



FACULTAD DE DERECHO

**POLÍTICAS PÚBLICAS PARA FOMENTAR LA PRESENCIA DE
LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS
PERUANAS**

**PRESENTADA POR
JULISA MADELEINE AVELLANEDA MUGUERZA**

**ASESORA
MIROSLAVA ALEXANDRA MOLINA DIMITRIJEVICH**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ABOGADA**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE DERECHO

**“POLÍTICAS PÚBLICAS PARA FOMENTAR LA PRESENCIA DE LA
MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS PERUANAS”**

TESIS

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ABOGADA

PRESENTADO POR:

JULISA MADELEINE AVELLANEDA MUGUERZA

ASESORA:

MG. MIROSLAVA ALEXANDRA MOLINA DIMITRIJEVICH

LIMA, PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mi abuelo Ricardo Mugerza, quien fue ejemplo de amor y justicia.

A mi hermano Jorge, por protegerme y motivarme desde el cielo.

A mis padres, por su apoyo constante y amor infinito.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi equilibrio.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por los valores inculcados, por la disciplina y en especial por amarme tanto.

A mi asesora, la profesora Alexandra Molina Dimitrijevic, por su apoyo y orientación durante el desarrollo de la presente tesis.

A mi prima hermana Cecilia P. Muguerza, por contagiarme la fe y esperanza en la construcción de mis metas y; por motivarme día a día a creer en Dios y en mí misma.

A quienes estuvieron en mis peores y mejores momentos, demostrándome aliento, cariño y aprecio.

INDICE:

RESUMEN	1
PALABRAS CLAVE	3
ABSTRACT.....	4
KEY WORDS	5
ABREVIATURAS.....	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1 Antecedentes de la investigación.....	9
1.2 Bases teóricas.....	14
1.2.1 Derechos fundamentales.....	14
1.2.2 Mujeres en ocupación de cargos directivos de empresas peruanas.	15
1.2.3 Políticas públicas: ¿podrían influir en una mayor presencia de cargos directivos femeninos?	17
1.2.4 Igualdad femenina en el buen gobierno corporativo	18
1.3.- Definición de términos básicos	18
CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA TESIS.....	21
2.1 Diseño metodológico.....	21
2.1.1. Tipo de investigación	21
2.1.2 Nivel de investigación	21
2.1.3 Método de investigación	22
2.2 Técnicas de recolección de datos	22

2.3.- Aspectos éticos.....	23
CAPITULO III: DERECHO FUNDAMENTAL A LA IGUALDAD E IGUALDAD DE GÉNERO	24
3.1 Sobre los derechos fundamentales.....	24
3.2 Derecho fundamental a la igualdad.....	27
3.2.1 La igualdad como principio – derecho:	28
3.3 Sobre la igualdad de género	32
3.3.1 La búsqueda de justicia	32
3.3.2 Autonomía femenina.....	34
3.3.2.1 Autonomía económica de las mujeres.....	35
3.3.3 La educación como instrumento hacia la igualdad entre hombres y mujeres.....	36
3.3.4 El rol de la familia y la igualdad de género	37
3.3.5 La igualdad de género y el acoso laboral	39
3.3.6 La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.....	43
3.4 Mecanismos para lograr la igualdad de género	45
3.4.1 Participación de la mujer en la vida política	48
CAPITULO IV: MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EMPRESARIALES ..	51
4.1 El Papel de la Mujer Directiva en la Empresa	51
4.2 Mujeres Directivas en Europa	53
4.3 Evolución y desenvolvimiento empresarial femenino en América del Sur	54

4.4 Mujeres en directorios empresariales de América Latina.....	56
4.5 Estudio sobre la presencia de mujeres en cargos directivos de empresas peruanas pertenecientes al mercado de valores de Lima	57
4.6 Posicionamiento e Importancia del aporte de talento humano femenino	58
CAPITULO V: POLÍTICAS PÚBLICAS Y SU INFLUENCIA EN LA	
OCUPACIÓN DE CARGOS DIRECTIVOS FEMENINOS.....	61
5.1 Políticas públicas	61
5.1.1 Definición de Políticas Públicas	61
5.1.1.1 Políticas públicas de excelencia	63
5.2 Políticas Públicas en el Perú.....	64
5.2.1 Clasificación de las políticas públicas en el Perú:.....	65
5.3 Etapas del análisis de políticas públicas.	68
5.3.1 ¿Cuál es la raíz del análisis de una política pública?.....	68
5.4 Análisis de las políticas públicas	70
5.4.1 ¿Cómo analizar y de qué forma hacerlo?	71
5.4.2 ¿Cómo concluye el análisis de políticas públicas?	72
5.4.3 Tiempo invertido para realizar el análisis de políticas públicas.....	72
5.5 Puesta en acción de las políticas públicas	74
5.5.1 ¿La aplicación de una política pública siempre conlleva buenos resultados?	75
5.6 Pertinencia de las Políticas Públicas.....	76

CAPITULO VI: IGUALDAD FEMENINA COMO APOORTE A LA EMPRESA Y EL LOGRO DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.	79
6.1 Evolución de la igualdad femenina.....	79
6.2 Discriminación salarial en empresas por motivo de género	79
6.3 Igualdad Femenina en el Ámbito Empresarial.....	82
6.4 El aporte femenino en la productividad empresarial	85
6.5 Conciliación entre Vida Familiar y Laboral.	89
6.6 Mujeres y Buen Gobierno Corporativo.	92
6.7 Políticas de Igualdad de Género en el Buen Gobierno Corporativo y la Competitividad empresarial.....	95
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	101
FUENTES DE INFORMACIÓN	103
Fuentes Bibliográficas.....	103
Fuentes Electrónicas.....	107
Fuentes Normativas	113
Nacionales	113
Internacionales	113
ANEXO 2: ENTREVISTA.....	115

RESUMEN

La creencia de tener al hombre como prioridad cuando se trata de un tema de liderazgo laboral o considerarlo el más capaz para solucionar problemas de gran magnitud, no han hecho más que excluir aunque de manera indirecta el aporte y potencial humano que puede brindar una mujer.

Esta tesis analizará los derechos fundamentales con énfasis en el derecho a la igualdad, que es materia prima del problema y posible solución del tema de investigación. También se plasmará el tema de políticas públicas, sus definiciones, objetivos, criterios para su elaboración, pertinencia de su aplicación, clasificación, origen de su análisis, etc. que ayudarán a fundamentar la esencia de esta tesis.

Se abordará el tema de la igualdad femenina en la ocupación de cargos directivos, donde contaremos con cifras porcentuales que permitirán clarificar el posicionamiento nacional e internacional obtenido por las mujeres; respecto a ello se comprobará que constituye gran aporte de talento y creatividad y que es la más idónea para realizar actividades múltiples, pero que necesita más oportunidades para aplicar su rendimiento y así colaborar para lograr un buen gobierno corporativo.

Para lo mencionado anteriormente se empleará el método lógico – inductivo que permitirá llegar a resultados y conclusiones generales mediante el análisis de datos particulares.

Finalmente se buscará resaltar a manera de recomendaciones y conclusiones el rol de las políticas públicas para cooperar con la causa pero no a manera de

coacción o infracción de otros derechos del privado, sino como método de fomento e influencia a la igualdad de oportunidades.

PALABRAS CLAVE

Políticas públicas, cargos directivos, derechos fundamentales, gobierno corporativo, mujer.

ABSTRACT

The belief of having men as a priority when it comes to an issue of labor leadership or considering it the most capable of solving problems of great magnitude, they have done nothing but exclude even indirectly the contribution and human potential that a woman can provide.

This thesis will analyze the fundamental rights with emphasis on the right to equality, which is the raw material of the problem and possible solution of the research topic. The subject of public policies, its definitions, objectives, criteria for their elaboration, relevance of their application, classification, origin of its analysis, among others. will also be reflected, which will help to base the essence of this thesis.

The issue of female equality in management positions will be addressed, where we will have percentage figures that will clarify the national and international position obtained by women; In this regard, it will be verified that it constitutes a great contribution of talent and creativity and that it is the most suitable for multitask activities, but that it needs more opportunities to apply its performance and collaborate to achieve good corporate governance.

For the aforementioned, the logical - inductive method will be used that will allow reaching general results and conclusions through the analysis of particular data.

Finally, we will seek to highlight the role of public policies to cooperate with the cause as recommendations and conclusions, but not as a means of coercion or infringement of other private rights, but as a method of promoting and influencing equal opportunities.

KEY WORDS

Public policies, management positions, fundamental rights, corporate governance, woman.

INTRODUCCIÓN

La modernización social ha traído consigo nuevos cambios, tanto culturales, como sociales, políticos y hasta personales; esto ha promovido al mismo tiempo el reconocimiento del rol desempeñado por la mujer en sus diversas facetas y la lucha constante y ardua para lograr la ansiada igualdad en ambos géneros, que se constituye como un ideal social.

De este modo, poco a poco se ha ido dejando de lado muchos tabúes sociales que minimizaban a la mujer por su calidad como tal y solo la vinculaban con actividades familiares, limitando sus grandes aptitudes y capacidades como profesionales y líderes. Aunque siempre han estado presentes actitudes discriminatorias y ha llevado mucho tiempo obtener cierto empoderamiento que están logrando algunas mujeres en la actualidad, no es ajeno el hecho de no encontrar el mismo rango de igualdad de oportunidades específicamente laborales a comparación de los varones.

El objetivo de la presente investigación es analizar la situación actual de la mujer en el rol directivo empresarial, en el ámbito nacional e internacional, conocer sus aportes profesionales realizados a nivel de liderazgo y de potencial humano que las constituyen como piezas clave en el ejercicio de las actividades empresariales para la vigencia de sociedades en el rubro comercial y junto a esto promover la creación de políticas públicas para fomentar e influir en la ocupación de cargos directivos empresariales femeninos, como método de erradicación o amortiguamiento de limitaciones aún presentes en el plano laboral y social.

Este trabajo se justifica en la necesidad de erradicar la discriminación por género que sufren las mujeres especialmente en el plano laboral, dotar de las mismas

flexibilidades a hombres y mujeres en igualdad de condiciones, pero sobretodo poder incentivar a las empresas a poner en práctica la conciliación entre vida familiar y laboral de sus trabajadores, sobre todo cuando se trata de mujeres, quienes reparten su tiempo como madres, esposas y trabajadoras; específicamente en el caso de las mujeres directivas que ven consumido la mayor parte de su día en su rol profesional.

Es importante señalar que esta tesis se compone de 6 capítulos.

En el primer capítulo se concentra el marco teórico que contiene los antecedentes de la investigación, así como la breve descripción de los temas a abordar. El capítulo dos contiene la metodología que ha sido utilizada en la realización de esta investigación. El tercer capítulo desarrolla lo concerniente al tema del derecho fundamental a la igualdad y la igualdad de género. En el cuarto capítulo se estudia a la mujer en cargos directivos empresariales, en el ámbito nacional e internacional, así como el posicionamiento que ha logrado a la actualidad. El capítulo cinco analiza y desarrolla el tema de las políticas públicas y cómo podría influir en la ocupación de cargos directivos femeninos. El capítulo seis hace referencia a la igualdad femenina como aporte empresarial rumbo al logro de un buen gobierno corporativo.

Para finalizar, como dijo Kofi Annan – ex secretario de la ONU: *"La igualdad de las mujeres debe ser un componente central en cualquier intento para resolver los problemas sociales, económicos y políticos"*.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

En el año 2017 se sustentó en la Escuela *Centrum Graduate Business School* (Pontificia Universidad Católica del Perú), la tesis titulada “Gobierno Corporativo y Mujeres Ejecutivas en el Sector Financiero Perú”, para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas. Esta tesis fue presentada por los alumnos Yulibeth Correa Hernández, Francisco Javier Lúcar Lloveras, Sonia Patricia Peñaloza Murillo, Rocío Alicia Vargas Gutiérrez, bajo un enfoque cualitativo basado en el estudio de casos.

Esta tesis llega a demostrar que, a pesar de los avances en el sector educación y el incremento de oportunidades laborales, las mujeres continúan teniendo dificultades para ascender en cargos laborales y desarrollarse en ellos; todo esto debido a factores como la falta de interés por estos cargos, la falta de experiencia profesional, pero principalmente por las responsabilidades familiares asumidas en su mayoría por las mujeres, así mismo según informes revisados a nivel mundial se ha evidenciado un ligero crecimiento en la participación de mujeres en los directorios de importantes empresas en los últimos años, pero no se ha llegado alcanzar los niveles esperados. Por ello deberán desarrollarse acciones que contribuyan a mejorar los índices de participación de la mujer en el gobierno corporativo.

En cuanto a la participación de las mujeres por sector económico en América Latina y El Caribe, se encontró que se concentraba en mayor proporción dentro del sector comercio, educación, salud, servicio doméstico, alimentación y vestimenta (BID & BANCO MUNDIAL, 2010; Gasparini & Marchionni, 2015).

Se encontraron como principales barreras para el crecimiento de las mujeres dentro del gobierno corporativo: el cuidado de los hijos, las obligaciones familiares, los prejuicios sociales, la permanencia en una misma empresa, entre otras. Es por esto que muchas empresas han realizado algunas iniciativas como políticas organizacionales, establecimiento de cuotas y programas de “*mentoring*” con la finalidad de promover el aumento de la participación de las mujeres en el gobierno corporativo.

El año 2018 se sustentó la tesis denominada “La Influencia de Liderazgo Femenino en la Cultura Organizacional de Tres Empresas Limeñas”, para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres; tesis que fue realizada por la alumna Natalia Gómez Restrepo, mediante una investigación descriptiva-correlacional.

En esta tesis se recomienda realizar estudios que determinen la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional en otras empresas peruanas, que permitan contrastar resultados. Recomienda que el INEI realice un estudio sobre la participación de la mujer en diferentes aspectos sociales, ya que muchos datos no están actualizados. Se espera que las empresas establezcan medidas de gestión que permitan la igualdad en el plano laboral entre hombres y mujeres en la obtención de puestos y de esta manera promover la inserción de la mujer en cargos directivos.

El año 2017, en la Escuela *Centrum Graduate Business School* (Pontificia Universidad Católica del Perú), se llevó a cabo la sustentación de la tesis denominada “Relación Entre Diversidad de Género y Desempeño Financiero de Empresas Privadas en el Perú”, para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas, a cargo de los alumnos Jacqueline

Chávez Cuzcano, Christian Soto Obregón, Paúl García Díaz, Richard Pinares Sedano; para ello se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo.

En la tesis bajo análisis se ha tomado en cuenta a las mayores empresas privadas y no financiadas de Perú, se comprobó que el promedio de mujeres en los directorios es de un 0.37% a comparación de los hombres que tiene un 6.61%, demostrándose con esto que la presencia de la mujer en estos niveles organizacionales es muy baja. También se pudo apreciar que las empresas que cuentan con mayor inclusión e igualdad entre hombres y mujeres han obtenido mayor creatividad e innovación, mejor rendimiento en la realización de tareas complejas y mayor capacidad para resolver problemas. Los estudios revisados concuerdan en que la presencia de la mujer en directorios ha mejorado el gobierno corporativo de las empresas y que lo ideal para contar con un comité equilibrado es tener una participación de la mujer entre un 40% - 60%, pero no se han encontrado directorios equilibrados.

Según lo investigado en esta tesis, se manifiesta que evidentemente el desempeño financiero de una empresa tiene que ver con la diversidad de género que existe en la ocupación de cargos directivos y por lo tanto de esto deviene que las empresas que cuentan con un potencial humano mixto de hombres y mujeres por igual obtienen más creatividad e innovación, tienen un mejor desempeño de funciones difíciles y su capacidad para resolver problemas es superior y mejor.

Los estudios realizados en esta tesis afirman que la existencia de una diversidad de género en cargos directivos logra obtener ventajas como las siguientes:

contar con un mejor gobierno corporativo, conseguir una mayor responsabilidad social corporativa y una mejor imagen corporativa.

Manifiestan que para la obtención del éxito de la mujer en los comités directivos, este debe contar con la presencia de tres de ellas o lograr una masa importante, ya que si esta cantidad es menor entonces no se daría una diferencia relevante en el desempeño de las empresas.

De otro lado llegan a la conclusión de que la diversidad de género en una junta directiva permite un mejor manejo de la empresa, lo que implicaría una mejora en la rentabilidad. Se ha evidenciado que la presencia de la mujer en reuniones de juntas directivas promueve la creación de nuevas estrategias empresariales y que cada vez su presencia es mucho mayor, lo que significaría que esto podría mejorar el buen gobierno corporativo paulatinamente.

Se comprueba que la variedad participativa consistente en la presencia de hombres y mujeres en el desempeño de funciones laborales de directorio se ven dotadas de creatividad y aporte positivo mediante el intercambio de ideas que al ser compartidas o afianzadas logran incrementar el grado de creatividad de cara a la solución de problemas empresariales con alto grado de complejidad.

De los estudios realizados se deduce que las mujeres son contratadas cuando las empresas están en problemas, es decir que las prefieren en el área de ventas que en los directorios. Se recomienda además promover igualdad de oportunidades para que las mujeres puedan demostrar su potencial.

El año 2014 se llevó a cabo la sustentación de la tesis “Conciliar la Vida Laboral y Personal, un Nuevo Desafío Para la Mujer Profesional con Hijos”, por las alumnas Jennyfer Miriam Mazuelos Gallegos y Karla Eva Mestanza Ríos, para

optar el grado académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Esta investigación se llevó a cabo en una de las empresas más importantes del país. En tal sentido, se eligió a mujeres entre 30 a 45 años de edad con hijos y con ocupación de cargos directivos con trabajadores a cargo, con la finalidad de llegar a entender cómo se puede lograr el equilibrio o conciliación entre dos aspectos constantes de sus vidas, los cuales son el laboral y el familiar; y así mismo descubrir cuán complicado puede ser o si la mujer en su posición como tal es más vulnerable a no contar con el apoyo necesario por parte del Estado y de los propios gerentes de su empresa.

De lo mencionado anteriormente se concluyó que la base para hallar el equilibrio y la llamada conciliación laboral con la vida familiar se basa en la capacidad que tiene cada una de estas mujeres para organizarse en sus diferentes roles y debido a esto las mujeres manifestaron que al no poder dedicarse a tiempo completo a sus hijos sentían culpa y que erróneamente comprando cosas materiales a sus pequeños creían que amortiguaban su ausencia.

Esta investigación comprueba que las mujeres postergan algunas metas y actividades a diferencia de los hombres ya que consideran que son el pilar de su hogar y su planificación laboral de una u otra forma siempre tendrá que estar vinculada con las repercusiones que pueda tener con su familia. Por ello se asume que es muy importante darle el tiempo correspondiente a cada rol que pueda generar el equilibrio buscado, ya que las mujeres inconscientemente suelen asociar siempre su vida profesional con la familiar y que tal como lo manifiesta Jack Zenger y Joe Folkman (2007) las mujeres cuentan con mayor capacidad de liderazgo a comparación con los hombres, debido a aptitudes o

cualidades propias que poseen como la escucha, empatía, comunicación y el arte de delegar; y tal como lo dice Da Silva, Marinakva (2006) cuando las empresas generan empatía, estabilidad y flexibilidad en sus trabajadores mediante este equilibrio o conciliación entre lo personal y lo laboral, logran en sus trabajadores un mayor compromiso y motivación.

Como vemos, existe una clara inquietud investigadora respecto de la presencia de la mujer en cargos directivos. Sumándonos a este ánimo, la presente tesis busca estudiar esta presencia con perspectiva de Derechos Fundamentales y enlazándolos con los grados de intervención que las políticas públicas pueden optar para fomentar la presencia femenina en los cargos directivos, sin dejar de analizar la incidencia de la presencia de este capital humano en el necesario Buen Gobierno Corporativo.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Derechos fundamentales

En cuanto al concepto de derechos fundamentales, Ferrajoli (citado en Carbonell, 1999) señala que:

Son derechos fundamentales todos aquellos derechos subjetivos que corresponden universalmente a todos los seres humanos, en cuanto dotados del status de personas, de ciudadanos o personas con capacidad de obrar; entendiéndose por derecho subjetivo cualquier expectativa positiva (de prestaciones) o negativa (de no sufrir lesiones) adscrita a un sujeto por una norma jurídica; y por status la condición de un sujeto, prevista asimismo por una norma jurídica positiva, como presupuesto de su

idoneidad para ser titular de situaciones jurídicas y/o autor de los actos que son ejercicios de éstas.

