



Revista de
Derecho
Privado

¿DÓNDE ESTÁN LAS MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS?

PAULA FRANCO

Artículo de revisión

DOI: <http://dx.doi.org/10.15425/redepriv.55.2016.05>

Universidad de los Andes
Facultad de Derecho
Rev. derecho priv. No. 55
enero - junio de 2016. e-ISSN 1909-7794

¿Dónde están las mujeres en las juntas directivas?

Resumen

El objetivo principal de este artículo es plantear una reflexión sobre la importancia de la inclusión de las mujeres en los altos ámbitos del gobierno corporativo, como uno de los pasos necesarios para lograr transformaciones sociales en materia de equidad de género. En particular, se pretende justificar la necesidad de implementar una acción afirmativa para impulsar la participación femenina en la junta directiva de las compañías no solo desde la perspectiva del derecho a la igualdad, sino incorporando elementos económicos que demuestran las ventajas tanto cualitativas como cuantitativas que tienen las compañías con una mayor participación femenina, y describiendo las experiencias de otros países en la solución de la problemática.

Palabras clave: gobierno corporativo, diversidad en las juntas directivas, equidad de género, acciones afirmativas.

Where are women in the Boards of Directors?

Abstract

This paper aims to examine the importance of women's inclusion in the high ranks of corporate governance as a necessary step towards gender equality. Particularly, it justifies the need of affirmative action to boost the participation of women in the Boards of Directors of corporations from the perspective of the right to equality, as well as through an economic analysis of the qualitative and quantitative advantages for corporations that have a majority of women, and describing other countries' experiences to solve this problem.

Keywords: corporate governance; diversity in Boards of Directors; gender equality; affirmative action.

Onde estão as mulheres nas juntas diretivas?

Resumo

O objetivo principal deste artigo é fazer uma reflexão sobre a importância da inclusão das mulheres nos altos âmbitos do governo corporativo como um dos passos necessários para conseguir transformações sociais em matéria de equidade de gênero. Em particular, se pretende justificar a necessidade de implementar uma ação afirmativa para impulsionar a participação feminina na junta diretiva das empresas não só desde a perspectiva do direito à igualdade, senão incorporando elementos econômicos que demonstram as vantagens tanto qualitativas como quantitativas que as empresas têm com uma maior participação feminina, e descrevendo as experiências de outros países na solução da problemática.

Palavras-chave: governo corporativo, diversidade nas juntas diretivas, equidade de gênero, ações afirmativas.

¿Dónde están las mujeres en las juntas directivas?*

PAULA FRANCO**

SUMARIO

Introducción – I. CONTEXTO DE LAS ACCIONES AFIRMATIVAS – II. LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO – III. LAS MEDIDAS PRO DIVERSIDAD ADOPTADAS EN EL MUNDO – IV. CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA NORMATIVA PARA COLOMBIA – V. CONCLUSIONES – Referencias.

* Cómo citar este artículo: Franco, P. (Junio, 2016). ¿Dónde están las mujeres en las juntas directivas? *Revista de Derecho Privado*, (55). Universidad de los Andes (Colombia). <http://dx.doi.org/10.15425/redepriv.55.2016.05>

** Abogada de la Pontificia Universidad Javeriana, con maestría en Derecho Económico de la misma Universidad. Actualmente, abogada de la Superintendencia Financiera de Colombia. Correo electrónico: franco.paula@gmail.com

Este artículo corresponde exclusivamente a la opinión personal de la autora y no compromete la responsabilidad de la Superintendencia Financiera de Colombia ni de ninguna otra entidad.

Why having a gender-balanced cabinet was so important? "Because it's 2015".¹

Justin Trudeau
Primer Ministro de Canadá

Introducción

Para introducir un tema como el que se plantea en este artículo es necesario reconocer, de entrada, que existe un debate histórico sobre el impacto social que tienen las medidas de discriminación positiva o acciones afirmativas en favor de un grupo determinado. Sin embargo, más allá de esto, es necesario advertir que la posición que se defenderá en este escrito es que estas medidas no solo son justificadas sino deseables en ciertos contextos, para trascender de la igualdad a la equidad en una sociedad.

En este sentido, aunque las políticas sobre la igualdad de género han suscitado opiniones diversas sobre su conveniencia, considerando que estas significan el rompimiento de la igualdad formal en pro de la consecución de la igualdad material, se consideran medidas necesarias para darles espacios de participación a las mujeres en escenarios de poder.

Al respecto, la misma Corte Constitucional colombiana ha reconocido:

Históricamente las mujeres, entendidas como grupo social, han sido objeto de discriminación en todas las sociedades y

en la mayor parte de los aspectos de la vida: en sus relaciones sociales, económicas, políticas y personales; por esto, el ordenamiento jurídico colombiano ha reconocido y autorizado medidas tendientes a evitar la discriminación por razón de sexo, y ha encontrado en la igualdad, entendida como principio, valor y derecho fundamental, y en la no discriminación, un pilar fundamental para su protección. (...) Ahora bien, respecto de la especial protección constitucional de la mujer, como sujeto históricamente desprotegido y marginado, esta Corporación ha señalado en reiteradas providencias, que en ciertos casos, dicha protección reforzada y especial de los derechos de las mujeres, es un fin constitucional cuya satisfacción admite el sacrificio de la cláusula general de igualdad, en el entendido de que se acepten tratos discriminatorios, con un fin constitucionalmente legítimo. (CConst., T-386/2013, M. V. Calle Correa).

Bajo esta perspectiva, las acciones afirmativas son fundamentales para la inclusión de grupos sociales que históricamente han sido marginados en ciertos escenarios, y representan verdaderas prerrogativas otorgadas por el Estado, mas no privilegios, que buscan hacer realidad la garantía y goce efectivo de sus derechos.

Así las cosas, este trabajo se enfoca en la que se considera uno de los pilares del siglo XXI: la equidad de género. Particularmente, desde

1. BBC News. (4 noviembre, 2015). *Justin Trudeau sworn in as new Canada prime minister*. Recuperado de: <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-34725055>

una óptica de gobierno corporativo y derecho económico, en este escrito se defenderá la tesis que Colombia debe avanzar al ritmo de los demás países del mundo en materia de incentivos para la participación de las mujeres en la junta directiva de las compañías y se propondrá una medida normativa frente a esta problemática.

I. CONTEXTO DE LAS ACCIONES AFIRMATIVAS

Un primer acercamiento obligado a las acciones afirmativas es la premisa básica sobre la cual se erigieron instrumentos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) y la Convención Americana sobre los Derechos Humanos (1969), según las cuales todos los seres humanos nacemos libres e iguales, y no existe un concepto más poderoso y revolucionario que este.

La unidad entre libertad e igualdad es transversal en la protección y garantía de todos los demás derechos, y no puede existir una sin la otra, porque solamente podrá ser libre aquel que sea tratado como sus semejantes y será igual el que tenga libertad para ejercer sus derechos como los demás en su misma condición (Comisión Colombiana de Juristas, 1997, p. 34). Precisamente, el reconocimiento de esta unidad es producto de incontables luchas históricas que aún se siguen extendiendo alrededor del mundo.

Frente a esto, la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH) ha señalado:

El principio de la protección igualitaria y efectiva de la ley y de la no discriminación constituye un dato sobresaliente en el sistema tutelar de los derechos humanos consagrado en muchos instrumentos internacionales² y desarrollado por

2. Algunos de estos instrumentos internacionales son: Carta de la OEA (artículo 3.I); Convención Americana sobre Derechos Humanos (artículos 1 y 24); Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (artículo II); Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, "Protocolo de San Salvador" (artículo 3); Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (artículos 4.f, 6 y 8.b); Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (artículos I.2.a, II, III, IV y V); Carta de las Naciones Unidas (artículo 1.3); Declaración Universal de Derechos Humanos (artículos 2 y 7); Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (artículos 2.2 y 3); Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (artículos 2.1 y 26); Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (artículo 2); Convención sobre los Derechos del Niño (artículo 2); Declaración de los Derechos del Niño (principio 1); Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares (artículos 1.1, 7, 18.1, 25, 27, 28, 43.1, 43.2, 45.1, 48, 55 y 70); Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (artículos 2, 3, 5, 7 a 16); Declaración sobre la Eliminación de todas las Formas de Intolerancia y Discriminación Fundadas en la Religión o las Convicciones (artículos 2 y 4); Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y su Seguimiento (2.d); Convenio No. 97 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre los Trabajadores Migrantes (revisado) (artículo 6); Convenio No. 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativo a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación (artículos 1 a 3); Convenio No. 143 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre los Trabajadores Migrantes (disposiciones complementarias) (artículos 8 y 10); Convenio No. 168 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el Fomento del Empleo y la Protección contra el Desempleo (artículo 6); Proclamación de Teherán, Conferencia Internacional de Derechos Humanos de Teherán, 13 de mayo de 1968 (párrs. 1, 2, 5, 8 y 11); Declaración y Programa de Acción de Viena, Conferencia Mundial de Derechos Humanos, 14 a 25 de junio de 1993 (I.15; I.19; I.27; I.30; II.B.1, artículos

la doctrina y jurisprudencia internacionales. En la actual etapa de la evolución del derecho internacional, *el principio fundamental de igualdad y no discriminación ha ingresado en el dominio del jus cogens*. Sobre él descansa el andamiaje jurídico del orden público nacional e internacional y permea todo el ordenamiento jurídico.³

(...)

