

Buen Gobierno Corporativo y diversidad: una agenda pendiente en la argentina

Maria Victoria Galano Marcos ¹

Sumario: La falta de mujeres en la gobernanza de las sociedades, no es solo un tema de igualdad, sino también de calidad institucional y eficiencia económica. La falta de su inclusión en la Ley General de Sociedades y de políticas de Acciones positivas, deja a las mujeres en una absoluta desprotección, cuando en la mayor parte del mundo, estos temas ya están planteados y aquí, hemos retrocedido.

1.- Introducción:

En la actualidad Argentina, carecemos de legislación en relación a la perspectiva de género en los Directorios y/o gerencias de las Sociedades Comerciales. Debemos terminar con la discriminación estructural para con la mujer y perforar los sesgos existentes. ¿Para lograrlo, alcanza con el uso de acciones positivas o es necesario la implementación de las cuotas de participación femenina obligatorias? **2.- Desarrollo:**

- Dato inicial: La representación de mujeres en los directorios de las principales empresas argentinas sigue siendo baja.

Un informe reciente indica que solo el 17.8% de los miembros de los directorios de las 1000 empresas con mayor facturación son mujeres. Además, los hombres siguen ocupando la gran mayoría de los puestos de liderazgo, como la presidencia (94.6%) y la vicepresidencia (86%). A pesar de algunos avances, la participación femenina en los directorios de las empresas argentinas continúa siendo un desafío. Si bien hubo un ligero aumento en la representación femenina en los últimos años, este ha sido mínimo, y las mujeres siguen estando subrepresentadas en posiciones de toma de decisiones.

Quienes determinan que los varones están más capacitados que las mujeres para componer los órganos de gobernanza: los hombres., por lo tanto, es difícil que podamos tener vos y voto, por lo tanto sería necesaria la inclusión de los cupos.

Las acciones positivas que se han promovido en esta materia, no han dado resultados.

En materia política, los cupos femeninos han tenido buena cabida en el Congreso Nacional, podemos pensar si las legisladoras que cubren dichos cupos son o no capacitadas, pero la misma pregunta nos podemos hacer respecto de los hombres.

Esta cuestión no se trata de feminismos, todo lo contrario, se trata de cuestiones de mejoramiento económico con la inclusión de las mujeres en los puestos claves de las Empresas.

Se debe resaltar la importancia de comprender que la perspectiva de género es una herramienta que contribuye a avanzar hacia la igualdad y que una de las principales dificultades en esta tarea es precisamente la deconstrucción de los estereotipos de género que infravaloran y discriminan a la mujer estando insertos de forma sutil, irreflexiva y arraigada en la cultura.

Sumándose a lo expuesto, han de tenerse en cuenta tres aspectos o dimensiones importantes en la comprensión del derecho a la igualdad y su aplicabilidad real. En primer lugar, debe entenderse que este derecho debe comportar una igualdad formal, es decir, la protección que se consagra en las leyes y obliga al Estado a garantizarla. En segundo lugar, la igualdad material, implica para los Estados la obligación de hacer efectivo este derecho y además, hacer todo lo posible por transformar y erradicar las causas de la desigualdad. En tercer lugar, debe haber una dimensión de

igualdad con enfoque diferencial, para brindar protección a las personas en situación de vulnerabilidad manifiesta.

Si bien la Inspección General de Justicia tenía la Resolución General 34/2020, en donde incluía el cupo femenino, la misma fue derogada en abril de 2024. Con esta derogación se elimina la necesidad de que asociaciones civiles, las simples asociaciones, las sociedades anónimas que estuvieren o quedaren comprendidas en el artículo 299 de la Ley N°19.550, las fundaciones con un órgano de administración de integración temporaria y electiva y las anteriores Sociedades del Estado (Ley N° 20.705), deban incluir en su órgano de administración y en el órgano de fiscalización, en su caso, una conformación que incluya la misma cantidad de mujeres y de hombres o un mínimo de un tercio de mujeres en caso de que la cantidad a cubrir sea de número impar.

La Resolución destaca el hecho de que las resoluciones derogadas fueron cuestionadas judicialmente y declaradas nulas -por el momento- por los tribunales de alzada con fundamento en que la actuación de la IGJ lo fue en exceso de facultades atribuidas al organismo por la legislación vigente (vicio de incompetencia). En virtud de ello concluye que resulta conveniente y razonable dejar sin efecto las resoluciones cuestionadas, en tanto obrar de otro modo importaría un dispendio administrativo y jurisdiccional. Lo poco que teníamos concluyo, sin siquiera haber tenido directivas que aconsejaran, como medida de acción positiva, la inclusión de las mujeres en los órganos de gobernanza.