Así, vemos que se caracterizan por ser derechos inherentes al ser humano, que otorgan protección ante probables lesiones, que en cada ordenamiento en el mundo se ven reconocidos, son inalienables y no negociables, son no disponibles y eso significa que ninguna persona en cualquier lugar del planeta puede dejar de ser titular de ellos; esta titularidad es asignada por el mismo ordenamiento jurídico y se encuentran dotados de protección constitucional, activada a través de las respectivas garantías.

Como señala Alexy (2002) no existe ningún concepto social que pueda derribar el significado y el poder que lleva consigo un derecho fundamental, es decir que ante términos como bien común, seguridad nacional, interés público, moral ciudadana, todo derecho fundamental cuenta con total protección ante posibles enfrentamientos argumentativos.

1.2.2 Mujeres en ocupación de cargos directivos de empresas peruanas

A inicios del siglo XX, diversos países abrieron paso al reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres, donde se aceptaba que las mujeres tenían el mismo status que los varones en cuanto a la participación social, vida política, economía, trabajo, educación, entre otros.

El Perú también se adhirió a Tratados Internacionales como la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer, Convención Interamericana Para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, Convención Americana Sobre Derechos Humanos, entre otros, donde manifestó su apoyo hacia acuerdos internacionales existentes sobre el

reconocimiento y lucha por la igualdad de género; y esto se encuentra expresado en la Constitución Política, donde se manifiesta que el Estado tiene la responsabilidad de promover la igualdad y erradicar la discriminación.

Según la Ley N° 28983 - Ley de Igualdad de Oportunidades Entre Hombres y Mujeres, publicada el 16 de marzo del 2007, en su artículo 4: “El Estado tiene el deber de adoptar todas las medidas necesarias para promover y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres, con la finalidad de erradicar todas las formas de discriminación”.

Sin embargo, más allá del respaldo, protección y reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres a nivel social, educativo y económico; aún contamos con un escaso porcentaje de mujeres ocupando cargos directivos en empresas peruanas, por lo cual “Las empresas que cuentan por lo menos con una mujer en su directorio, son el 41% del total de las compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima y del total de puestos de directores, apenas el 9.2% es ocupado por mujeres” (Gestión, 2018, Párrafo 1).

Así mismo, las mujeres que lograron ocupar cargos directivos, cuentan con un MBA ya sea en Perú o en el extranjero, por lo que es evidente que mientras tengan mejor condición económica, podrán tener más asegurado un puesto de esta magnitud y por ende, alguien que no tiene acceso a fondos económicos propios podrá quedarse rezagado y muchas veces ni pensaría intentarlo.

¿Qué pasa con las mujeres que tienen carga familiar, que asumen roles diversos en su vida privada y laboral?, ¿sería posible que conciliar sus facetas de madre, esposa y profesional ayude a obtener la deseada igualdad?

Sin embargo, vamos en la búsqueda del incremento en igualdad de oportunidades, en el deseo de poner en acción las normas, los ideales; más aún es claro que si no se actúa pronto seguiremos en una lucha de nunca acabar y que quizá termine algún día con resultado positivo, pero a paso muy lento.

1.2.3 Políticas públicas: ¿podrían influir en una mayor presencia de cargos directivos femeninos?

Se entiende por política pública al conjunto de herramientas utilizadas por el gobierno que tienen como finalidad cubrir o solucionar alguna demanda social, sin embargo, es importante no confundir la política pública con la gestión pública; la política pública hace referencia a qué se debe hacer y la gestión pública a cómo se debe hacer, uno es el objetivo y el otro la herramienta.

Las políticas públicas hacen referencia a temas públicos o sociales y buscan la solución de determinados problemas o carencias en determinados sectores sociales, sin embargo, es importante dilucidar hasta dónde llega su alcance y si en su labor de promover o influir en determinadas acciones del privado origina una confrontación entre la mano del Estado y los derechos del privado.

Teniendo en cuenta que la sociedad es conformada por lo público y lo privado y al determinar que existe una afectación económica originada por la desigualdad de oportunidades que sufren las mujeres cuando se trata del difícil acceso a la ocupación de cargos directivos, podemos sugerir la creación y aplicación de una política pública que promueva, fomente o influya en el aumento de cupos laborales directivos de mujeres, sin olvidar que el privado será quien decida adherirse o no a esta propuesta gubernamental a fin de tener un capital humano

mixto que aporte desarrollo y productividad para la empresa, pero sobretodo que promueva la igualdad de oportunidades.

1.2.4 Igualdad femenina en el buen gobierno corporativo

Es muy escuchado y popularizado el tema del buen gobierno corporativo como medida opcional que pueden llevar a cabo diversas empresas, si bien es cierto la presencia de la mujer en el rol social, familiar y laboral ha ido evolucionando de manera positiva, desde el reconocimiento de sus derechos al voto como a la participación en política y hasta la actualidad donde son cada vez más las mujeres profesionales que cuentan con la capacitación académica y las herramientas de gestión necesarias para aportar buen talento humano y mucha creatividad en el desarrollo de funciones de la sociedad en la que se desempeñan, a pesar de tener que equilibrar las diversas facetas de su vida para sentirse realizadas como mujeres y como profesionales.

Pero ello no es tan fácil como parece y una forma de promover una equidad de oportunidades es mediante el desarrollo o aplicación de un buen gobierno corporativo, donde uno de sus principales objetivos sea el fomento de igualdad en los cupos laborales y específicamente en los de naturaleza directiva.

1.3.- Definición de términos básicos

Se presenta a continuación una serie de términos básicos que serán utilizados constantemente en el desarrollo de la presente investigación a fin de lograr una mejor explicación e interpretación del contenido de los capítulos de esta tesis.

Empresa: Actividad económica organizada para producir bienes o prestar servicios destinados al mercado.

Fuente: Real academia española (2019). Significado empresa. Recuperado de <https://dej.rae.es/lema/empresa>

Política Pública: Soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos, factor común de la política y de las decisiones del gobierno.

Fuente: Eugenio Lahera P 2014, Pág. 10. Política y política públicas. Santiago de Chile, Chile Naciones Unidas.

Gobierno Corporativo: El conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: accionistas, directivos y alta dirección.

Fuente: Asociación Española para la Calidad (2019). Definición buen gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/buen-gobierno-corporativo>

Inclusión: Principio en virtud del cual la sociedad promueve valores compartidos orientados al bien común y a la cohesión social.

Fuente: Real academia española (2019). Significado inclusión social. Recuperado de <https://dej.rae.es/lema/inclusi%C3%B3n-social>

Conciliación Laboral: Es la Incorporación de la mujer en el mercado laboral, mediante la promoción de medidas que puedan permitirle equilibrar su vida familiar con el trabajo.

Fuente: Ehorus (2019). Definición conciliación laboral. Recuperado de <https://ehorus.com/es/conciliacion-laboral/>

Dirección Empresarial: Es el cargo de la empresa, en el cual la persona que sea elegida para ocuparlo debe orientar y guiar el camino que se ha de seguir para conseguir el objetivo de la empresa, cuyo fin es tratar de conseguir el máximo rendimiento de recursos personales y materiales de la empresa.

Fuente: Innovación en formación profesional (2019). Definición dirección empresarial. Recuperado de <https://www.ifp.es/blog/que-es-la-direccion-empresarial-como-debe-actuar-un-directivo>

Igualdad: Es el Principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones.

Fuente: Real academia española (2019). Significado igualdad. Recuperado de <https://dle.rae.es/srv/fetch?id=Kwjexzi>

CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA TESIS

2.1 Diseño metodológico

2.1.1. Tipo de investigación

Según el objeto de estudio en el desarrollo de la presente tesis, el tipo de investigación que se utilizó es una investigación básica.

Es básica porque busca conocer la realidad, específicamente ser conscientes del problema materia de la presente investigación, que en este caso es la poca presencia de mujeres en la ocupación de cargos directivos de empresas peruanas, para que mediante este punto de partida los conocimientos se puedan perfeccionar, es decir busca obtener conocimientos. Así mismo es básica porque se busca que a partir del conocimiento del problema se pueda sugerir o crear posibles soluciones que en este caso llegan de la mano con las políticas públicas, como herramientas de prevención y fomento para mitigar lo acontecido.

Además, esta investigación es mixta, dado que consiste en estudios cualitativos y cuantitativos, conformados desde la recolección de información, teorías y conceptos hasta porcentajes representativos del posicionamiento de mujeres en la ocupación de cargos directivos, todo esto con la finalidad de aclarar mejor el problema de la investigación.

2.1.2 Nivel de investigación

Nos encontramos ante una investigación explicativa que busca profundizar el conocimiento del problema y que pretende expresar sus causas, explicar el sentido o lo que se busca del análisis de una situación problemática, el por qué y para qué del objeto de estudio.

Luego de analizar la situación problemática respecto a la poca presencia femenina en la ocupación de cargos directivos, se buscará dar solución al problema, pero a modo de recomendación o sugerencia utilizando la propuesta de una política pública que incentive a la cura de esta desigualdad en oportunidades aun presentes; y finalmente obtener conclusiones válidas y sólidas que sustenten el motivo de la presente investigación, su finalidad y de qué manera se lograrán los objetivos.

2.1.3 Método de investigación

Se utilizó el método lógico – inductivo, ya que se busca obtener conocimientos generales desde premisas particulares, conformadas por datos porcentuales sobre el posicionamiento femenino en cargos de naturaleza directiva, así como también mediante la recopilación de testimonios de mujeres directivas respecto a sus experiencias y visiones a cerca de la realidad problemática, para finalmente llegar a la propuesta de solución mediante la aplicación de una política pública que permita fomentar la inserción de mayor cantidad de mujeres en la ocupación de cargos directivos en camino a lograr la igualdad mediante la equidad de oportunidades.

2.2 Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo de esta tesis se ha obtenido y analizado material bibliográfico, hemerográfico y electrónico que contienen información tanto científica como jurídica, constituyendo materiales válidos derivados de fuentes confiables de información actualizada tales como: libros, revistas, videos académicos respecto a la materia de investigación de esta tesis, artículos de investigación, portales web de empresas reconocidas, repositorios de tesis de diversas universidades

nacionales e internacionales y así también se realizará una entrevista a cierta profesional destacada en la materia, a fin de obtener su posición al respecto de cara al análisis y solución del problema real.

2.3.- Aspectos éticos

Todas las fuentes a utilizarse serán citadas con la pertinencia del caso de acuerdo a la normativa APA, esta tesis es un trabajo original, se ha evitado los diversos tipos de plagio existentes; ya que utilizar como propias las ideas de otras personas que han trabajado por ellas no resulta ético y lo que realmente se busca es constituir un aporte en conocimientos y valores para la sociedad.

CAPITULO III: DERECHO FUNDAMENTAL A LA IGUALDAD E IGUALDAD DE GÉNERO

3.1 Sobre los derechos fundamentales

El ser humano, a lo largo del tiempo se ha mostrado indefenso ante una serie de circunstancias que han venido atentando contra su integridad física y moral. Pasaron miles de años donde la violencia se sentía en el día a día, donde no existía algo que pueda hacerlos sentir protegidos, se trataba simplemente de sobrevivir a la crueldad, de callar, de obedecer al poderoso, de ser esclavo y no poder sublevarse.

Sin embargo, la mezcla entre empatía y frustración que estalla con las revoluciones liberales trajo consigo el reconocimiento de derechos, pero esto fue el punto inicial de una progresiva evolución en la protección normativa. Este respaldo se manifestó mediante el reconocimiento de una serie de derechos fundamentales que fueron regulando la vida en sociedad, pero aún quedan pendientes numerosos desafíos hacia una igualdad real que permita la inclusión plena, especialmente de la mujer.

Como lo ha descrito Kelsen (citado en Sánchez, 1990) “La esencia del derecho subjetivo se encuentra en el hecho de que una norma jurídica otorga a un individuo el poder jurídico de reclamar mediante una acción por el incumplimiento de una obligación”.

Como lo explica el profesor Peces-Barba (1983) los derechos fundamentales no son una mera declaración, sino que más allá de eso, se pueden exigir al poder público para su plena efectividad, ya que la importancia de su reconocimiento radica en que se encuentren adheridos al derecho positivo interno.

Para el reconocido autor nacional César Landa (2017) “Los derechos fundamentales son los derechos básicos de la persona que se fundamentan en su dignidad y que, a su vez, se constituyen como fundamento de Estado y de la sociedad en su conjunto” (Pág. 11).

Es importante, una vez definido el concepto de derechos fundamentales analizar el estudio de los mismos como un tema que no se puede enfocar exclusivamente desde la perspectiva jurídica, sino también desde una perspectiva sociológica, de políticas públicas, gestión empresarial y otras disciplinas, lo cual nos va a permitir abordar esta tesis de una manera multidisciplinar.

En esta misma línea, como corrobora Gregorio Peces-Barba (1983) sobre la ciencia de los derechos fundamentales “a nivel científico los derechos fundamentales pueden ser analizados desde una perspectiva jurídica y desde una perspectiva sociológica” (Pág. 86).

En tal orden de ideas “a nivel sociológico los derechos fundamentales serán considerados como hecho social, como realidad fáctica” (Peces-Barba 1983, Pág. 86).

Regresando a la historia de la evolución de los primeros derechos reconocidos de la mujer, como lo explica el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2005) recordamos a Nueva Zelanda como el primer país en reconocer el derecho al voto en el año de 1893, las primeras mujeres en contar con este derecho fueron las alemanas, rusas e inglesas, todo esto acontecido después de la primera guerra mundial, donde la mujer empezaba a desempeñarse como científica y en ciertas actividades técnicas. En tanto, en Latinoamérica también se manifestó este avance, para el año 1886, El Salvador otorgó la ciudadanía a

las mujeres y esto trajo consigo que se le reconociera el derecho al sufragio, de otro lado, las primeras mujeres americanas en ejercer su derecho al voto fueron las canadienses y las ecuatorianas, cabe resaltar que en Ecuador no fueron necesarios tantos enfrentamientos para lograr este avance; en Brasil se logra reconocer este derecho en el año 1932 y en nuestro país a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX se inicia el esfuerzo para obtener este derecho, sin embargo, la mujer peruana de aquella época no era considerada en asuntos políticos, sufría exclusión a causa de su género y en un inicio solo podían votar las mujeres pertenecientes a un segmento socioeconómico medio y alto, es así que en 1955 se le otorga el derecho al voto a las mujeres alfabetas mayores de 21 años y a las casadas mayores de 18 años, durante el gobierno del ex presidente Manuel Odría.

Definitivamente el derecho al voto reconocido a las mujeres abrió paso a su participación como ciudadanas en la vida política y toma de decisiones fundamentales para la sociedad en la que se desarrollan; paso a paso, entre tantas luchas, se fue promoviendo la búsqueda de la igualdad y con ello se colaboró en la evolución de los derechos fundamentales de toda persona. Este derecho simboliza la pieza clave para caminar hacia el respeto igualitario de hombres y mujeres, y aunque aún la mujer no ha logrado obtener una igualdad plena, camina hacia este objetivo; no sabemos cuánto tiempo conlleve, pero sí somos conscientes que cada vez son más los derechos que avalan el respeto y valor por su calidad de persona y por el respeto a los roles que ocupan diariamente.

3.2 Derecho fundamental a la igualdad

Tal como se precisa en la Declaración Universal de Derechos Humanos aprobada en 1948 “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos” y “toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión...”.

Si bien es cierto, todos somos diferentes en cuanto respecta a características físicas, nacionalidad, entre otros; sin embargo, hay algo en común que compartimos con las personas del mundo entero y es la dignidad que nos caracteriza como sujetos de derecho y que a su vez colabora con el respaldo a nuestros derechos fundamentales, toda vez que somos iguales ante la ley sin distinción alguna.

Según la Constitución Política del Perú de 1993 en su artículo 2, señala que: “Toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley, nadie puede ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole”.

La igualdad como ya dijimos, tiene un carácter multidisciplinario, como confirma el destacado jurista mexicano Miguel Carbonell (2003), quien dentro de la misma lógica de Peces-Barba, citado líneas arriba, sostiene que: “El derecho a la igualdad es un concepto complejo que atañe por igual a diversas áreas de las ciencias sociales, ha sido estudiado también por la economía, política, sociología, antropología y el derecho”. (Pág. 09).

Landa (2017), señala que: “No todo tratamiento diferenciado entre las personas estaría prohibido, ya que existirían diferencias relevantes entre ellas que harían

injusto tratar de forma idéntica situaciones que, en los hechos, son diferentes” (Pág. 40).

3.2.1 La igualdad como principio – derecho:

La igualdad se puede entender como un principio y a la vez como un Derecho del siguiente modo:

El derecho a la igualdad en nuestro ordenamiento jurídico se constituye como un derecho – principio y tiene un doble carácter: subjetivo y objetivo. Como derecho subjetivo supone el derecho a la dignidad entre todos los ciudadanos para ser tratados de igual modo en la ley. Como derecho objetivo, supone la obligación a cargo del Estado y los particulares de no discriminar a las personas, lo que no permite brindarles tratamientos diferenciados, siempre que dicho tratamiento esté justificado en razones objetivas (Landa 2018, Pág. 31).

El derecho a la igualdad implica la obligación del Estado de superar la desigualdad material existente en las personas, ya que esto supone la aplicación de acciones afirmativas o también llamada discriminación positiva que tiene como objetivo posicionar en igualdad de condiciones a personas que se hallan en evidente situación de desventaja, especialmente a grupos vulnerables como los niños, adultos mayores, mujeres, poblaciones indígenas, entre otros. Un claro ejemplo de este tipo de acciones son las cuotas de empleo a favor de personas discapacitadas o becas para niños de escasos recursos económicos (Landa 2017, Pág. 38).

Según el reconocido autor Carbonell (2003), los orígenes de este principio-derecho se sitúan de la siguiente forma:

Para el pensamiento constitucional, el principio de igualdad ha tenido, tiene y está llamado a tener en el futuro una importancia capital. El primer artículo de lo que junto con la Constitución Americana de 1787 podría considerarse el acta de nacimiento del constitucionalismo moderno, la declaración de los derechos del hombre y del ciudadano de 1789, tiene por objeto justamente el principio de igualdad, los hombres nacen y permanecen libres e iguales en derechos, las distinciones sociales solo pueden fundarse en la utilidad común. (Pág. 9-10).

El mismo autor mexicano nos ofrece una tipología del principio de igualdad o una tipología de las normas sobre mandatos de igualdad que resumiremos de la siguiente manera:

a) Principio de Igualdad, en Sentido Estricto:

Que podría entenderse como aquellas cláusulas constitucionales que regulan esta materia, que en realidad serían derechos consagrados en la Constitución.

b) El Mandato de No Discriminación:

Siguiendo con Carbonell (2003):

Se trata de una variable del principio general de igualdad que suele acompañarse de una lista de criterios que se consideran especialmente odiosos o sospechosos de valorar ese principio general, si son utilizados por algún mecanismo jurídico, ya sea por mencionar en algunos casos en una ley, sentencia o contrato (Pág. 12).

