaje y avance hacia la cima
  - 2.7. Creación de comités específicos como aliados del compromiso
  - 2.8. Redes de *networking* para llegar más lejos
  - 2.9. Gestión del talento desde la selección hasta la promoción
3. Reflexiones para el cambio

**Entrevista:** Horacio Barbeito

*Presidente de Walmart Chile*

## 05 La puerta de los consejos está abierta: tú entras por ti misma

*María del Carmen Bernal (IPADE Business School)*

Con entrevistas a Mariví Esteve. *Presidente de la Asociación Mexicana de Asesores Independientes de*

*Inversiones y Eduardo García Lecuona. Presidente del Consejo de INTERCAM, México*  
Consideraciones finales

## **Bibliografía**

## **Reseña biográfica de las autoras**

## **Reseña biográfica de los entrevistados**

# Prólogo

Uno de los postulados de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es ofrecer igualdad de oportunidades a todas las personas, no solo para acceder a un empleo digno, sino también para el crecimiento profesional. Esta premisa ocupa un lugar central entre las preocupaciones prioritarias de la OIT y se sustenta en un enfoque basado en derechos, es decir, el derecho a que mujeres y hombres no sean víctimas de discriminación.

Esto quedó claramente reflejado en la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo adoptada en 1998 por la Conferencia Internacional del Trabajo, en donde el principio de la no discriminación es reconocido como un derecho humano por la comunidad internacional de gobiernos, empleadores y trabajadores.

Sin embargo, y pese a los grandes esfuerzos desplegados en el ámbito internacional y nacional para promover la igualdad, las mujeres siguen enfrentando grandes desafíos para avanzar en su desarrollo profesional y alcanzar puestos más altos dentro de las empresas.

Si bien es cierto que la legislación antidiscriminación es una herramienta potente para promover la igualdad, también las empresas pueden hacer mucho para sumarse a esta importante causa. Existe un robusto caso de negocios que confirma que las empresas que adoptan una política de igualdad de oportunidades no solo hacen lo correcto éticamente, sino, además, hacen lo que es bueno para ser más rentables.

En este sentido, existen evidencias que apuntan a la necesidad de una mayor diversidad de género en la toma de decisiones de la empresa. Esto es particularmente claro respecto del diseño y la comercialización de productos y servicios considerando los crecientes ingresos de las mujeres. Además, el hecho de que gestionan más el presupuesto familiar pone de relieve su papel preponderante en las decisiones de consumo.

Lo anterior parece haber sido entendido por las empresas. Sin embargo, aunque hoy hay más mujeres en puestos de dirección, estadísticamente hablando, la proporción de mujeres como directoras generales y miembros de consejos de empresas sigue siendo muy inferior en relación con su participación en el mercado laboral y en la gestión en general. Por otra parte, se constata que en cuanto mayor sea la empresa, menos probable será que en su conducción se encuentre una mujer.

La existencia de “paredes de cristal” dentro de las empresas puede ser el motivo de ello. Las “paredes de cristal” dentro de una empresa son aquellas barreras invisibles o estructuras que impiden a las mujeres desplazarse lateralmente a puestos de dirección dentro de las vías centrales de la pirámide jerárquica.

A menudo, las mujeres que alcanzan altos puestos están confinadas en ciertos tipos de funciones como la administración, recursos humanos, comunicaciones y responsabilidad social empresarial. En general, estas funciones se encuentran en los lados de la pirámide y difícilmente las llevan a posiciones superiores de directores ejecutivos de la empresa. Esta realidad fue confirmada por diversos estudios de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT en alrededor de 1300 empresas en

África, Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, y Europa Oriental y Central.

Más mujeres en los consejos de administración representan una enorme oportunidad de avanzar en la promoción de la igualdad de género, sin embargo, esto no será suficiente para hacer frente a toda la agenda de la igualdad, algo que no se puede obtener en solitario por las empresas, sino que debe ser asumido por la sociedad en su conjunto.

Para lograr un verdadero avance de la agenda de igualdad de género, las políticas y acciones que lleven a cabo los Gobiernos y el sector privado tienen que abordar también otras cuestiones, tales como la segregación ocupacional, la brecha salarial de género, el insuficiente cuidado de los niños, la violencia contra la mujer, incluido el acoso sexual en el trabajo, tiempo de trabajo y horarios de trabajo flexibles para el trabajo y compromisos familiares.

