

FEMINISMO EMPRESARIAL: ANÁLISIS DE LA PARIDAD DE GÉNERO  
EN LOS ÓRGANOS DE LAS PERSONAS JURÍDICAS  
Business Feminism: Analysis of Gender Parity  
in the Bodies of Legal Persons

ALEXIS MATÍAS MAREGA<sup>1</sup>

Universidad Católica de Santa Fe, Santa Fe, Argentina

### Resumen

En la presente investigación se analiza la paridad de género en los órganos empresariales argentinos. Para abordar la situación, se parte de una discusión abierta entre la Inspección General de Justicia de la Nación y la Cámara Nacional en lo Comercial, por la exigencia de la primera sobre la necesaria composición paritaria en los miembros de la Administración de una sociedad comercial. Este hecho es utilizado como puntapié inicial para ahondar acerca de cuánto implica —en términos estadísticos— la disparidad existente y cómo abordarla. No se analiza el “por qué” de la disparidad, sino que entendiendo su existencia (lo que se demuestra mediante informes de diversos órganos privados y estatales), se estudia la mejor forma de generar un cambio en tales composiciones, sean estas mediante recomendaciones o leyes imperativas. Con el fin de despejar esta duda, se investiga cuáles fueron los caminos tomados en las legislaciones latinoamericanas y europeas.

### Palabras clave

Feminismo, Derecho empresarial, Persona jurídica, Directorio, Derecho comercial.

### Abstract

This research analyzes the problem of gender parity in Argentine business bodies. To address the situation, it is based on an open discussion between the General Inspectorate of Justice of the Nation and the National Chamber of Commerce, due to the requirement of the former on the necessary equal composition in the members of the Administration of a commercial company. This fact is used as a starting point to delve into the question of how much the existing disparity implies—in statistical terms—and how to address it. The “why” of the disparity is not analyzed but understanding its existence (which is demonstrated by reports from various private and state bodies), the best way to generate a change in such compositions is studied, whether through recommendations or mandatory laws. To clear up this doubt, the paths taken in Latin American and European legislation are properly investigated.

### Keywords

Feminism, Business Law, Legal Entity, Board of Directors, Commercial Law.

<sup>1</sup> Abogado (UCSF), doctorando en Ciencia Jurídica (UCSF), Diplomado internacional en DDHH con mención en acceso a la justicia (UCC). Catedrático de Derecho Civil en la Facultad de Derecho y Ciencia Política, Universidad Católica de Santa Fe, Santa Fe, Argentina. Correo electrónico: [amarega@ucsf.edu.ar](mailto:amarega@ucsf.edu.ar); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1420-9836>.



## 1. Introducción

La legislación comercial argentina no exige a las personas jurídicas una composición de sus órganos de gobierno y administración que respete la paridad de género. Sin embargo, en el año 2020, la Inspección General de Justicia (IGJ) ha dictado las Resoluciones 35/2020 y 35/2020 que disponen la obligatoriedad de cumplir con la paridad de género en la composición de sus directorios.

En agosto del año 2021, la Sala C de la Cámara Nacional en lo Comercial y el Acuerdo Extraordinario de la misma Cámara, declaró inaplicable las mencionadas Resoluciones, por haberse dictado —según entendió— por fuera de las atribuciones que la ley le confiere a tal organismo estatal.

En un reciente fallo de octubre de 2022, la Cámara Nacional Civil, Sala M<sup>2</sup>, a sentido contrario de lo resuelto por la Sala Comercial, convalidó una Resolución de la Inspección General de Justicia de la Nación<sup>3</sup>, que exigía la modificación del Reglamento del distinguido Jockey Club. Se solicitaba contemplar la posibilidad de que las personas, sin distinción de sexo o género, puedan solicitar la filiación a la Asociación Civil, lo que se presenta como condición indispensable para formar parte del órgano de administración.

Tomando como disparador los acontecimientos descriptos, el presente trabajo intentará echar luz sobre cómo es posible lograr la paridad de género en la composición de los órganos administrativos de las personas jurídicas en Argentina. De esta manera, se aplicó un análisis cuantitativo y comparativo de las legislaciones tanto latinoamericanas como europeas.

Posteriormente, se examinarán las medidas tomadas en las diversas latitudes para lograr alcanzar la disparidad en la composición de los órganos de las diferentes organizaciones. De esta manera, se buscará comprender lo asertivo o errado del fallo mencionado.

Finalmente, y como consecuencia de los datos obtenidos (tanto cuantitativa como cualitativamente), se determinará si para alcanzar tales cupos son suficientes las *soft law* o son necesarias normativas sancionatorias.

## 2. Encuadre de la cuestión

En agosto de 2020, la Inspección General de Justicia de Argentina dictó dos Resoluciones (Resolución General 34/2020 y 35/2020 IGJ). Estas disposiciones obligan a las asociaciones civiles, las simples asociaciones y las sociedades anónimas que se encuentran especificadas en el artículo 299, de la Ley N.º 19.550 (excepto las abarcadas por los incisos 1.º, 2.º y 7.º), las fundaciones con un consejo de administración de integración temporaria y electiva, y las Sociedades del Estado (Ley N.º 20.705), que ya estuviesen inscriptas en la IGJ a aplicar, en lo sucesivo y para las designaciones de miembros de los órganos de administración (y fiscalización, de corresponder), una composición que deberá estar integrado por miembros masculinos y femeninos en cantidades iguales. Aclara la resolución que cuando la cantidad fuera impar, el órgano deberá integrarse de forma mixta, con un mínimo de un tercio de miembros femeninos.