En estos casos podríamos decir que los criterios serían los que suelen ser utilizados por los textos constitucionales relacionados con este principio – derecho, no debiéndose hacer distinción de raza, sexo, religión, ideología, política, entre otras.

c) La igualdad entre el hombre y la mujer:

Continuando con Carbonell (2003), en su clasificación señala lo siguiente:

Desde las primeras décadas del siglo XX, se asomó en el debate público de varios países, la reivindicación feminista de la igualdad entre el hombre y la mujer. Se trataba de una lucha que venía de antes, comenzaba con los movimientos sufragistas que tenían por objeto lograr el reconocimiento del derecho al voto para las mujeres (derecho que por ejemplo no fue logrado en países como Suiza, sino hasta 1971), la sujeción evidente y humillante de la mujer por el diferente trato jurídico que se le daba en muchas legislaciones en comparación con el hombre, esto hizo que en algunas cartas constitucionales se introdujera expresamente un principio de equiparación en derechos para uno y otros sexos. (Pág. 13).

d) La igualdad sustancial:

Como dice Miguel Carbonell (2003):

El estudio más reciente en el recorrido de la igualdad a través del texto de las constituciones más modernas se encuentra en el principio de igualdad sustancial, es decir en el mandato para los poderes públicos de remover los obstáculos a la igualdad en los hechos, lo que puede llegar a suponer o incluso a exigir la implementación de medidas de acción positiva o de discriminación inversa (Pág. 13).

Sobre este tema ha escrito el prestigioso jurista alemán Robert Alexy (2017), afirmando que en tal sentido: “Una diferenciación es arbitraria y por ello está prohibida cuando no es posible encontrar una razón a favor de ella, que esté calificada de una determinada manera” (Pág. 130).

El mismo autor dice que “tiene que haber una razón suficiente para las diferenciaciones que las justifique”. (Alexy 2017, Pág. 360), concluyéndose que si no hay ninguna razón suficiente para permitir un trato desigual, entonces está ordenado un trato igual.

Sobre el mandato del trato desigual que también estudia el académico alemán, esto fluye del enunciado “hay que tratar igual a lo igual y desigual a lo desigual” (Alexy 2017, Pág. 361).

Sigue Alexy (2017), diciendo que la simetría de esta formulación sugiere interpretar el mandato de trato desigual de la misma manera que el de trato igual; es decir explicitarlo con la siguiente norma de trato desigual que estructuralmente coincide con: “Si no hay ninguna razón suficiente para permitir un trato igual, entonces está permitido un trato desigual”.

Allí se tiene que hilar fino con la idea de la igualdad de hecho y preguntarnos el papel del Estado en las políticas públicas para generar esta igualdad o materializarla.

Sin embargo, nuestro Tribunal Constitucional ha reafirmado en numerosas resoluciones que no toda diferenciación supone discriminación. En principio debe precisarse que la diferenciación está constitucionalmente admitida, atendiendo a que no todo trato desigual es discriminatorio; es decir, se está frente a una diferenciación cuando el trato desigual se funde en causas objetivas

y razonables. Por el contrario, cuando esta desigualdad de trato no sea ni razonable ni proporcional, estaremos ante una discriminación y por tanto frente a una desigualdad de trato constitucionalmente intolerable.

Por ello como lo considera el prestigioso autor César Landa (2017):

El derecho a la igualdad se entiende en dos sentidos; en igualdad formal e igualdad material. La igualdad ante la ley es un mandato dirigido al legislador a fin de que las medidas legislativas que adopte no supongan diferenciaciones no justificadas o tratamientos diferentes entre categorías de sujetos basados en motivos proscritos por la constitución, como la discriminación por raza, origen étnico, opinión, idioma, religión, condición económica, opción sexual, etc. La igualdad material supone un mandato complejo dirigido al Estado a fin de que este despliegue medidas legislativas y judiciales, con la finalidad de superar desigualdades reales que impiden a las personas o a colectivos vulnerables desarrollarse plenamente. (Pág. 39).

Es el tema de la igualdad material lo que nos preocupa estudiar en la presente tesis, analizando ese necesario cumplimiento del derecho a la igualdad en ámbito de la dirección corporativa. En otras palabras ¿Cómo concretizamos una verdadera y activa presencia de la mujer en los cargos más importantes de las empresas y por tanto en la toma de decisiones relevantes de la misma?.

3.3 Sobre la igualdad de género

3.3.1 La búsqueda de justicia

Quien fuera en su momento Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan en una entrevista para el diario El País mencionó lo siguiente: “La

igualdad de género es más que un objetivo en sí mismo. Es una condición previa para afrontar el reto de reducir la pobreza, promover el desarrollo sostenible y la construcción del buen gobierno”. (pwc, 2018, Párrafo 4).

Así, describe Benavente (citado en CEPAL, 2010a):

Se postula, entonces, el principio de igualdad real o sustantiva en las diversas esferas de la vida social en que se afirman derechos universales. Y si la primera dimensión de la igualdad remite a la cuestión de derechos y al papel del Poder Judicial para garantizarlos, la segunda remite a la justicia social y a una estructura socioeconómica y política que la promueva. Este es un gran desafío pendiente en esta región, donde las brechas de equidad son y han sido las mayores del mundo. (Pág. 16).

Sin duda alguna hay un vínculo innegable entre igualdad y justicia social; la igualdad permite equilibrar el sentido de la democracia con el de justicia social y al mismo tiempo hace posible que la ciudadanía pueda ejercer a plenitud sus derechos.

De este modo lo califica Benavente (citado en Goetz, 2007)

La justicia de género puede definirse entonces como el logro de la igualdad entre mujeres y hombres en conjunto con las medidas para reparar las desventajas que llevan a la subordinación de las mujeres y para permitirles acceder y controlar los recursos en combinación con la agencia humana.

3.3.2 Autonomía femenina

La autonomía se puede definir como lo expresa Fernández (citado en Naciones Unidas, 2005) como:

El grado de libertad que tiene una persona para poder actuar de acuerdo con su elección y no con la de otros. El grado de autonomía personal que una mujer pueda desplegar dependerá también de la autonomía posible de su grupo social y de aquella que las mujeres de la sociedad a la que pertenece hayan alcanzado.

En el plano de las mujeres, la autonomía implica la capacidad que estas tienen para tomar libremente sus decisiones y para negarse a realizar ciertos tipos de actos que afecten su moral; por ende esta autonomía abrirá paso a la realización de sus metas personales.

Para alcanzar la igualdad de género es importante tener a la autonomía y al empoderamiento femenino como factores fundamentales. El empoderamiento nace a raíz de la concientización de tener que buscar la igualdad entre el status masculino y femenino, tanto en el sector público como en el privado, sin embargo este empoderamiento necesitará siempre el apoyo colectivo, debe estar presente el vínculo entre el nivel individual y el colectivo.

Cabe resaltar que el cumplimiento de esta autonomía y de toda aquella actividad que logre beneficiar a las mujeres y personas más vulnerables en la sociedad, depende del presupuesto gubernamental, del compromiso estatal para cumplir con sus obligaciones respecto a los ciudadanos.

3.3.2.1 Autonomía económica de las mujeres

Se entiende por autonomía económica a la capacidad que tienen las mujeres para obtener ingresos y recursos propios mediante oportunidades laborales que lleven consigo igualdad en las remuneraciones con el sector masculino.

La ausencia de una autonomía económica origina pobreza individual respecto a la no generación de ingresos propios, por lo tanto la solvencia económica personal se ve desvanecida. Contar con estabilidad económica permitirá solventar necesidades básicas por cuenta propia, decidir el destino de los ingresos para los fines necesarios, permite afrontar la propia manutención y de este modo es menos complicado afrontar determinados problemas.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017)

“La proporción de mujeres sin ingresos propios persiste en el país en los últimos años. Si en el año 2007 un 34.4% de las mujeres no contaban con ingresos propios, para el año 2016 esta proporción ha bajado levemente a un 31.5%. Por región natural, mayor proporción de las mujeres de la Selva no tienen ingresos propios. Así, de cada 100 mujeres de 14 y más años de edad de esta región natural, 39 dependen económicamente de un hombre, le siguen las mujeres de la Sierra con 36 de cada 100, mientras que las mujeres de la Costa 28 de cada 100 no tienen ingresos propios” (Pág. 35).

En cuanto al tema laboral, según el INEI (2017) las mujeres trabajan más horas que los hombres, existe aún una desigualdad respecto a la igualdad de condiciones en remuneraciones; las mujeres que tienen entre 18 y 49 años de edad, trabajan un total de 13 horas más que los hombres. Y al hablar de labores

domésticas que no son en absoluto remuneradas, las mujeres dedican muchas horas más en ello a comparación de los hombres y todo esto produce un desequilibrio económico evidente que reduce la autonomía económica individual de la que hablamos.

Se percibe entonces una evidente situación desventajosa, en la que las mujeres aún no pueden acceder a igualdad de condiciones laborales que los hombres, lo cual las posiciona en una situación económica desequilibrada y no podemos afirmar que la autonomía económica con la que cuentan sea estable.

3.3.3 La educación como instrumento hacia la igualdad entre hombres y mujeres.

Con el paso del tiempo el concepto de educación como derecho fundamental reconocido por y para todos ha evolucionado; y parte de su fundamento es la búsqueda de la igualdad social; mejora la calidad de vida, promueve oportunidades de superación económica, rescata de condiciones precarias a poblaciones vulnerables, abre las mentes hacia la búsqueda de justicia y promueve la concientización sobre el verdadero significado de democracia.

Es considerada actualmente como pieza necesaria para lograr la ansiada igualdad de género. Actualmente contamos con un avance que coloca a las mujeres en igualdad de acceso a la educación que los hombres, la formación académica de mujeres ha igualado y hasta superado a la de los hombres; sin embargo, a pesar de poder acceder a ella gratuitamente hay ciertos factores determinantes que obstruyen la realización plena de este derecho; como por ejemplo la dificultad para llegar al centro de estudios en los casos de niños o adolescentes que viven en zonas rurales sumamente alejadas, donde no

cuentan con infraestructura vial adecuada, o niños que se dedican a actividades agropecuarias, que trabajan solo para subsistir junto a sus padres , que no pueden comprar un uniforme ni cuadernos por falta de solvencia económica, entre tantos problemas con los que se encuentran, por lo tanto se ha demostrado que la educación es herramienta clave para influir en la condición económica personal y social.

Para el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017)

Según grupos de edad, se observa que entre la población joven se ha logrado la igualdad de género en el acceso a la educación, ya que se obtiene casi el mismo promedio de años de estudio para ambos géneros, inclusive entre 15 a 19 años de edad, se observa que las mujeres llevan una ligera ventaja y entre 20 a 29 años de edad, ambos géneros obtienen los mismos años promedio de estudio. Entre la población adulta y adulta mayor, la población femenina todavía no ha logrado el mismo nivel de estudios que la masculina, aun cuando la escolaridad de las mujeres ha registrado un mayor crecimiento (Pág. 79).

3.3.4 El rol de la familia y la igualdad de género

Las sociedades, a través de la historia, siempre se encuentran en constante cambio, es por ello que las familias no permanecen estáticas al ser núcleo de ellas. Las reglas, los valores y conductas morales de las familias de hoy en día son el resultado de procesos históricos que moldearon el pensamiento humano hasta llegar a cómo pensamos ahora. Y dentro de ese proceso histórico se encuentra el de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.

La familia es el núcleo social que tiene una clara influencia en sus integrantes, ya que esta viene a ser la primera institución educadora. Todo acto de conductas de las personas en su interacción con la sociedad es un reflejo, en la mayoría de los casos, de la educación que recibieron estos de sus núcleos familiares. Por esta razón es importante que desde los núcleos familiares se incida en la enseñanza de políticas de igualdad de género.

Los padres al ser las cabezas de familia deben educar a sus hijos sobre la igualdad que existe entre el hombre y la mujer; y que no existe causa justificante para que exista discriminación entre un lado u otro. Es por ello que es importante la participación activa de los padres en la enseñanza de los hijos a través de valores de igualdad que permiten tener a las personas los mismos derechos y obligaciones desde la casa hacia la sociedad. Para lograr esto, los padres deben practicar esos valores con el ejemplo, asignándole tareas y funciones domésticas en casa a sus hijos, esto para dejar en el pasado los roles tradicionales en donde la carga familiar era absorbida exclusivamente por las mujeres del hogar. Al asignar tareas domésticas y al practicarlas, los padres estarían enseñando a sus hijos valores democráticos, ya que nadie estaría subordinado a otro por su género, sino que todos estarían cumpliendo sus tareas con el fin de mejorar la vida familiar y a consecuencia de esto, mejorar la comunidad en general.

El estado debe promover estos valores, ya no solo desde políticas de educación en las escuelas, sino también, promoviendo talleres de educación de igualdad de género a los padres. Al ser la familia el lugar en donde se transmiten valores, el Estado no debe pasar por alto erradicar desde ahí las conductas machistas,

la discriminación, el favoritismo, la falta de respeto y la violencia física entre sus integrantes.

Al concientizar sobre esto a los padres, desde el Estado, se estaría promoviendo una sociedad que ya tendría aprendido la complementariedad entre el hombre y la mujer en todos los niveles personales y familiares. Esto en un futuro haría reflejo en una sociedad que daría igual valor al trabajo que realiza una mujer y un hombre, y no solo eso, sino también a más acceso al mercado laboral y a que más mujeres puedan acceder a cargos de liderazgo en las empresas, como cargos directivos, o en el activismo político.

3.3.5 La igualdad de género y el acoso laboral

A nivel mundial en las últimas décadas se han tenido grandes avances respecto a normativas y políticas públicas para buscar frenar la violencia de género en todos los ámbitos sociales. Si bien es cierto que América Latina y el Caribe se encuentran adscritos a estos cambios, es cierto también, que no se está avanzando a la misma velocidad que países del primer mundo en buscar medidas para combatir la violencia de género de forma más efectiva. Ante ello una de estas problemáticas en las que si bien, se legislaron normas para combatirlas, aún están muy presentes en este hemisferio y muchas veces no se denuncian, este es el caso del acoso laboral.

El que hoy en día más mujeres se preparen académicamente les permite acceder a un mercado laboral muchas veces dominado por hombres. Esta problemática se enmarca dentro de la discriminación de género; ya que el hostigamiento laboral se ve reflejado en las diversas desigualdades del poder jerarquizado, salarios y condiciones laborales distintas respecto a los hombres.

Esto se debe a que, aún muchas empresas en el Perú tienen un modelo tradicional de organización corporativa en la que los hombres asumen los cargos directivos y de liderazgo.

Aunque, cada vez hay más mujeres ocupando de una forma más equitativa con los hombres, el mercado laboral, es cierto también, que la proporción de mujeres dentro de cargos directivos es aún menor dentro de una empresa. Respecto a esto, aún no se ha avanzado mucho en buscar cuotas más igualitarias en el acceso de las mujeres a cargos directivos. Esto se debe muchas veces por que, aún la sociedad en su conjunto, asume que el hombre tiene un rol de liderazgo, tiende a ser más racional y a las mujeres en cambio le atribuyen posturas más vulnerables ante la toma de decisiones.

Ante esto, el problema surge cuando en las relaciones laborales, dentro de un ambiente de trabajo, entre el hombre y la mujer existen conductas ofensivas o inadecuadas físicas o verbales, de carácter sexista y/o sexual, que violenta la integridad física y moral de los trabajadores y que estas conductas sean invisibilizadas o que sean normalizadas entre los empleados comunes y entre quienes ocupan cargos superiores que pueden tener el control para detener estas situaciones.

Muchas veces, estas trasgresiones ocurren cuando en una empresa no se toman en cuenta políticas de género; ya que al estar organizadas de forma tradicional actúan como si tuvieran poder de control sobre sus empleados coaccionándolos y condicionándoles el acceso a derechos laborales a cambio de que realicen conductas que violentan la integridad física o psicológica del trabajador.

Es por ello que es importante romper esos esquemas tradicionales con el fin de incluir a más mujeres a roles de liderazgo. Un cambio dentro de la organización de cargos directivos hacia uno más igualitario fortalecería la toma de decisiones ante un posible caso de acoso laboral en la empresa, porque muchas veces quienes perpetran estos actos son los que tienen el poder de resolverlos o detenerlos y no lo hacen generando así un amplio ambiente de injusticia.

La diversidad dentro de los diferentes estilos de liderazgo dentro una empresa enfocaría a una visión más integral y ya no a una visión más monolítica al momento de enfrentar estas posibles contingencias dentro de la empresa, así como también la de su relación y su imagen ante el mercado. Para hacer frente a estos sucesos y retos, no solo es importante la formación académica de cada persona, sino también, su formación familiar y sus singularidades que potencian sus cualidades ante la toma de decisiones para frenar el acoso laboral.

Ante esto las empresas que apliquen políticas de género deben desarrollar políticas que luchen de forma frontal contra el acoso laboral, entre ellos, deben suministrar a los trabajadores charlas educativas, mediante las cuales se les instruya sobre qué medidas tomar ante actos como estos. Así mismo, la empresa también debe suministrar a sus empleados mecanismos en dónde se puede hacer la denuncia sobre estos actos y que estos sean realmente castigados. Algunas empresas, por ejemplo, usan líneas éticas como medidas para combatir este problema; estas líneas son canales de comunicación (líneas telefónicas, páginas web, correo electrónico, aplicaciones, entre otros) en el que la posible víctima puede hacer su denuncia de forma segura y sin temor a que tomen represalias.

Ahora que muchas mujeres ya están accediendo al mercado laboral y muchas de estas están llegando a acceder a mandos intermedios, este tipo de medidas puede mitigar casos de acoso laboral de una forma más efectiva que una empresa con solo hombres en cargos directivos, a esta última le dificultaría la toma de decisiones en la conciliación de posibles contingencias laborales entre hombres y mujeres teniendo como consecuencia posibles soluciones con falta de empatía hacia el otro género o peor aún no tomar ninguna medida para solucionarlo. También podría llegar a ser un problema en los sistemas de promoción de mujeres a ascensos, excluyéndolas de ello o condicionándolas para esto a cambio de conductas inadecuadas.

Esto también vendría a ser una desventaja dentro de la competitividad de estas empresas respecto a otras que mantienen políticas de igualdad de género. Ya que, ante esta situación muchos de los empleados que son víctimas de estos actos de acoso terminan abandonando el centro de trabajo o bajando su rendimiento lo que genera una pérdida de talento humano para la empresa. Además de generar costos, porque se estaría invirtiendo de nuevo en buscar un nuevo empleado que cubra el puesto dejado por el otro como así también, el costo de capacitación del empleado nuevo. Así mismo, la imagen de la empresa se podría ver dañada ante la sociedad si es que estos casos de acoso mal manejados se hacen públicos dañando por ejemplo su reputación empresarial.

Ahora más que nunca nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo en donde muchas denuncias de acoso laboral se hacen públicas en medios digitales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.) cuando estas no fueron resueltas de forma adecuada dañando la imagen de la empresa y gerentes por justamente no saber resolver este tipo de contingencias.

3.3.6 La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres

Para que una nación en su conjunto tenga un desarrollo continuo, es importante que se reconozca el pleno derecho de las personas y que estas al ejercerlos puedan sacar de sí su máximo potencial en su desarrollo personal. El Estado debe garantizar el ejercicio de estos derechos en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres para que así no exista una brecha de género que deje más vulnerable a un lado que el otro.

Para una realización plena de derechos es importante el reconocimiento de la igualdad de género, por ello es vital que exista el empoderamiento de las mujeres para lograr una sociedad más igualitaria, en donde ambos géneros puedan tener un mejor acceso a oportunidades laborales, de salud, participación política y vivir una vida digna. Para ello el Estado debe aplicar políticas de género que impulsen el empoderamiento no solo desde la enseñanza en las escuelas o el hogar, sino brindando recursos para que todos, tanto hombres como mujeres, puedan desarrollar sus potencialidades.

El empoderamiento de la mujer es un mecanismo deseable y sin duda necesario para que pueda desarrollar a plenitud sus habilidades y cualidades, para que pueda tener una participación activa en la sociedad. Esto conllevaría a que las mujeres tengan un desarrollo positivo en su auto percepción, en su confianza en sí mismas, en su capacidad intelectual, productiva, etc.

Por consecuencia, conllevaría a que las mujeres puedan tener una participación en todos los campos de la sociedad, rompiendo así los tradicionales roles sociales a las que se las atribuía.