Felicitemos a Patricia Debeljuh, Sandra Idrovo Carlier y María del Carmen Bernal por la mirada novedosa sobre este tema y el extraordinario trabajo realizado para lograr esta publicación, que, sin duda, constituye un tremendo aporte para las discusiones en el ámbito regional de América Latina, donde existen pocos insumos que analicen en profundidad el fenómeno de la desigualdad de género en el ámbito empresarial y donde, a todas luces, nos queda mucho por hacer.

Lograr el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y un mayor equilibrio entre los géneros en la toma de decisiones son dos elementos cruciales para un mundo más justo, en donde la igualdad de género sea una realidad.

Andrés Yurén  
Especialista en Actividades con Empleadores  
Oficina de la Organización Internacional del Trabajo  
para el Cono Sur

# Presentación

“Un mundo donde las mujeres son marginadas es un mundo estéril porque las mujeres no solo llevan la vida, sino que nos transmiten la capacidad de ver más allá, nos transmiten la capacidad de entender el mundo con ojos distintos, de escuchar las cosas con un corazón más creativo, más paciente, más tierno”.

Papa Francisco  
Mensaje por el Día Internacional de la Mujer  
8 de marzo de 2015

Estas palabras del Santo Padre inspiran estas páginas. Queremos dar visibilidad a esa capacidad de las mujeres de entender el mundo con ojos distintos. Si en todos los ámbitos en los cuales ellas se mueven —la familia, la educación, la cultura, la economía, la política, el arte, la comunicación, etc.— es indudable que dejan su impronta, nos parece relevante analizar la influencia que tienen cuando llegan a puestos de poder, porque es precisamente desde allí donde podrán buscar transformar ese mundo con un corazón más creativo, más paciente y más tierno.

Estas cualidades tan típicamente femeninas se explican por las diferencias que los estudios de neurología muestran acerca de la distinta conformación del cerebro del varón y de la mujer. Así como se habla del lado femenino del cerebro —que pueden desarrollar también los varones— queremos plantear, ya desde el título de este libro, esa capacidad femenina de ejercer el poder de una manera diferente, dejando también su impronta, descubriendo otras formas de influir positivamente en los demás, a partir de una visión del liderazgo complementaria a la del varón, que

solo ellas pueden sumar y de la cual ellos también pueden aprender y enriquecerse.

La contribución de las mujeres en prácticamente todas las esferas de las actividades humanas es una realidad, y su aporte es de vital importancia para que las sociedades se desarrollen de una manera más equitativa y justa. Como planteaba la Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, “sin la participación activa de la mujer y la incorporación de su punto de vista a todos los niveles del proceso de adopción de decisiones, no se podrán conseguir los objetivos de igualdad, desarrollo y paz”<sup>1</sup>.

Veinte años después de esta declaración que marcó un importante punto de inflexión para la igualdad de oportunidades, la presencia de las mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas es un tema de gran relevancia en la agenda política, social y empresarial a nivel global. Las mujeres representan el 50% de la población, y casi la mitad de la fuerza laboral. En muchos países del mundo desarrollado, han alcanzado niveles educativos por encima de los varones. La sociedad no puede permitirse el lujo de ignorar ese potencial humano ni desaprovechar tantos conocimientos, habilidades y experiencias. Sin embargo, el punto de partida es una situación que parece contradictoria. Por un lado, se han dado indudables avances en la inserción de la mujer en ámbitos laborales y sociales hasta llegar a ser ya casi un movimiento imparable, pero, por otro lado, aún persisten grandes diferencias a la hora del acceso a los puestos de mayor responsabilidad y poder. Puede decirse que, a pesar de esos avances, esta es una asignatura pendiente.

Si bien desde hace tiempo se viene trabajando en el ámbito público y empresarial para eliminar la discriminación y la

desigualdad, la realidad pone en evidencia que los altos cargos ejecutivos en las empresas y en los consejos de administración están representados en la mayoría de los casos por hombres, lo que invita a poner en tela de juicio la existencia real de esa igualdad. Más aún, cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha entre varones y mujeres. Sin embargo, el valor de la diversidad es un concepto que poco a poco se va instalando en las organizaciones porque se reconoce en él una fuente de ideas e innovación frente a la conformación de grupos homogéneos. Además, se percibe a nivel social un mayor interés por la inclusión y una preocupación en las empresas de reflejar los intereses de todos sus *stakeholders*.

