

# Investigaciones y Publicaciones 2013 (I)



## Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España

*Patricia Gabaldón  
IE Business School*



Centro de  
Gobierno Corporativo





# Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España

---

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<i>pág. 3</i>
<b>2. ¿Por qué es importante la igualdad de género en los consejos de administración y en la alta dirección? Beneficios y barreras a la incorporación de mujeres en los consejos de administración y gobierno corporativo</b> .....	<i>pág. 4</i>
<b>3. Mujeres en los consejos de administración: panorama global y análisis comparativo internacional</b> .....	<i>pág. 8</i>
<b>4. Mujeres en los consejos de administración en España</b> .....	<i>pág. 13</i>
4.1 Introducción, marco legislativo y situación actual .....	<i>pág. 13</i>
4.2 Mujeres consejeras en el IBEX-35: un panorama global .....	<i>pág. 17</i>
4.3 Mujeres consejeras en el IBEX-35: ejecutivas, independientes y dominicales .....	<i>pág. 22</i>
4.3.1 Perfil y funciones de las consejeras independientes .....	<i>pág. 25</i>
4.3.2 Perfil y funciones de las consejeras dominicales .....	<i>pág. 28</i>
4.3.3 Perfil y funciones de las consejeras ejecutivas .....	<i>pág. 31</i>
<b>5. El acceso a los consejos: la presencia de la mujer en la alta dirección de las empresas</b> .....	<i>pág. 31</i>
5.1. Introducción .....	<i>pág. 31</i>
5.2. Mujeres directivas en España .....	<i>pág. 33</i>
5.3. Mujeres en la alta dirección de las empresas del IBEX-35 .....	<i>pág. 39</i>
<b>6. Algunas conclusiones</b> .....	<i>pág. 45</i>

## 1. INTRODUCCIÓN

El 14 de noviembre de 2012, alrededor de las 9.30h, Vivian Reding, Comisaria Europea de Justicia, tuiteó desde su cuenta personal, en todos los idiomas de la Unión Europea: @VivianeRedingEU: “La Comisión ha aprobado mi propuesta de ley europea para que haya un 40% de mujeres en los consejos de administración en el año 2020”.

Esta iniciativa proponía un objetivo del 40% de presencia femenina en los consejos de administración, una cuota “femenina”, aunque con un horizonte temporal amplio (año 2020). Que las mujeres no están llegando a los órganos de gestión y de administración de las grandes empresas no es nada nuevo. La pregunta que nos tenemos que plantear es si realmente una cuota en el máximo órgano de gobierno de una empresa cambiará la realidad y las mujeres pasarán a ocupar estos puestos. En España, desde 2007 está en vigor la Ley de Igualdad, que tiene como uno de sus objetivos incrementar el número de mujeres en los puestos de poder, y en los consejos de administración más concretamente (aunque se trata de una recomendación y no se establecen sanciones por no hacerlo). Desde la entrada en vigor de esta Ley, se ha visto como el número de mujeres ha crecido tanto en valores absolutos como relativos, pero sigue estando lejos de estar en igualdad de representatividad con respecto a los hombres que forman parte de estos consejos. A este ritmo, harían falta al menos otros 30 años para alcanzar el 40%.

La incorporación de las mujeres a las cúpulas de poder no debe ser presentada únicamente como una cuestión de justicia social, sino que debe ser analizada de una manera más profunda. Es importante conocer qué motivos pueden empujar a las empresas a contar con más mujeres en sus consejos de administración y en la alta dirección, y cuáles son las razones por las que esta situación no se da en la actualidad. Conocer cuál podría ser el impacto de la aportación “femenina” o de la interacción de la diversidad de género en los Consejos, son elementos clave para poder conocer la realidad dentro de estas empresas.

Uno de los argumentos más habitualmente utilizados para justificar la baja presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas es el número relativamente bajo de potenciales candidatas adecuadas para estos puestos, dada la limitada presencia de mujeres en los puestos de alta dirección. Conocer cuál es la situación de la mujer alta directiva, con potencial para poder alcanzar un puesto como consejera ejecutiva de su empresa o como independiente de otras, es

esencial para poder hacer un análisis de prospectiva de la situación con respecto a la igualdad de género en las empresas españolas.