Un año después, la Cámara Nacional en lo Comercial, sala C resolvió que el “mecanismo de compensación” que las resoluciones concibieron para proteger a las mujeres importó esa alteración de la Ley General de Sociedades y, en esa misma medida, excedió las facultades reglamentarias de la IGJ. En tanto, estas normas regularon derechos de fondo en términos que no podían ser dispuestos, ya que determinar si el mecanismo adecuado para proteger a las mujeres es fijar cuotas que garanticen su participación, cuál es la medida a asignar a esas cuotas, cuáles son los sujetos que deben aplicarlas —o si para todos da lo mismo—,

<sup>2</sup> Cam. Nac. Civil, sala M, “Jockey Club Asociación Civil c/ IGJ”, Resolución 58359/2022, Octubre 2022.

<sup>3</sup> Resolución 748/2002, Inspección General de Justicia.

y cuáles son, en su caso, las consecuencias de su incumplimiento, remite a atribuciones que deben considerarse del Congreso (art. 75 inc. 12, Constitución Nacional).

Frente a esta situación, se analizará cómo es posible alcanzar la paridad en la composición de los órganos administrativos de las sociedades comerciales argentinas, tomando como punto de comparación las legislaciones latinoamericanas y europeas.

### 3. La disparidad en la composición de los órganos

#### 3.1. La situación argentina

En un reciente estudio de la Comisión Nacional de Valores (CNV), se determinó que, en los directorios de 255 empresas bajo oferta pública relevadas, solo el 11,2% de los cargos directivos son ocupados por mujeres; un 49% de empresas no registran mujeres en ningún cargo directivo; el 95% tiene como presidente a un hombre; y el 91,4% un vicepresidente hombre. Las empresas de capitalización bursátil media tienen menor participación femenina en sus directorios; sólo el 8,90% de los cargos de dirección fueron ocupados por mujeres en este tipo de empresas en el año 2018.

Un informe publicado ese mismo año por la consultora internacional KPMG muestra que de las 500 empresas que más venden en Argentina, solo 12 son presididas por una mujer, esto es el 2,4%; y en solo 42 de ellas hay mujeres en sus directorios, lo que equivale al 8,4%. De las empresas que tienen mujeres en sus directorios (42 de las 500 empresas relevadas, resultan un total de 288 mujeres sobre 3125 hombres), solamente 144 son directoras titulares.

La Universidad Torcuato Di Tella publicó un informe de investigación donde concluye que en Argentina se da la configuración de un “techo de cristal” así como de una “sala de cristal” en cuanto al acceso de las mujeres a los directorios empresariales. No solo se ven generalmente imposibilitadas de acceder a los cargos más altos, sino que se encuentran virtualmente excluidas del acceso a estos en múltiples sectores de la economía (Daglio et al., 2020).

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación ha relevado que las mujeres ocupan solo un 23% de los puestos de dirección en las actividades de comercio, restaurantes y hoteles; un 15% en construcción; un 24% en servicios financieros; y un 21% en industria manufacturera. Así, se concluyó que los puestos jerárquicos ocupados por mujeres son gerencias con menores remuneraciones como, por ejemplo, las de administración o recursos humanos, a diferencia de los varones que suelen ocupar las gerencias financieras, de ventas o productivas, mejor remuneradas.

#### 3.2. La situación en América Latina y el Caribe

En América Latina y el Caribe la cuestión no es muy diferente. Según el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las mujeres ocupan solo el 15% de los cargos directivos y son dueñas de apenas el 14% de las empresas. La investigación destaca que la presencia femenina predomina significativamente en las áreas consideradas blandas, como comunicación y relaciones públicas; mientras que, en áreas duras, como comercio exterior, las mujeres representan menos del 35% de las personas empleadas. Asimismo, existe una mayor proporción de mujeres en cargos bajos (36%) que en cargos altos (25%) y que las mujeres representan solo un 35% de la fuerza laboral que utiliza tecnologías avanzadas (Basco et al., 2021)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Sobre el particular, el presidente del BID, Mauricio Claver-Carone ha manifestado: “La desigualdad de género, particularmente en el mercado laboral, ha obstaculizado el crecimiento económico y el desarrollo social en la región durante demasiado tiempo. Es por eso que invertir en el liderazgo femenino y promover empresas propiedad de mujeres es fundamental para impulsar un crecimiento sólido y sostenible en toda América Latina y el Caribe”.

Esta preocupante disparidad también se ve reflejada en el informe elaborado por la CEPAL<sup>5</sup> en 2015 donde, tras analizar la situación de 72 grandes empresas de la región latinoamericana, advirtió que solo 3 de ellas (lo que representa el 4,2%) contaba con una mujer como CEO (presidenta o directora general). Además, la representación femenina alcanzó el 8% en los directorios, mientras que fue del 9,5% en los comités y juntas directivas. Este mismo organismo, en un estudio publicado a comienzos del 2021, demostró que la situación se agravó tras la pandemia del COVID-19, generando un retroceso de más de una década en los avances logrados en materia de participación laboral.

Estos datos fácticos provenientes de estudios científicos efectuados por organizaciones estatales, paraestatales o privados de gran importancia revelan una realidad impactante, máxime si se compara con la cantidad de profesionales universitarios de sexo femenino que egresan cada año de las universidades argentinas. Entonces, ¿por qué las mujeres ocupan tan pocos cargos de jerarquía en las organizaciones privadas?

#### 4. ¿Cómo desafiar el cambio?

Fernández de Andreani ha sostenido que

la desigualdad de las mujeres con relación a los hombres se experimenta en todos los órdenes de la vida; sin embargo, se agudiza notablemente en los ámbitos empresariales. En efecto, aun cuando pensamos que no hay ámbito ni territorio en el que las mujeres no estemos en desigualdad con los hombres, no hay duda de que el poder económico y empresarial es uno de los últimos y más resistentes bastiones del patriarcado. Por cierto, un ámbito donde la discriminación contra la mujer es palpable (Fernandez de Andreani, 2020, p. 1).