Como resultado, la incorporación de mujeres a los consejos de administración se ha convertido en un tema de particular interés en muchos países, con Gobiernos que han impulsado leyes para promover la igualdad y han establecido cuotas, más o menos voluntarias, de presencia mínima de las mujeres en esos puestos, con empresas que han promovido diversas iniciativas a favor de la diversidad, con ONG's que han contribuido a sensibilizar sobre esta temática, y con el mundo académico abierto a entender este fenómeno y a proponer nuevas iniciativas.

Es precisamente este compromiso de tres escuelas de negocios latinoamericanas que vienen estudiando esta realidad el que explica la existencia de este libro que tiene como finalidad darle visibilidad al aporte que hacen tantas mujeres en el mundo laboral. Hacía falta un estudio académico que permitiera entender las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos en juntas directivas en la región, las encrucijadas en las que se mueven en un ámbito empresarial tradicionalmente dominado por los varones, y en un entorno social marcado por el fuerte arraigo del rol que han de asumir en las familias.

Es evidente que todo el mundo está a favor de esa igualdad, aunque no es tan seguro que se pueda alcanzar plenamente ya que depende de otros factores que se mueven no en un mundo perfecto, sino en una realidad dinámica donde es casi imposible alcanzar un 50%-50% totalmente equilibrado, más aún, muchos se plantean si esa exacta paridad debería ser un objetivo en sí mismo. Lo que sí está claro —como se verá a lo largo de este libro— es que hay muchos caminos para alcanzar esa igualdad de oportunidades.

Si el debate se centra en los consejos de administración de las empresas, también llamados juntas directivas o directorios, es porque, de hecho, son el órgano de gobierno más importante de las sociedades<sup>2</sup>. Sobre ellos recae, además de las responsabilidades legales, la supervisión y control de la alta dirección, la buena marcha de la empresa, con la consiguiente aprobación y seguimiento de la estrategia acordada. Es evidente que asumir semejantes compromisos implica contar en cada consejo con personas capacitadas, con competencia técnica, experiencia probada y prestigio profesional para acertar en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Los puestos en juntas directivas son limitados y escasos, generalmente se da poca rotación y es frecuente ver a las mismas personas en distintos directorios. Los consejos de administración fueron considerados tradicionalmente como lugar de encuentro de una élite social dedicada a los negocios. Históricamente, el poder estuvo reservado a los varones, por eso, no es de extrañar la composición exclusivamente masculina que tenían esos consejos. En muchos casos, fueron vistos como un grupo selecto que promovía ciertos intereses sectoriales. Otra creencia bastante arraigada llevó a que, originalmente, se conformaban directorios homogéneos con personas que pensaban del mismo modo, como una estrategia que

facilitaba la toma de decisiones. Con el tiempo, se vio que la variedad de procedencias profesionales, de experiencias vitales unidas a trayectorias diferentes, a cualidades personales y académicas diversas, a condiciones socioeconómicas distintas y a mezcla de edades y culturas aportaban una riqueza a los consejos de administración que, en un mundo globalizado, no podían ser dejados de lado. Es también este aprendizaje otro disparador a favor de la incorporación de más mujeres a esas juntas directivas.

Ahora bien, si esto ha funcionado así durante años ¿por qué se pretende actualmente cambiar? ¿Cómo se explica ese afán moderno de las mujeres por llegar alto? Antes de responder estas cuestiones es preciso aclarar que este libro no pretende enrolarse dentro del feminismo que lucha para alcanzar la igualdad ni presentar una imagen cuasi perfecta de las mujeres en detrimento de los varones. Como afirma un informe del Banco Mundial, “es indudable que en buena parte del mundo, las mujeres tienen menos voz y poder en la toma de decisiones que los hombres, tanto a nivel de sus hogares como de la comunidad y la sociedad”<sup>3</sup>. Por eso, este libro pretende dar visibilidad al liderazgo de las mujeres, mostrando también a los varones todo lo que ellas pueden aportar. Nos interesa muy especialmente compartir esta mirada con ellos para construir juntos el mundo laboral, familiar y social. Esta es la razón por la cual también cada capítulo del libro viene acompañado por una entrevista a un varón que suma su visión al tema.