Con este fin, el presente trabajo se plantea conocer no sólo las cifras más actuales de diversidad de género dentro de los consejos de administración, sino también las variables que influyen en esta toma de decisiones dentro de los consejos y sus posibles efectos en las decisiones finalmente tomadas.

## **2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y EN LA ALTA DIRECCIÓN? BENEFICIOS Y BARRERAS A LA INCORPORACIÓN DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO**

El interés sobre la participación de las mujeres en la alta dirección, los consejos de administración y demás posiciones de liderazgo empresarial, se ha visto reavivado por el debate sobre las cuotas de género en estos estamentos. Este debate es especialmente importante en las empresas cotizadas en Bolsa, ya que el interés de los accionistas está legislado y es supervisado por órganos superiores, como es el caso de la CNMV, cuyo objetivo es “velar por la transparencia de los mercados de valores españoles y la correcta formación de precios, así como la protección de los inversores”<sup>1</sup>.

4

Este interés procede, en cualquier caso, del crecimiento en importancia de las cuestiones de equidad desde la perspectiva ética y moral, y también desde la perspectiva de la eficiencia empresarial. Por citar algún ejemplo reciente, algunos analistas consideran la igualdad de género como uno de los mayores impulsores de la recuperación de Islandia<sup>2</sup>. Este país, se recupera de su crisis financiera, con un gobierno liderado por una mujer y con un pacto nacional sobre la igualdad de género, pero es necesario conocer más en detalle la situación para poder extrapolar esta experiencia al resto del mundo.

¿Qué ofrecen las mujeres diferencialmente con respecto a los hombres? Existe un debate abierto sobre si las mujeres aportan cualidades diferenciales, como pueden ser un estilo de dirección y/o de liderazgo diferente (Kanter, 1977)<sup>3</sup>. La idea que subyace al considerar la incorporación de las mujeres en los consejos, es la importancia de la diversidad dentro de los mismos ya sea como motor de innovación, ya sea como imagen representativa de los agentes con influencia sobre la empresa (stakeholders), siendo estos desde los clientes hasta los propios empleados.

Por diversidad podemos entender muchos conceptos, desde la raza hasta la religión, pasando por conceptos mucho menos visibles como la ideología política o la educación. Si nos concentramos en los elementos más visibles de la diversidad, la de género es, quizá, el tipo más habitualmente analizado.

<sup>1</sup> <http://www.cnmv.es/portal/quees/Funciones/Funciones.aspx>

<sup>2</sup> [http://elpais.com/diario/2011/07/27/ultima/1311717601\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/07/27/ultima/1311717601_850215.html)

<sup>3</sup> Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation* (Vol. 5049). Basic books.

En los tiempos de la globalización, el crecimiento en los mercados que las nuevas tecnologías han propiciado, los procesos de integración comercial, los flujos migratorios, etc., las empresas deben adaptarse a gustos internacionales de clientes multinacionales, así como incorporar trabajadores que permitan adaptarse a estos nuevos consumidores y que generen innovación y nuevas ideas.

Las mujeres representan el 50% de la población, y casi la mitad de la fuerza laboral. En los países desarrollados, los niveles educativos medios obtenidos por las mujeres son, al menos, tan altos como los de los hombres. En pocas palabras, podríamos decir que es ineficiente no utilizar el valor potencial de estos conocimientos, habilidades y experiencias. Los cambios en las tendencias demográficas ponen de relieve la necesidad de una mayor participación laboral femenina. Muchos países ya se están enfrentando a problemas de envejecimiento de la población, acompañado de la consiguiente reducción de la población activa. La sociedad no puede permitirse el lujo de ignorar o subutilizar el potencial humano que representa la otra mitad de la población. En palabras del Banco Mundial, este aprovechamiento de talento sería considerado “smart economics”<sup>4</sup>.