La autora efectúa un exquisito resumen de las circunstancias socioculturales actuales, que no son más que el aferramiento a siglos de avances de la mujer en ámbitos que el hombre había reservado para sí. “El género es una carrera en la que algunos de los corredores compiten solo por la medalla de bronce” (Harari, 2020, p. 174)<sup>6</sup>.

Así, la problemática planteada no se circunscribe a una cuestión meramente legal, sigo que salta los despachos de los estudiosos de la ley para instalarse como un cuestión social y cultural, que alcanza a todos los ámbitos de la vida desde hace mucho tiempo. El techo de cristal (cuestión que se analizará más adelante), existe como consecuencia de prácticas ancestrales y se encuentra instaurado en la sociedad como un hecho de la naturaleza.

Una vez comprendidas estas cuestiones, comenzaremos a pensar cómo cambiar la cultura de lo masculino por sobre lo femenino (en lo referente al objeto de estudio del presente), reconociendo que la lucha —en el sentido más estricto de la palabra— ha comenzado hace varias décadas o incluso siglos, desde las periferias del poder hacia los núcleos centrales del mismo en un avance imparable de progreso y desarrollo. La superación de

<sup>5</sup> En similar sentido, ver informe del mismo organismo, Rodríguez Gustá (2010).

<sup>6</sup> El autor agrega: “Es cierto que un reducido grupo de mujeres han conseguido alcanzar la posición alfa, como Cleopatra de Egipto, la emperatriz Wu Zetian de China e Isabel I de Inglaterra. Pero se trata de excepciones que confirman la regla. A lo largo de los cuarenta y cinco años de reinado de Isabel I, todos los miembros del Parlamento eran hombre, todos los oficiales de la marina y del ejército reales eran hombres, todos los jueces y abogados eran hombres, todos los obispos y arzobispos eran hombres, todos los teólogos y sacerdotes eran hombres, todos los médicos y cirujanos eran hombres [...] casi todos los escritores, científicos, arquitectos, poetas, filósofos, pintores y músicos eran hombres”, p. 174.

los conceptos preconcebidos puede darse en diferentes niveles mediante recomendaciones<sup>7</sup>, acciones positivas<sup>8</sup> o normas imperativas<sup>9</sup>.

Las leyes, en líneas generales, reglamentan o norman comportamientos sociales que ya se encuentran establecidos. *Praeter legem*. Mientras que en muy pocas ocasiones tratan de cambiar un comportamiento arraigado, para modificarlo o eliminarlo. Así, el divorcio vincular fue una ley que reglamentó una situación de facto que ya existía en el país; algo muy similar ya se había dado con el matrimonio igualitario, en los derechos del conviviente o en cuestiones hereditarias, solo por mencionar algunos.

Por el contrario, para cambiar un comportamiento se necesitan leyes que obliguen y sancionen la desobediencia, pues se intenta que los ciudadanos dejen de comportarse de un modo, que es costumbre, para adquirir otra forma de actuar. Exige un cambio de pensamiento. Si partimos de la idea de que la disparidad de género en los órganos empresariales es tomada como un “hecho de la naturaleza”, como se ha explicado en párrafos anteriores, esta última cuestión es la que debe darse en las empresas y personas jurídicas en general.

#### 4.1. La introducción de medidas *soft law*

Diferentes organismos del país han venido efectuando recomendaciones con el objetivo de incorporar a las mujeres en ámbitos de poder y decisión dentro de organismos privados. La Resolución 622/2013 de la Comisión Nacional de Valores (actualizado mediante Resolución General 797/2019), referido al Código de Gobierno Societario<sup>10</sup>, dispone —entre otras cuestiones— que los directorios de las empresas abiertas deberán activamente propiciar la conformación de un Directorio diverso, teniendo en consideración la diversidad de género, origen geográfico, edad, perfil étnico y experiencia profesional. El organismo estatal recomienda que la transparencia y divulgación en diversidad de género en el Directorio debe entenderse como un elemento importante para los inversores mostrando la profesionalización del órgano; así es importante agregar que la diversidad de género expande la base de talentos para poder mantener actualizado y profesionalizado el funcionamiento del órgano societario.

El Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación ha hecho lo propio, en conjunto con la CNV, al dictar la Resolución Conjunta 21.029/2021<sup>11</sup> que dispone una guía de recomendaciones para la igualdad de género en el Mercado de Capitales, pensada para sensibilizar y desarrollar la inclusión de la igualdad de género y el respeto por la diversidad como valor de la compañía. De esta se desprende —en lo que aquí interesa— la intención de lograr una paridad de género en las distintas áreas de las compañías, pudiendo implementar una suerte de medida afirmativa y orientar intencionalmente las búsquedas laborales a géneros que se encuentren subrepresentados.

Asimismo, reconoce la existencia del “techo de cristal en los directorios”, refiriéndose a obstáculos que las mujeres deben enfrentar para poder ocupar puestos jerárquicos en su carrera profesional, recomendando incorporar a personas de géneros distintos ya que esto

<sup>7</sup> Las recomendaciones consisten en propuestas que intentan generar inquietud, empatía y sugerencias respecto del despliegue de determinadas conductas, apuntando a convencer a los destinatarios de la acción sobre la bondad de adoptar las medidas enunciadas.