Para ello, es importante comprender las relaciones de esfera de poder que se encuentran establecidas en la actualidad en la sociedad en donde las mujeres en su mayoría tienen un rol de subordinación ante el hombre. Vemos esto en el hogar en donde, muchas veces, las mujeres solo tienen la función de la crianza de los hijos y tareas domésticas, privándose de desarrollar su potencial, por ejemplo, a un campo académico o laboral. Otras veces los esposos privan del desarrollo profesional y personal de sus esposas al prohibirles salir de la esfera familiar. Vemos también, en el campo laboral en donde muchas veces las mujeres no pueden acceder a puestos gerenciales o directivos de una empresa por la falsa creencia de que las mujeres no tienen cualidades para el liderazgo. Así también, vemos esto en el campo político, donde la mayoría de funcionarios elegidos son hombres. Muchas veces esto se debe a que la participación en la política de las mujeres es menor en proporción a la de los hombres, ya que en la misma militancia de los partidos la mayoría de mujeres se encuentran subordinadas a ellos.

Como podemos ver, el empoderamiento de la mujer está claramente relacionado a la noción de poder, por lo cual se busca eliminar ese desbalance existente ejemplificado líneas arriba y que la distribución del poder sea lo más equitativo posible.

Una sociedad que aplica políticas de género que busquen empoderar a las mujeres es una sociedad que busca la igualdad de género en todos los campos. Al asegurarle la igualdad en el ejercicio de sus derechos tanto a hombres como mujeres, al brindarle mecanismos para poder desarrollar sus potencialidades, otorgarle oportunidades para poder desarrollarse profesionalmente y garantizar la protección de todos sus derechos, produciría una sociedad altamente

competitiva en todos los campos (económico, legal, laboral, político, social, etc.) respecto a otras en donde subordinan a las mujeres a un segundo plano.

A pesar de los avances que vemos en las últimas décadas del empoderamiento femenino en América Latina y el Caribe, es aún insuficiente; ya que aún vemos claros signos de desigualdad.

He allí la importancia de aplicar políticas de género que busquen el empoderamiento de la mujer con el objetivo de constituir una sociedad más igualitaria, que promueva oportunidades de superación y erradique cualquier acto de violencia de género, discriminación o machismo; sin caer en extremismos de defensa a ninguno de los géneros.

3.4 Mecanismos para lograr la igualdad de género

Como se sabe, la igualdad de género busca que las mujeres obtengan el acceso a poder gozar de condiciones que le permitan lograr un desarrollo pleno, haciendo uso de sus capacidades sin ninguna restricción. Por esta razón, es relevante que el estado asuma un rol protagónico en la difusión de sus políticas públicas para que las mujeres conozcan sus derechos, así también, cómo poder ejercerlos.

Este rol debe ser continuo, de un constante estudio y evolución; para que así no solo se agote en la promulgación de normas, sino también se implementen políticas públicas que busquen dar a conocer los criterios de equidad entre hombres y mujeres. Así mismo se busquen eliminar las desigualdades en todos los ámbitos del ejercicio de derechos fundamentales mediante talleres, conferencias, congresos, etc.

Es por ello importante que el estado se centre en buscar mecanismos para un mejor acceso a la educación de las mujeres; y no solo agotar sus esfuerzos en esto, sino también en brindarles una educación de calidad. Es primordial hacer hincapié que el acceso y la mejora de calidad en la educación no sea solo exclusivo para las mujeres sino para ambos sexos; ya que educar a nuestros niños desde pequeños en una cultura de tolerancia y respeto por el ser humano genera un debate enriquecedor y más alturado a futuro.

Gracias a ello no solo se estaría instruyendo a las niñas sobre los derechos que le defienden, sino también que ponen en conocimiento a los niños que las garantías constitucionales que le brinda el estado para su protección y desarrollo no solo se agotan en ellos, sino del mismo modo esas garantías constitucionales protegen a las mujeres en igual medida que a ellos.

Por esta razón, el estado debe brindar una capacitación constante a los profesionales de la educación sobre temas de igualdad de género para que estos puedan transmitir a sus alumnos enseñanzas desligadas a prejuicios e ideas preconcebidas en las que se encasillan a las mujeres a tener un papel secundario en las actividades socio – económicas del país, siempre subordinándolas a tareas domésticas, al cuidado de los hijos y/o a la asistencia exclusiva del hombre en el hogar.

Una educación de calidad debe buscar empoderar a los alumnos a que pueden realizar las metas que se propongan siempre con el respeto a las ideas y condiciones socio culturales de las demás personas. Tal es así que las políticas de igualdad de género deben buscar la enseñanza de criterios de equidad para que las mujeres pueden tener el mismo acceso a la educación, en todos sus

niveles, a las mismas oportunidades laborales, acceso a la salud y a la participación política al igual que los hombres.

En el plano laboral el estado también debe promover políticas públicas para igualdad de oportunidades laborales de las mujeres. Esta actuación estatal debe buscar revertir escenarios de desigualdad arraigadas en la idiosincrasia de la población en general en donde de plano se coloca a la mujer a un rol meramente familiar o a un plano secundario dentro de la organización en su centro de labores. Es a consecuencia de este arcaico modo de pensamiento que las mujeres en la actualidad sufren de segregamiento, acoso laboral y sexual y precariedad en el ejercicio de sus derechos laborales.

Las políticas públicas deben promover programas para la mejora de la empleabilidad de las mujeres, en consecuencia, el estado debería implementar ferias laborales anuales en donde se promueva el acceso a la oferta laboral a las mujeres. Dando a conocer, no solo los derechos que le defienden una vez se inserten en el mercado laboral, sino también, hacer una promoción activa para que las mujeres puedan ascender y puedan asumir cargos directivos en el sector público y privado.

En el caso de los sindicatos, que son asociaciones libremente constituidas de trabajadores, del sector privado y del sector estatal, en donde se busca la defensa de sus derechos laborales, intentan en suma cuenta mitigar la desigualdad de poder entre el empleador y el empleado. En estos últimos años los sindicatos buscan eliminar las desigualdades en cuanto a género se refiere, pero quienes tienen el liderazgo y proponen a debate los derechos que los defienden son en su gran mayoría hombres. Estos relegan a las mujeres a una participación secundaria dentro de estas organizaciones. De ello nace la

pregunta ¿Cómo un hombre puede saber, de primera mano, sobre los actos discriminatorios que existen hacia las mujeres dentro de un centro de trabajo?

De esta manera es importante ponderar la participación de las mujeres dentro de los sindicatos; ya que ellas conocen mejor que nadie los derechos que le son vulnerados. Con esto se estaría defendiendo sus derechos laborales eliminando actos discriminatorios, reduciendo las brechas salariales entre hombres y mujeres, promoviendo ascensos equitativos, así como negociaciones colectivas para poder obtener mejores condiciones laborales.

Respecto a esto, el estado podría implementar políticas públicas e instar a las empresas, como intermediarios, a que realicen capacitaciones a sus empleados en materia de igualdad de género, para que las mujeres tengan una participación más activa en la defensa de sus derechos laborales al igual que los hombres.

3.4.1 Participación de la mujer en la vida política

Una actividad muy relevante en la sociedad en donde la mujer ha tenido poca participación y por lo tanto poca representación es en la política. Si bien es cierto que en las últimas décadas se han venido consiguiendo grandes avances en la participación de las mujeres dentro de la vida política, es aún insuficiente su participación a nivel proporcional en comparación a los hombres.

En una democracia fortalecida es importante que los partidos políticos incluyan a las mujeres para que tengan un rol más activo dentro de su organización, por ello es fundamental que promuevan políticas de igualdad de género en sus estatutos; ya que solo así se estaría logrando una verdadera representación, de acuerdo con la realidad demográfica, al incluir y darle un papel igualitario a la mujer dentro del escenario político.

Si bien es cierto, en los últimos años las mujeres han tenido un papel relevante en el escenario político del país, es cierto también que a nivel de representatividad (parlamento, alcaldías, ministerios, etc.) su participación política no guarda proporción con la población femenina del país. Un claro ejemplo de esto son las últimas elecciones extraordinarias al Congreso 2020, donde, de los 130 congresistas que fueron electos solo 33 mujeres fueron elegidas como congresistas. En elecciones pasadas se tiene un panorama similar como la del 2016 donde solo fueron electas 36 y las anteriores (2011) fueron electas 28.

Desde que entró en vigencia el voto femenino y el acceso a cargos públicos por voto popular desde hace 64 años, el nivel de representatividad de las mujeres en el congreso siempre fue bajo. En los últimos 25 años el nivel porcentual de mujeres elegidas en el congreso radicaba en alrededor de un 25%.

Como se puede notar de lo antes dicho, el bajo nivel de representación en la vida política genera brechas de desigualdad entre hombres y mujeres. Ya que estas se encuentran con poco margen de influencia para poder legislar sobre políticas que busquen la igualdad entre hombres y mujeres. Al vivir en una sociedad en donde una gran proporción de la población piensa que las mujeres deben seguir manteniendo los roles tradicionales de subordinación, estos siempre van a elegir a representantes que comulguen con esas ideas. Siendo esto así, el debate sobre la igualdad de género en el parlamento siempre va a tener un segundo plano.

Lo fundamental es que las mujeres tengan más representación en el congreso, para que el debate se haga más visible y se pueda legislar normas que permitan

que las mujeres puedan desarrollar una vida plena brindándoles una mejor educación, salud y mejores oportunidades laborales.

Es por ello sumamente importante que los partidos políticos impulsen más la participación de las mujeres dentro del escenario político y para ello deben invertir en programas de capacitación en materia de igualdad de género. Así como también, el estado debe proveer a los partidos políticos mecanismos para que atraigan a las mujeres a participar una militancia activa dentro de estas organizaciones. Solo teniendo un mayor grado de representatividad en el congreso, se puede legislar sobre normas que realmente den un trato igualitario a las mujeres en el ejercicio de sus derechos fundamentales.

CAPITULO IV: MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EMPRESARIALES

4.1 El Papel de la Mujer Directiva en la Empresa

La modernización global ha generado la incorporación de la mujer al mundo laboral público y privado; cada vez hay más mujeres desarrollándose en distintas profesiones; hombres y mujeres comparten deberes matrimoniales en similar o igual proporción y el aporte económico en ambos cónyuges ha cobrado vital importancia; definitivamente se viene dejando de lado el papel exclusivo que tenía la mujer cuando se trataba de la atención del hogar.

Dentro de esta evolución e inserción femenina al mundo laboral, en la esfera privada empresarial, nos encontramos con mujeres que aunque en poca proporción se encuentran ocupando cargos directivos que llevan consigo toma de decisiones y actividades importantes en lo referente al desempeño y mantenimiento de una empresa en el rubro comercial.

La mujer directiva en su desarrollo profesional, es aliada de la comunicación y motiva al trabajo en equipo de sus compañeros, es más abierta al diálogo y a la cooperación empática entre compañeros. Cuando se trata de tomar decisiones, las mujeres son más realistas y prácticas, mientras que los hombres tienden a inclinarse a teorías convencionales, las mujeres abren paso a la creatividad, son más prácticas exteriorizando el pensamiento. Finalmente los distintos aportes y perspectivas, terminan contribuyendo a la eficiencia de una empresa y se vuelven complementos el uno del otro.

Muchas veces los obstáculos para acceder a puestos de naturaleza directiva, tienen que ver con las barreras interpersonales que se plantean las mismas mujeres, ya sea a modo de rechazo de oportunidades laborales por ver limitado

el tiempo que tendrán para desempeñarse en su rol laboral y familiar o por el simple hecho de sentirse en desventaja antes de intentarlo; muchas de ellas consideran que los cargos directivos son propios de los hombres.

El liderazgo femenino, dentro de la cultura empresarial ha sabido complementarse correctamente con el liderazgo masculino y gracias a ello es posible dejar de lado la monotonía que muchas veces está presente en la toma de decisiones y en la gestión empresarial, fomentando de este modo la dinámica necesaria en la toma de decisiones y el trabajo en equipo inclusivo.

La inclusión de la mujer al mundo empresarial, ha logrado ofrecer mayor y mejor visión en cuanto respecta a la detección previa de problemas y su pronta solución; constituyendo este, uno de los tantos beneficios que otorga promover un capital laboral mixto.

La mujer directiva de las últimas décadas representa innovación, por lo tanto sería sumamente positivo que las empresas les reserven determinado porcentaje de puestos laborales, con la finalidad de promover una cultura laboral mixta y libre de discriminación por motivo de género.

En cuanto a la medición y distribución del tiempo para el desarrollo de actividades empresariales, las mujeres han demostrado tener mayor control de este, manejando una visión a corto y largo plazo, ordenando y planificando actividades diarias que serán componente de los resultados a obtenerse a futuro.

El progreso de una empresa tiene que ver mucho con la comunicación, ya sea dentro de una sola área o entre todas; siendo importante que la oficina de gerencia esté siempre abierta a la interacción, a la inclusión de aportes, a la solución de problemas interdepartamentales, entre otros. Se ha demostrado que

en empresas donde el jefe está presto al diálogo, muestra empatía, buen trato hacia los colaboradores y donde no sea visto como alguien a quien temer o una autoridad a quien no se puede tener acceso, hay mayor posibilidad de contar con mejor desempeño laboral. Al mismo tiempo, permite que las mujeres aporten talento, creatividad e innovación, valorando de forma correcta el potencial humano distinto que se encuentra presente en cada persona, sin distinguir géneros.

Contar con un mayor número de mujeres en puestos de dirección empresarial contribuye indiscutiblemente a la obtención de mejores resultados en la productividad y rentabilidad. Las mujeres se han vuelto pieza clave del trabajo en equipo y del ejemplo de comunicación que toda corporación debe tener.

4.2 Mujeres Directivas en Europa

Europa se ha caracterizado por contar con el mayor número de mujeres en puestos de dirección empresarial, uno de cada tres cargos directivos es ocupado por mujeres. Letonia es el único país europeo que tiene más mujeres en cargos de dirección empresarial que varones y la otra cara de la moneda es Austria que tiene la menor cantidad de mujeres frente a puestos de dirección empresarial.

En España, se habla de un 34% de cargos directivos ocupados por mujeres a la actualidad; formando parte de los 10 principales países en el mundo entero que ha dado pie a la igualdad entre ambos géneros; son las áreas de recursos humanos, marketing y dirección financiera las que cuentan con mayor presencia femenina en puestos de dirección.

Estas empresas españolas que han fomentado la igualdad de género dentro de su ambiente laboral, se caracterizan por generar el acceso igualitario de

oportunidades a ambos géneros, también implementan programas de coaching, cursos que promueven la inclusión y erradicación de desigualdades y que promueven el trabajo en equipo fusionado a valores interpersonales, también la premiación a los mejores trabajadores o a los equipos con mejores resultados y lo más importante, las iniciativas de flexibilidad laboral dirigidas a sus colaboradores, desde el puesto más pequeño hasta el de más responsabilidad.

Las empresas europeas más prestigiosas se han caracterizado por mantener un ambiente laboral de inclusión, por abrir paso a la conciliación familiar y laboral de sus miembros; se trata de corporaciones que abren oportunidades de liderazgo a las mujeres. Cabe resaltar que para estas empresas, la promoción de la igualdad de género laboralmente hablando, ha sido el pilar para el desarrollo de iniciativas de mejor gestión empresarial y de recursos humanos.

Actualmente Europa es ejemplo del trabajo hacia la igualdad, del fomento de oportunidades en igual magnitud y del camino hacia la eliminación de cualquier tipo de brecha laboral que pueda generarse a raíz de tabúes sobre género; considerar hoy a la mujer como herramienta indispensable en la generación de un buen gobierno corporativo, ha logrado que las empresas atraigan mayor y mejor cantidad de clientes, finalmente son ellos quienes los dotan de buena reputación empresarial.

4.3 Evolución y desenvolvimiento empresarial femenino en América del Sur

Como hemos dicho líneas arriba, el último siglo ha traído consigo el incremento de la presencia de mujeres en el mundo laboral, originado por una serie de situaciones que han hecho posible su integración en el rubro económico y todo esto gracias a las actividades laborales de las que han formado parte.

Como lo menciona Avolio (citado en OIT, 2014)

La tasa de participación laboral femenina a nivel mundial en el 2014 fue de 50,3%, mientras que la de los hombres fue de 76,7%, lo que representa una brecha de alrededor de 26 puntos porcentuales. Esta disminución en la tasa de participación con respecto a años anteriores tanto de hombres como mujeres, se debe a factores cíclicos como la recesión y la lenta recuperación de la crisis financiera reciente y a factores como el envejecimiento de la población y el aumento de los años de educación.

Se debe tener en cuenta que no en todos los países las circunstancias son las mismas, existen factores como el nivel de educación, de oportunidades laborales, el sistema político, entre otros que originan diversas consecuencias respecto a la inserción de mujeres en el plano laboral; donde definitivamente cada Estado juega un rol muy importante como promotor de la igualdad.

Continuando con Avolio (citado en OIT, 2014)

En la región de América Latina y el Caribe, se observó un incremento significativo en la participación de la mujer en el mercado laboral, que aumentó del 43,5% en 1992 al 52,6% en el 2012. En 2002, alrededor de la mitad de las mujeres mayores de 15 años no tenía ingresos propios, mientras que solo cerca del 20% de los hombres se encontraban en dicha situación. Para el 2014 esa cifra se mantiene para las mujeres a nivel mundial, pues cerca del 50% de las mujeres no eran económicamente activas.

Definitivamente la desigualdad de género laboralmente hablando constituye un impacto negativo en el crecimiento económico. Existe prueba según estudios del

Banco Mundial de que el incremento de los ingresos administrados por mujeres tiene un efecto importante en sus familias y que los hijos son los más beneficiados.

4.4 Mujeres en directorios empresariales de América Latina

Según estudios realizados por la OIT, al año 2012 las mujeres constituían 1.300.000.000 de 3.300.000.000 de personas que formaban la fuerza laboral mundial, es decir que solo conformaban un 39.9%.

Es así, que según lo expresa Avolio (citado en Thornton, 2016)

El promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial en el mundo es de 24%. Europa del Este ocupa el primer puesto con un 35%, seguida por África con 27%, los países emergentes de la región Asia y Pacífico con 26%, la Unión Europea 24%, América del Norte 23% y América Latina 18%.

De este modo expresa Di Laura (citado en Thornton, 2015b) “En América Latina, la participación de las mujeres en puestos directivos va desde un 23% en México a un 16% en Argentina”.

Por lo señalado, a pesar de haberse notado una mejora en la inclusión femenina en cargos de este tipo, aún la presencia de varones es la que predomina y se aprecia que esta disparidad no solo persiste a nivel local, sino a nivel mundial, lo que refleja que en la mayoría de países del mundo la mujer se ve rezagada o subordinada al hombre competitivamente hablando en la ocupación de altos cargos empresariales, lo que en suma quiere decir que en la toma de decisiones relevantes en el ámbito corporativo, se deja de lado a la mujer en una gran proporción y se considera a esto como un problema.

4.5 Estudio sobre la presencia de mujeres en cargos directivos de empresas peruanas pertenecientes a la bolsa de valores de Lima

Según el estudio realizado por CENTRUM PUCP en coedición con Women CEO Perú y PwC Perú sobre la presencia de mujeres en cargos directivos de empresas peruanas cuyo valor de capital se encuentra inscrito en el Mercado de Valores de Lima; se indica que a pesar de la mejora en el rol participativo de la mujer en el plano laboral y en la sociedad, las mujeres no reciben el mismo trato en cuanto a las condiciones de acceso y ocupación de cargos de naturaleza directiva se trata.

Sacar adelante una empresa requiere la inversión de mucho tiempo y dedicación para conservar su vigencia en el mercado; debido a la complejidad que engloba su funcionamiento muchas veces las mujeres no son remuneradas por las horas extras trabajadas y aún no se toma en cuenta que el tiempo invertido en el centro laboral no se recupera, de este modo se acorta el tiempo de dedicación a la familia y al cuidado personal; no se les otorga las mejores condiciones o flexibilidad para llevar a cabo tareas de gran dificultad que no consuman la mayor parte de su tiempo, teniendo en cuenta que muchas de ellas llevan una fuerte carga familiar encima, dificultando la denominada conciliación entre vida familiar y vida laboral.