El hecho de llegar a ocupar posiciones de poder, ya sea para hombres como para mujeres, implica la capacidad de actuar y tomar decisiones para transformarlas en acciones en función de los objetivos establecidos. Esta capacidad, independientemente del sexo de la persona, incide en sus posibilidades de desarrollar su capital humano y de aprovechar las oportunidades sociales y económicas que se

le presentan. “A nivel colectivo, la capacidad de acción y decisión de las mujeres puede tener un efecto transformador para la sociedad. Pueden influir en las instituciones, los mercados y las normas sociales que limitan su capacidad de acción y decisión y sus oportunidades a nivel personal. Promover la autonomía de las mujeres como agentes políticos y sociales puede modificar las opciones en materia de políticas y hacer que las instituciones sean más representativas de una mayor variedad de voces. Por el contrario, cuando las mujeres y los hombres no gozan de las mismas oportunidades para tener una actividad social y política y para influir en las leyes, las políticas y las decisiones, será más probable que las instituciones y las políticas favorezcan sistemáticamente los intereses de quienes tienen más influencia”<sup>4</sup>.

La igualdad de género es, por tanto, importante para el desarrollo y, con palabras del Banco Mundial, es “parte de la economía inteligente”. Como se analizará en el primer capítulo, en los últimos tiempos se ha incrementado el interés por este tema, adquirió especial relieve en relación con la estructura de poder de las organizaciones y en particular, la representación de la mujer en los consejos de administración de las empresas. “En este sentido, un volumen importante de estudios ponen de manifiesto que el acceso de la mujer a los puestos de la cúspide de las organizaciones es menor al de los hombres”<sup>5</sup>.

Frente a esta realidad, se ha visto reavivado en los últimos años el debate sobre las cuotas de género, tema que es también abordado en el capítulo uno en el que se plantea que sería un error reducir la lucha por la igualdad de género a una cuestión de cupos. Como afirma Patricia Gabaldón, “la incorporación de las mujeres a las cúpulas de poder no debe ser presentada únicamente como una cuestión de justicia social, sino que debe ser analizada de una manera más

profunda. Es importante conocer qué motivos pueden empujar a las empresas a contar con más mujeres en sus consejos de administración y en la alta dirección, y cuáles son las razones por las que esta situación no se da en la actualidad. Conocer cuál podría ser el impacto de la aportación femenina o de la interacción de la diversidad de género en los Consejos, son elementos clave para poder conocer la realidad dentro de estas empresas”<sup>6</sup>.

Si se desea avanzar en el camino de mayor presencia de mujeres en los consejos de administración, conviene examinar y entender cuáles son las principales barreras que obstaculizan ese acceso, tema del segundo capítulo. En principio, hay que afirmar que no hay ninguna acción deliberada para excluir a las mujeres de los puestos de mayor responsabilidad dentro de las empresas, pero la evidencia muestra que van perdiendo posiciones de forma paulatina a medida que se avanza en la carrera hacia la alta dirección y que se les hace cada vez más difícil ascender. Entre todos factores, hay uno que juega un papel clave: la responsabilidad del cuidado del hogar y de la familia que condiciona en muchos casos la posibilidad de combinar el rol de madres y de miembros de una junta directiva.

Cada vez cobra fuerza la gestión de la diversidad dentro de las compañías. Dentro de ese concepto se pueden englobar muchos aspectos, algunos más tangibles que otros: desde la raza hasta la religión, pasando por la ideología política, la edad, la nacionalidad, la educación. Dentro de los elementos más visibles, la diversidad de género es el tipo de diversidad más estudiado. ¿Qué aporte supone contar con más mujeres? Se trata de pasar de la mera constatación cuantitativa de su creciente participación, superando barreras, a poder entender cuál es la influencia real que ejercen las mujeres. Este es precisamente el eje temático del capítulo tres. Analizar, desde una mirada femenina, el

poder, cómo evoluciona y se consolida supone incursionar en un campo históricamente confiado a los varones, en el que las mujeres raras veces se involucraron. Sin embargo, las transformaciones culturales, sociales y económicas que se han dado como consecuencias de la globalización han hecho cada vez más visible el alcance del poder femenino.