La diversidad de género en los consejos de administración de las empresas es un concepto cuya importancia se ha empezado a destacar de manera relativamente reciente. La intuición nos lleva a pensar que la diversidad dentro de los consejos de administración debería ser fuente ideas e innovación, así como una herramienta de mejora en la gobernabilidad de las empresas y probablemente, en el rendimiento financiero de las mismas. Sin embargo, a pesar de las potenciales ventajas de la diversidad de género, la composición de los consejos de administración sigue siendo homogénea y no ha cambiado demasiado en los últimos años.

Las empresas buscan una buena gestión de la diversidad como herramienta para convertirse en organizaciones inclusivas y que reflejen los intereses de todos los grupos de interés (“stakeholders”) que la componen y la rodean, desde los trabajadores a los clientes, los proveedores o el público en general. Como resultado, la diversidad de género se ha convertido en un tema político en muchos países, con gobiernos que han establecido cuotas, más o menos voluntarias, de presencia mínima de las mujeres en órganos de gobierno con el fin de incorporar esta diversidad.

Robinson y Dechant (1997)<sup>5</sup> establecen que las principales ventajas de la diversidad dentro de la empresa están en el aumento del talento dentro de la misma y el consiguiente ahorro de costes, así como en una mayor atracción de talento externo y el crecimiento del mercado por la mejora de la innovación, de las estrategias de liderazgo y de la aproximación global a los clientes.

Burgess y Tharenou (2002)<sup>6</sup> explican de qué manera las mujeres aportan características diferenciales a los consejos de administración y cómo ponerlo de manifiesto puede atraer más mujeres: la presencia

<sup>4</sup> <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:21675086-pagePK:64257043-piPK:437376-theSitePK:4607,00.html>

<sup>5</sup> Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.

<sup>6</sup> Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49.

de mujeres incorpora un mayor debate por diferencias de opinión, atracción de otras mujeres por considerarse ejemplos a seguir dentro de la organización y permiten a los clientes identificados con la igualdad de género que haya decisiones más adaptadas a sus ideas.

Los consejos de administración de las empresas son, de hecho, el órgano de gobierno más importante de las sociedades, y además de las responsabilidades que se les atribuye legalmente, se encargan de la supervisión y control de la alta dirección, de la marcha de la propia empresa, y de la aprobación y control de la ejecución de la estrategia aprobada. Un Consejo debe estar formado por profesionales con competencia, experiencia y prestigio, que en su conjunto sean capaces de aunar un conjunto de habilidades y cualificaciones relevantes para la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Sin embargo, la presencia de mujeres aun sigue siendo minoritaria en estos grupos de liderazgo.

¿Por qué hay tan pocas mujeres en los consejos y en la alta dirección de las empresas? En casi todos los países desarrollados, el patrón ha sido similar y las mujeres tienden a posicionarse en puestos que “tienden a concentrarse al principio o en el nivel medio” (Gender Gap Report, 2010)<sup>7</sup>. Esto es lo que se ha venido llamando el “techo de cristal” (Cotter et al)<sup>8</sup>: “barreras invisibles a las que se ven expuestas las mujeres trabajadoras altamente calificadas que les impide alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo de los negocios, independientemente de sus logros y méritos”.

6

Inicialmente, la manera de fomentar la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las empresas pasa por el buen gobierno corporativo y la adecuada gestión de la diversidad. Si diversidad significa más mujeres como altos ejecutivos o miembros de consejos de administración, deberíamos ver un efecto positivo en el valor de las acciones y resultados de la empresa. Sin embargo una cantidad considerable de investigadores han tratado de vincular la contribución de las mujeres a los resultados de la empresa, pero hasta ahora los resultados no son concluyentes, ya que es difícil aislar este único elemento en el funcionamiento global de una empresa. Por lo tanto, es arriesgado establecer una correlación directa entre la diversidad de género y el éxito financiero. Sin embargo, en el terreno cualitativo, sí hay autores que han demostrado la relación entre la diversidad de género y la innovación, un mejor conocimiento del mercado o la identificación con los clientes, lo que implicaría un mejor resultado por parte de la empresa aunque esto es mucho más difícil de identificar y los resultados no son inmediatos sino con un horizonte a más medio plazo.