<sup>8</sup> Las acciones positivas son mecanismos indirectos —en relación con el objeto perseguido— que conforman medidas concretas de comienzos de corrección de la situación de desequilibrio que se pretende recomponer a modo de impulsar políticas determinadas.

<sup>9</sup> Las normas imperativas son aquellas dispuestas por el legislador que resultan obligatoria para los destinatarios y de las cuales estos no pueden apartarse, bajo apercibimiento de ser objeto de sanción.

<sup>10</sup> Sancionado por la CNV en relación con las sociedades que se encuentran autorizadas por el organismo para hacer oferta pública de sus acciones (sociedades abiertas).

<sup>11</sup> Una explicación detallada de la mencionada resolución puede encontrarse en Fernández de Andreani y Spagnolo (2021).

—al entender de la Resolución— promueve una cultura empresarial basada en la igualdad de oportunidades y demuestra un fuerte compromiso de la compañía con la igualdad de género.

También se han intentado acciones positivas, mediante la ley de Impuesto a las Ganancias N° 27.617, incorporando dos párrafos tendientes a incentivar las políticas de paridad de género en los órganos directivos de las empresas<sup>12</sup>. En idéntico sentido, el Banco Ciudad de Buenos Aires posee líneas de préstamos con tasas diferenciadas; cuando la titular de la empresa sea una mujer, cuando los accionistas de la empresa (o grupo de control mayoritario) se encuentre en cabeza de una mujer; o cuando el directorio se encuentre paritariamente repartido<sup>13</sup>.

Sin perjuicio de los esfuerzos demostrados por diferentes entidades públicas mediante las reiteradas recomendaciones y las acciones positivas (recomendaciones o incentivos) llevadas a cabo, ¿por qué las empresas siguen sin modificar sus directorios? La respuesta nos lleva a retomar el inicio de este acápite: para modificar una conducta arraigada en una sociedad se necesitan mecanismos que obliguen y sancionen, cuestión que ha ocurrido en otras latitudes y que han demostrado asombrosos resultados.

Ello así por cuanto para perpetuar un cambio y arraigarlo en su cultura, esto es un cambio cultural. Se necesita principalmente de un poder volitivo que convierta lo que hoy es una obligación en un acto natural. Esta cuestión puede observarse, por ejemplo, en la educación —principalmente la universitaria— que estaba prohibida para las mujeres durante muchos siglos, y hoy resulta ser tan natural que incluso la tasa de egresadas es mayor que la de hombres. Dentro de este ámbito, las áreas de las ciencias duras como la física, la medicina, la ingeniería ya no son un reducto masculino, sino que se abrió completamente a las mujeres, resultando natural observar a una mujer atendiendo un paciente, dirigiendo una construcción o conduciendo un laboratorio de investigación.

## 5. Un cambio posible. El caso europeo

En diversos países europeos se han sancionado disposiciones legales que construyeron a las empresas a readecuar sus órganos de administración para alcanzar la paridad de género. Así, por ejemplo, España ha sancionado en el año 2007 la Ley Orgánica 3/2007, mediante la cual se dispuso la igualdad efectiva de mujeres y hombres mediante la incorporación del artículo 75 referido a la responsabilidad social de las empresas, disponiendo:

Las sociedades obligadas a presentar cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta ley. Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta ley<sup>14</sup>.

En el año 2011 Bélgica aprobó una ley<sup>15</sup> que fija un cupo mínimo del 33% de representación femenina en los órganos de dirección de las empresas que cotizan en bolsa (empresas abiertas).

<sup>12</sup> Un minucioso análisis de la cuestión es realizado por Vitolo (2021).

<sup>13</sup> “Los préstamos ofrecidos por la entidad bancaria otorgan una reducción del 10% de la tasa corriente respecto a otras empresas”. Fernández de Andreani y Spagnolo (2021, p. 5)

<sup>14</sup> La Ley de Sociedades de Capital de España dispone, en su artículo 529 bis, inc. 2°: “El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras”.

<sup>15</sup> Un estudio, citado en los considerandos de la ley, mostró que de los 154 puestos de los consejos de administración de las empresas de Bélgica sólo había 11 mujeres, es decir, solo un 7% de las posiciones más estratégicas. Así, en las empresas más importantes de Bélgica, que la mujer esté en las posiciones superiores de la empresa es una excepción.

En Italia, la implementación de esta medida ha sido gradual, a través de tres mandatos de cada consejo (las compañías italianas renuevan estos órganos de gobierno trienalmente). De esta forma, al cabo de nueve años, y una vez alcanzada una presencia femenina equilibrada en el consejo, de como mínimo 33% durante dos mandatos consecutivos, las cuotas decaen. La ley fija que cada nueva vacante que se produzca en los Consejos deberá ser cubierta con una mujer. Establece, además, plazos de aplicación que van entre los ocho y seis años, dependiendo del tamaño de la empresa.

En el año 2003, Noruega se convirtió en el primer país del mundo en exigir, mediante una ley, un cupo mínimo de ocupación de mujeres en el directorio de ciertas sociedades que cotizan en bolsa (dependiendo el tamaño) y “hoy se ubica en el podio de las sociedades con mayor participación de mujeres en los directorios de empresas, alcanzando el 41,8%” (Cifuentes, 2020)<sup>16</sup>.

Luego de promulgar la ley, el Gobierno llegó a un acuerdo con las empresas privadas respecto a que la ley no sería obligatoria si es que el grado de representación exigido había sido logrado voluntariamente para julio de 2005. Como solo el 13,1% de las sociedades anónimas privadas había cumplido la norma, se les exigió a partir de enero de 2006. El cumplimiento total de la ley fue en enero de 2008 y se establecieron sanciones que iban desde multas hasta, incluso, la disolución de la empresa por incumplimiento de la ley (Terjesen, 2008).