En nuestro país, la participación de la mujer en la ocupación de cargos directivos ha ido creciendo en el transcurso del tiempo, aunque a paso muy lento. Así pues “Para el año 2012, se contaba con un 7.4% de posicionamiento de mujeres, en el 2016 esto incrementó en un 8.9% y por último al 2018 llegó al 9.2%. Estas cifras son consecuencia de la reducción del número total de directores que pasaron de ser un total de 1632 miembros en el año 2016 a 1547 en el 2018; sin

embargo a pesar de la evolución percibida en estos últimos años en lo que respecta a la ocupación de puestos de directorio, nos encontramos aún ante una escasa presencia de mujeres en juntas directivas". (CEMTRUM PUCP, 2019, Párrafo 2).

4.6 Posicionamiento e Importancia del aporte de talento humano femenino

Se ha demostrado que la existencia de la diversidad en directorios de empresas peruanas ha contribuido a mejorar la rentabilidad empresarial y a la vez le otorga mayor fortaleza o resistencia en su posición comercial. La no discriminación por género, sexo, raza, grupo social, entre otros, promueve una inclusión que solo genera más beneficios y mejor reputación como empresa.

De esta manera "Muy probablemente las mujeres sean la fuente principal del crecimiento económico en el futuro próximo y las organizaciones que logren capitalizar las funciones de la mujer como protagonista, tendrán seguramente una ventaja competitiva al finalizar la recesión económica mundial". (D'Amato & Weiberg 2011, Pág.4).

Si hablamos de liderazgo empresarial, las mujeres vienen demostrando sus aptitudes y formación para asumirlo, de igual o mejor manera que muchos hombres que han acaparado puestos de dirección empresarial y que siguen siendo los favoritos para asumir cargos de este nivel, limitando de esta forma el aporte de potencial humano femenino, quienes teniendo las herramientas necesarias para ocuparlos, ven cerradas estas posibilidades.

De otro lado, como lo explica la OIT (2017) se descubrió que mientras más alto era el nivel del cargo directivo, más bajo era el número de mujeres que pertenecían a este. Esto no hace más que demostrar que la mujer se encuentra

limitada y frustrada al ser consciente que sería muy complicado y hasta imposible llegar a desplazar el favoritismo que se tiene por los varones cuando se trata de elegir al personal que haga frente a cargos de alta responsabilidad y toma de decisiones.

Considerando a las empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Lima que se encuentran en la obligación de rendir cuentas o mostrar información sobre la gestión que llevan a cabo; se debe tener en cuenta para ser más precisos que lo que se muestra o informa son actos de nombramiento, remoción, designación y vacancia de sus miembros. La Bolsa de Valores de Lima cuenta con una Memoria Anual, que sirve como instrumento de demostración de ejercicios económicos previos realizados por cada una de las sociedades integrantes de este mercado; razón por la cual analizando los porcentajes, actividades y resultados arrojados por cada empresa, en dicho informe se puede analizar y determinar que efectivamente la posición laboral de la mujer en cargos directivos es aún escasa aunque con el paso de los años esto haya ido mejorando levemente.

Esto se explica de la siguiente manera:

El año 2012 las empresas con capitales inscritos en la Bolsa de Valores de Lima contaban con 72 mujeres ocupando cargos directivos cuando el total de directores era de 935, es decir solo el 7.7% eran cargos de mujeres; en el año 2016 de un total de 1208 directores, 120 eran mujeres y por ende los demás puestos eran ocupados por hombres, lo que representaba una participación femenina solo del 9.9%; y para el año 2018, de un total de 1130 puestos directivos ocupados, solo 113 puestos eran cubiertos por mujeres, conformando un total de 10%. Del análisis de

esta data se puede concluir que aunque es muy claro el avance paulatino respecto a la inserción de mujeres en la ocupación de cargos directivos; aún no se logra la equidad en oportunidades. (CENTRUM PUCP & pwc 2018, Pág.14).

Los países que presentan mayor desigualdad en América del Sur son Guyana, Suriname e increíblemente Argentina. En Latinoamérica el sector femenino laboral solo cuenta con un 33% de ocupación de cargos con mejor remuneración y a pesar de ello se encuentran inmersas también en una brecha salarial donde el sueldo de los hombres es mucho mayor.

CAPITULO V: POLÍTICAS PÚBLICAS Y SU INFLUENCIA EN LA OCUPACIÓN DE CARGOS DIRECTIVOS FEMENINOS.

5.1 Políticas públicas

5.1.1 Definición de Políticas Públicas

En general, aunque se admite que definir las políticas públicas es muy complicado, un ensayo de definición podría ser el que realiza Fernández (2015) de cuyo texto se puede desprender que las políticas públicas serían actividades gubernamentales más concretas en campos específicos. Pese a las dificultades anotadas.

Es así que para Dye (citado en Fernández, 2005) “Política pública es todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer”.

De este modo “Esto supone situar en un mismo plano tanto la acción gubernamental como la inacción, desde la hipótesis de que esta última puede alcanzar un impacto sobre la sociedad tan importante como el de la primera”. (Fernández 2005, Pág. 464).

Esto quiere decir que “En algunas ocasiones el Estado se ve obligado a decidir, inclusive abstenerse de realizar la política pública toda vez que el no hacerlo podría generar un mejor impacto” (Fernández 2005, Pág. 464).

En este trabajo analizaremos para el caso concreto estudiado si esa inacción podría ser lo recomendable o no. ¿El Estado debe intervenir a través de una política pública para fijar cuotas de inclusión femenina u otra medida en las empresas privadas?, intentaremos dar respuesta a esta interrogante en el presente trabajo.

En cuanto a las características de las políticas públicas, es importante destacar la descripción de Aguilar (citado en Graglia, 1996):

Las políticas públicas son planes, pero no todos los planes son políticas públicas, sino solo los que se implementan posteriormente, así también las políticas públicas son actividades, pero no todas las actividades son políticas públicas, sino solo aquellas que se formulan previamente, se trata entonces de planes accionados o de acciones planificadas.

De este modo lo describe Doistua (citado en Graglia, 2000):

La sociedad es la principal destinataria y partícipe necesaria en las políticas públicas, ya que se conforma por una población que vive y convive en un territorio independientemente de la cantidad de esa población o su superficie con necesidades insatisfechas. Esta sociedad funciona mediante diversos actores que provienen de sectores privados y públicos.

Así mismo, como lo menciona Graglia (2017), el gobierno y la administración pública deben actuar en conjunto con actores tanto de sector público como de sector privado, teniendo como fin el bien común y la satisfacción de necesidades básicas de la sociedad y la conformidad con los resultados, para este autor las políticas son públicas por dos razones: Una que es descriptiva, en la cual es el estado el que debe cargar con la responsabilidad principal y ver a las políticas públicas como lo que son verdaderamente. La otra razón es la prescriptiva, que considera que el objeto debe ser la sociedad como principal destino de aplicación.

Continuando con Graglia (2017), si nos encontramos ante problemas no resueltos significa que hay algo pendiente de resolver, por ello no debería confundirse las necesidades a satisfacer con los problemas que obstaculizan su satisfacción y por ende los objetivos generales de todo plan será siempre satisfacer las necesidades sociales y los objetivos de los problemas serán eliminar las causas que motivan la subsistencia de los mismos.

De este modo, las políticas públicas son definidas según Lahera (2004), como soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos, son un factor común de la política y de las decisiones del gobierno y de la oposición. Así pues, la política puede ser analizada como la búsqueda de establecer políticas públicas sobre determinados temas o de influir en ellas. A su vez parte fundamental del quehacer del gobierno se refiere al diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas.

Sobre la utilidad de las políticas públicas este renombrado autor chileno, sostiene que:

Las políticas públicas resultan útiles para estudiar diversos aspectos de la política, tales como la discusión de la agenda pública por toda la sociedad, las elecciones entre todos los candidatos y sus programas, actividades de gobierno, actividades de oposición, los esfuerzos analíticos sobre estos temas. (Lahera 2004, Pág. 8)

5.1.1.1 Políticas públicas de excelencia

El prestigioso autor Eugenio Lahera (2004) describe lo siguiente:

“Una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujo de información, relacionado con un objetivo político definido

en forma democrática, los que son desarrollados por el sector público y frecuentemente con la participación del sector privado, una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales y la previsión de sus resultados” (Pág. 8).

5.2 Políticas Públicas en el Perú.

El CEPLAN, ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), es el encargado de establecer los lineamientos de políticas públicas en nuestro país, por ello en el año 2017 se dictó la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD: “Directiva para la actualización del plan estratégico de desarrollo nacional”.

Aquí se establece el denominado “Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua en Nuestro País”, que comprende cuatro fases:

Fase 1: El conocimiento integral de la realidad

Fase 2: El futuro deseado

Fase 3: Políticas y planes coordinados

Fase 4: El seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua.

De conformidad con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, las políticas públicas en el Perú se articulan a través del denominado sistema administrativo de planeamiento estratégico, cuya rectoría le corresponde al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

¿Qué es el Sistema Nacional de Planeamiento?

El propio CEPLAN lo define de la siguiente manera:

“El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), es el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional, para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país” (CEPLAN, s.f.)

5.2.1 Clasificación de las políticas públicas en el Perú:

Las políticas públicas en el Perú pueden ser de diferentes tipos, atendiendo al nivel de gobierno al que nos referimos:

1.- Políticas de Estado:

Las políticas de Estado representan el nivel más alto de las políticas públicas en el Perú. En nuestro país las políticas de Estado vienen dadas en el nivel del acuerdo nacional, un esfuerzo que vio la luz a inicios de la década de los 2000.

Acuerdo Nacional:

Se define al acuerdo nacional como aquel:

“Conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y el consenso luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática” (Acuerdo Nacional, 2014, Párrafo 1).

En tal marco las políticas de Estado en el Perú se clasifican en los siguientes 4 ejes:

I.- Democracia y Estado de Derecho.

II.-Equidad y Justicia Social.

III.-Competitividad del País.

IV.-Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

Cada uno de estos ejes cuenta con una serie de rubros concretos desarrollados para establecer las políticas de Estado, uno de ellos referido al eje sobre equidad y justicia social es el número 11, denominado “promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación”, en esa política pública se afirma que:

“La reducción y posterior erradicación de esas expresiones de desigualdad requieren temporalmente de acciones afirmativas del Estado y de la Sociedad, aplicando políticas y estableciendo mecanismos orientados a garantizar la igualdad de oportunidades económicas, sociales y políticas para toda la población” (Acuerdo Nacional, 2002, Párrafo 1).

Así, se especifica entre varios puntos que el Estado dará acceso equitativo a las mujeres a recursos productivos y empleo.

2.- Política general del gobierno:

Se podría definir como la política que adopta un gobierno en concreto en torno a los lineamientos que desea imprimir el presidente de la república en el marco de sus atribuciones constitucionales contenidas en el Art. 118 de la Carta Magna, estableciendo una serie de lineamientos prioritarios. Estos lineamientos fueron aprobados para este gobierno mediante Decreto Supremo N° 056-2018-PCM “Decreto Supremo que aprueba la política general de gobierno al 2021”, dentro de estos lineamientos en relación con nuestro tema, en el eje 4 sobre Desarrollo Social y Bienestar de la Población encontramos el numeral 4.6 denominado

“Promover la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres, así como garantizar la protección de la niñez, la adolescencia y las mujeres frente a todo tipo de violencia”.

3.- Políticas nacionales

Según la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo de CEPLAN N° 00057-2018/CEPLAN/PCD del 14 de noviembre del 2018, se aprueba la guía de políticas nacionales sobre la base de la normativa aprobada a nivel de Poder Ejecutivo para las Políticas Nacionales (Decreto Supremo 029-2018-PCM).

En esta guía se recoge la definición reglamentaria de las políticas nacionales como aquellas “decisiones de política a través de las cuales se prioriza un conjunto de objetivos y acciones para resolver un determinado problema público de alcance nacional, sectorial o multisectorial para un periodo de tiempo”. (CEPLAN 2018, Pág. 18).

Las políticas nacionales puede dividirse en:

a).- Política Nacional Sectorial.

b).- Política Nacional Multisectorial.

a) Política Nacional Sectorial: Se refiere al “subconjunto de políticas nacionales que afecta una actividad económica y social específica pública o privada” (CEPLAN 2018, Pág. 18).

b) Política Nacional Multisectorial: Hace referencia al “subconjunto de políticas nacionales que buscan atender un problema o necesidad que requiere la intervención articulada de más de un sector”. (CEPLAN 2018, Pág. 18).

5.3 Etapas del análisis de políticas públicas.

En cuanto al análisis de las políticas públicas, resulta útil la propuesta del prestigioso autor Joan Subirats (1989):

El análisis contendría los siguientes pasos: percepción y definición del problema, intereses afectados, grado de organización, ingreso a los canales de representación, consecución del estatuto propio del tema a incluir en el progreso o agenda de actuación de los poderes públicos, formulación de una solución o de una acción de respuesta, establecimiento de objetivos y prioridades, soportes políticos, presupuestarios y administrativos de la solución propuesta, implementación y puesta en práctica de esta política, evaluación y control de los efectos producidos, mantenimiento, revisión o terminación de esa política (Pág.15).

Analizar una política pública implica visualizarla a corto y largo plazo, estudiar la necesidad o problema, para posteriormente plantearse si puede solucionarlo o amortiguarlo; es indispensable definir hacia quienes va dirigida, cuál es su finalidad y cuán grande puede ser su repercusión respecto a los resultados que pueda obtener; conlleva la formación y creación de un plan bien articulado que esté enfocado en la obtención de resultados positivos.

5.3.1 ¿Cuál es la raíz del análisis de una política pública?

Se sabe que las políticas públicas son medidas que buscan tras la comprobación de la existencia del denominado problema público, dar solución concreta al mismo, toda vez que la sociedad en su oportunidad no pudo resolverlo total o parcialmente. Autores como Subirats (2015), entienden que debemos concebirla

como una oportunidad de mejora. Es decir, si nos encontramos ante un determinado conflicto, o como vimos anteriormente ante un problema público, la idea es buscar una solución a través de una política pública, lo cual no implica en palabras de Subirats que todos los incidentes hayan sido resueltos sino que esta nueva situación a comparación de la anterior es evidentemente mejor.

Sin embargo, cabe advertir la posibilidad de una discrepancia entre el debe ser y el es, es decir las políticas públicas pueden plasmar aspiraciones e incluso ser implementadas con las mejores herramientas normativas y de gestión y evaluadas con indicadores de desempeño afinados. Inclusive existiendo este despliegue de las políticas públicas, señala Subirats que no se asegura un cambio total o una mejora al 100%, pero sí un determinado porcentaje de cambio de la situación actual que no nos hace sentir conforme, lo cual reactiva como veremos más adelante el ciclo de políticas públicas.

El problema es el punto de partida de las políticas públicas y su solución debe entenderse como una mejora aunque sea pequeña de aquella situación que causa insatisfacción y que aún no se resuelve.

Esto se manifiesta de la siguiente manera:

El Estado como principal protagonista se encarga de la toma de decisiones respecto al análisis del problema o necesidad, así como de la determinación de la implementación de políticas públicas que buscarán mitigar la intensidad de la carencia o afectación de un problema social, en tanto las administraciones públicas llevarán a cabo la aplicación de actividades necesarias y pertinentes. (Graglia 2017, Pág. 20).

Se concluye entonces que, la raíz de todo análisis de políticas públicas es el problema público, por ende, el estudio y planteamiento de estas, implica ser conscientes de la realidad que se quiere solucionar o mejorar en determinados grupos o agentes sociales.

5.4 Análisis de las políticas públicas

En lo que respecta a la administración pública, siempre ha sido complicado darle solución a los problemas y más aun elegir e implementar la política correcta, esto dependerá de la visión o el análisis con que se quiera ejecutar.

Es decir, si el enfoque es técnico, importarán situaciones como la eficacia de una política pública, el modo en que se aplicará, cuán evidente y predecible puede ser la futura actuación de las autoridades que la ejecutarán; cuánta certeza habrá en que pueda funcionar o cuál será el nivel de aceptación que recibirá por parte de los ciudadanos.

Sin embargo, habrá que tener en cuenta el costo que estas políticas traen consigo y además evaluar si su gestión está llena de cargas o trabas que impiden la celeridad en su aplicación; es decir se encontrarán políticas más eficaces que otras y más productivas en cuanto a objetivos respecta. El tema del costo-beneficio siempre es predominante, puesto que se deberían evitar gastos innecesarios, fallas en el resultado y prevenir probables fraudes que sobregiren los presupuestos designados.

De otro lado, si el enfoque es político, el asunto principal será la capacidad de control en el desarrollo de estas políticas y el balance final sobre el funcionamiento de los poderes estatales. Desde esta perspectiva se busca determinar cuál es el sector o grupo social al que se dirigen estas acciones y a

su vez explicar por qué razón algunos ciudadanos están excluidos de esta aplicación de políticas públicas.

Si partimos desde un aspecto jurídico o legal, se debe tener en cuenta el respeto y alcance que engloba el significado de la igualdad formal como criterio fundamental que busca promover y reconocer el acceso de todos los ciudadanos en la aplicación de políticas, así como el respeto de la legalidad, la transparencia en el procedimiento administrativo que se llevó a cabo y en líneas generales el respeto a los derechos tanto individuales como colectivos de los ciudadanos, tanto como de los beneficiados, como por los relacionados y perjudicados por la implementación de estos programas estatales.

Es por ello que, en el diseño e implementación de políticas públicas se busca como objetivo fundamental proteger derechos tanto individuales como colectivos; lo que hace que hablemos de políticas públicas sujetadas en el sistema jurídico nacional que buscan erradicar cualquier tipo de desigualdad social y cubrir necesidades sin distinción alguna.

5.4.1 ¿Cómo analizar y de qué forma hacerlo?

Lo indispensable es dilucidar si quienes se encargarán de promover el análisis o evaluación de estas políticas públicas buscan efectivamente justificar las necesidades existentes para asegurar la implementación de programas eficientes a fin de solucionar problemas o cubrir necesidades básicas de sectores de la sociedad y al mismo tiempo lograr mayor control en las acciones de la administración pública y de este modo obtener resultados más eficaces para cada ciudadano.

Hay que reconocer principalmente el problema en su totalidad y determinar a qué sector se plantea aplicar una política pública, observar el problema desde distintas perspectivas, al mismo tiempo reconocer si ya se hizo algo previamente para darle una solución, es decir detectar si ya existe o existió algún programa para resolver problemas y/o necesidades o para amortiguar posibles impactos negativos, lo que conlleva además a analizar cómo funcionó la gestión de recursos humanos dentro del programa y si esta fue eficiente en su totalidad al igual que la distribución de recursos destinados a la implementación de estas políticas públicas.

5.4.2 ¿Cómo concluye el análisis de políticas públicas?

No se trata de considerar como conclusión el hecho de obtener resultados respecto a la evaluación del trabajo efectuado por los poderes estatales en la aplicación de programas que busquen solucionar problemas y necesidades; sino que no debe existir una conclusión en su totalidad, es decir que se trata de analizar la continuación, corrección y término del programa respecto al balance que se hace entre los objetivos obtenidos y los resultados esperados; lo que significa que una vez llegada a una reflexión sobre los resultados, se observará si ya no existen otras alternativas de solución o mejora del programa aplicado y de existir se estudiará la posibilidad de continuarlo o realizarle modificaciones que colaboren en la obtenciones de los fines.