Ese principio posee un carácter fundamental para la salvaguardia de los derechos humanos tanto en el derecho internacional como en el interno; se trata de un principio de derecho imperativo. Por consiguiente, los Estados tienen la obligación de no introducir en su ordenamiento jurídico regulaciones discriminatorias, eliminar las regulaciones de carácter discriminatorio, *combatir las prácticas de este carácter y establecer normas y otras*

*medidas que reconozcan y aseguren la efectiva igualdad ante la ley de todas las personas.*⁴ Es discriminatoria una distinción que carezca de justificación objetiva y razonable.⁵ (Caso *Yatama vs. Nicaragua*, 2005, párrs. 184 y 185). [Énfasis mío].

Bajo este contexto internacional, en nuestro país, el artículo 13 de la Constitución es la norma fundamental que reconoce la unidad entre igualdad y libertad y le da sustento a las acciones afirmativas en el ordenamiento jurídico. En este se prohíbe cualquier tipo de discriminación de género y a la vez se establece en su inciso segundo que “el Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados”.

Nótese que, al igual que lo consagran los instrumentos internacionales en las dimensiones

19 a 24; II.B.2, artículos 25 a 27); Declaración sobre los Derechos de las Personas Pertenecientes a Minorías Nacionales o Étnicas, Religiosas y Lingüísticas (artículos 2, 3, 4.1 y 5); Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia, Declaración y Programa de Acción (párrafos de la Declaración: 1, 2, 7, 9, 10, 16, 25, 38, 47, 48, 51, 66 y 104); Convención Relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza (artículos 1, 3 y 4); Declaración sobre la Raza y los Prejuicios Raciales (artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9); Declaración sobre los Derechos Humanos de los Individuos que no son Nacionales del País en que Viven (artículo 5.1.b y 5.1.c); Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (artículos 20 y 21); Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales (artículo 14); Carta Social Europea (artículo 19.4, 19.5 y 19.7); Protocolo No. 12 al Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales (artículo 1); Carta Africana de los Derechos Humanos y de los Pueblos “Carta de Banjul” (artículos 2 y 3); Carta Árabe sobre Derechos Humanos (artículo 2); y Declaración de El Cairo sobre Derechos Humanos en el Islam (artículo 1).

3. Cfr. Condición Jurídica y Derechos de los Migrantes Indocumentados, supra nota 150, párr. 101.

4. Cfr. Condición Jurídica y Derechos de los Migrantes Indocumentados, supra nota 150, párr. 88; Condición Jurídica y Derechos Humanos del Niño. Opinión Consultiva OC-17/02 de 28 de agosto de 2002. Serie A No. 17, párr. 44; y Propuesta de Modificación a la Constitución Política de Costa Rica Relacionada con la Naturalización. Opinión Consultiva OC-4/84 del 19 de enero de 1984. Serie A No. 4, párr. 54.

5. Cfr. Condición Jurídica y Derechos de los Migrantes Indocumentados, supra nota 150, párr. 89; Condición Jurídica y Derechos Humanos del Niño, supra nota 156, párr. 46; y Propuesta de Modificación a la Constitución Política de Costa Rica relacionada con la Naturalización, supra nota 156, párr. 56. Cfr. también Eur. Court H. R., *Case of Willis v. The United Kingdom*, Judgment of 11 June 2002, para. 39; Eur. Court H. R., *Case of Wessels-Bergervoet v. The Netherlands*, Judgment of 4th June 2002, para. 46; Eur.

positivas de los derechos, la intención del constituyente era que el Estado tuviera una misión específica en materia del derecho a la igualdad: crear una sociedad incluyente, es decir, no solamente consagrar una igualdad formal ante la ley sino prever unas acciones particulares para remediar y corregir las situaciones de desigualdad y de discriminación que se presentaban en ese momento respecto de grupos diferenciados en la sociedad.

Precisamente, las acciones afirmativas son acciones positivas del Estado que van más allá de un plano normativo y pretenden romper con una realidad social que se considera contraria al principio de igualdad material respecto a un grupo. Se trata de trascender del reconocimiento formal de derechos a los individuos a la adopción de políticas y medidas normativas concretas para que las fuerzas sociales actúen de forma tal que se superen los obstáculos que han sido impuestos para que ciertos grupos accedan a diferentes esferas.

Así,

dado que históricamente los factores de discriminación (...) se han empleado contra vastos sectores de la población y que no es suficiente su prohibición para que desaparezcan automáticamente hábitos y prácticas que explican su postración o debilidad socioeconómica y política, se impone, en muchas ocasiones, que las autoridades utilicen los criterios sospechosos con el objeto de dar un tratamiento o brindar una oportunidad vital a perso-

nas o grupos tradicionalmente colocados en condiciones de inferioridad respecto de los demás, con el objeto de propender a su nivelación. *Estas acciones que emprende el Estado, denominadas de “discriminación favorable” o “acciones de diferenciación positiva”, comportan un trato desigual favorable que, por estar dirigida a este fin, no vulnera el principio de igualdad. Su filosofía se fundamenta en la igualdad material; la técnica puede, a primera vista, ser opuesta a la igualdad formal.* (Cifuentes Muñoz, 1997, p. 22). [Énfasis mío].

En este sentido, una acción afirmativa se entenderá como toda medida de promoción, reconocimiento, fomento, compensación, inclusión y corrección realizada por el Estado, a través de cualquiera de las ramas del poder público y sus diversas manifestaciones, con el fin de alcanzar la igualdad material de un grupo social, eliminando las desigualdades de hecho que existen frente a este. En contraste, se considerará que las políticas de no discriminación no hacen parte de estas acciones por tratarse de un comportamiento negativo a cargo del Estado y de todos los demás agentes sociales.

Existen múltiples ejemplos de este tipo de acciones afirmativas en materia de género alrededor del mundo, pero la filosofía detrás de estas siempre es similar a la que explicó el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) al defender la norma Land de Bremen, según la cual en caso de igual capacitación de los candidatos de distinto sexo que concurren a

una promoción, se concede automáticamente preferencia a las candidatas femeninas en los sectores en los que las mujeres están infrarrepresentadas:

Un régimen de cuotas como el controvertido en el presente asunto puede contribuir a superar, en el futuro, las desventajas sufridas actualmente por las mujeres y que perpetúan las desigualdades del pasado, en la medida en que acostumbran a que las mujeres desempeñen también ciertas funciones más prestigiosas. La atribución tradicional de determinadas actividades a las mujeres y la concentración del empleo femenino en los puestos inferiores de la jerarquía profesional son contrarios a los criterios de igualdad de derechos aplicables actualmente. (TJUE, 1995, *Eckhard Kalanke contra Freie Hansestadt Bremen*, párr. 14).

Precisamente, las llamadas *leyes de cuotas* han tenido un papel fundamental para la promoción de la participación de las mujeres en ciertos ámbitos sociales; en virtud de estas se obliga a que un determinado porcentaje de cargos correspondientes a altas esferas de los poderes públicos sean ocupados por mujeres. En algunos países, como Perú (Ley 28094 de 2003), Ecuador (Reglamento general a la Ley de Elecciones del Ecuador de 2000) y Argentina (Ley nacional de cupo 24.012. de 1991), las leyes obligan a los partidos políticos a incorporar dentro de sus listas electorales un determinado porcentaje de candidatas mujeres, particularmente para ocupar escaños en el

Parlamento u otras corporaciones de elección popular, entre otras medidas.

En el caso de Colombia, por ejemplo, la Ley Estatutaria 581 de 2000 “por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución” en su artículo 4 dispone que la participación adecuada de la mujer se hará efectiva aplicando por parte de las autoridades nominadoras las siguientes reglas:

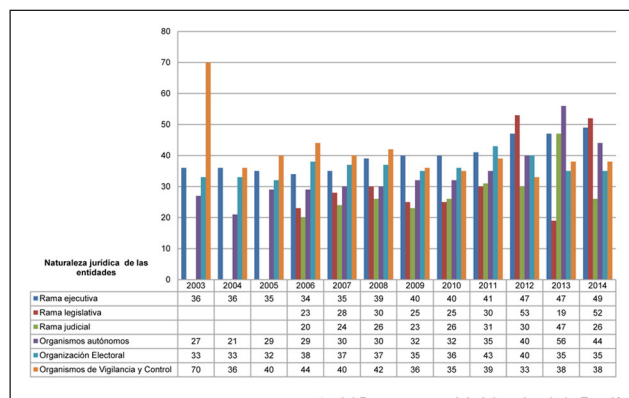
- a) Mínimo el treinta por ciento (30%) de los cargos de máximo nivel decisorio, de que trata el artículo 2o., serán desempeñados por mujeres;
- b) Mínimo el treinta por ciento (30%) de los cargos de otros niveles decisorios, de que trata el artículo 3o., serán desempeñados por mujeres.