Por otro lado, es inevitable mencionar que, como promedio, las mujeres tienen un vínculo más estrecho con las responsabilidades familiares. La falta de una adecuada estructura o política de conciliación de la vida laboral y personal puede hacer que muchas mujeres de alto potencial renuncien a sus carreras profesionales justo en el momento de sus vidas en el que se acercan a puestos de mayor responsabilidad y probablemente con menos flexibilidad.

<sup>7</sup> Zahidi, S., & Ibarra, H. (2010). The corporate gender gap report 2010. *In World Economic Forum*.

<sup>8</sup> Cotter, David A., Joan M. Hermsen, Seth Ovadia, and Reece Vanneman (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, Vol. 80 No. 2, pp. 655–81.



Otro de los argumentos más habituales para justificar la falta de mujeres en puestos de alta dirección o en consejos de administración es que no hay suficientes mujeres que cumplan con los requisitos necesarios para ocupar estos puestos. Dada la evolución de la mujer en el mercado de trabajo y el continuo aumento en sus credenciales educativas, podríamos pensar que este problema se solucionará con el paso del tiempo y que gradualmente más y más mujeres se deberían incorporar a puestos de responsabilidad. Aunque, de nuevo, la baja presencia de mujeres directivas y consejeras hace pensar que el proceso no será automático.

Sin embargo, existen otras barreras que frenan la incorporación de mujeres a los puestos más altos dentro del gobierno de las empresas. Los nuevos miembros de los consejos de administración, en muchos casos, se seleccionan entre un grupo pequeño de candidatas, donde éstos se conocen o tienen cierto nivel de confianza. Las mujeres, en ocasiones por tener carreras profesionales aún incipientes, no son parte de estas redes en las que se realiza la selección y es complicado que se encuentre siendo parte del grupo de "seleccionables". Y en el caso de que lo sean, muy probablemente no cumplan con la imagen tradicional de un miembro de un consejo. Estamos hablando de mujeres más jóvenes, con carreras en sectores quizá más innovadores, lo que hace que en ocasiones no sean consideradas como perfiles adecuados para estos puestos.

Barreras a la entrada de mujeres en los consejos de administración			
reciente incorporación al mercado laboral -- falta de experiencia relevante	no pertenecen a las redes de "consejeros" -- no son visibles	no cumplen con el estereotipo del consejero -- no son consideradas	difícil combinación de vida familiar y laboral -- las mujeres dejan su carrera profesional

La presencia de mujeres en los consejos de administración debe crecer con el tiempo, no sólo por la búsqueda de la igualdad, sino como una manera de mejorar el gobierno corporativo, siendo éste más inclusivo y representativo para la empresa. Y no se trata de cambiar las normas o los criterios de selección, sino de potenciar la creación de valor, la diversificación en las habilidades y experiencias disponibles y, por tanto, buscar un mejor rendimiento de las empresas. Esto implicará que no sólo aumente la presencia de mujeres en número sino que también lo hará en función de su experiencia, perfiles y número.

Recientemente muchos países de todo el mundo han puesto en marcha leyes de igualdad que afectan a los consejos de administración. Esta regulación tiende a reforzar la presencia de las minorías - las mujeres, en este caso - a través de cuotas o pseudo-cuotas más o menos obligatorias. El caso más extremo es el de Noruega, donde la diversidad de género en los Consejos ha sido un requisito

obligatorio desde 2003, y obliga a las empresas a que al menos el 40% de los consejeros de las sociedades sea del género minoritario. A las empresas se les concedió cinco años para cumplir y lo hicieron: más del 40% de los miembros de sus consejos son mujeres en la actualidad.