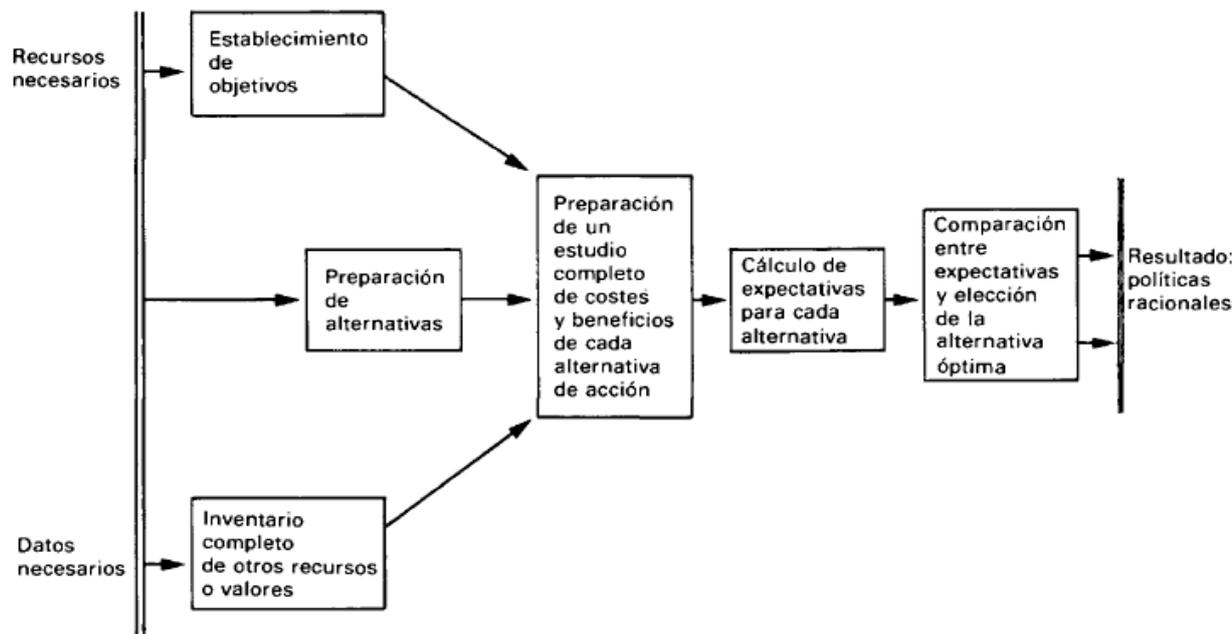
5.4.3 Tiempo invertido para realizar el análisis de políticas públicas

El tiempo empleado para estudiar los problemas a resolver y decidir qué programas o políticas públicas implementar, será siempre proporcional a la urgencia existente; lo que significa que a mayor necesidad o gravedad del

problema, más pronta debe ser la intervención gubernamental. Ante tantos compromisos políticos o gubernamentales pendientes, siempre deberá existir un tiempo destinado exclusivamente para tomar decisiones, lo que no significa que por la magnitud del problema se discriminen a otros que no generen igual presión social o no conlleven tanta necesidad de satisfacción inmediata.

De lo explicado anteriormente se presenta el siguiente cuadro que resume los pasos ideales para llevar a cabo un correcto análisis en la elección de aplicación de políticas públicas.

Cuadro N° 1 – Un modelo racional de decisión



Fuente: Instituto Nacional de Administración Pública – Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración 1989 – Joan Subirats.

Elaboración: DYE, T.R, 1987, Pág. 33.

5.5 Puesta en acción de las políticas públicas

Retrocediendo en el tiempo, nos encontramos con un concepto poco claro y reconocido de las políticas públicas, donde los expertos solo se centraban en su formulación sin tener en cuenta la puesta en práctica de su esencia; la ejecución se la encargaban a los administradores, era un asunto de teoría – práctica que generalmente se estancaba en lo primero.

Es necesario entonces poder distinguir entre una implementación de políticas públicas y el acercamiento de estas a sus objetivos; rescatando que la deficiente implementación conlleva muchas veces a que se desvanezcan los objetivos iniciales.

De este modo lo ha expresado Wildavsky (citado en Subirats, 1993) “La puesta en práctica de las políticas públicas son el proceso de interacción entre el establecimiento de objetivos y las acciones emprendidas para alcanzarlos”.

La implementación implica sobretodo un análisis cualitativo de éxitos o fracasos en ejecución de políticas públicas y no se centra exclusivamente en factores cuantitativos. El análisis respecto a la puesta en práctica de las políticas públicas ha sido llevado a cabo específicamente por especialistas en administración y en la ciencia política.

Para comprender el sentido de la aplicación de una política pública es fundamental entender que los diversos niveles de gobierno, los órganos administrativos y grupos sociales afectados que tenían que ver con la puesta en práctica de estos programas; formaban una acción conjunta compleja, lo que significaba mayor dificultad para encontrar acuerdos, llevar a cabo acciones y tomar decisiones, al parecer lo que haría bien sería la simplificación en el

personal y poderes públicos en general, que para llevar a cabo un plan de acción deben estar mejor organizados y no tratarse de un tema de cantidad de órganos o especialistas sino de lograr un trabajo de calidad aunque con menor personal inmerso; lo abundante a veces suele generar enredos y lo liviano puede desatar mayor número de nudos.

5.5.1 ¿La aplicación de una política pública siempre conlleva buenos resultados?

Entendiendo esto, dentro de la lógica explicada en el párrafo anterior, se puede decir que una política pública no implica siempre la obtención de un resultado en su totalidad, pero sí una mejora o un avance en el resultado que se esperaba obtener desde un principio. Es por ello que las políticas públicas constituyen una influencia poderosa en determinados resultados, aunque nunca llegarían a ser perfectas.

Toda política pública es una especie de medicamento ante determinado mal que aqueja en este caso a diversos sectores de la sociedad, sin embargo y aunque su creación y posterior aplicación sea realizada con miras a obtener la cura o resultados específicos, nada asegura que los resultados sean bien vistos por todos o que sus efectos sean los esperados en su totalidad, lo único cierto es que siempre habrá un sector más beneficiado que el otro o simplemente un grupo que se vea afectado parcial o totalmente con estas disposiciones. En temas de administración pública o decisiones gubernamentales nunca se obtendrá una conformidad en un 100% y es que las necesidades son diferentes, así como la forma de examinar el comportamiento estatal por cada ciudadano.

En resumen, no se trata de buscar la perfección sino de lograr amortiguar de la mejor manera una necesidad, carencia o problema que repercute socialmente a corto o largo plazo.

5.6 Pertinencia de las Políticas Públicas:

CEPLAN como ente rector de las políticas públicas en el Perú ha desarrollado el concepto de la pertinencia de la elaboración de una política nacional de la siguiente manera:

Es una ruta de análisis a través de la cual las instancias de coordinación y de discusión de política, la alta dirección del o los ministerios intervinientes y sus órganos correspondientes evalúan las características y necesidades del contexto para cerciorar la conveniencia de la formación de una nueva política nacional, proponiendo 3 criterios excluyentes, que son los siguientes:

- 1.- A una carencia o necesidad de las personas o de su entorno; una oportunidad de mejora o un riesgo que se desea evitar.
- 2.- Los actores políticos junto a la sociedad civil califican la situación como problema público.
- 3.- Su solución requiere de la intervención del sector público. (CEPLAN 2018, Pág. 21-22).

En atención a estos criterios, bajo su tamiz es que debemos analizar esta pertinencia, siendo así:

- 1.- Que evidentemente existe la necesidad de generar dicha mayor inclusión, debido a que el porcentaje es aún bajo, a pesar de encontrarnos ante una

sociedad en evolución que va en la búsqueda del equilibrio económico y social, pero que aún no logra el margen deseado que colocará en igualdad de condiciones y oportunidades tanto a hombres como a mujeres en lo que respecta a la ocupación de cargos de naturaleza directiva y por ende toma de decisiones de sociedades. Al mismo tiempo que existe también un riesgo que se desea evitar, el cual es el desequilibrio en el que se encuentran hombres y mujeres en cuanto a igualdad de puestos laborales directivos respecta. No parece ser realidad que nos encontramos en un Estado democrático que promueve el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos constitucionales que respalda a todos sus ciudadanos por igual, dado que existe una disparidad en oportunidades y al mantenernos inmersos en ello no podemos hablar aún de una sociedad equilibrada en oportunidades.

2.- Diversos actores políticos y de la sociedad civil, así como profesionales capacitados que abordan día a día la realidad social y ciudadanos con conocimiento en este tema, coinciden en que realmente se ha evolucionado y mejorado el posicionamiento y valoración del potencial humano de la mujer y por ello opinan que a pesar de esta notable mejoría y avance estamos ante una situación que aún no es deseable, la cual se refleja en la entrevista realizada a una profesional idónea, que fortaleció el tema de investigación; la misma que estará plasmada como anexo y que servirán de apoyo para fundamentar y defender el sentido neto de esta tesis.

3.- Sin embargo es en el criterio 3 en el cual se producen las mayores discrepancias y la necesidad de realizar un análisis más profundo, con la finalidad de llegar a una conclusión que pueda llevarnos a resolver en cierto modo el misterio de esta investigación. Por esto, se explica lo siguiente:

Su solución requiere efectivamente de la intervención del sector público, pero al encontrarse frente a frente con algunos derechos constitucionales económicos como la libertad de empresa, la libre iniciativa privada, el pluralismo económico, entre otros; se considera que esta intervención estatal no puede ir contra estas libertades empresariales en forma de coacción o regulación de cierto modo, sino solo como un medio de fomento, motivación o prevención de la desigualdad y como método de promoción del equilibrio laboral en este ámbito de ocupación de cargos directivos.

Cuando hablamos de sociedad nos referimos a lo público y a lo privado y las empresas privadas tienen impacto público económicamente hablando, dado que la sociedad se conforma por una cadena de oferta y demanda que gira solo alrededor de la economía. Por lo tanto, todo tipo de desigualdad que repercuta económicamente en un ciudadano, ocasiona poco a poco un desbalance económico en la sociedad.

A pesar de que el derecho a la igualdad está reconocido en nuestro ordenamiento jurídico, aún no se percibe su materialización y claro ejemplo de ello es la situación de desventaja en la que se encuentra la mujer a comparación de muchos varones que realizan labores similares o iguales y que sí han tenido más facilidades de acceso a la ocupación de cargos directivos y a sueldos más altos, por lo cual la masa femenina actualmente se encuentra rezagada.

CAPITULO VI: IGUALDAD FEMENINA COMO APOORTE A LA EMPRESA Y EL LOGRO DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

6.1 Evolución de la igualdad femenina

La igualdad jurídica de las mujeres se construye progresivamente a través del tiempo, empezando por el movimiento de la querrela en la edad media, surgiendo luego el movimiento de la vindicación, es decir busca el reconocimiento de la igualdad formal de la mujer, luego se produce el movimiento sufragista, el cual permitió la discusión sobre la condición jurídica de la mujer, permitiendo que paulatinamente fuera reconocida plenamente como sujeto de derecho a través del derecho al voto comprendido como la expresión de ciudadanía. (Gómez Sánchez 2018, Pág. 174).

En la evolución de los derechos de la mujer, se busca que ellas ganen mayor espacio no solamente en el derecho al voto, ejercicio de la ciudadanía o incluso su participación en el sector público y en la vida política de un país, sino que se busca, para materializar esta igualdad, que se encuentren representadas en otros espacios como la empresa y que en ella participen de manera más sólida en la toma de decisiones de la misma.

6.2 Discriminación salarial en empresas por motivo de género

Dentro de las principales barreras laborales a las que se ha enfrentado la mujer en el transcurso del tiempo, encontramos a la aún preocupante discriminación salarial que sufren a comparación de los hombres, quienes en la mayoría de casos han llegado a percibir sueldos muy superiores a los de muchas mujeres

que desempeñan un mismo puesto laboral en la empresa, claro ejemplo es el caso que veremos a continuación:

La BBC de Londres se encontró en el ojo de la tormenta al ser demandada por discriminación salarial hacia una de sus trabajadoras que en este caso era la periodista Samira Ahmed de 51 años, presentadora desde el año 2004 de un programa muy conocido denominado *Newswatch*; en el cual ha venido percibiendo el equivalente a 700 euros por cada programa conducido a diferencia de los compañeros varones como el caso de Jeremy Vine de 54 años de edad, quien presentaba hasta el año 2018 el programa *Points of View*, por el cual ganaba cerca de 3600 euros por presentación. El problema sale a la luz en el año 2017, cuando la cadena de radiodifusión hizo público los sueldos de sus colaboradores más reconocidos y al percibir esto Jeremy Vine inmediatamente recortó su factura a 1500 euros para intentar amortiguar la tan enorme diferencia por razón de género.

Samira no comprendía por qué tanta diferencia en los sueldos percibidos, cuando realmente trabajaba más horas que este compañero que percibía casi 6 veces más que ella, por lo que le pidió cerca de 900000 euros como compensación a la BBC.

La BBC se defendió alegando que existe una enorme diferencia entre noticieros y programas de entretenimiento y que ello se ve reflejado en las cifras de audiencia, y que según una encuesta realizada la gente reconocía más a Jeremy que a Samara. Sin embargo la BBC se propuso que para el año 2020 reduciría a cero la brecha salarial, pero esto sería muy complicado de cumplir sobretodo con lo acontecido.

Mientras el representante de Vine exigía cada vez más dinero por la presencia de esta estrella televisiva, la realidad por la que atravesaba Samira era conmovedora, puesto que si una corporación tan grande y poderosa a nivel mundial se veía envuelta en temas de discriminación salarial por el género, qué se podría esperar de las demás empresas alrededor del mundo.

En noviembre del 2019, Samira ganó esta batalla legal contra la BBC y logró que se le otorgara cerca de 900000 euros. El Tribunal consideró que el trabajo de Ahmed era equivalente al de Vine y lo fundamentó con la Ley de Igualdad del 2010, llamada *Equality Act. 2010*.

Y es que las propuestas de reducción de brechas salariales por condición de género siempre se estancan en eso, en meras propuestas, pero la aplicación no parece volverse real. Estamos pues, ante una sociedad que busca la igualdad solo en apariencia, ya que el fondo o realidad de la situación es otra; son muchos los casos similares al mencionado líneas arriba; en muchas partes del mundo se encuentra presente la desigualdad salarial por motivo de género, razón por la cual cada vez es mayor el número de mujeres que se sienten subordinadas ante hechos de esta índole, creando en ellas una barrera para poder demostrar conocimientos, habilidades y capacidad de liderazgo.

No muy lejano al caso mencionado anteriormente, en nuestro país, en Julio del 2020 se realizó la Segunda Encuesta Nacional de Derechos Humanos, a cargo de IPSOS, en la que una de las preguntas era la siguiente: Si tuviera una empresa ¿Qué tan dispuesto estaría a contratar a una mujer en un rol importante en la empresa?; y los resultados arrojaron un preocupante 8% de probabilidades de hacerlo, siendo lamentable la poca consideración que se le tiene a las mujeres para ponerlas al frente de cargos de alta responsabilidad, constituyendo un claro

ejemplo de discriminación a causa de género y con ello retrasando al mismo tiempo la superación de cada mujer profesional capacitada para hacer una excelente labor.

En realidad lo que las empresas y sus líderes deben concebir es que contar con un capital humano mixto (hombres y mujeres) hace posibles mejores resultados, cada persona aporta características especiales que las distinguen de las otras. Sin embargo, parece ser que aún predomina la preferencia por contar con hombres en la ocupación de cargos directivos; por lo cual el camino a la igualdad plena en el rubro empresarial seguirá siendo lento.

6.3 Igualdad Femenina en el Ámbito Empresarial

Una efectiva igualdad material de las mujeres requiere que estas tengan una verdadera presencia en el mundo empresarial. En nuestro país, debemos reconocer que los principales gremios empresariales, asociaciones y organizaciones han tomado conciencia y contribuyen profusamente al logro nacional de los objetivos por la igualdad de género (Valle 2019. Pág. 39).

Este compromiso es necesario para revertir una situación que nos debe preocupar a todos y que motiva esta tesis, y es que “Las mujeres solo representan el 4% del total de miembros de los directorio de las empresas evaluadas en el índice del buen gobierno corporativo” (Valle 2019, Pág. 39). Se aprecia que es una cifra todavía demasiado baja y lejana a la igualdad deseada.

Es importante que las mujeres tengan una activa participación en los directorios porque “Según el principio 15 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas; los directorios deben estar formados por personas de

diferentes competencias, especialidades y cualidades para asegurar la pluralidad de perspectivas” (Valle 2019. Pág. 40).

Como tal, este principio ha sido desarrollado por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV, 2013), de la siguiente manera:

La sociedad cuenta con un directorio compuesto por un número de miembros que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios. Está conformado por personas de diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones. (Pág. 11).

Según Valle (2019), la realidad es radicalmente distinta a este principio, por el escaso 4% de presencia femenina en los directorios, anotado en líneas previas.

Esta realidad no puede negarse, por lo cual deben tomarse acciones; en este punto nos surge la gran pregunta sobre quién debe tomar estas medidas: si debe ser iniciativa del sector privado o del sector público (a través de políticas públicas), o bien es resultado de un esfuerzo conjunto entre actores de la sociedad, empresa y Estado, dentro de un marco de gobernanza.

En noviembre del 2018 se llevó a cabo en la ciudad de Madrid, el congreso “Gobierno Corporativo e Igualdad de Género, Realidad y Tendencias Regulatorias Actuales”, en este escenario se pusieron las cartas sobre la mesa a cerca de la necesidad de ejecutar las medidas necesarias que puedan lograr a eliminar cualquier tipo de discriminación laboral por motivo de género respecto a la ocupación de cargos de alta responsabilidad en directorios de sociedades

mercantiles; se propuso además la ejecución de medidas alternativas específicas para reducir estas brechas aún existentes, tales como la educación, que permite abrir los ojos ante la realidad imposible de ocultar, programas para la prevención de desigualdad por género, mano dura en la imposición de sanciones para quienes incurran en actos de discriminación, cuotas fijadas por disposiciones legales, entre otros instrumentos.

Se rescató además la importancia de llevar la aplicación de medidas a nivel mundial a fin de obtener un resultado global y equilibrado, para ello se llega a concluir que:

a).- El acceso de las mujeres a ocupación de cargos directivos es la materialización del derecho a la igualdad de género y se justifica en bases legales del derecho interno español así como en el Derecho Europeo en general y esto comprende al sector privado evidentemente, por lo que sugiere a las grandes sociedades que sus consejos administrativos deben fomentar ocupación de cargos de alta responsabilidad buscando el equilibrio de género respecto a oportunidades laborales, lo que significaría buscar el cumplimiento pleno del derecho a la igualdad.

b).- Que como aplicación de un buen gobierno corporativo se promueva votos de accionistas a favor de mujeres, como modo de incentivo para fomentar el equilibrio de género dentro de una sociedad empresarial, pero se tendría que lograr en este caso una adecuada concientización en el modo de pensar de cada accionista y hasta en la forma de dejar a un lado algunos prejuicios un tanto discriminatorios.

c).- En países como Francia se ha logrado el ansiado equilibrio de género en sus consejos directivos y se ha implementado en países como Alemania Francia e Italia una regulación al sistema sancionador como método para prevenir desigualdades por razón de discriminación de género y ha venido dando resultados positivos.

d).- Que, respecto a la situación que se vive en América Latina se percibe que existen muchas propuestas que no se ven reflejadas en la práctica, ya que el número de mujeres que ocupan puestos de naturaleza directiva es realmente escaso. Se expresa que lo necesario es promover el talento y la conciliación entre vida laboral, familiar, social de mujeres. En países como México, el 50% de sus sociedades no cuenta con una sola mujer en sus directorios y no tienen un regulación por cuotas; en el caso de Brasil, aunque no cuente con una ley específica sobre igualdad de género, si tiene un Código de Buenas Prácticas de Gobernanza Corporativa del 2015 el cual contiene la igualdad de género como método de recomendación para obtener una buena composición de cargos directivos, sin embargo a pesar de esto, Brasil solo cuenta con la presencia de mujeres en cargos de esta naturaleza en un 9%.

6.4 El aporte femenino en la productividad empresarial

La promoción de mujeres en el ámbito laboral no ha hecho más que generar verdadera productividad a diversas corporaciones y ha repercutido de modo positivo en el plano social, su rol se ha ido introduciendo en sus distintas facetas; ya no solo hablamos de la ama de casa, sino de la mujer emprendedora, la empresaria, la integrante de un consejo directivo, la jefa de área.