Entendiéndose que máximo nivel decisorio corresponde a quienes ejercen los cargos de mayor jerarquía en las entidades de las tres ramas y órganos del poder público, en los niveles nacional, departamental, regional, provincial, distrital y municipal. Y que otros niveles decisorios son aquellos cargos de libre nombramiento y remoción de la rama ejecutiva, del personal administrativo de la rama legislativa y de los demás órganos del poder público, diferentes a los contemplados en el artículo anterior, que tengan atribuciones de dirección y mando en la formulación, planeación, coordinación, ejecución y control de las acciones y políticas del

Estado, en los niveles nacional, departamental, regional, provincial, distrital y municipal, incluidos los cargos de libre nombramiento y remoción de la rama judicial.

Sobre este punto, resulta importante destacar los resultados en cuanto al cumplimiento de las disposiciones de la referida ley (gráfico 1), para visibilizar el papel que tienen las acciones afirmativas en los cambios sociales y el terreno que aún falta por recorrer en este ámbito.

Gráfico 1. Participación femenina en el Estado colombiano, 2003-2014



Fuente: elaboración propia con base en información del Departamento Administrativo de la Función Pública (2014, p. 21).

En el gráfico 1 se puede observar que en general las entidades están cumpliendo con la cuota femenina del 30%, a excepción de la rama judicial, y que existe un aumento relativamente sostenido del porcentaje de participación de las mujeres desde el 2003 hasta el 2014, lo que demuestra en cierta medida la efectividad de la acción afirmativa como forma de darle un empujón a los nominadores para incluir a las mujeres en los altos cargos del Estado.

Sin embargo, no hay que dejar de reconocer que es difícil establecer claramente la correlación directa entre una ley como la 581 de 2000 y el aumento de la participación de las mujeres en los cargos de máximo nivel decisorio y en otros de menor nivel de decisión tanto a nivel nacional como territorial, y la magnitud de dicha correlación, debido a que influyen multiplicidad de factores culturales, políticos, económicos, entre otros.

También son de resaltar las acciones concretas que ha realizado la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer con miras a avanzar en la igualdad efectiva de oportunidades entre hombres y mujeres, la no discriminación por género y la recopilación de información estadística que ha servido para visibilizar la problemática.

En todo caso, pasados quince años desde la expedición de la ley se esperaría una mayor paridad en la participación de los géneros en los altos cargos de las ramas del poder público, teniendo en cuenta que según datos del Censo DANE 2005 el 51% de la población en Colombia son mujeres.

Por otra parte, el comportamiento de la rama judicial es especialmente preocupante ya que desde el 2011 hasta el 2014 la participación de las mujeres sufrió verdaderos retrocesos que no permitieron cumplir la correspondiente cuota. Indiscutiblemente estos datos de la rama judicial tienen un impacto transversal en el tejido social, toda vez que su fin constitucional es la administración de la justicia, y ha sido recono-

cido internacionalmente “el potencial del poder judicial como un sector clave en la protección de los derechos de las mujeres y en el avance de la igualdad de género” (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2015, p. 103).

En vista de esto fue necesaria la creación de la Comisión Nacional de Género de la Rama Judicial, y la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura profirió el Acuerdo 4552 de 2008 y Acuerdo 9743 de 2012 dentro del marco de la política de igualdad de la rama, aunque aún no se ven claramente los resultados de estas medidas.

Sería importante que la rama judicial tuviera una estadística sobre el número de mujeres abogadas, de manera que se pudiera hacer un contraste claro entre esta cifra y la baja participación de ellas en los altos cargos de dicha rama. Sin embargo, de manera general, es importante resaltar que según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2014, p. 12), las mujeres tienen cada vez más años de escolaridad (promedio de 10 años frente a 9,2 de los hombres) pero, de acuerdo con los datos del DANE (2015), para el trimestre julio-septiembre de 2015 la tasa de ocupación de los hombres fue del 69,4% y la de las mujeres del 48,4%.

Igualmente, en materia electoral se expidió la Ley Estatutaria 1475 de 2011 “por la cual se adoptan reglas de organización y funcionamiento de los partidos y movimientos políticos, de los procesos electorales y se dictan otras disposiciones”, donde se definió el principio de igualdad de género que rige los partidos políti-

cos, así: “Los hombres, las mujeres y las demás opciones sexuales gozarán de igualdad real de derechos y oportunidades para participar en las actividades políticas, dirigir las organizaciones partidistas, acceder a los debates electorales y obtener representación política”. Así mismo estableció un porcentaje mínimo (30%) de participación femenina en las listas de partidos políticos para cargos de elección popular, en donde se elijan más de cinco curules (artículo 28).

Frente a los avances de esta ley es importante recordar que de acuerdo con los datos entregados por la Registraduría Nacional, el 50% del potencial votante en este país son mujeres. Ahora bien, en el Congreso de la República la elección de mujeres en los recientes periodos legislativos fue como sigue: veintiocho (28) en el periodo 2006-2010, treinta y siete (37) en el periodo 2010-2014 y más de cincuenta (50) en el periodo 2014-2018 (Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2014, pp. 5-6), lo cual evidencia un aumento progresivo en su participación en la esfera política.

Estas cifras, aunque también se encuentran influidas por diferentes factores, muestran de manera más clara el impacto que puede tener una acción afirmativa como la ley de cuotas en la participación de las mujeres en diferentes escenarios sociales, porque, en contraste con la Ley Estatutaria 581 de 2000, cuyo cumplimiento respecto a los cargos depende de un nominador en particular, en las elecciones para miembros del Congreso hay una decisión expresa del pueblo y eso puede mostrar en

mayor medida las transformaciones sociales respecto al rol de las mujeres en la vida política del país, y de manera general, en cargos de cierto poder. El hecho de incluirlas en las listas de los partidos políticos de por sí está abriéndoles un espacio para que el electorado las visibilice como representantes de sus intereses y eventualmente las elija.

Sin perjuicio de lo anterior, el avance aquí también se ve lento en cuanto a la paridad de géneros, y será necesario observar lo que ocurra en próximas elecciones para identificar si la tendencia de crecimiento en la participación de las mujeres se mantiene y en qué medida crecerá con cada elección.

Al respecto es relevante señalar que se han planteado críticas muy importantes a este tipo de leyes de cuotas electorales por considerarse que los partidos las aplican de manera burocrática, es decir, por cumplir el mínimo legal, y sin perspectivas de crecimiento superior a lo estrictamente necesario (Archenti y Tula, 2013, p. 2). Sin embargo, más adelante, en la propuesta normativa, se discutirá una solución para evitar estos efectos perversos.

II. LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Aún el día de hoy muchas personas se preguntarán por qué es importante para las mujeres participar en los órganos de administración de las empresas habiendo conquistado tantos ámbitos de la vida social. La respuesta apro-

piada a esta pregunta viene de la mano de la concepción del gobierno corporativo como un mecanismo para darle forma al poder dentro de una compañía.

Ahora bien, la compañía debe ser entendida en su sentido trascendente, es decir, no solamente como una organización de personas para la realización de ciertas actividades económicas, sino como un escenario donde se manifiestan y se transforman las concepciones sobre el poder que tiene toda la sociedad. Por lo cual, la participación de las mujeres en los más altos niveles de dirección de las compañías tiene un potencial significativo como fuente de cambio de la dinámica social en la búsqueda de la equidad de género.

No obstante, de acuerdo con el reporte de la Corporate Women Directors International (CWDI, 2015a), en la última década el porcentaje de mujeres en las juntas directivas de las 200 primeras compañías del ranking *Fortune 500* del periodo 2004-2014 solamente se incrementó del 10.4% al 17.8%, es decir un 7.4%. En Latinoamérica, según la CWDI (2015b), la situación es más preocupante porque en el mismo período de tiempo solamente aumentó un 1.3%, esto sin tener en cuenta que cerca de un 1/3 de las 65 mujeres en las juntas directivas tienen algún parentesco con otros directores de las compañías. Eso significa que las mujeres representan solamente el 6.4% de los directores de juntas directivas de las 100 compañías más grandes, estando muy por debajo de Europa (20%), Norteamérica (19.2%) y la región de Asia-Pacífico (9.4%).

Esto, sumado a que, en general, las mujeres ganan en promedio un 77% de lo que ganan los hombres, diferencia que se amplía para las mujeres mejor remuneradas, como serían aquellas que participan de los altos cargos de poder en la estructura corporativa. De hecho, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) señala que al ritmo actual, sin una intervención, la igualdad salarial entre hombres y mujeres no será alcanzada antes de 2086, es decir, dentro de al menos 71 años.

Colombia, a pesar de ocupar el primer lugar en Latinoamérica en este tema, solamente tiene un 13.4% de participación de las mujeres en las grandes compañías. Resalta el Grupo Argos con un 28.6% de participación femenina (dos de los siete directores son mujeres).

Esta problemática se vuelve aún más relevante si se tiene en cuenta que desde hace décadas se ha identificado que existe un techo de cristal (*Glass Ceiling*), entendido como diferentes barreras u obstáculos pequeños o grandes que impiden que las mujeres lleguen a los cargos de poder (Martin, 2015). Según la Federal Glass Ceiling Commission (1995, p. 4), el techo de cristal es “the unseen, yet unbreakable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements”.