Muchas veces también se piensa que las mujeres tienen poca experiencia empresarial o que no han ocupado puestos estratégicos dentro de las propias compañías o no cuentan con el suficiente tiempo en esas posiciones para estar preparadas para ser consejeras. Estas objeciones, lejos de ser excusas, replantean a las empresas cómo están promoviendo el talento femenino en todos los niveles de la organización para conseguir así que las mujeres lleguen a los directorios, avaladas con una trayectoria profesional que sea, a su vez, un referente para que otras quieran también alcanzar esas posiciones. Qué pueden hacer las empresas para promover talento femenino será tema del cuarto capítulo del libro.

Finalmente, en el último capítulo, lo analizado hasta aquí nos permitirá, mediante la experiencia concreta de Mariví Esteve de Murga, una consejera mexicana que ha trabajado más de 35 años en diferentes juntas directivas, entender que es posible en un mundo empresarial dominado por varones, aportar, desde la femineidad, un valor diferencial a las organizaciones, rompiendo techos de cristal y venciendo estereotipos pasados de moda, lo que contribuye a crear una nueva cultura empresarial que respete las diferencias y les saque provecho.

Este desafío también es afrontado por distintos organismos internacionales que se suman a promoverlo en diferentes países. Por eso, queremos agradecer de modo especial que Andrés Yurén, Especialista en Actividades con Empleadores,

Oficina de la OIT para el Cono Sur, haya aceptado prologar este trabajo. Su mirada regional sobre el tema viene avalada por su trayectoria profesional en distintos países y su compromiso personal para promover el talento femenino y la igualdad de oportunidades en el mundo laboral.

Este libro ha sido un verdadero trabajo en equipo, por eso, queremos agradecer muy especialmente a todos los entrevistados: Alejandro Marchionna, profesor de la Cátedra de Gobierno de las Organizaciones del IAE Business School y director independiente de varias empresas; Alfonso Gómez Palacio, miembro y Presidente de la junta de Telefónica Movistar de Colombia; Javier Rodríguez Ruiz, Director General de Andrómaco, y Horacio Barbeito, Presidente de Walmart Chile, por el valioso aporte que han hecho con sus ideas a las páginas de este libro, y también a Mariví Esteve de Murga, Presidenta de la Asociación Mexicana de Asesores Independientes de Inversión, por compartirnos su testimonio como consejera junto con la visión de su esposo, Eduardo García, Presidente del Grupo Financiero INTERCAM.

Nuestro agradecimiento también para LID Editorial por confiar en nosotras, especialmente a María Laura Caruso, Directora de LID Argentina, quien acogió desde el primer momento este proyecto con la ilusión y el profesionalismo que la caracterizan. A nuestras escuelas de negocios y, muy especialmente, a nuestros equipos de trabajo que nos acompañan en el trabajo cotidiano. A nuestras familias que apoyan la ilusión que tenemos de promover el desarrollo de la mujer en todo el mundo.

A todas aquellas directivas que quieren llegar alto en sus trayectorias profesionales con el apoyo de sus familias. A todas ellas, que tanto nos enseñan, va dedicado este libro y a todos los varones que comparten también esta causa, nos apoyan y de quienes aprendemos mucho.

Patricia Debeljuh  
IAE Business School de Argentina

Sandra Idrovo Carlier  
INALDE Business School de Colombia

María del Carmen Bernal  
IPADE Business School de México

- 
1. ONU: “Declaración y Plataforma de Acción”, n° 181, Beijing, septiembre, 1995.
  2. En los distintos países de la región, el máximo órgano de gobierno de una empresa toma diferentes nombres, siendo los más usuales: junta directiva, consejo de administración o directorio. También a sus miembros se los suele llamar consejeros o directores. A los efectos de este libro, dirigido a personas de todos los países, estos términos serán usados indistintamente como sinónimos.
  3. BANCO MUNDIAL: “Informe sobre el desarrollo mundial: Igualdad de género y desarrollo”, Washington, 2012, p. 20.
  4. BANCO MUNDIAL: “Informe sobre el desarrollo mundial: Igualdad de género y desarrollo”, Washington, 2012, p. 6.
  5. CARRASCO GALLEGO, A. y otros: “Diferencias culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de administración”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n.º 152, vol. XL, 2011, p. 630.
  6. GALARDÓN, Patricia: “Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España”, *Investigaciones y publicaciones Centro de Gobierno Corporativo*, IE Business School, 2013, p. 4.