En tiempos muy remotos la presencia femenina en el campo laboral era prácticamente invisible, el hombre ejercía el liderazgo total en su familia, el peso de la manutención recaía sobre él y la mujer se limitaba a velar por los miembros de su familia dependiendo económicamente del esposo y con la modernidad ha llegado ahora los cambios necesarios que convierten a la mujer en ciudadano igual de capaz que el hombre, ahora los gastos familiares son mutuos, la mujer ha pisado fuerte y dejado huella en el día a día y esto ha permitido que nos hallemos en una sociedad más equilibrada, democrática y justa.

Aunque por el momento no se llegue al prototipo de igualdad ideal, la mujer va avanzando en la lucha por la igualdad y prueba de ello es el rol actual que ejerce en diversos rubros empresariales, constituyendo aporte necesario y fructífero en la obtención de objetivos.

Una empresa se vuelve más eficiente cuando promueve la igualdad de oportunidades, cuando acepta talentos de diferentes magnitudes, cuando promueve la apertura de oportunidades sin tanta exigencia de condiciones. El equilibrio de talento femenino fusionado y hasta afianzado con el masculino constituyen un liderazgo ideal, convierte a la sociedad en lo suficientemente capaz para afrontar cualquier tipo de problema y la vuelve especialmente más segura en lo que respecta a obtener una productividad certera.

La apertura de oportunidades para obtener un puesto que conlleve toma de decisiones y alto grado de liderazgo, hace posible que si se elimina la monotonía de darle paso en gran porcentaje a los hombres, la empresa se vuelve más equilibrada, obtiene mejores talentos, logra cumplir objetivos a corto y largo plazo, mejora su creatividad y rentabilidad al mismo tiempo.

Chile es un país que en los últimos años se ha caracterizado por mejorar la promoción de empleos a las mujeres, esto llevó a que una empresa del vecino país del sur como el Grupo Security obtuviese el premio Impulsa por promover el talento femenino, por fomentar el buen ambiente laboral e impulsar una buena gestión de talento humano en igualdad de porcentajes para hombres y mujeres. (PwC, 2018, Párrafo 2 y 3).

El Premio Impulsa consiste en destacar a las empresas que promueven el talento femenino en la ocupación de cargos laborales, es una iniciativa chilena, cuyo evento se realiza una vez por año y busca resaltar el nombre de las empresas que fomentan el desarrollo profesional de la mujer; se le conoce como el Premio Impulsa Talento Femenino y llena de prestigio el nombre de las mejores empresas que van camino hacia la igualdad dentro de un correcto gobierno corporativo.

El Grupo Security atribuye su crecimiento económico a la conciliación lograda entre vida personal, familiar y laboral de todos sus colaboradores, en un arduo trabajo que viene desarrollándose hace 30 años con medidas como estas que ha dado muy buenos resultados. Esta empresa considera que tanto el sector público como el privado debería siempre fomentar esa estabilidad entre sus trabajadores, donde tener familia o gestar no sea un problema para la rentabilidad de la empresa, sino que ayude a observar a las personas no solo como empleados, sino como ciudadanos que conforman familias y necesitan indudablemente facilidades para desempeñar sus distintos roles sociales y personales.

Consultores de desarrollo y de liderazgo como Jack Zenger y Joseph Folkman, actualizaron estudios realizados hace años y concluyeron que las mujeres fueron

calificadas como sobresalientes en su capacidad para tomar la iniciativa, actuar con resiliencia y mostrar alta integridad y honestidad; se pensó que eran más efectivas en el 84% de competencias que midieron. (El País Economía, 2019, Párrafo 2).

Por lo mencionado anteriormente se confirma que el aporte de las mujeres es inmenso y solo ayuda con el desarrollo eficiente de la empresa debido a que cuenta con gran capacidad y constituyen buen potencial humano.

El empleo correcto de la fuerza laboral mixta en igualdad de condiciones y oportunidades hace a una empresa más innovadora, más sólida y como resultado ofrecen mejores servicios a sus clientes; y esto además repercute positivamente en la economía de la sociedad. En el caso de Colombia, solo el 12% de sus empresas tiene a mujeres directivas en funciones y de las 100 empresas más importantes de ese país, solo 5 cuentan con mujeres en su presidencia y según el Ministerio de Trabajo de Colombia, el 11,2% de sus ciudadanos son mujeres desempleadas y solo un 6% son hombres en esta misma situación.

Los líderes empresariales entienden que para obtener una fuerza laboral igualitaria y con promoción de oportunidades a ambos géneros, se debe empezar por la flexibilización del papel de la mujer, para que pueda hallar el equilibrio indispensable entre su rol laboral y familiar; pero sobre todo para que el hecho de concebir la llamada conciliación laboral, no sea vista como un problema ni por el empleador ni por las mismas mujeres y esto conlleva a la promoción de facilidades como horarios cómodos para poder balancear adecuadamente sus funciones, lo que implica además reconocerle todos los beneficios plasmados en ley y evitar de todas formas cualquier conducta que reprima la expresión del

potencial humano y que no promueva el talento femenino, limitar los trabajos bajo presión sería lo ideal para fomentar el mejor desempeño de cada colaborador y lo más fundamental, la eliminación de barreras o distinciones que impidan la comunicación entre jefe y empleado en un clima familiar y no coercitivo.

Según un estudio realizado por la prestigiosa empresa Sodexo (2018) sobre el balance de género presente en su desarrollo corporativo, se manifiesta que las mujeres tienden a preocuparse por el desarrollo de las personas y reciben mayores reconocimientos a su eficiencia laboral, fomentan la responsabilidad, mejoran el clima laboral, promueven los valores, específicamente son ejemplo de transparencia y honestidad laboral. Se descubrió además que gracias al trabajo de las mujeres se lograba mayor satisfacción en los consumidores y mayor era la productividad de la sociedad. Por lo cual contar con mayor número de mujeres ocupando cargos directivos incrementaba los resultados financieros y colocaban en situación de ventaja a las sociedades.

De este modo “Tener mujeres en posiciones de liderazgo no solo es lo correcto, sino que resulta clave para la rentabilidad, la reputación y la ventaja estratégica de las empresas” (Sodexo, 2018, Pág. 6).

6.5 Conciliación entre Vida Familiar y Laboral.

Desde hace muchos años, el rol laboral de la mujer siempre ha ido de la mano con su faceta doméstica o familiar a la que hace frente día a día, mientras que los hombres tienen mayor presencia laboral que familiar. Generalmente las mujeres han decidido qué aspecto sacrificar, quizá las horas al cuidado y supervisión de sus hijos a cambio de más horas de jornada laboral, sin

necesariamente tener que ganar más por las horas extras y solo con la finalidad de conservar un puesto de trabajo; o también renunciar a su faceta como profesional y priorizar sus actividades de ama de casa.

La llamada conciliación entre vida familiar y laboral, prioriza la familia, busca beneficiar a hombres y mujeres que necesiten equilibrar el tiempo dedicado al trabajo y al hogar, considerando que en la actualidad los roles que eran asignados exclusivamente a las mujeres, son realizados también por los varones.

Sin embargo, es un tanto complicado lograr esta conciliación con las mujeres, porque desde un inicio son discriminadas indirectamente por su condición de madres, esposas y por la carga familiar que llevan consigo, lo que evidentemente implica dedicación de tiempo y concentración; esto no pasa desapercibido por ningún empleador.

Llevar a cabo esta conciliación no significa que se les otorgue mayor flexibilidad a las mujeres o mejores beneficios con la finalidad de seguir haciéndolas responsables cuando se trate de afrontar cargas familiares, sino que muy por el contrario, se busca que los roles sean compartidos con sus parejas. Por ello, la conciliación trae inmersa una forma de eliminación del pensamiento machista antiguo, donde la mujer se dedicaba al hogar y el hombre a mantener la familia.

De otro lado, la falta de conciliación trae como consecuencia perder buen potencial humano femenino. El hecho de tener a muchas mujeres profesionales, totalmente capaces y preparadas dedicándose a los cuidados del hogar, implica la pérdida de excelentes aportes para las empresas y con ello se pierde su productividad.

Hoy en día, las mujeres ven limitadas sus metas laborales, considerando imposible la idea de poder sobrellevar su faceta personal con la laboral, sabiendo que el tiempo no alcanzará para realizar todas las actividades pendientes, hasta que llega el momento de elegir qué se va a priorizar y qué se sacrificará.

En la búsqueda de la estabilidad económica familiar, es indispensable tener en cuenta que el aporte de hombres y mujeres dentro de un matrimonio es básico e indispensable para no hallarse en situaciones donde los ingresos generados por un solo cónyuge sea insuficiente, siendo muy usual que el hombre sea quien asuma este aporte. Es por esto que la conciliación se hace presente como alternativa para amortiguar cargas laborales y familiares.

La organización y distribución del tiempo a emplearse para realizar actividades domésticas y laborales, juega un rol importante específicamente para las mujeres, que asumen diversos roles como madres, esposas, hijas, entre otros. Sin embargo, conciliar facetas implica de todas formas la decisión de los jefes, ya que son finalmente quienes deciden si abren paso a esta alternativa de aplacamiento de estrés y mejora en el clima laboral empresarial de sus colaboradores.

La conciliación es un reto para empresas modernas que tienen como prioridad cuidar de sus colaboradores y mejorar frecuentemente sus beneficios; son conscientes que ellos son pieza clave para su productividad y también de su buena reputación como corporación que promueve un buen gobierno corporativo mediante la existencia de una masa laboral mixta que genera mejor creatividad y mayor aporte en el desarrollo de actividades, caminando de este modo al reconocimiento de la igualdad.

Del mismo modo, la conciliación es el reflejo de las buenas condiciones laborales con las que pueden contar los empleados, es muestra clave del respeto por las condiciones laborales de ambos géneros, pero sobretodo constituye una herramienta imprescindible para tener a más mujeres decididas a enfrentar retos de gran magnitud y a sentirse capaces al igual que muchos hombres para ocupar cargos de naturaleza directiva; constituyendo de este modo una vía de acceso y respeto a la igualdad.

6.6 Mujeres y Buen Gobierno Corporativo.

Problemas como los feminicidios, violencia de género, acoso sexual, entre otros, le han restado de alguna manera la importancia debida a la creación de políticas públicas y normas sobre igualdad de género que promueven la aplicación de la igualdad en sus distintas manifestaciones, nos referimos a aquella igualdad que busca dotar a la mujer del mismo poder de decisión y participación con el que cuentan los hombres dentro del rubro empresarial o corporativo, por ende, la igualdad de género debe ser entendida como un derecho general.

Para lograr un buen gobierno corporativo, es ideal generar mayor inclusión en los puestos laborales de cada corporación, hacer partícipes a más mujeres, no solo para considerarla como accionista predominante, sino como método de fomento y mejora del clima laboral interno, donde se gestione adecuadamente el talento humano y donde el significado de buen gobierno corporativo simbolice inclusión e igualdad de oportunidades en la gestión de recursos humanos.

Tanto pequeñas empresas como las más grandes sociedades deberían trabajar hacia el mismo fin, ya que está demostrado que la mujer aporta gran desempeño y progreso laboral al lugar donde trabaja, lo dota de creatividad y es muestra

clara de la habilidad para hacer varias cosas al mismo tiempo sin perder la concentración; la creación de cuotas para ocupación de puestos laborales por parte del sector femenino no sería una mala idea.

La igualdad de género vista como un derecho fundamental no debe ser adoptada como opción para mejorar el desempeño empresarial con miras al cumplimiento de un buen gobierno corporativo o como forma de cumplir pautas éticas e igualitarias reguladas en la normativa interna de cada empresa, sino que debe aplicarse para constituir la igualdad como un derecho indispensable. Por ello no es un método para obtener eficiencia y buenos resultados, menos una obligación o apariencia para mejorar la imagen empresarial.

Claro ejemplo del avance en el fomento del posicionamiento de la mujer es el de España, ya que el presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, Sebastian Albella ha presentado en enero del 2020 una lista de cambios en sociedades que cotizan en bolsa, todo esto como medida de reforma al Código de Buen Gobierno Corporativo. Las principales modificaciones tienen que ver con acciones para evitar y erradicar la corrupción empresarial y así mismo se enfoca en la diversidad de género, de modo que se recomienda a las sociedades que cotizan en bolsa que en sus políticas de selección de integrantes de consejos directivos las mujeres representen mínimo un 30% del total de integrantes y que las mujeres que son el sexo menos representado ocupe un mínimo de 40% del total de los administradores, promoviendo esto el cumplimiento de un buen gobierno corporativo, estas disposiciones entraron en vigor en mayo del presente año (El País Economía, 2020, Párrafo 4, 6 y 7).

En Perú la Bolsa de Valores de Lima lanzó la iniciativa Aliados por la Igualdad, como modo de celebración del Día de la Mujer este 2020, con el fin de fomentar

conciencia entre las empresas que invierten en bolsa para trabajar en unidad hacia la disminución y erradicación de las brechas de género existentes hasta la actualidad. Esta iniciativa conocida como campanazo incentiva a mejorar la gestión de talento humano y valorar la sensibilidad que aporta la mujer en el plano laboral, así mismo promueve la inversión responsable y a largo plazo. Esta iniciativa la conforman un total de 65 empresas que cotizan en bolsa en diversos países y su enfoque principal es promover la igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres y en igualdad de condiciones, lo cual copera a la obtención de un buen gobierno corporativo y por lo tanto influye en los resultados positivos que las empresas puedan obtener con la aplicación de estas iniciativas. (Igalab, 2020, Párrafo 1 y 2).

Así mismo, la Bolsa de Valores de Lima mediante la creación de actividades busca crear conciencia respecto a las posiciones de liderazgo que deben tener las mujeres, para que puedan ser ellas quienes promuevan la mejora empresarial y fomenten la igualdad de género constituyendo ellas mismas el ejemplo de superación y de colaboración eficaz. La Bolsa de Valores de Lima también viene trabajando con Women CEO para promover la Plataforma Perú, que se encargará de mostrar el talento de candidatos de ambos géneros para poder ser miembros de directorios y en colaboración con Aaquales que ayudará a medir la equidad de género presente en las sociedades; también se trabajará con Women Corporate Directors un programa denominado Breaking the Glass Ceiling y la Corporación Financiera Internacional para promover en empresas la incorporación de políticas o reglas que aseguren el fomento de igualdad de oportunidades entre ambos géneros, como medida de reducción de las brechas de género presentes en el área laboral. (Igalab, 2020, Párrafo 7 y 8).

6.7 Políticas de Igualdad de Género en el Buen Gobierno Corporativo y la Competitividad empresarial

El que una empresa te ofrezca un mejor producto o te brinde un mejor servicio depende del grado de especialización y de competitividad que tienen respecto a otras empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. Para que esto suceda, la empresa debe contar con profesionales altamente capacitados. El que una empresa solo tenga, o en su mayoría, a hombres como directivos limita en gran medida la competitividad de esta respecto a otras empresas que tengan políticas de igualdad de género; ya que en estas no solo se agotan en tomar en cuenta a profesionales hombres, sino que incluyen a mujeres que tienen el mismo grado de preparación académica y suficiencia en sus labores.

Las empresas deben rentabilizar los recursos humanos que poseen; puesto que estos vendrían a ser su principal activo. Por eso es importante que promuevan e impulsen el talento de sus trabajadores sin importar al género que pertenezcan, para que la empresa tenga un alto grado de competitividad. Por ello debe cambiar sus tradicionales paradigmas culturales e incluir políticas de igualdad de género en su gestión empresarial.

Si bien es cierto que cada vez es menos común que las empresas consideren solo a los hombres aptos para cargos directivos. A pesar de ello es aún muy insuficiente la inclusión de las mujeres en cargos directivos. La inclusión y la gestión de la igualdad de género en la empresa debe ser tomado como un pilar central de estrategia y tiene que ser incluida como un factor importante dentro de la competitividad de la empresa respecto a otras.

En esta línea la empresa debe ponderar la inclusión en el mercado laboral de la mujer con las mismas condiciones que los hombres. Para ello también se debe tomar en cuenta las relaciones y los roles familiares que tienen las mujeres y hombres dentro de su hogar. Muchas empresas prescinden de los servicios laborales de mujeres jóvenes por el hecho de que consideran, erróneamente, que les sería más un gasto cuando estas quedan embarazadas; truncándolas así de su proyecto de vida, en muchos casos, al condicionar su estabilidad laboral sacrificando su desarrollo dentro del seno familiar.

Es por ello importante que la empresa llegue a un punto de equilibrio entre las necesidades laborales y familiares del trabajador y los intereses de la empresa. Aquí tiene que ponderar el ánimo conciliador entre la empresa y los trabajadores, muchas veces representados en sindicatos, para que la negociación sea beneficiosa para ambos. Este esfuerzo es fundamental para que la empresa pueda tener contentos a los trabajadores y que estos puedan desarrollar su labor en igualdad de condiciones, incluyendo la reducción de las brechas salariales entre hombres y mujeres, sin importar al género que pertenezcan. Todo esto con el fin de garantizar una estabilidad interna dentro de la empresa.

Una política importante que debe ser incluida dentro de las organizaciones empresariales es una correcta aplicación de un sistema de mérito como forma de promoción profesional para hombres y mujeres. Acá se tiene que tomar en relevancia las capacidades del trabajador para poder acceder a un ascenso o para que pueda participar en los órganos directivos de la empresa. La aplicación de políticas de igualdad de género impulsaría a que más mujeres puedan acceder a cargos dentro de los órganos directivos, ya que, estarían accediendo

a esos cargos directivos por que estarían demostrando un alto grado de capacidad, talento y preparación.

El que la empresa considere todo esto para poder obtener el mayor grado de eficiencia y por consecuencia la obtención de ganancias es un factor importante; ya que estaría impulsando un cambio social.

Trabajando junto con el estado puede impulsar un cambio social hacia una igualdad de género dentro del ámbito profesional. El que la empresa gestione de forma correcta esta política no solo traería beneficios en la sociedad, sino que también le traería más beneficios, a parte de la eficiencia al momento de producir, porque sería visto de una forma más positiva ante la sociedad y esta le premiaría comprándole sus productos o contratando sus servicios frente a otras empresas que manejan los cánones tradicionales de roles sociales.

CONCLUSIONES

En nuestro país, las mujeres trabajan horas extras, prolongan su horario fijo de salida del trabajo a diferencia de muchos varones, las mujeres entre 19 y 49 años de edad, realizan un promedio de 13 horas extras a las que trabajan los hombres, sumándole a ello la carga familiar de la que son responsables al llegar a casa; el tiempo que dejan de pasar en su hogar no se ve recompensado en el sueldo que perciben y se encuentran en una situación de desigualdad económica respecto a muchos hombres de su entorno laboral que cuentan con un sueldo superior al de ellas.

Actualmente son un total de 10% de mujeres quienes ocupan cargos directivos en empresas peruanas, lo que significa que a pesar de hacer los intentos necesarios para promover la igualdad de género dentro de una cultura organizacional que busca un capital humano mixto y sólido, se avanza a paso muy lento y de cierta forma la mujer se encuentra aún rezagada en lo que respecta a oportunidades para acceder a un cargo directivo.

Para hablar de un reconocimiento pleno de la igualdad material de la mujer, es necesario comprender que su presencia es indispensable en el día a día; cada vez más mujeres demuestran ser piezas fundamentales en decisiones sociales, familiares y laborales y no está demás decir que desde un inicio debieron estar dotadas de los mismos derechos que poseían los hombres, sin embargo la lucha constante hacia su evolución y desarrollo ha abierto paso a que con el tiempo el panorama se dirija hacia el logro de la igualdad a plenitud.

Según el Código de Buen Gobierno Corporativo, en lo que respecta a la conformación del directorio, se especifica que este debe ser conformado por

personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad, entre otras cualidades y de modo que haya pluralidad de enfoques y opiniones; esta pauta hace posible la promoción de acceso a cargos de naturaleza directiva tanto de hombres como mujeres, promoviendo de manera implícita la igualdad de género en el acceso a cargos de alta responsabilidad.