Este techo de cristal que se extiende en los diferentes pasos de la carrera corporativa tiene un especial impacto cuando se llega a la junta directiva, como máximo órgano de la administración de la compañía, porque en el fondo esta

representa la visión de los accionistas que eligen los miembros y la percepción del liderazgo de la corporación que tienen los demás interesados en esta (*stakeholders*).

Ahora bien, con esto no se quiere significar que los referidos obstáculos siempre son impuestos por otros, también pueden ser autoimpuestos por las mujeres, y van desde políticas discriminatorias de contratación y ascensos en las compañías hasta horarios que impiden un equilibrio entre el trabajo y la familia. En estas condiciones cabe la pregunta: ¿por qué las mujeres no han intentado reclamar el ámbito corporativo, especialmente en Latinoamérica?

Una de las primeras repuestas, que ha sido arrojada por las investigaciones, es que existen ciertos estereotipos en relación con las habilidades de liderazgo y autoridad que inspiran los hombres, que los diferencian de las mujeres. Es preciso aclarar de antemano que estos estereotipos no han sido creados o mantenidos únicamente por los hombres en un intento de desplazar a las mujeres del poder, estos han sido construidos por toda la sociedad e incluso han servido para desincentivar la participación femenina.

Precisamente, un estudio de Chevalier y Khadir (2012) concluyó, luego de encuestar a 908 hombres y mujeres directores de compañías, que el 44% de los hombres y el 51% de las mujeres piensan que los hombres representan autoridad y liderazgo, mientras que las mujeres representan empatía y habilidad de escucha.

Estas cifras son interesantes porque realmente la pelea por la diversidad en las juntas di-

rectivas se fundamenta en el hecho de que los hombres y las mujeres pueden tener diferentes habilidades que aportar en las altas esferas del poder corporativo, y su género no debería ser un factor que influya en la decisión de ser nombradas como líderes.

De hecho, una encuesta reciente a 7.280 líderes, realizada por Zenger y Folkman (2012a, p. 1), reveló que en todos los niveles las mujeres presentan un mejor rendimiento en doce de las dieciséis habilidades consideradas como de liderazgo excepcional, según se aprecia en la tabla siguiente.

Leadership skills	Male	Female
Takes Initiative	48	56
Practices Self- Development	48	55
Displays High Integrity and Honesty	48	55
Drives for Results	48	54
Develops Others	48	54
Inspires and Motivates Others	49	54
Builds Relationships	49	54
Collaboration and Teamwork	49	53
Establishes Stretch Goals	49	53
Champions Change	49	53
Solves Problems and Analyzes Issues	50	52
Communicates Powerfully and Prolifically	50	52
Connects the Group the Outside World	50	51
Innovates	50	51
Technical or Professional Expertise	50	51
Develops Strategic Perspective	51	49

Fuente: adaptada de Zenger y Folkman (2012a, p. 1).

Dicho estudio también muestra que las mujeres presentan mejores desempeños en cualidades que se han considerado por mucho tiempo como fortalezas de los hombres, tales como tomar la iniciativa (*Take Initiative*) y orientación a resultados (*Drive for results*), mientras que los hombres superan a las mujeres en la habilidad de desarrollo de una perspectiva estratégica (*develop a strategic perspective*), debido a que los líderes más importantes (por lo general hombres) siempre obtienen mejores resultados en esta competencia, lo que a su vez influye en el resultado agregado.

Estos datos llevan forzosamente a concluir que, aunque las mujeres tienen las habilidades necesarias para competir en un plano de igualdad con los hombres por el poder en el ámbito corporativo, algo está impidiendo que lo alcancen. Un factor muy importante que incide en esto es la falta de confianza que tienen en sus propias habilidades, lo que muchas veces les impide decir que sí a nuevos cargos de mayor poder, elemento que fue comprobado por McKinsey&Company en el *Women Matter Report* correspondiente a 2013 (p. 11), donde el número de mujeres que manifestaron su confianza en que iban a triunfar fue 15% menor que el número de hombres, ambos estando en niveles medios y altos de dirección.

De hecho, Sheryl Sandber (2010), Chief Operating Officer de Facebook, trató este problema de las mujeres subestimando sus capacidades sistemáticamente y haciéndose a un lado en su ascenso en la carrera corporativa,

en su TED Talk⁶ *Why we have too few women leaders*.

También existen otras barreras estructurales de las organizaciones que se han identificado como factores que frenan la participación de las mujeres en ámbitos de decisión, los cuales han formado parte de la construcción de este techo de cristal, tales como: el manejo inadecuado de los canales de comunicación, la falta de conciencia de la diversidad de género en la administración, la obligación de estar presente en la oficina en vez de utilizar mecanismos alternativos de trabajo, la incompatibilidad entre la familia y el trabajo, criterios de selección orientados hacia los hombres, entre otros (Dyrchs y Strack, 2012, pp. 10-13).

Ahora bien, dejando de lado un poco la discusión sobre la igualdad, que sería suficiente para justificar que se adopten medidas para incrementar la participación de las mujeres en las juntas directivas y, en general, en el gobierno corporativo, viene otra pregunta relevante, ¿por qué es importante para una compañía crear un entorno más diverso?

Los reportes de *Catalyst* (2004, pp. 1-3 y 2007, p. 1) han mostrado que las compañías del *For-*

*tune 500*⁷ con una mayor participación de mujeres en las juntas directivas son más rentables, en promedio. Particularmente, compañías que tienen tres o más mujeres directoras presentan un desempeño mejor que el promedio.

De hecho, McKinsey&Company en su estudio *Women Matter Reports* (2007, pp. 12-17) muestra de manera consistente que las compañías cuyas juntas directivas tienen más mujeres exhiben típicamente mayores márgenes operativos (EBIT⁸ 11.1% v. 5.8%) y mayor crecimiento del precio de la acción (64% v. 47% en el periodo 2005-2007), en adición a otros indicadores como mayor retorno por acción o mayores valoraciones de la compañía, lo cual puede ser comprobado con más detalle en el mismo estudio de McKinsey&Company o también en el reporte *Catalyst* (2007, p. 1).

Otros estudios han mostrado que el valor del portafolio global ponderado de empresas con más de 1/3 de mujeres en la junta directiva supera a las demás compañías tomadas como referencia, por un estimado de 31 puntos básicos al mes, sobre una base ajustada al riesgo (Cenci, Hoepner, Rezac y Schertler, s. f., p. 9). Luego, para los accionistas, las mujeres en las juntas directivas agregan valor.

6. Vídeo creado a partir de una presentación sobre diversos temas, en el marco de la conferencia principal sobre TED (tecnología, entretenimiento y diseño) o uno de sus muchos eventos satélites alrededor del mundo.

7. Fortune 500 es un ranking de compañías realizado anualmente por la revista *Fortune*, donde se incluyen las mayores compañías constituidas en Estados Unidos que operan en dicho país, según sus ingresos totales para el respectivo año fiscal. La lista actualizada se puede ver en: <http://fortune.com/fortune500/>.

8. Earnings Before Interest & Tax. Es un indicador de la rentabilidad de una compañía, calculado a partir de las ganancias menos los gastos, excluyendo los impuestos e intereses.

Ha sido tan reconocido el valor agregado de la diversidad en la junta directiva que ahora los inversionistas pueden elegir entre diferentes portafolios que promueven el liderazgo femenino. Entre ellos: Pax Ellevest Global Women's Index Fund, Barclays Women in Leadership Total Return Index y Morgan Stanley's Parity Portfolio.

Sin embargo, no son suficientes la evidencia económica ni los múltiples estudios que existen al respecto,⁹ para justificar la necesidad de mayor diversidad en la junta directiva y para comprender que hay un valor agregado adicional de tipo cualitativo que ofrecen las mujeres a las compañías: su estilo de liderazgo.

Nótese que no tendría sentido promover la mencionada diversidad si no se permite a las mujeres traer a la mesa nuevos elementos, y se les obliga a adaptarse al modelo dominante de liderazgo. Con esto no se quiere significar que las mujeres no tengan las mismas habilidades que los hombres, ya que, como se ha demostrado, esto no es cierto, o que las mujeres entre ellas sean iguales, lo cual sería una afirmación falaz en cualquiera de los géneros, simplemente se quiere plantear que con el fin de que la diversidad de género tenga un im-

pacto real y positivo en el gobierno corporativo es necesario aceptarla como tal.

Este estilo de liderazgo que se ha identificado como *A Women's Search for a Power "to Act", rather than a Power "for Its Own Sake"* (De Beaufort y Summers, 2014, pp. 119-123), significa que las mujeres, aunque aprecian el poder, lo ven como un mecanismo para hacer algo en particular con él y no solo poseerlo.

Esto se ve reflejado claramente en la respuesta de Arlette Chabot, una de las entrevistadas en Sarfati & Gattegno (2007, p. 119), según la cual "It seems to me that women who have power are anxious to do something with it... When we accept a role, it is first to do something more than to be something" (ctda. en De Beaufort y Summers (2014)).