Francia es el país de Europa que más fuertemente se ha abocado a la cuestión de género<sup>17</sup>. En el año 2011 modificó el Código de Comercio (art. L. 225-17) y estableció una cuota del 40% en los directorios o consejos de administración de las grandes empresas, con el fin de que ambos sexos estuvieran debidamente representados. Esta norma fue reforzada en agosto de 2014 por la Ley de igualdad entre hombres y mujeres (*loi no 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*) y entró en vigor en enero de 2017. La reglamentación establece una cuota del 40%, y aplica a las empresas cuyas acciones cotizan en el mercado regulado; a las empresas privadas con ingresos o activos totales superiores a los 50 millones de euros durante tres años consecutivos y con 500 o más empleados, cuestión que fue disminuida entre 250 y 499 en el año 2020; y también a las organizaciones gubernamentales.

Para lograr la adhesión y cumplimiento de la normativa, Francia dispuso como sanción que, en caso de nuevos nombramientos, estos serían nulos si no cumplen con la cuota estipulada, y todos los honorarios de los directores pueden ser retenidos hasta que se cumplan los requisitos.

### 5.1. La necesidad de “exigir” el cambio

A sentido contrario, Dinamarca, Alemania<sup>18</sup>, Luxemburgo, Polonia, Suecia y Reino Unido no han consagrado ninguna medida obligatoria, sino solamente han adoptado acciones de carácter voluntario que promueven la representación de las mujeres en los puestos superiores

<sup>16</sup> Esta ley es bastante estricta y exige cuotas precisas dependiendo del tamaño de la junta directiva, con sanciones en caso de incumplimiento. Fue una ley controvertida en su oportunidad, y que produjo reticencia especialmente por parte del sector empresarial. En su momento, el ministro de Comercio e Industria de la época, Ansgar Gabrielsen, sostuvo que la principal razón de una ley de cuotas es financiera, pues las mujeres constituyen al menos el 50% de los licenciados universitarios, por lo que no hay motivo para desperdiciar su talento y formación, en la que por lo demás el Estado invirtió. Así, resultaría incomprensible que no estuvieran en los directorios de las empresas.

<sup>17</sup> En el año 2017, el gobierno francés declaró la igualdad de género como una causa nacional. Se la denominó la “gran causa del quinquenio del Presidente de la República”, con compromisos asumidos por las distintas carteras del gobierno, incluyendo trabajo, cultura, justicia, transporte, fuerzas armadas, educación, agricultura, entre otras (Secrétariat d'Etat chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, s/f).

<sup>18</sup> En el año 2014 Alemania hizo lo propio con la intención de fijar un piso mínimo de 30% de mujeres en los directorios de las grandes compañías, habiendo proyectado elevar el mismo hasta un 40% para el año 2020.



de gestión. Sin perjuicio de ello, en el 2012, la Unión Europea evaluó que las medidas no vinculantes, en especial en las cotizadas, no habían logrado el objetivo de aumentar la igualdad de género en las empresas del conjunto de la Unión, salvo en los países que habían introducido medidas imperativas (como las detalladas en párrafos anteriores), por lo cual resolvió una Propuesta Directiva del Parlamento Europeo destinada a mejorar el equilibrio de género en los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas.

Los fundamentos de la Propuesta destacan que, durante varias décadas, los Estados miembros y las instituciones de la UE han intentado numerosas veces promover la igualdad de género en la toma de decisiones económicas, en particular para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas, adoptando recomendaciones y fomentando la autorregulación. Recuerdan los parlamentarios que dos Recomendaciones del Consejo (de 1984 y 1996) instaban a que el sector privado aumentase la presencia de mujeres en todos los niveles de la toma de decisiones, en particular mediante programas de acción positiva (incentivos), y a que la Comisión adoptase medidas para alcanzar un equilibrio de la participación de género en ese ámbito. Las iniciativas nacionales de autorregulación y de gobernanza de las empresas pretendían incitar a estas a nombrar un mayor número de mujeres en puestos de alto nivel.

Sin perjuicio de estos intentos, el aumento de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas ha avanzado muy lentamente, con un incremento medio anual en los últimos años de tan solo el 0,6 %. Destacan que en los diferentes Estados miembros ese porcentaje ha sido desigual y ha producido resultados muy divergentes, resaltando que los avances más importantes se registraron en aquellos Estados miembros y otros países en los que se habían adoptado medidas vinculantes<sup>19</sup>.

En un esclarecedor párrafo, el Parlamento explica:

El núcleo del problema radica en la persistencia de numerosos obstáculos a los que se enfrenta el número de mujeres altamente cualificadas, en permanente aumento, que están preparadas para ocupar puestos en los consejos en su camino hacia los puestos más altos de las empresas. La reticencia a designar candidatas femeninas para puestos en los consejos tiene a menudo sus raíces en los estereotipos de género en el momento de la contratación y promoción, en una cultura empresarial dominada por los hombres y en la falta de transparencia de los procedimientos de nombramiento para los puestos en los consejos. Estos elementos, que a menudo se denominan en su conjunto el «techo de cristal», socavan el óptimo funcionamiento del mercado de trabajo de los puestos para altos directivos en toda la UE<sup>20</sup>.