En el resto de Europa, apenas el 15,8% de los consejeros de las empresas que cotizan en Bolsa en los 27 Estados miembros de la Unión Europea, son mujeres y son el 16,8% de los consejeros no ejecutivos, mientras que más de 96% de los presidentes de estas mismas empresas son hombres. Con el fin de intentar recortar esta diferencia, el 14 de noviembre de 2012 a propuesta de Vivian Reading, como hemos mencionado anteriormente, la Comisión Europea adoptó una directiva que establece un objetivo mínimo del 40% del sexo menos representado en los consejos de sociedades cotizadas en Europa para el año 2020 – la fecha se adelanta dos años, a 2018, para las empresas públicas que cotizan en Bolsa<sup>9</sup>.

Las políticas de discriminación positiva, como las cuotas femeninas, buscan “forzar” la presencia de minorías en determinados grupos. Las cuotas de género tienen por objetivo reforzar la presencia de la mujer en los consejos, que no parece cambiar por si misma, y por extensión, equiparar la presencia femenina en el resto de posiciones de liderazgo, con la esperanza de que esta restricción cambie también la diversidad de género de las empresas no solo en su capa más alta sino también en el resto. Esta estrategia “de arriba hacia abajo” fuerza la presencia de consejeras en los consejos, pero no en el resto de la empresa. Y realmente en esa zona gris está la duda de si realmente esta obligatoriedad cambiará no solo los consejos sino la diversidad dentro de toda la empresa.

8

### **3. MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN: PANORAMA GLOBAL Y ANÁLISIS COMPARATIVO INTERNACIONAL**

La reducida presencia de mujeres en los consejos de administración es habitual en casi todos los países del mundo. Y el caso español no es una excepción, ya que la presencia de mujeres en las cúpulas de las grandes empresas, es decir el consejo de administración y la alta dirección, es escasa, aunque con diferencias, en casi todos los países del mundo, por lo que también es relevante comparar la situación española con el resto del mundo.

La siguiente tabla (tabla 3.1) muestra la presencia de mujeres considerando una escala global y por regiones del mundo. Es importante destacar las fuertes diferencias entre distintos lugares del mundo: la realidad entre la zona más industrializada de Asia y los países escandinavos es totalmente dispar. Sin embargo, la media nos indica que todavía podemos considerar que las mujeres están lejos de tener una posición representativa y mucho menos mayoritaria en los consejos de administración de las empresas. Globalmente, el 11% de los consejeros de las empresas analizadas son mujeres, el 62,5% de las

<sup>9</sup> European Commission (2012) Press Release-Women on Boards: Commission proposes 40% objective, IP/12/1205 and Press Release- Questions and Answers: Proposal on increasing Gender Equality in the Boardrooms of Listed Companies, MEMO/12/860.

empresas tienen una mujer dentro de sus máximos órganos de control y apenas un 13% tiene tres o más mujeres en estos puestos. Lo más destacado es que del total de empresas, solo el 2,3% tienen una mujer como CEO dentro del consejo.

Los países escandinavos, con una fuerte tradición de equidad y teniendo en cuenta que incluye a Noruega, país donde la cuota de género del 40% es obligatoria, son los que muestran una mayor presencia femenina en los consejos, aunque están aún lejos del objetivo del 40% de cuota noruega. Se puede apreciar que casi la totalidad de los consejos de las empresas en estos países incluyen a mujeres y que casi la mitad de ellas tienen un número que supera la masa crítica de tres mujeres. Aunque la cifra de mujeres líderes de consejos es aún muy baja, es relevante decir que es el valor más alto de todos los analizados en el mundo, cercano al 27%.

África y Oriente Medio son la segunda región en este particular ranking, con una media de 15,5% de mujeres en los consejos y con algo más del 82% de las empresas con mujeres en dichos consejos. El resto del mundo desarrollado (EEUU, Canadá, Europa industrializada, Australia y Nueva Zelanda) muestra valores muy similares, con ligeras variaciones entre ellos. Entre un 12% y un 14% de los consejeros son mujeres, y algo más del 70% de las empresas tienen presencia femenina en los consejos, al menos con una sola mujer. Las cifras de mujeres en puestos máximos de liderazgo empresarial son mucho más reducidas en este caso, y rondan el 2,5% de las empresas.