Sobre este punto es interesante observar que en este estudio las entrevistadas hicieron énfasis en la necesidad de cambiar ciertos aspectos del funcionamiento de las juntas directivas, que se han identificado como claves para el futuro de las compañías: el enfoque demasiado financiero y poco operacional de las empresas, la falta de planeación en la junta, el excesivo peso que tiene el desempeño económico de la

9. Frente a este punto, Fairfax (2005, p. 795) recomienda los siguientes estudios: Lynne L. Dallas, *The New Managerialism and Diversity on Corporate Boards of Directors*, 76 TUL. L. REV. 1363, 1403-05 (2002) (noting that the movement for diversity on corporate boards has the potential to counter a corporate environment focused exclusively on stock price); Marleen A. O'Connor, *The Enron Board: The Perils of Groupthink*, 71 U. CIN. L. REV. 1233, 1306-08 (2003) (noting that "diversity may enhance board effectiveness"); Steven A. Ramirez, *Diversity and the Boardroom*, 6 Stan. J.L. Bus. & Fin. 85 (2000) [hereinafter Ramirez, *Diversity in the Boardroom*] (outlining the importance of diversity to American businesses generally, and boards of directors in particular); Steven A. Ramirez, *A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?*, 77 ST. John's L. Rev. 837 (2003) [hereinafter Ramirez, *Sarbanes-Oxley Reform*] (arguing that board diversity can improve the board's monitoring function); Janis Sarra, *The Gender Implications of Corporate Governance Change*, 1 Seattle J. For Soc. Just. 457, 494 (2002) (noting that "diversity can enhance corporate governance" in a variety of ways).

compañía en la remuneración de los directores, aun cuando se olvida la sostenibilidad de las empresas y otros factores sociales relevantes.

Ahora bien, este poder para hacer algo crea en las mujeres una especial responsabilidad como miembro de una junta directiva y una conciencia ética como medio de protección contra la arbitrariedad. De hecho, se ha comprobado que la calidad del gobierno corporativo y de comportamiento ético es alta en compañías con mayor participación femenina (Franke, Crown y Spake, 1997 pp. 933-934).

Otros estudios han mostrado que las mujeres son especialmente diligentes y competentes preparando reuniones y haciendo preguntas, así como oponiéndose a comportamientos que se consideran deshonestos (Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi y Malone, 2010, p. 688).

Este aspecto es de resaltar porque, como se explicará más adelante, el Código País de Colombia se basa en los principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2015, p. 53), dentro de los cuales se destaca como responsabilidad de la junta directiva la aplicación de altos estándares éticos para el desempeño de sus labores, lo cual podría verse favorecido por una mayor participación femenina en dicho órgano.

Así las cosas, las mujeres tienen un estilo de liderazgo que puede aportar no solo a mejorar las medidas cuantitativas de rendimiento de las corporaciones, sino también al funcio-

namiento mismo del proceso de decisión de la junta directiva, los estándares éticos y los objetivos de gestión de las compañías. Esto sin dejar de reconocer que el éxito de la estrategia de gobierno corporativo puede estar en la mezcla de modelos de poder de ambos géneros.

III. LAS MEDIDAS PRO DIVERSIDAD ADOPTADAS EN EL MUNDO

Hasta ahora hemos visto que existen acciones afirmativas para incluir a las mujeres en diferentes ámbitos sociales donde han sido históricamente excluidas, y que uno de estos han sido las juntas directivas de las empresas. Sin embargo, en nuestro país estas acciones no se han implementado en materia de gobierno corporativo, a pesar de existir evidencia cuantitativa y cualitativa de los aportes que ellas pueden hacer en la administración de las compañías.

Precisamente, la forma en que el gobierno corporativo resuelve los conflictos de poder y los conflictos entre las personas es a través de regulación, por ejemplo, normas de responsabilidad para que los administradores protejan el interés de los accionistas. A continuación se mostrarán las soluciones que se han adoptado en diferentes países como acciones afirmativas para aumentar la participación de las mujeres en las juntas directivas.

Las medidas más destacadas son las normas de cuotas para que las mujeres ocupen los altos cargos en las compañías. El reporte *Catalyst* (2014) muestra que diez países han

implementado normas de cuotas para las mujeres en los altos cargos. Entre estos se encuentran Noruega (2003); Finlandia (2005); provincia de Quebec, Canadá (2006); Israel (2007); España (2007); Kenia (2010); Francia (2011); Bélgica (2011); Italia (2012); Holanda (2013) y Alemania (2016). Otros 16 países han adoptado normas más “suaves” de cumpla o explique.¹⁰

El caso de Noruega es especialmente importante porque allí se introdujo una cuota legal del 40% de mujeres en las juntas directivas, y tras cuatro años de implementación de la ley el porcentaje de participación de estas ha subido significativamente, pasando del 18.0% al 40.3%.

Adicionalmente, hay que destacar los esfuerzos que se han realizado en la Unión Europea, donde no solo se ha impulsado a los países miembros a tomar medidas a nivel nacional sobre esta problemática, sino que también se ha puesto la equidad de género en temas de empleo y educación en la agenda mundial.¹¹

En 2010 la Comisión Europea lanzó su estrategia para la igualdad entre hombres y mujeres, planteando el problema de la diversidad en la junta directiva como uno de sus pilares. En el 2011 llamó la atención sobre la necesidad de

una regulación creíble para asegurar el balance de los géneros en las juntas directivas, y en 2012 reveló que al nivel actual de crecimiento, las compañías se tardarían cerca de cuarenta años antes de llegar naturalmente a dicho balance (Comisión Europea, 2014b). Por esto se introdujo el borrador de una directiva para acelerar el proceso. El Parlamento Europeo aprobó dicha directiva con una fuerte mayoría el 20 de noviembre de 2013.

Actualmente, la propuesta de directiva se encuentra bajo estudio del Consejo de Ministros, aunque en junio de 2014 en el reporte de progreso se señaló que todavía no hay un consenso para su aprobación, ya que cierto número de delegaciones prefieren adoptar medidas nacionales mientras otras prefieren su adopción a nivel de la Unión Europea; en todo caso se requiere trabajo político para concretar el asunto (Consejo de la Unión Europea, 2015, p.5).

Resulta pertinente resaltar que en el caso de la Unión Europea se puede observar un incremento sostenido en la participación de las mujeres en las juntas directivas desde que la problemática se puso sobre la mesa en 2010. En octubre de 2014 el promedio de participación femenina en las grandes compañías listadas en bolsa en Europa alcanzó el 20.2%, aumentando un 11.9% desde 2010. En todo caso, to-

10. Para conocer detalladamente las normas por país y la situación en cifras de las mujeres en las juntas directivas puede consultarse Deloitte (2015).

11. Ver, por ejemplo: Directiva 76/207/CEE, D.O. No. L39/40/14.2.76, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al empleo, a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo. Directiva 79/7/CEE, D.O. No. L225/40/12.86.86 y Directiva 86/378/CEE, D.O. No. L225/40, 12.8.86, relativas a los regímenes de trato profesional de seguridad social.

davía falta camino por recorrer hasta llegar al objetivo del 40% propuesto en la directiva para el 2020.

También, aunque se observa un progreso mayor en países como Francia (20% de participación) donde hay cuotas obligatorias, la sola posibilidad de la introducción de estas ha servido para que otros países de la Unión Europea pongan el tema en sus agendas. Por ejemplo, en el Reino Unido se consideró que la intervención estatal coercitiva no es necesaria, y en la expansión del Código de Gobierno Corporativo de 2012 se solicitó a las compañías listadas en bolsa que revelaran su progreso en la diversidad de las juntas directivas, así como sus objetivos y políticas a futuro para aumentarlo.

El *Lord Davies 2015 Annual Report* mostró que a pesar de haberse presentado algunos altibajos en la participación de las mujeres en las juntas directivas, el Reino Unido ya se está acercando a alcanzar el objetivo del 25% propuesto para 2015, con una participación femenina del 23.5% en las juntas directivas de las compañías, según el índice FTSE 100,¹² que publica el *Financial Times Stock Exchange*.

En contraste, en Alemania se demostró que la participación de las mujeres en las juntas directivas no habría crecido más del 3% entre octubre de 2010 y enero de 2012 (Hastings, 2013), por lo que se consideró que los objetivos volun-

tarios no estaban funcionando adecuadamente y que se requería una intervención legislativa más fuerte, proponiéndose una cuota obligatoria del 30% para las compañías listadas, que deberá ser implementada en 2016.

Como puede observarse, el debate sobre la efectividad de implementación de cuotas obligatorias o de fijación de objetivos voluntarios para lograr la diversidad de las juntas directivas sigue estando abierto entre los hacedores de políticas públicas. En todo caso, se recuerda que es fundamental que la problemática se haga visible para la sociedad, y las medidas que se escojan deberán ser estudiadas con cuidado desde su planeación hasta su implementación para producir el efecto deseado.

IV. CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA NORMATIVA PARA COLOMBIA

El Código País es una guía que contiene un catálogo de mejores prácticas de gobierno corporativo dirigidas a los emisores de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores (RNVE), siguiendo el principio “cumpla o explique”. Las medidas son de adopción voluntaria, y quienes se comprometan con ellas deben remitir a la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), por lo menos anualmente, la encuesta de Mejores Prácticas Corporativas debidamente diligenciada. Dicha encuesta tie-

12. El FTSE 100 es un índice construido a partir de una canasta de acciones de las 100 compañías más grandes y más activas (*blue-chip stocks*) listadas en la Bolsa de Londres. Su composición actual puede verse en: <http://www.ftse.com/products/home>

ne por objeto indicar y describir, de manera general, sus prácticas de gobierno corporativo y la adopción de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas (SFC, s. f.).