Contrario a lo que aquí ocurre la directiva de la Unión Europea, exige al menos un 40 % de mujeres en los Consejos de Administración de Empresas que cotizan en bolsa para 2026

La Comisión Europea adoptó la hoja de ruta sobre los derechos de la mujer el 7 de marzo de 2025. La hoja de ruta esboza una visión a largo plazo para lograr la igualdad de género, basada en los principios fundamentales y los objetivos políticos establecidos en la Declaración de principios para una sociedad igualitaria en materia de género. Su finalidad es defender y promover los derechos de las mujeres y abordar nuevos retos en materia de igualdad de género, como los prejuicios facilitados por la tecnología, la discriminación y la violencia. La hoja de ruta establece un marco político de la UE para los derechos de la mujer que guiará nuestras acciones en los próximos años. Proporciona una base para el desarrollo de medidas jurídicas y políticas específicas en el marco de la Estrategia para la Igualdad de Género después de 2025 y más adelante, y servirá de inspiración para políticas con perspectiva de género en otras iniciativas de la Comisión.

La Comisión invita a las demás instituciones europeas, en particular al Parlamento Europeo y al Consejo, a que respalden la Declaración de principios para una sociedad igualitaria en materia de género en el transcurso de 2025 y se adhieran a ese compromiso. La Comisión también invita a otras instituciones, los Estados miembros, los interlocutores sociales, las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas pertinentes a que desempeñen un papel activo en la consecución de los principios y objetivos de la hoja de ruta, y a que propongan medidas al nivel adecuado.

También ha supuesto un hito la [Directiva sobre el equilibrio de género en los consejos de administración](#), cuyo objetivo es un mayor equilibrio de género en los puestos de toma de decisiones de las grandes sociedades de la Unión con cotización bursátil. Tras diez años de negociaciones, la Directiva se adoptó por fin el 22 de noviembre de 2022. Este nuevo acto legislativo de la UE ayudará a romper el techo de cristal en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa y ofrecerá a las numerosas mujeres cualificadas para ocupar puestos de trabajo de alto nivel una oportunidad real de obtenerlos.

La OCDE trabaja para promover la igualdad de género en los órganos de gobernanza corporativa a través de la transversalización del enfoque de género en sus políticas y la promoción de la participación femenina en puestos de liderazgo. Esto incluye el desarrollo de marcos políticos y legales, la implementación de programas y proyectos, y la promoción de la financiación para la igualdad de género. Además, la OCDE realiza estudios y análisis para identificar brechas de género y proponer recomendaciones de políticas públicas para abordarlas.

Que está pasando en México: "...Marzo es el mes ideal para impulsar por todos lados la importancia de la representación femenina en la economía, porque no solo tiene que ver con equidad de género,

esto es mucho más profundo, se trata de una estrategia clave para el crecimiento económico sostenible de México. Y para hablar con más profundidad sobre esto, quiero contarte un poco de cómo paso a paso hemos tomado espacios y haciendo la diferencia, para empezar, voy a retomar el reciente estudio realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), y empezamos con cifras muy reveladoras: Si el país alcanzara la tasa de participación de la

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICOS, su Producto Bruto Interno podría crecer en 6,9 billones de pesos en la próxima década. Sin acciones concretas, el ritmo actual de la inclusión femenina tardaría 56 años en alcanzar dicho nivel. Estos datos de 2025 tienen consonancia con el estudio realizado por la [Secretaría de Hacienda y Crédito Público](#), que en 2023 lanzó el análisis 'Hacia la Igualdad de Género en el Sector Financiero', en el que reveló que apenas un **15% de empresas mexicanas cuentan con mujeres en puestos de alta dirección, mientras que el World Economic Forum indicó que a nivel global el índice decía que de 38% del 2023, a 2024 se ha reflejado un decremento a 36.04%**, estos datos son el marco perfecto para impulsar lo que hace falta: Más equidad en los equipos directivos, más mujeres tomando decisiones.... (1) <https://www.openfinancetribe.mx/> mayo 6/2025. Promover más mujeres en espacios de Liderazgo es una estrategia de crecimiento económico. Beatriz Duran Serrano.

El liderazgo de las mujeres mejora los resultados económicos, ambientales y sociales a largo plazo, y fortalece las instituciones. Según investigaciones, un mayor número de mujeres en funciones decisorias se correlaciona con [mayores márgenes de beneficios netos](#) de las empresas y, [menores emisiones de CO2](#). La proporción de empresas formales que pertenecen mayoritariamente a mujeres o en las que la mujer es directiva superior alcanza el 25%.

“...La narrativa de los responsables de políticas sobre el emprendimiento femenino está cambiando gradualmente, pasando de fomentar la creación de un gran número de startups a centrarse en apoyar a las mujeres bien posicionadas para liderar empresas orientadas al crecimiento. Las emprendedoras innovadoras pueden ser agentes de cambio y aportar nuevas soluciones a los desafíos globales; sin embargo, se enfrentan a múltiples barreras para el crecimiento de sus negocios. Este informe de políticas examina las siguientes cuatro áreas de restricción y proporciona evidencia sobre medidas para reducir las brechas de género en cada una: 1. Capital humano, incluyendo las brechas de género en el acceso a habilidades y redes; 2. Factores que limitan el acceso a la financiación; 3. Factores que limitan la adopción de tecnología y la expansión del mercado; y 4. Factores contextuales, incluyendo restricciones legales y regulatorias, normas sociales, acceso a la atención médica y violencia de género....” (2).