Atento a lo visto, Europa ha podido analizar —mediante hechos fácticos ocurridos en los países de su Unión— que el porcentual de mujeres en las juntas directivas de empresas privadas solo puede lograrse mediante medidas más agresivas que las simples recomendaciones, destinadas a dar la posibilidad real (no solo legal) a que mujeres altamente capacitadas puedan desempeñarse en los más altos cargos jerárquicos. La comparativa de los Estados en los cuales

<sup>19</sup> La conclusión resulta ser parcial, pues Suecia y Finlandia se encuentran entre los países con el mayor número de mujeres en directorios, aunque no cuentan con metas o cuotas respecto a la diversidad de género. Estos casos resultan ser el mejor ejemplo de cómo cuando se produce un cambio cultural en su población no se necesitan de acciones positivas que incentiven (u obliguen) la introducción de ciertas medidas o disposiciones.

<sup>20</sup> Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, Bruselas, 2012, p. 4.



existe una normativa imperativa<sup>21</sup> al respecto han mostrado que las empresas pueden funcionar igual o de mejor manera, derribando el mito de que las mujeres no ocupan cargos de alta dirección porque no quieren sino porque no se les da el espacio correspondiente.

## 6. Obligatoriedad de los cupos de género

Luego de haber recorrido por las legislaciones europeas, debemos preguntarnos si para lograr una paridad entre hombres y mujeres en la composición de los órganos de gobierno societario es necesario el establecimiento de cupos o cuotas obligatorias.

Sobre este particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha determinado que de 12 jurisdicciones que informaron establecer requisitos obligatorios para las empresas que cotizan en bolsa, cinco exigen al menos el 40% de la participación femenina en los consejos (Dinamarca, Francia, Islandia, Noruega y España), mientras que cuatro establecen la cuota entre un 20% y un 35%. Tres jurisdicciones requieren que las compañías públicas tengan al menos una directora en sus juntas y cinco de estas jurisdicciones informan que han establecido sanciones en caso de que no se cumpla con el cupo previsto.

Determinados países cuentan con orientaciones o recomendaciones, del tipo *soft law* o *comply-or-explain provision* (cumplir o explicar), entre los que se destacan Reino Unido, quien impulsó el objetivo no vinculante del 25% de mujeres en directorios de las compañías que cotizan en bolsa para fines del 2015 (objetivo que no ha sido alcanzado).

Panamá ha dictado, en el año 2017, la ley N.º 56 que establece cupos mínimos de mujeres en los diferentes organismos (incluyendo empresas públicas, instituciones financieras y bancos), de manera progresiva previendo llegar al 30% en el año 2020, sin sanciones por incumplimiento, sino adoptando una norma del tipo “cumplir o explicar”. Brasil, sin ley obligatoria, ha adherido al “club del 30%”<sup>22</sup>, fijando como uno de sus objetivos eliminar las juntas directivas compuestas solo de hombres en el B3 Novo Mercado para el 2020<sup>23</sup>, y alcanzar el 30% de directoras mujeres en las juntas de las listas de empresas del B3 IBRX 100 para el 2025.

En líneas generales, los países con legislación que obliga al cumplimiento de determinados cupos han tenido mayor éxito en sus resultados que aquellos que solo optaron por recomendaciones (con excepción de los casos de Suecia y Finlandia). Entre los primeros, para lograr el cumplimiento, se han consagrado sanciones que van desde multas, pasando por la retención de los honorarios de los directores, la nulidad de las designaciones llegando incluso a la disolución de la sociedad por incumplimiento de la ley.

Entonces, llegados a este punto, ha quedado de manera manifiesta que el camino idóneo para lograr los objetivos planteados es a través de normas imperativas, con fuertes sanciones ante su incumplimiento, para llegar y mantener el mínimo del 30% de los cargos ocupados por mujeres. La pregunta por contestar es ¿cuál debe ser la naturaleza de la disposición?

<sup>21</sup> En los países de Latinoamérica que no cuentan con normas imperativas referente a cupos de género en los directorios de empresas, los números expuestos por la consultora internacional Deloitte son los siguientes: en Brasil el 8,6% de los cargos directivos son ocupados por mujeres (2018), en Colombia, el número alcanza al 13,9% (el más alto de América Latina), Chile llega al 7,7% y, como se vio, Argentina al 4,7%. Los datos fueron obtenidos de Cifuentes (2020, p. 11).

<sup>22</sup> Campaña lanzada en el Reino Unido en 2010 por un grupo de presidentes y directores ejecutivos para aumentar la diversidad de género en los directorios y que posteriormente amplió su enfoque a los equipos de alta gerencia. La campaña ahora tiene presencia en catorce países.

<sup>23</sup> Al momento de escribir el presente artículo, el país aún no había mostrado las cifras alcanzadas en el año 2020.

### 6.1. Legislar, reglamentar y controlar

No existe controversia en la doctrina sobre las bases convencionales y constitucionales que sustentan la posibilidad de los gobiernos de sancionar leyes que reglamenten, limiten o determinen un cupo o paridad de género en la composición de los órganos societarios. Así, la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) brega por eliminar las diversas formas de discriminación que afectan a las mujeres, con la convicción de que estas constituyen un grupo social respecto del cual existe una realidad de exclusión basada en su sexo, del que resulta un menoscabo o desconocimiento de la titularidad, goce y ejercicio de los derechos humanos en las diversas esferas de la sociedad (Fortunato y Prono, 2021).

La Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (conocida también como la Convención de Belem do Pará) señala que se debe entender por violencia contra la mujer cualquier acción o conducta basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado (art. 1) y que toda mujer podrá ejercer libre y plenamente sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, contando con la total protección de esos derechos consagrados en los instrumentos regionales e internacionales sobre derechos humanos (art. 5).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha aprobado el Convenio 111 y la Recomendación, estableciendo planes de acción a través del Consejo de Administración que consideró que las exclusiones generales de ciertos empleos u ocupaciones del ámbito restringido que pretende resguardar la igualdad de trato son contrarias al Convenio. La Declaración y Programa de Acción de Viena establece que los derechos humanos de las mujeres y niñas forman parte inalienable e indivisible de los derechos humanos universales.