De acuerdo con la naturaleza no vinculante del Código País es potestativo del emisor que no cumpla alguna de sus recomendaciones explicar al mercado las razones para no hacerlo, como una forma de promover la transparencia y bajo la idea de que se reconocen las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Ahora bien, dentro de sus objetivos se resaltan los siguientes por considerar que reflejan su importancia como instrumento para avanzar en la diversidad de las juntas directivas en Colombia y para contribuir a su difusión:

- Pasar de los códigos formales, escritos y copiados de los estatutos de una empresa modelo, a un verdadero esquema de prácticas de buen gobierno.
- Crear convicción acerca de las bondades que genera el Gobierno Corporativo, tanto en inversionistas como en emisores y el mercado en general.
- Incrementar la credibilidad, estabilidad y viabilidad de los emisores, con el fin de aumentar la inversión de los excedentes de quienes tienen liquidez.
- Proponer recomendaciones que vayan más allá de lo previsto por las normas.
- Eliminar asimetrías en materia de Gobierno Corporativo entre los diferentes sectores.

Es importante resaltar que en septiembre de 2014 la SFC actualizó el Código País para ade-

cuarlo a los estándares de la OCDE en materia de gobierno corporativo. Al revisar las medidas adoptadas en esta actualización se encontró que ninguna hace referencia a la diversidad de género en las juntas directivas, luego los emisores de valores, dentro de los cuales se encuentran algunas de las compañías más importantes del país, no tienen ningún referente para crear o avanzar en sus políticas al respecto.

Especialmente las entidades pertenecientes al sector financiero, que manejan activos muy significativos de la economía del país y cuyas compañías suelen ser emisores de valores, se encuentran bastante atrasadas en la inclusión femenina en el gobierno corporativo y no reciben ningún incentivo o mensaje claro de su supervisor para progresar en este aspecto. Solamente hay un 2% de participación de mujeres en juntas directivas del mencionado sector (Deloitte, 2015, p. 29).

En esta perspectiva, se considera que los formuladores de políticas públicas deben actuar como arquitectos de las decisiones de las compañías, particularmente de sus accionistas, para impulsarlos a avanzar en tal sentido, no solo como una medida para materializar la igualdad constitucional de las personas sino también porque, como se ha demostrado, esta política redundará en beneficio de las empresas.

Sobre este punto resulta relevante recordar los planteamientos del paternalismo libertario, como un enfoque para el direccionamiento de conductas de los agentes, que busca, desde una perspectiva normativa del análisis eco-

nómico del derecho, reconocer que la intervención del Estado no solo es inevitable sino deseable en el presente caso para alcanzar el óptimo social.

El paternalismo libertario presenta dos ventajas principales: i) un aspecto libertario que sostiene que la gente debería ser libre para escoger lo que quiere o salirse de los marcos establecidos si lo desea, y ii) reconoce que las personas no siempre toman las mejores decisiones para sí mismas, lo que a su vez justifica que los arquitectos de decisiones (*choice architects*) puedan organizar el contexto en el que esto sucede e influenciar su comportamiento para llevarlos a resultados que se consideren deseables, sin prohibirles ninguna opción o sin cambiar significativamente sus incentivos económicos (Thaler y Sunstein, 2008, p. 15).

En términos de Thaler y Sunstein (2008, pp. 5-6), citados por Gordon (2013):

El paternalismo libertario es un tipo de paternalismo relativamente débil, suave y no intrusivo porque las alternativas no están bloqueadas, cerradas u obstaculizadas significativamente. Si la gente quiere fumar cigarrillos, comer muchos caramelos, elegir un plan sanitario inapropiado o no ahorrar para la jubilación, los paternalistas libertarios no les obligarán a hacer otra cosa, o siquiera a ponerles las cosas difíciles (...) Un codazo, como llamaremos al término, es cualquier aspecto de la arquitectura de alternativas que altera el comportamien-

to de la gente de una forma predecible sin prohibir ninguna opción [sic] cambiar significativamente sus incentivos económicos.

En este sentido, un primer paso en la búsqueda de la diversidad de las juntas directivas debería ser darles a los emisores de valores un empujón (*nudge*) —en el sentido de Thaler y Sunstein (2008), cuando afirman: “Incentives, Understand mappings, Defaults, Give feedback, Expect error, Structure complex choices” (p. 142)—, a través de la modificación del Código País para la inclusión de una buena práctica corporativa que contemple una cuota de participación femenina, como primera medida hacia la diversidad de este órgano y obligarlos a explicar en caso de incumplimiento.

Como hemos visto a lo largo de este artículo, las cuotas son acciones afirmativas que se han utilizado en contextos públicos y privados, cuyo fin es darles un espacio a las mujeres para hacer visible el aporte que pueden hacer en el gobierno corporativo de las compañías y cambiar las concepciones preexistentes sobre liderazgo, como un paso hacia la configuración de una sociedad más equitativa.

Aparte de los argumentos relacionados con la equidad de género, el establecimiento de las cuotas se justificaría toda vez que les daría incentivos a las compañías para comprometerse con la acción afirmativa, lo cual podría resultar en un progreso importante en materia de gobierno corporativo, como se explicará a continuación.

En primer lugar, de acuerdo con los planteamientos de la economía conductual y su crítica a la concepción neoclásica del ser humano como actor racional, nuestras actuaciones son impredecibles y la toma de decisiones se da bajo una no racionalidad en un sentido amplio,¹³ generalmente influenciadas por heurísticos. Es decir, la mente humana suele tomar atajos como una manera de encontrar respuestas ágiles frente a interrogantes que no somos capaces de atender de una manera racional.

Dentro de estos heurísticos se encuentran unos que influyen mucho las decisiones corporativas, tales como el *statu quo* y la inercia, según los cuales las personas se mantienen comprometidas con ciertas situaciones porque les da miedo o pereza cambiar. En este caso, el avance en la búsqueda de la diversidad de las juntas directivas se ha presentado tan lentamente, entre otras, porque tradicionalmente no se ha puesto sobre la mesa como una problemática en Colombia, y simplemente se ha seguido con el proceso de elección como se ha venido dando. Sin embargo, el hecho de que exista una obligación del tipo “cumpla o explique” en materia de cuotas femeninas, y que sea obligatorio justificar los incumplimientos, pondrá en foco la discusión para el mercado.

Como resultado de esto, los accionistas, los inversionistas, los proveedores, los trabajadores, la comunidad, el Estado y en general cualquiera que tenga algún interés en la compañía, tendrá sus ojos puestos tanto en los mecanismos utilizados para el cumplimiento de la práctica como en las razones de los incumplimientos, y se podrá premiar o sancionar a unos y otros emisores en el mercado de valores.

También los estudios recientes, algunos de los cuales se han presentado en este escrito, deberían servir para mitigar el heurístico de la representatividad que ha apartado a las mujeres de la junta directiva de las compañías, ya que se ha asumido por los dos géneros que ellas no tienen las características necesarias para ser buenas líderes y se han generado ciertos estereotipos sobre este aspecto, aun cuando existe evidencia que prueba que la mezcla de los estilos de liderazgo en la junta directiva es una estrategia exitosa para compañías muy importantes. En este sentido, la implementación de unas cuotas progresivas puede ayudar a cambiar las estructuras de pensamiento predominantes en una sociedad.

A su vez, la inclusión de la buena práctica que se propone puede servir de marco para que las empresas activamente adopten otras acciones

13. Esta no racionalidad se entiende en un sentido amplio y se divide en tres categorías: i) No racionalidad en sentido estricto, en la que el agente tiene toda la información y conocimiento requeridos para lograr el resultado óptimo, pero por heurísticas, sesgos, emociones, etc., no logra el óptimo. A pesar de no lograrse ese óptimo (no racionalidad en sentido amplio), en estricto sentido la racionalidad no es limitada; ii) Racionalidad limitada, como segunda categoría de la no racionalidad en sentido amplio, en la que el agente carece de toda la información relevante, o de todo el conocimiento o experiencia relevante para procesar la información, y por esa razón el resultado no es el óptimo; iii) Irracionalidad, escenario en el que no se logra el óptimo por causas patológicas ajenas a una solución por vía de regulación del mercado (como las compras compulsivas o la ludopatía). Sobre este punto ver: Rodríguez (2013, p. 3).

afirmativas, dándoles un punto de partida para que innoven en materia de diversidad de género y compartan sus experiencias con otras compañías.

Precisamente, esta medida, enfocada en compañías líderes en Colombia por su calidad de emisores de valores, busca aprovechar otros heurísticos y sesgos cognitivos como el efecto centro de atención (*Spotlight effect*) y siguiendo a la manada (*Following the herd*), de manera que estas no solo tengan la presión de adoptar los más altos estándares de gobierno corporativo, entre otras, para que sus valores sean codiciados y competitivos en este mercado, sino que sean un ejemplo para el resto de las empresas.