“...A pesar del progreso constante, las mujeres siguen estando muy subrepresentadas en los puestos de liderazgo corporativo a nivel mundial. La proporción de mujeres ejecutivas y miembros de juntas directivas aumentó entre 1997 y 2017, pero el progreso no fue uniforme. En parte como respuesta a las cuotas de género, la proporción de mujeres en juntas directivas ha aumentado rápidamente en algunos países, mientras que en otros se ha quedado atrás. Este informe de políticas presenta los resultados derivados de los registros financieros de aproximadamente 62.000 empresas que cotizan en bolsa en 58 economías durante el período 1997-2017, que en conjunto representan más del 92 % del PIB mundial. Los autores concluyen que si, como indica la evidencia emergente en la literatura, la diversidad de género contribuye a un rendimiento empresarial superior, entonces el progreso en esta área podría ayudar a impulsar la productividad a nivel mundial. Los responsables políticos y los líderes corporativos deberían considerar políticas públicas y privadas de apoyo, incluyendo un seguimiento más neutral en materia de género en la educación, protocolos empresariales que fomenten el equilibrio de género en la contratación y los ascensos, leyes antidiscriminación de cumplimiento obligatorio, apoyo público para guarderías de alta calidad, licencias por maternidad y paternidad, fácilmente disponibles y asequibles, y cuotas...” (3).

“.... A pesar de lo antedicho, la realidad muestra un panorama desigual. La sobrerrepresentación masculina en los directorios es aún la norma, y las mujeres que logran acceder a esas posiciones suelen ser la excepción. Transformar esta situación requiere un cambio cultural profundo, que

implicar repensar en relaciones, eliminar sesgos profundamente arraigados y franquear barreras, de unos y otras. Como si fuera poco, el progreso en equidad de género ha demostrado estancarse en contextos de crisis. La pandemia fue un claro ejemplo de estos y, según el Foro Económico Mundial, hizo retroceder unos 30 años el camino hacia la igualdad. Y si de crisis hablamos, el cambio climático, la inflación generalizada, la incertidumbre económica, y los recurrentes conflictos bélicos, entre otros desafíos, no parecen ser pájaros de buen agüero. Para acelerar el cambio, en varios países se han adoptado medidas concretas. Un ejemplo de tantos es la Directiva de la Unión Europea que exige al menos un 40 % de mujeres en los Consejos de Administración de Empresas que cotizan en bolsa para 2026. En Argentina, en cambio, iniciativas similares han tenido corta vida: la resolución 34/2020, que obligaba a las sociedades inscriptas en la Inspección General de Justicia a garantizar una composición equitativa entre hombres y mujeres, fue anulada a los pocos meses por un fallo de la Sala C de la Cámara Comercial. Mientras tanto, con el cupo o sin él, las mujeres siguen abriéndose camino en un terreno que continúa siendo mayoritariamente masculino. En esta carrera de obstáculos, las redes y organizaciones como Women Corporate Directors (WCD) o Women20 son esenciales, al impulsar y respaldar el crecimiento de ejecutivas y profesionales dentro de las empresas. En con este mismo objetivo que Mercado, junto a KPMG, lleva adelante este estudio anual: una herramienta que no solo enriquece el debate con datos concretos, sino que también ofrece insumos valiosos para el análisis y reflexiones futuras...” (4) **3.- El marco normativo actual:**

- Ley General de Sociedades 19.550: neutralidad en materia de género.
- Comparación con paridad en otros ámbitos: política, sindicatos.
- Derecho comparado: Europa (Noruega, España, Francia, Italia) con cuotas obligatorias; Estados Unidos -California: con cuotas obligatorias; Latinoamérica con avances en Chile y Brasil.

4.- Desafíos y propuestas Desafío normativo:

- Incorporar cupos obligatorios en la LGS las sociedades.
- Incorporar acciones positivas.

Desafío institucional:

- Fortalecer CNV e IGJ o Registros Provinciales, como promotores de buen gobierno corporativo con perspectiva de género.
- Publicación obligatoria de datos sobre composición de género en directorios.

Desafío cultural y económico:

- Combatir sesgos de género en decisiones societarias.
- Capacitación y promoción de liderazgos femeninos en el sector privado y público.

Propuestas concretas:

- Transparencia obligatoria en balances sociales.
- Incentivos fiscales para empresas con directorios paritarios.
- Reformas a la LGS para introducir paridad progresiva en sociedades cotizantes y cerradas. -
Redes y programas de formación para mujeres empresarias y directoras.

5.- Conclusiones:

La ausencia femenina en órganos societarios de gobernanza es un problema estructural. La perspectiva de género no es un accesorio del derecho societario. Es un requisito para construir sociedades más democráticas, eficientes y legítimas, encontrándose comprobado que, la mujer aporta mayor eficiencia económica. Es un gran desafío para nuestros gobernantes, tomar esta problemática y llevarlo a cabo en los cambios legislativos.