La Cuarta Conferencia Mundial de Beijing de ONU Mujeres explicitó:

El empoderamiento y la autonomía de la mujer y la mejora de la condición social, económica y política de la mujer es esencial para lograr un gobierno y una administración transparentes y responsables y el desarrollo sostenible en todos los ámbitos de la vida. Las relaciones de poder que impiden que las mujeres lleven una vida plena operan en muchos niveles de la sociedad, desde los más personales hasta los más públicos.

En esta hermenéutica, y conforme al Estado republicano en el que se desarrollan las sociedades, el Congreso de la Nación resulta ser el órgano natural donde este tipo de decisiones deben ser debatidas, discutidas y sancionadas. No existe en nuestro país una institución que permita una discusión más amplia y heterogénea como lo son las cámaras de senadores y diputados, donde pueden escucharse, analizarse y debatirse la forma, extensión y progreso de las medidas que son necesarias para garantizar a la mujer la igualdad real de oportunidades y el sano desarrollo de las empresas en el país.

Cuando referimos a “extensión y progreso” hacemos referencia a la realidad social en la que se desenvuelve cada país y cómo una medida del tipo que aquí se analiza, si bien no implica una violación a ningún derecho y se encuentra ampliamente justificada, necesita ser exigida desde los más altos niveles y empresas más grandes hacia las más pequeñas. Comenzar desde lo macro hacia lo micro, teniendo especial consideración la posibilidad real y cierta de las personas jurídicas alcanzadas por la medida que puedan hacerla cumplir.

En el más burdo de los ejemplos, resultaría ilógico exigirle a una pequeña empresa familiar (PyME), cuya explotación la llevan a cabo dos hermanos hombres, y cuyos honorarios no son sino el resultado de la distribución de los dividendos, contratar a una persona ajena a la empresa.

Una decisión de este tipo acarrearía una complejidad insuperable para miles de pequeñas empresas, organizaciones, consorcios, asociaciones y cualquier tipo de persona jurídica; razón de ello fue que tal circunstancia se tuvo en cuenta en las regulaciones europeas<sup>24</sup>.

## 6.2. El alcance de las medidas a tomar

Hemos determinado, entonces, que la mejor y más correcta forma de fijar cuotas o cupos de género en los directorios de las empresas es a través de una ley general, amplia, contemplativa de las diferentes realidades de cada explotación económica y progresiva, que le permita al empresariado proyectar los pasos a seguir, la selección y preparación de los ámbitos y estructuras para adaptarse a las nuevas exigencias de un Estado que debe ser garante de las igualdades reales entre hombres y mujeres.

Esa garantía debe consistir en una onda expansiva que se propaga hacia todas las direcciones. Esto es, para que la igualdad deje de ser un mero *slogan* o letra muerta en alguna normativa olvidada, deben tomarse acciones positivas y disponer sanciones que obliguen a modificar el arraigado comportamiento corporativo que se encuentra enraizado no solo en las empresas privadas, sino también en las empresas estatales y en todos los órganos y niveles del gobierno en general.

Una normativa que tenga por objetivo lograr un real cambio cultural exige un esfuerzo de todos los actores que desempeñan un papel social relevante. Así como se han exigido cupos mínimos en las listas electorales legislativas y se estudia la posibilidad de extender este pensamiento a los órganos administrativos, de consejo y asesoramiento de empresas privadas y públicas, debe también alcanzar a las listas electivas presidenciales, de gobernadores, locales (donde existan intendente y viceintendente), e incluso en la composición de los gabinetes de todos los espacios y niveles de gobierno.

Nos hemos explayado en extenso sobre las ventajas y —por, sobre todo— la necesidad de que se garanticen y reconozcan espacios de poder a la mujer. Estudios de diferentes organismos han determinado que el piso del 30% permite que se rompa el esquema lógico del arraigamiento cultural y los niveles de participación permanezcan y se extiendan en el tiempo.

## 7. Conclusiones

En el recorrido efectuado en el presente artículo, hemos advertido que la discusión que se está desarrollando en Argentina sobre el cupo de género en las áreas de dirección y gerencia en las personas jurídicas se ha abordado desde hace muchos años en otras latitudes del planeta. Así, se ha encontrado mejoras y avances muy importantes con evidencias fácticas realmente interesantes que nos sirven de punto de apoyo para debatir una disposición que sea marco en la Nación.

Se ha demostrado que en cuestiones de género —de íntima vinculación cultural— para lograr un cambio real se necesitan de herramientas legales imperativas con fuertes sanciones tendientes a efectuar un salto hacia una nueva realidad e instalar, en el mediano y largo plazo, cambios duraderos brindando a la mujer el espacio de poder y decisión que le corresponde, garantizando una igualdad real (artículo 16, Constitución Nacional).

Se han visto también los magros resultados de las recomendaciones e incentivos, que si bien contribuyen a los cambios no alcanzan para generarlos. Esta cuestión ha sido resaltada por la Unión Europea y mostrada en la realidad argentina a través de los estudios efectuados por la doctrina.

<sup>24</sup> La propuesta de la Unión Europea solo exige aquellos cambios del Derecho de sociedades nacionales que son estrictamente necesarios para una armonización mínima de los requisitos aplicables a las decisiones de nombramiento... No se aplica a las pequeñas y medianas empresas (PyME), para las que estas medidas podrían suponer una carga desproporcionada.