Así mismo, el diligenciamiento de la encuesta de Mejores Prácticas Corporativas y su envío a la SFC les dará a los emisores y a sus accionistas una retroalimentación clara sobre el impacto de sus decisiones en el progreso de la diversidad de género de las juntas directivas, que les servirá para ponderar el beneficio que obtienen.

Hay que mencionar, además, que internamente la inclusión de mujeres en la junta directiva puede traer un círculo virtuoso que potencie su participación en altos cargos corporativos. No es gratuito que diversos estudios hayan concluido que un mayor porcentaje de mujeres en las juntas directivas lleva a que en el futuro estas tengan mayor presencia en los niveles ejecutivos. Un incremento del 10% de la participación femenina en la junta directiva

se correlaciona con un 21% de aumento en la presencia de mujeres en los niveles ejecutivos (*Wirthman, 2014*).

En segundo lugar, al tratarse de una acción afirmativa voluntaria, que no implica sanciones por su incumplimiento sino simplemente la explicación sobre por qué no se cumplió, contribuye a diluir muchas de las críticas que recibe este tipo de cuotas, porque sigue siendo una decisión privada de los accionistas adoptar la práctica.

Dicho de otra manera, no tendrían fundamento las críticas de los sectores que sostienen que políticas como la inclusión de cuotas en ciertos ámbitos del poder público o privado puede estigmatizar la condición inferior de las mujeres y perpetuar los estereotipos, dado que bien podrían participar y sobresalir por sus propias capacidades sin necesidad de tener una “ventaja” sobre los demás (*Urrutia y Pumar, 2013, p. 48*).

En efecto, lo que pretendería la medida sería abrir un espacio a las mujeres en la esfera corporativa, de manera que prueben su idoneidad para ser parte del máximo órgano de la administración, sin forzar su entrada a este o falsear la competencia con otros nombramientos para determinado cargo, simplemente planteando un incentivo para que sean tomadas en cuenta en la elección. Esto, unido a un mecanismo de revelación de la información, puede servir para que la misma compañía y terceros observen de cerca el impacto de la participación femenina en la dinámica de las decisiones de la junta di-

rectiva y en los resultados de la empresa, entre otros factores.

En palabras de Carol Lambert, socia y líder del Centro Francés de Gobierno Corporativo en Deloitte:

Quotas are not particularly popular—this is true for French women no less than anyone else. However, we must admit that they work. More than that, they have revealed just how difficult it is for talented women to rise through the ranks—the reality of the famous “glass ceiling” and how much focus is required to drive the change.

In France, the number of women serving on boards continues to increase. Discussions are about board composition, the value individual board members bring to the group, and company performance. While it will remain a challenge in the coming years, given the ambitious nature of the law, I am confident in the women in France and around the world. The talent pool is there” (Deloitte, 2015, p. 48).

Precisamente, dentro de los principios de la OCDE se encuentra contemplado que la junta directiva o el comité nominador tiene un rol determinante en definir el perfil individual o general de los miembros de aquella, considerando sus conocimientos, competencias y experiencia para completar las habilidades existentes al interior del órgano. En este sentido, la escasa diversidad en la junta directiva es un des-

perdicio de las cualidades que pueden aportar las mujeres en este terreno. En contraste, la inclusión sistemática de candidatos apropiados de ambos géneros asegura que los miembros de la junta directiva serán seleccionados entre los mejores, y que la composición del órgano podrá traer sinergias más exitosas.

Además, la medida no serviría para perpetuar la discriminación de género porque, aunque hace una distinción bajo este criterio, la finalidad no sería cooptar la totalidad de la junta directiva sino que haya un cierto porcentaje de participación femenina que sea consecuente con su relevancia poblacional en la sociedad (Uprimny, 2011).

Por otra parte, como se ha sostenido a lo largo de este trabajo, la finalidad de la medida no sería homogeneizar el estilo de liderazgo de las mujeres o a ellas como individuos para acercarlas más al estereotipo de líder de un hombre (Yoshino, 2006) sino aprovechar la diversidad y generar oportunidades para que la sociedad evidencie las ventajas de esta composición de la junta directiva.

En tercer lugar, el diseño de la medida debe contemplar que esta sea transitoria y que tenga unas metas de cumplimiento, tal como se presentó en el Reino Unido, para que realmente tenga un impacto social sostenido. Entonces, puede comenzarse con una cuota recomendada del 15% de participación femenina e ir avanzando anualmente hasta alcanzar el 50%, de acuerdo con la distribución poblacional del país.

De esta manera, los emisores de valores se verán obligados a introducir medidas en sus códigos de gobierno corporativo para ir aumentando progresivamente la participación femenina, en respuesta al avance de los estándares de la industria en la materia y las expectativas de los accionistas y demás partes interesadas en la compañía (stakeholders).

Más aún, la cuota recomendada debería hacerse extensiva a otro tipo de compañías, como se hizo en Francia con la ley de equidad de género (Ley 2014-873 promulgada el 4 de agosto de 2014),¹⁴ y no solamente a aquellas que son emisores de valores, además, puede irse ampliando progresivamente con base en criterios como los ingresos, los activos o el número de empleados de las empresas hasta llegar a la totalidad del porcentaje reglamentado.

En todo caso, si se observa que la vía voluntaria no tiene los resultados esperados en materia de inclusión, puede comenzarse un debate democrático para la adopción de medidas de obligatorio cumplimiento que tengan sanciones leves, tales como la exclusión en proyectos de contratación pública o del Registro Nacional de Valores y Emisores, o sanciones mayores como multas impuestas por autoridades administrativas, tal cual sucede en otros países (Bøhren y Staubo, 2014, p. 18). Es importante

que frente a estas medidas obligatorias, que sin duda distorsionarán de manera importante las elecciones de los agentes, se haga una evaluación estadística juiciosa sobre los impactos de su implementación y su interpretación restrictiva.

V. CONCLUSIONES

En este artículo se presentó una de las tantas visiones que pueden existir sobre la problemática de la diversidad de género en las juntas directivas, pero más importante aún, se buscó generar en el lector inquietudes sobre las inequidades que persisten hoy en día en esferas relevantes de la sociedad.

En consecuencia, se planteó una propuesta normativa que busca incluir como buena práctica en el Código País la adopción de unas cuotas de mujeres en las juntas directivas, con obligatoria explicación en caso de incumplimiento, y de aumento progresivo, como una forma de generar incentivos para la inclusión femenina en el máximo órgano de administración de los emisores, que a su vez son algunas de las compañías más importantes del país.

Se espera que esta medida haga visible en Colombia la problemática de la inequidad de gé-

14. A partir del 01 de enero de 2017 deberá existir una participación femenina del 40% en las juntas directivas de las siguientes compañías:

- Las empresas cuyas acciones estén admitidas para ser negociadas en un mercado regulado.
- Las empresas, cotizadas o no, con ingresos o activos totales de más de 50 millones de euros, que empleen al menos a 500 personas (250 personas el 01 de enero de 2020) durante tres años consecutivos.

nero en los altos cargos directivos, y ponga en la agenda tanto pública como privada la implementación de políticas concretas para lograr la inclusión femenina en un cierto tiempo, de manera que se genere un efecto dominó que se extienda a otros ámbitos sociales. Particularmente, es importante la realización y difusión de estudios sobre el impacto en términos de calidad de gobierno corporativo y comportamiento ético que tiene la participación de las mujeres en las altas esferas de las corporaciones públicas y privadas.

Una medida como la propuesta puede ser el comienzo de reformas más estructurales en diferentes ámbitos sociales. Por lo cual, será fundamental evaluar su impacto a través del tiempo para determinar: i) si su justificación constitucional persiste; ii) si se están logrando los objetivos deseados en cuanto a incentivos a los agentes para incluir mujeres en las juntas directivas, y en caso negativo adoptar medidas más drásticas para hacerle frente a la problemática; iii) si es posible adoptar medidas complementarias a estas para potencializar la participación femenina en estos órganos; y iv) si la experiencia puede trascender a otros escenarios y poblaciones.

En últimas, lo que es fundamental es que en la reflexión sobre este tema se entienda que el mundo corporativo es un escenario de poder tanto societario como social (Enríquez, 1997, p. 10), es decir, la participación de las mujeres en este mundo no busca arrebatarles el poder a los hombres sino transformar la idea misma de poder en toda nuestra sociedad.

Referencias

1. Archenti, N. y Tula, M. I. (Febrero 22 de 2013). *¿Las mujeres al poder? Cuotas y paridad de género en América Latina*. Seminario de Investigación No. 9. Instituto de Iberoamérica: Universidad de Salamanca. Obtenido de: [americo.usal: http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/tula_PAPERseminario9_2012-2013.pdf](http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/tula_PAPERseminario9_2012-2013.pdf)
2. Bøhren, Ø. y Staubo, S. (2014). *Mandatory Gender Balance and Board Independence*. *European Financial Management*. Obtenido de [papers.ssrn: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2543871](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2543871)
3. Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Obtenido de [catalyst.org: http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf)
4. Catalyst. (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. Obtenido de [catalyst.org: http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf)
5. Catalyst. (August, 2014). *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches*. New York: Catalyst.