# 01

## El mapamundi del poder femenino

**Patricia Debeljuh** (*IAE Business School*)

**Sandra Idrovo Carlier** (*INALDE Business School*)

El hecho de que no haya un equilibrio entre los varones y mujeres que ocupan los puestos en los órganos de gestión y de administración de las grandes empresas, si bien no es nada nuevo, en los últimos años se ha convertido en un tema de gran relevancia y actualidad. Esta misma preocupación se ha extendido a otros ámbitos de la vida social, como es la política, la academia, los medios de comunicación, etcétera.

Para analizar este fenómeno, que ya tiene alcance global, es preciso estudiar cómo se fue dando en aquellos países pioneros en instalarlo y qué efectos han conseguido a lo largo del tiempo, para extraer aprendizajes y capitalizar experiencias. Nos limitaremos al ámbito empresarial y su relación con el público, pero las conclusiones, seguramente, podrán también aplicarse a otras esferas de la vida social y a todos los procesos de la toma de decisión.

La mayor parte de las investigaciones sobre mujeres en los directorios se han enfocado en analizar los porcentajes de la representación femenina en los consejos. Antes de presentar algunos datos, es preciso aclarar que es difícil comparar cifras de la participación de las mujeres en los

distintos países. Si bien los números siempre son un dato objetivo, no hay que olvidar que detrás de ellos se esconden realidades e idiosincrasias muy diversas que se dan en un contexto histórico y cultural concreto. El tamaño de las empresas, el origen de sus capitales, el tipo de sector o industria, los sistemas de gobierno corporativo, la legislación vigente, el rol de las mujeres en el ámbito familiar pueden influir en esas cifras. No obstante esta aclaración, es indudable que los porcentajes constituyen parámetros sobre los que se puede empezar a entender esta realidad como parte de un fenómeno social mucho más amplio.

## **1. La participación de las mujeres en directorios a nivel internacional**

Parte de ese interés creciente se explica por el impulso que este tema ha tenido a través de los organismos internacionales. Así, por ejemplo, en todas las partes del mundo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha promovido, entre distintos actores, la búsqueda de políticas y estrategias para instalar esta cuestión a través de la investigación, la difusión de buenas prácticas, la cooperación técnica y la elaboración de normas. Detrás de estas iniciativas, la OIT se propone contribuir a un ambiente de trabajo que respete los derechos humanos y favorezca la igualdad de oportunidades y de trato tanto para varones como para mujeres, porque “promover la igualdad de género en el lugar de trabajo además de ser la opción justa es la más inteligente. Cada vez más ejemplos muestran que el aprovechamiento de las competencias y el talento tanto de los hombres como de las mujeres no solo beneficia a las empresas, sino a toda la sociedad”<sup>1</sup>.

Las Naciones Unidas, por su parte, consideran que a pesar de los éxitos alcanzados mediante la integración de

principios y acciones a favor de la responsabilidad empresarial, la diversidad y la inclusión, la participación plena de las mujeres en el sector privado sigue siendo un tema pendiente. Por eso, a través de los principios impulsados por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y el Pacto Global, proponen contratar y nombrar proactivamente a mujeres a puestos directivos y de responsabilidades, así como en el seno de los consejos de administración, garantizando una participación suficiente de mujeres —30% o más— en los procesos de toma de decisión y de dirección a todos los niveles y en todos los sectores económicos.

A pesar de estos intentos, el nivel global de participación femenina en los consejos de administración es muy bajo, aunque con tendencia a mejorar. Un primer dato lo aporta *The Gender 3000: Women in Senior Management* realizado por el Instituto de Investigación *Credit Suisse* y muestra que si bien la diversificación de género en los cargos directivos está aumentando en todos los países —pasó de 9,6% en 2010 a 12,7% a finales de 2013—, los niveles de participación son aún muy bajos<sup>2</sup>. Esta apreciación también concuerda con el informe de *Catalyst Census 2014, Financial Post 500 Women Board Directors* que muestra que el nivel de participación de mujeres en los consejos de dirección está aumentando levemente: ha pasado del 14,5% en el 2011 al 15,9% en el 2013<sup>3</sup>.

En una encuesta realizada por la OIT en el año 2013, entre las 1300 empresas del sector privado en 39 países en desarrollo, para promover a la mujer en la gestión empresarial, los resultados concuerdan con las investigaciones anteriores: el 30% de las empresas relevadas no contaban con ninguna mujer en sus juntas directivas y solo el 13% tenían consejos integrados por un número similar de hombres y mujeres. Además, el 87% de