Cada empresa, en el ejercicio de su derecho fundamental a la libertad de empresa, consagrado en nuestra Constitución, puede decidir adherirse o no al Código de Buen Gobierno Corporativo; queda a libre albedrío de los principales representantes de estas y no constituye de ningún modo una obligación, siendo así que cada empresa es la que finalmente determina hasta dónde pueden llegar sus iniciativas internas hacia la promoción de igualdades o simplemente podemos encontrarnos ante sociedades que son indiferentes a la promoción del talento humano mixto y que por ende tienen otro tipo de prioridades.

Lograr la deseada conciliación entre vida laboral y familiar constituye ahora la materia prima del fomento de oportunidades para las mujeres aspirantes a ser directivas, sin embargo al mismo tiempo es lo más complicado de obtener, ya que las empresas que no la llevan a la práctica, reducen las posibilidades y hasta esperanzas de quienes en algún momento se consideraron igual de capaces que otros que ya lo habían logrado.

Las políticas públicas en las últimas décadas, se han convertido en piezas indispensables para cubrir necesidades y solucionar de cierto modo problemas que aquejan a determinados sectores sociales. Sin embargo, en esta investigación se propone que se incremente el porcentaje de mujeres con políticas públicas de fomento, que no se impongan a los privados, ya que

colisionarían con los derechos consagrados en el capítulo económico de nuestra Constitución, derechos de los que es titular.

RECOMENDACIONES

En el desarrollo de esta investigación se ha ido plasmando la realidad de la mujer en el plano laboral y en la ocupación de cargos directivos para ser específicos y; se ha demostrado que se encuentra en una situación de desequilibrio respecto a los varones que tienen un porcentaje claramente alto y superior al de las mujeres si hablamos de estar frente a puestos de gran responsabilidad como son los llamados cargos directivos, por ello una recomendación indispensable es, que dentro del contexto del buen gobierno corporativo se promueva la idea de incrementar los cupos laborales femeninos en determinados porcentajes y una referencia interesante es el caso del gobierno español, el cual ha establecido una medida plasmada en la Ley Orgánica 3/2007, llamada Ley Para la Igualdad Efectiva Entre Hombres y Mujeres, para que las empresas procuren que sus consejos deban alcanzar un 40% de presencia femenina para el año 2015, constituyendo de esta manera una iniciativa hacia la igualdad y acceso en oportunidades a ambos géneros, fomentando por ende la existencia de un capital humano mixto.

Está claro que la libertad de empresa debe respetarse; es imposible de acuerdo a nuestro marco normativo ir contra las empresas, ya que son titulares de derechos en su calidad de personas jurídicas, sin embargo es necesario promover el equilibrio de la balanza que siempre se ha visto inclinada a favor de muchos varones, razón por la cual sugerimos la creación de una política pública que pueda influir a obtener mayor número de mujeres ocupando cargos directivos en empresas peruanas; todo esto con la finalidad de lograr una sociedad igualitaria en la que se promueva el talento, la aptitud y conocimiento de todos en igualdad de condiciones y oportunidades, por lo que simplemente

se busca llegar a fomentar el camino hacia la igualdad y lograr que el respeto por la diversidad de género puede dar grandes resultados y muchas respuestas positivas al rubro empresarial.

Si bien existen políticas públicas para la igualdad de género en nuestro país, sería ideal y necesario tenerlas en cuenta como referencia básica para abrir paso al reconocimiento de la igualdad especialmente en el rubro laboral.

Consideramos fundamental la aplicación de la conciliación laboral en mujeres ejecutivas y aspirantes a cargos de alta dirección, toda vez que constituye una herramienta fundamental en la búsqueda de oportunidades y aprecio del potencial humano; así pues, las sociedades deben promover una cultura organizacional que cuente con una correcta gestión de recursos humanos que incentiven al logro de la ansiada igualdad de oportunidades.

Otra alternativa de solución para lograr un mejor posicionamiento femenino en el rubro directivo de empresas peruanas, es idear, estructurar y fomentar actividades que premien a las mejores empresas; es decir, esto debe consistir en crear programas anuales de premiación a las empresas que hayan trabajado en la promoción de un buen gobierno corporativo que promueva la igualdad de género laboralmente hablando, empresas que demuestren el valor que le dan a las mujeres de su entorno laboral, así como el justo trato y remuneración que merecen; empresas que premien el esfuerzo femenino y que hayan demostrado flexibilidad con ellas dentro de una cultura de conciliación entre vida familiar y laboral; cabe resaltar que esto dotará de prestigio a las empresas ganadoras y abrirá pase a su éxito, teniendo en cuenta que el prestigio empresarial es de suma importancia para la vigencia de una sociedad en el mercado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Bibliográficas

AGUILAR, L. (2013). *El estudio de las políticas públicas*. México: Editorial MAPorrúa.

BENAVENTE M; VALDÉS A. (2014). *Políticas Públicas Para la Igualdad de Género*. Chile.

CARBONELL, M. (2003). *El principio constitucional de igualdad*. 1era edición. México: Offset Universal S.A.

CEPAL (2017). *Planes de Igualdad de Género en América Latina y El Caribe, mapas de ruta para el desarrollo*. Santiago de Chile.

CIDH (2019). *Igualdad y No Discriminación, Estándares Interamericanos*.

CLADEM – PERÚ (2007). *Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer, 25 años de vigencia en el Perú*. Lima – Perú: Editorial Silvia Loli.

FONTAINE, G. (2015). *El análisis de políticas públicas*. 1era edición. Barcelona: Editorial Anthropos.

FRANCO, M. (2015). *Los Derechos Humanos en la Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. México.

GRAGLIA, J. (2017). *Políticas Públicas, 12 retos del siglo 21*. 1era edición. Buenos Aires: Editorial Konrad Adenauer Stiftung.

HERNÁNDEZ SIAMPIERI, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México D.F: Editorial Interamericana Editores S.A.

JAIME, F; DUFOUR, G; ALESSANDRO, M; AMAYA, P. (2013). *Introducción al Análisis de Políticas Públicas*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Arturo Jauretche.

LAHERA, E. (2004). *Política y Políticas Públicas*. Chile. CEPAL – División de Desarrollo Social.

LANDA, C. (2017). *Los Derechos Fundamentales*. 1era edición. Lima: Fondo editorial PUCP.

LINDBLOM, C. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Traducción de Eduardo Zapico Goñi. 1era edición. México: Editorial MAPorrúa.

PARSONS, W. (2007). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. Traducción de Atenea Acevedo Aguilar. 1era edición. Argentina: Editorial Flacso.

PECES, G. (1983). *Derechos Fundamentales*. Tercera edición. Madrid: Sección de publicaciones de la Universidad de Madrid.

PELAYO, C. (2015). *Introducción al Sistema Interamericano de Derechos Humanos*. México.

SÁNCHEZ, A. – INEI (2016). *PERÚ: Brechas de Género 2016, avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. Lima.

SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.

SUBIRATS, J; KNOEPFEL, P; LARRUE, C; VARONNE, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. 1era edición. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

WAISSBLUTH, M. (2002). *La Reforma del Estado en Latinoamérica*. Chile:
Universidad de Chile.

Fuentes Electrónicas

AGENDA PÚBLICA. (2018). Igualdad de género en el Gobierno Corporativo.

Fecha: 14/07/2018. Recuperado de:

<http://agendapublica.elpais.com/igualdad-de-genero-en-el-gobierno-corporativo/>

ÁGORA. (2018). Gobierno Corporativo e igualdad de género, realidad y

tendencias regulatorias actuales. Fecha: 25/11/2018. Recuperado de:

<https://www.agorarsc.org/gobierno-corporativo-e-igualdad-de-genero-realidad-y-tendencias-regulatorias-actuales/>

CENTRUM THINK. (-). Las mujeres y su impacto global en el Gobierno Corporativo. Recuperado de:

<https://centrumthink.pucp.edu.pe/las-mujeres-y-su-impacto-global-en-el-gobierno-corporativo>

CENTRUM PUCPC. (2019). Centrum Pucp, Womenceo Perú y PWC elaboran estudio sobre participación de mujeres en directorios. Recuperado de:

<https://efectoresponsable.pe/actualidad/%e2%80%a2centrum-pucp-womenceo-peru-pwc-elaboran-estudio-participacion-mujeres-directorios/>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA – NACIONES UNIDAS.
CEPAL – NACIONES UNIDAS. (-). Observatorio de igualdad de género para
América Latina y El Caribe. Recuperado de:

<https://oig.cepal.org/es>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA – OIT. CEPAL – OIT.
(2019). Reducción de las brechas de género en el mercado laboral es crucial
para el crecimiento, la igualdad y la disminución de la pobreza en la región.
Fecha: 28/10/2019. Recuperado de:

https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_725456/lang--es/index.htm

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA – NACIONES UNIDAS.
CEPAL – NACIONES UNIDAS. (2014). Políticas Públicas para la igualdad de
género, un aporte a la autonomía de las mujeres. Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37226/1/S1420372_es.pdf

DELOITTE. (2014-2015). Equidad de Género en el Consejo de Administración.
Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/4-Equidad-de-genero.pdf>

EFFECTO RESPONSABLE. (2019). CENTRUM PUCP, WOMENCEO PERÚ Y PWC elaboran estudio sobre participación de mujeres en directorios.

Recuperado de:

<https://efectoresponsable.pe/actualidad/%e2%80%a2centrum-pucp-womenceo-peru-pwc-elaboran-estudio-participacion-mujeres-directorios/>

ENTREPRENEUR. (2010). La mujer en las empresas: La inserción de la mujer en el ámbito laboral cambió la sociedad. Si eres mujer y trabajas, aprende a equilibrar tu vida personal con la profesional. Fecha: 18/08/2010. Recuperado de:

<https://www.entrepreneur.com/article/263615>

GENERALITAT DE CATALUÑA. (-). Igualdad de Oportunidades en el Trabajo. 10 Porqués para la igualdad. Recuperado de:

<http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/10-porques-para-la-igualdad.pdf>

GESTIÓN. (2018). Mujeres Ocupan Menos del 10% de Cargos Directivos en el Perú. Fecha: 20/11/2018. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/mujeres-ocupan-10-cargos-directivos-peru-fotos-nndc-250454-noticia/?ref=gesr>

IDEELE. (-). El enfoque de género como propuesta de políticas públicas.

Recuperado de:

<https://revistaideele.com/ideele/content/el-enfoque-de-g%C3%A9nero-como-propuesta-de-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas>

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES DE MEXICO – INMUJERES Y

CEPAL. (-). Brechas de Género: Retos pendientes para garantizar el derecho a la salud sexual y reproductiva, y para cerrar las brechas de género.

Recuperado de:

https://crpd.cepal.org/3/sites/crpd3/files/presentations/panel2_marcelaeternod.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO - OIT. (-). Igualdad de Género en América y El Caribe. Recuperado de:

<https://www.ilo.org/americas/temas/igualdad-de-g%C3%A9nero/lang-es/index.htm>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. (2019). Las mujeres en la Gestión Empresarial: Argumentos para un cambio. Fecha: 22/05/2019.

Recuperado de:

https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700979/lang-es/index.htm

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO – OIT. (2016). Mujeres de América Latina y El Caribe registran mayor desempleo e informalidad. Fecha: 08/03/2016. Recuperado de:

https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_458274/lang--es/index.htm

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO – OIT. (2013). Las mujeres de América Latina y El Caribe necesitan más y mejores empleos. Fecha: 12/11/13. Recuperado de:

https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_229427/lang--es/index.htm

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO – OIT. (2018). Género y promoción del empleo. Fecha: 04/04/12. Recuperado de:

https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_BAI_PUB_100/lang--es/index.htm

PWC PERÚ. (2018). Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018. Recuperado de:

<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/estudio-sobre-mujeres-miembros-de-directorios.html>

SAGE ADVICE. (2020). El papel de las mujeres en la actividad empresarial, un pilar de presente y futuro. Fecha: 06/04/2020. Recuperado de:

<https://www.sage.com/es-es/blog/papel-de-las-mujeres-en-actividad-empresarial-pilar-de-presente-y-futuro/>

UNIVERSIDAD DE LIMA– UL. (-). Importancia del Buen Gobierno Corporativo.

En: Centro de Estudios en Gobierno Corporativo. Recuperado de:

<http://www.ulima.edu.pe/cegc/importancia-del-buen-gobierno-corporativo>

Fuentes Normativas

Nacionales

CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO. (1993). Constitución Política de la República. Diario oficial *El Peruano*. Lima, 30 de diciembre de 1993.

GOBIERNO DEL PERÚ. (2018). Guía de políticas nacionales. Modificada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 00057-2018/CEPLAN/PCD. Lima, 14 de noviembre del 2018.

MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES. (2019). Política Nacional de Igualdad de Género. Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP. Diario oficial *El Peruano*. Lima, 04 de abril del 2019.

SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES. (2013). Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. Lima, 04 de noviembre del 2013.

Internacionales

NACIONES UNIDAS. (2013). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. 01 de noviembre del 2013.

NACIONES UNIDAS. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Paris, 10 de diciembre de 1948.

NACIONES UNIDAS. (1954). Convención Sobre los Derechos Políticos de la Mujer. 7 de julio de 1954.

NACIONES UNIDAS. (1976). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Nueva York, 23 de marzo de 1976.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos. San José – Costa Rica, 22 de noviembre de 1969.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (1960). Convenio N° 111 referido a la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación. Ginebra, 15 de junio de 1960.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (1953). Convenio N° 100 referido a la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor. Ginebra, 23 de julio de 1953.

ANEXO 2: ENTREVISTA

LOURDES FLORES NANO

1.- ¿Cuál es su apreciación respecto a la situación actual de la mujer en el rubro laboral? ¿Considera que se percibe una mayor inclusión de esta en cargos directivos o no?

Yo creo que hay un avance, todavía no puede hablarse de una igualdad, pero yo creo que cada día hay más valoración del rol de la mujer en la sociedad y en las empresas; cuantitativamente no tengo cifras y aún no se ha logrado esa igualdad pero yo creo que hay importantes avances, me parece que hay una percepción en la empresa que la mujer puede cumplir roles importantes.

2.- ¿Cree Ud. que aún estamos ante una sociedad excluyente donde el hombre predomina en la ocupación de puestos de dirección y gerencia empresarial?

Creo que hay una evolución muy grande que comienza con el salto fundamental que ha significado que haya un número muy significativo de mujeres en educación superior y de alto nivel. Es decir, alguna vez vi un estudio donde se decía que la brecha entre varones y mujeres respecto al nivel de altos estudios dio un salto muy grande, no sé salarialmente cómo eso esté representado, por lo tanto yo diría que es una sociedad que está evolucionando, aunque todavía no hay igualdad absoluta.

3.- ¿Consideraría Ud que las empresas privadas están en la obligación de acatar disposiciones estatales como en el caso de aceptar la inclusión de políticas públicas como método de incremento de cupos laborales femeninos en directorios?

Desde un punto de vista jurídico, cualquier imposición chocaría con la libertad de empresa en su manifestación de libertad de organización, es decir que una empresa privada no puede ser obligada a tener una forma de organización que la ley le impone, porque esto atentaría contra este derecho fundamental de toda persona natural o jurídica. Las formas de discriminación positiva que son una forma de manifestación del principio de igualdad; es principio de igualdad también admite medidas de carácter discriminatorio positivas, es decir medidas que estimulen a alcanzar la igualdad, tienen que ser siempre planteadas en términos muy estrictos, muy restrictivos, de hecho las existen para lo público, yo no creo que pudiera imponérsele a la empresa privada un número determinado de mujeres en funciones directivas porque como te repito esto chocaría contra la libertad de empresa.

4.- ¿Considera que las mujeres son más creativas que los hombres y pueden darle solución más rápida y efectiva a los problemas?

Hay ciertas habilidades que son consustanciales al ser femenino, yo creo que en la mujer hay una mayor capacidad de armonización, creo que en la mujer hay un nivel de creatividad importante, una autodisciplina que a veces es muy fuerte, un afán de superación precisamente porque hay la conciencia que hay que mostrar logros más inmediatos, de hecho hay mujeres con un liderazgo muy claro, con una mente organizada que es muy importante.

Creo que hay condiciones del ser femenino que pueden ser muy valiosas como habilidades blandas en la construcción de una empresa, si se analizara esos estándares como qué habilidades tiene un buen gerente, es posible que haya algunas que tengan que ver con la condición femenina y en ese sentido hacer aportes.

5.- ¿Considera que las empresas peruanas cumplen con las disposiciones del Código de Buen Gobierno Corporativo o que simplemente no van más allá de su propia autonomía?

Las empresas peruanas han tendido a ser aun las más grades y famosas muy familiares y muy cerradas, había muy poca cultura de transparencia, en las empresas familiares ha costado mucho el que se hagan protocolos familiares, el que se comprenda que el éxito de la familia no significa que el abuelo, el hijo, el nieto, el sobrino, etc sean parte de la planta, eso ha costado la profesionalización de la empresa familiar peruana, la empresa peruana tiene una alta dosis familiar, lo cual me parece valioso porque la familia todavía tiene un rol importante, pero creo que a la empresa peruana le está tomando un tiempo modernizarse, tener sistemas de compliance, abrir juego.

6.- ¿Podría darme un breve comentario sobre el cambio evidenciado en los últimos tiempos respecto al rol de la mujer en la sociedad?

Aunque todavía existen diferencias muy importantes en el acceso y permanencia a la educación escolar en los ámbitos rural y urbano, es decir todavía la mujer rural ingresa tarde al colegio y sale pronto, en el ámbito urbano hay evidentemente un acceso mayor a la educación privada o pública.

Además de ello creo que la mujer ha accedido masivamente a una educación superior y eso eleva las capacidades y potencialidades de la mujer que antes no existía. Ya es otro problema la generación de mano de obra, las oportunidades de trabajo en el mercado laboral peruano, pero hay más posibilidades de que más mujeres accedan en general a la vida económicamente activa desde el momento en que tienen mayor grado de educación.

También percibo que en varones y mujeres pero más fuerte en mujeres hay una tendencia a proyectar la vida personal y alcanzar éxito personal antes de comprometerse a una relación familiar, las chicas ya no se casan a los 18 años. Es decir dos jóvenes prefieren realizarse profesionalmente y hacer una vida en común se casen o no se casen, una vez que sientan que se han realizado o buscar formas de complementariedad para complementar sus estudios con maestría, lo cual también me parece un camino muy interesante porque es una juventud que quiere llegar a la convivencia o matrimonio luego de una realización personal y eso creo que da mucha seguridad en una vida en común, quien llega a una vida en común con una realización personal es una persona que tiene más posibilidades de poder desarrollarse.

Creo que hay cada vez más acceso de mujeres al campo laboral, incluyendo puestos de liderazgo, creo que eso es una parte de la transformación que está sucediendo en la sociedad.

En resumen creo que la sociedad avanza hacia mayores oportunidades hacia la mujer, desgraciadamente todo esto coexiste en una sociedad complicada como la nuestra con temas como los que estamos viendo sobre altos grados de feminicidio, violencia enorme y todo eso todavía lamentablemente subsiste y en consecuencia eso refleja que es una sociedad en la cual todavía hay manifestaciones de discriminación y de poco respeto por la dignidad de la persona.

Pero yo en general soy una persona optimista y creo que en los últimos años se ha producido una evolución y creo que cada día más las generaciones jóvenes valoran y complementan el rol de varón y mujer y finalmente me parece también que las relaciones de pareja son hoy día relaciones incluso más horizontales, los

jóvenes tienden a complementarse más, no hay unos roles marcados de que esto es lo femenino y esto lo masculino, creo que las mujeres tienden a complementarse mucho más, de modo que yo veo a la sociedad avanzando y como todos los procesos son parte de la vida moderna y esta hace que las vidas sean más exigentes, probablemente también se generen mayores niveles de estrés. Esa mujer que es madre, trabajadora, que es hija y tiene que velar por sus padres tiene una situación de estrés que no se vivía hace 50 años, entonces eso también es parte de la dinámica de la sociedad contemporánea.