6. Cenci, E., Hoepner, A., Rezec, M. y Schertler, A. (s. f.). *Women on Boards of Directors. Do they add value?* Obtenido de st-andrews: <http://www.st-andrews.ac.uk/business/rbf/WomenonBoardsOfDirectors-Dotheyaddvalue.pdf>
7. Cifuentes Muñoz, E. (1997). La igualdad en la jurisprudencia de la Corte Constitucional. *Revista de Derecho Público*, (7), 8-44. Recuperado de: https://derechopublico.uniandes.edu.co/components/com_revisita/archivos/derechopub/pub254.pdf
8. Comisión Colombiana de Juristas. (1997). *Constitución política de Colombia: comentada por la Comisión Colombiana de juristas. Título II: "De los derechos, las garantías y los deberes"*. Bogotá: Comisión Colombiana de Juristas. Obtenido de coljuristas.org: http://www.coljuristas.org/documentos/libros_e_informes/cpc_titulo_ii.pdf
9. Comisión Europea. (2012). *Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report. A Europe 2020 initiative*. Luxembourg: European Union. Obtenido de ec.europa: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf
10. Comisión Europea. (2014a). *Gender Balance on Corporate Boards: Europe Is Cracking the Glass Ceiling*. Obtenido de ec.europa: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/140303_factsheet_wob_en.pdf
11. Comisión Europea. (Marzo 7 de 2014b). *Questions and Answers: What has the EU done for women? 50 years of EU action on Gender Equality for One Continent*. Obtenido de europa.eu: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-156_en.htm
12. Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2015). *Estándares jurídicos vinculados a la igualdad de género y a los derechos de las mujeres en el sistema interamericano de derechos humanos: desarrollo y aplicación*. Obtenido de oas.org: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/EstandaresJuridicos.pdf>
13. Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Observatorio de asuntos de género. (Octubre de 2014). *Avances en la participación política de las mujeres en Colombia*. Obtenido de equidadmujer: http://www.equidadmujer.gov.co/oag/Documents/oag_boletin-18.pdf
14. Consejo de la Unión Europea. (Junio 11 de 2015). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among directors of companies listed on stock exchanges and related measures*. Obtenido de consilium.europa: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9020-2015-REV-1/en/pdf>
15. Corporate Women Directors International. (2015a). *Report on Women Board Directors of Fortune Global 200: 2004-2014*. Obte-

- nido de globewomen: <http://www.globewomen.org/CWDI/2015FG200KeyFindings.html>
16. Corporate Women Directors International. (2015b). *Report on Women Board Directors of 100 Largest Latin American Companies*. Obtenido de globewomen: <http://www.globewomen.org/CWDI/CWDI.htm>
 17. Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-386 de 2013 (M. P.: María Victoria Calle Correa; junio 28 de 2013).
 18. Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2005). Caso *Yatama vs. Nicaragua*. Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas. Serie C n° 127 (junio 23, 2005).
 19. Chevalier, C. y Khadir, S. (Mayo de 2012). *Les stéréotypes sur le genre: comprendre et agir dans l'entreprise*. Obtenido de imsentreprendre: <http://www.imsentreprendre.com/content/stereotypes-and-gender-how-to-understand-and-tackle-stereotypes-in-the-workplace>
 20. Davies Review Annual Report. (Marzo de 2015). *Women on Boards 2015: Fourth Annual Review*. Obtenido de gov.uk: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415454/bis-15-134-women-on-boards-2015-report.pdf
 21. De Beaufort, V. y Summers, L. (2014). *Women on Boards: Sharing a Rigorous Vision of the Functioning of Boards, demanding a New Model of Corporate Governance*. *Journal of Research in Gender Studies*, 4(1), 101-140.
 22. Deloitte. (2015). *Women in the boardroom: A global perspective* (Fourth ed.). Obtenido de 2.deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ccg-women-in-the-boardroom-a-global-perspective4.pdf>
 23. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). *Informe sobre la participación femenina en el desempeño de cargos directivos de la administración pública colombiana. Cumplimiento de la Ley 582 de 2000*. Obtenido de funcionpublica: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2411.pdf/9fe45689-b399-4fa8-bfd9-864ccc7c-9c2f>
 24. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Información del trimestre julio 2015-septiembre 2015*. Obtenido de dane.gov: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/segundo-sexo>
 25. Dyrchs, S. y Strack, R. (Agosto de 2012). *Shattering the Glass Ceiling: An Analytical Approach to Advancing Women into Leadership Roles*. Boston Consulting Group (BCG).

26. Enríquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
27. Fairfax, L. M. (2005). The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards. *Wisconsin Law Review*, (3), 795-852. Obtenido de digitalcommons: http://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=fac_pubs
28. U.S. Glass Ceiling Commission. (1995). *A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. (Final Report of the Commission) Obtenido de digitalcommons: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key_workplace
29. Franke, G. R., Crown, D. F. y Spake, D. F. (1997). Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 920-934.
30. Gordon, D. (Diciembre 2 de 2013). *Paternalismo Libertario*. Obtenido de Instituto Mises: <http://www.miseshispano.org/2013/12/paternalismo-libertario/>
31. Hastings, P. (2013). *Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom*. Obtenido de paulhastings: <http://www.paulhastings.com/GenderParity/>
32. Martin, J. (2015). *Forget the glass ceiling, we need to fix the broken windows* first. Obtenido de theguardian: <http://www.theguardian.com/women-in-leadership/2015/may/26/forget-the-glass-ceiling-we-need-to-fix-the-broken-windows-first>
33. McKinsey&Company. (2007, 2008, 2009, 2010, 2012, 2013). *Women Matter*. McKinsey&Company Studies.
34. McKinsey&Company. (2013). *Women Matter: Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*. McKinsey&Company Studies.
35. McKinsey&Company. (2007). *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey&Company Studies.
36. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Obtenido de oecd: <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>
37. Organización Internacional del Trabajo (Marzo 6 de 2015). *OIT: Los progresos en materia de igualdad de género en el trabajo continúan siendo insuficientes*. Obtenido de ilo.org: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348063/lang-es/index.htm
38. Rodríguez, A. (2013). *Beyond the Rational Corporate Governance: The Case of the*

- Non-Rational Retail Shareholders*. Obtenido de law.uchicago: <http://www.law.uchicago.edu/files/file/rodriguez.pdf>
39. Sandberg, S. (December, 2010). *Why we have too few women leaders?* Obtenido de ted.com: http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders/transcript?language=en
40. Sarfati, A.-C. y Gattegno, H. (2007). *Femmes au pouvoir: récits et confidences*. Paris: Éditions Stock.
41. Superintendencia Financiera de Colombia (s. f.). *¿Qué es el Código País?* Obtenido de superfinanciera: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61163>
42. Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
43. Tribunal de Justicia de la Unión Europea. (1995). *Eckhard Kalanke contra Freie Hansestadt Bremen*. Sentencia del Tribunal de justicia de 17 de octubre de 1995. Petición de decisión prejudicial: Bundesarbeitsgericht - Alemania. Igualdad de trato entre hombres y mujeres. Directiva 76/207/CEE. Apartado 4 del artículo 2. Promoción. Igual capacitación de candidatos de distinto sexo. Preferencia por las candidatas femeninas. Asunto C-450/93. Obtenido de eur-lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:61993CJ0450>
44. Uprimny, R. (Marzo 23 de 2011). *¿Son acaso negativas las “acciones afirmativas”?*. *La Silla Vacía*. Obtenido de lasillavacia: <http://lasillavacia.com/elblogueo/dejusticia/22742/son-acaso-negativas-las-acciones-afirmativas>
45. Urrutia, A. y Pumar, yN. (Coords.). (2013). *Análisis feminista del derecho. Teorías, igualdad, interculturalidad y violencia de género*. Barcelona: Ediciones Universitat Barcelona, Publicacions i Edicions D.L.
46. Wirthman, L. (Febrero 21 de 2014). *Why Adding Women To Boards May Make Shareholders Happy*. Obtenido de forbes: <http://www.forbes.com/sites/sungardas/2014/02/21/why-adding-women-to-boards-may-make-shareholders-happy/>
47. The Conference Board of Canadá. Insights You Can Count On. (2002). *Women on boards: Not just the Right Thing... but the Bright Thing*. Organizational Excellence. Recuperado de: <http://www.uts.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-bod&fp-conference%20board.pdf>
48. Woolley, A. W., Chabris, C., Pentland, A., Hashmi, N. y Malone, T. W. (Septiembre 30 de 2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Scienceexpress*, 330(6004), 686-688.

49. Yoshino, K. (Enero 15 de 2006). *The Pressure to Cover*. Obtenido de nytimes: <http://www.nytimes.com/2006/01/15/magazine/15gays.html?pagewanted=all&r=0>
50. Zenger, J. y Folkman, J. (2012a). *A Study in Leadership. Women do it Better than Men*. Obtenido de zengerfolkman: <http://www.zengerfolkman.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>
51. Zenger, J. y Folkman, J. (Marzo 15 de 2012b). *Are Women Better Leaders than Men? Harvard Business Review*. Obtenido de hbr.org: <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>