En razón de todo ello, la conclusión aparece como una luz al final del túnel: políticas públicas que, dirigidas por leyes sancionadas en el marco de un amplio debate y participación de los diferentes actores sociales, pongan en movimiento a todo el aparato estatal para dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de metas que deben ir progresando, desde el 30% hasta niveles de igualdad absoluta, desde las empresas más grandes y poderosas hacia las de menor envergadura, teniendo siempre presente la realidad social y económica de las pequeñas y medianas explotaciones económicas.

En lo que respecta a las Resoluciones de la Inspección General de Justicia, que dieron el puntapié inicial a esta investigación, entendemos que son ajustadas a derecho (punto 6.1 de este trabajo), y contribuyen a promover una nueva cultura empresarial argentina. Si bien los alcances no son los que puede tenerse mediante una ley dictada por el Congreso Nacional, permiten comenzar a tejer una red de normativas imperativas que exijan cupos femeninos en un mercado signado por el dominio del hombre.

La Cámara Nacional en lo Comercial se limitó a rechazar la medida con un mero formalismo de interpretación restrictiva, pues la IGJ es intérprete de la Ley General de Sociedades, y esta no exige, pero tampoco prohíbe el establecimiento de una disposición de cupos máximos o mínimos. A sentido contrario, la interpretación brindada por la Cámara Nacional en lo Civil, sala M, refleja de manera contundente el lugar que deben ocupar las mujeres y cómo todo el aparato estatal debe estar dirigido a satisfacer tales derechos.

## Referencias bibliográficas

- Basco, A., Barral Verna, Á., Monje Silva, A., Barafani, M., Sant Anna Torres, N. y Oueda Cruz, S. (2021). *Una mirada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. BID. <https://doi.org/10.18235/0003427>
- Cifuentes, P. (2020). Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas. *Asesoría Técnica Parlamentaria*, 1-11.
- Daglio, A., Cicco, C. de, Mortola Saiach, J. y Schargrotsky, M. (2020). *Perspectivas para la implementación de cuotas de género en los directorios empresariales de la argentina* [Trabajo Final de Grado]. Torcuato Di Tella, Argentina. [https://drive.google.com/file/d/1XPVxXTARk\\_2NdTDVT-fXhDXrbuM\\_CGIE/view](https://drive.google.com/file/d/1XPVxXTARk_2NdTDVT-fXhDXrbuM_CGIE/view)
- Fernandez de Andreani, P. (2020, agosto). La Inspección General de Justicia a la vanguardia en materia de paridad de género. *La Ley*, 1-12.
- Fernandez de Andreani, P. y Spagnolo, L. (2021, agosto). Avanza la diversidad en las sociedades comerciales. *Doctrina Societaria Y Concursal*.
- Fortunato, C. y Prono, J. (2021). La resolución 34/2020 de la Inspección General de Justicia y los derechos de la mujer. *RDCO*, 305, 111.
- Harari, Y. N. (2020). *De animales a dioses: breve historia de la humanidad*. Debate.
- Jablonka, I. (2020). *Hombres Justos.: Del patriarcado a las nuevas masculinidades*. Anagrama.
- Rodríguez Gustá, A. (2010). *Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de gestión de equidad de género*. PNUD.
- Terjesen, S. (2008). Female presence on corporate boards: a multicountry of environmental context. *Jena Economic Research Papers*, 009.
- Vitolo, D. (2021, julio). Paridad de género en la administración de las personas jurídicas privadas. De lo binario a lo diverso. DE las recomendaciones y acciones positivas a la imperatividad. *La Ley*, 1-12.

## Sentencias

Cámara Nacional Comercial, sala C (2021). *Caso Inspección General de Justicia c/ Línea Expreso Liniers S.A.I.C. s/organismos externos*. Sentencia de 09 de agosto de 2021. Expediente N° 1651/2021/CA01.

## Observaciones, opiniones, recomendaciones e informes:

- Comisión Nacional de Valores (2019), *Informe sobre Género en los Directorios de las Empresas del Mercado de Capitales*, 12/03/2019, <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1308/1308informe-sobre-genero-en-los-directorios-de-las-empresas-del-mercado-de-capitales>
- KPMG (2018), *Las mujeres en los directorios de las 500 empresas que más venden en la Argentina*, 07/09/2018. <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2018/09/las-mujeres-en-los-directorios-de-las-500-empresas-que-mas-venden-en-la-argentina.html>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (sin fecha), *Las mujeres en el mundo del trabajo*. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_ctio\\_documento-detrabajo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_ctio_documento-detrabajo.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015), *Mujeres en puestos de alta dirección en grandes empresas de América Latina*. <https://www.cepal.org/es/infografias/mujeres-en-puestos-de-alta-direccion-en-grandes-empresas-de-america-latina>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021), *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*, ONU. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46633-la-autonomia-economica-mujeres-la-recuperacion-sostenible-igualdad>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021), *La pandemia del COVID-19 generó un retroceso de más de una década en los niveles de participación laboral de las mujeres en la región*, ONU. <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-pandemia-covid-19-genero-un-retroceso-mas-decada-niveles-participacion-laboral>
- Ministerio de Educación (2021), *Mujeres en el sistema universitario argentino*, 2019-2020, Dpto. de información universitaria. [https://drive.google.com/file/d/1QUPb0iN-qnzvT-Tnenj3EY8DNufDsOy\\_S/view](https://drive.google.com/file/d/1QUPb0iN-qnzvT-Tnenj3EY8DNufDsOy_S/view)
- Deloitte (2020), *Women in the Boardroom: A Global Perspective*. Global Center for Corporate Governance. Sixth edition. <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory.html>
- OECD (2019), *Corporate Governance Factbook 2019*. <https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Corporate-Governance-Factbook-2019.pdf>