**Tabla 3.1. Incorporación de mujeres en consejos de administración por regiones. Marzo 2013.**

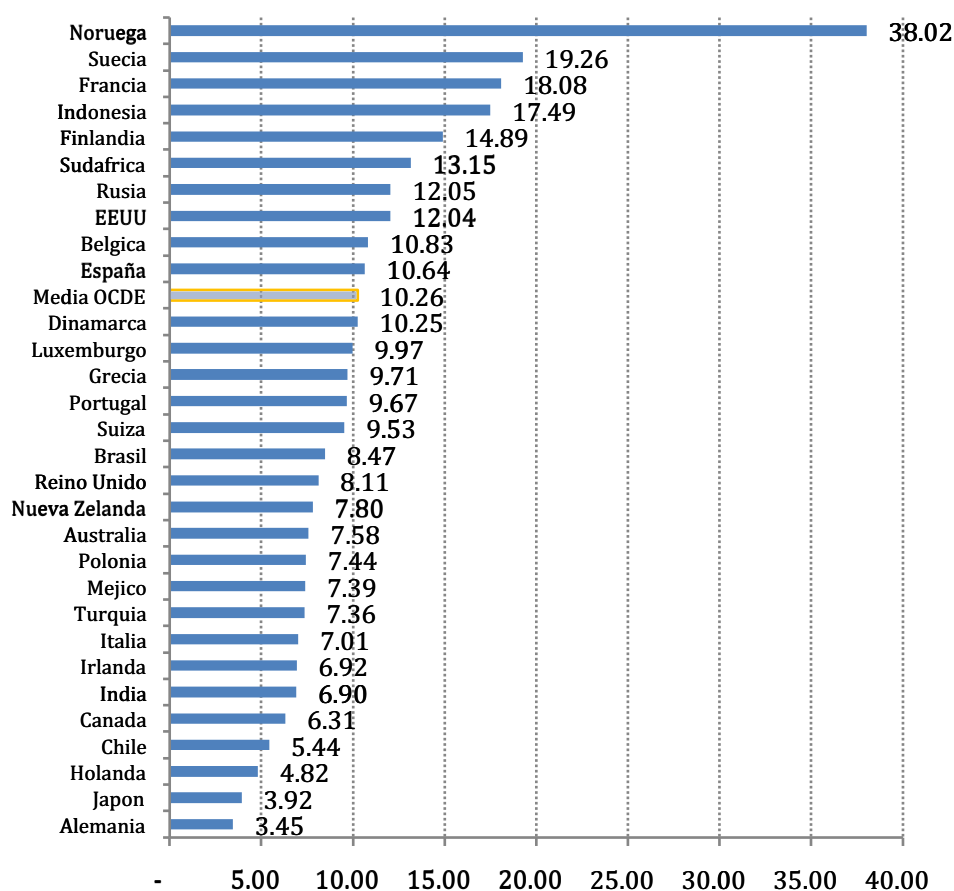
Fuente: GMI Ratings 2013 Women on Boards<sup>10</sup>.

		% mujeres en consejos	% empresas con al menos 1 mujer en el consejo	% empresas con al menos 3 mujeres en el consejo	% empresas con CEOs mujeres				
Escandinavia	Dinamarca	26,9	96	47,2	5,6				
	Finlandia								
	Noruega								
	Suecia								
Africa y Oriente Medio	Egipto	15,5	82,1	27,7	5,4				
	Israel								
	Marruecos								
	Sudáfrica								
Australia / Nueva Zelanda	Turquía	14	70,3	7,7	2,7				
	Australia								
	Nueva Zelanda								
EEUU / Canadá	EEUU	13,9	76,2	15,1	2,6				
	Canadá								
Europa Industrializada	Austria	12,3	72,5	18,3	2,2				
	Bélgica								
	Francia								
	Alemania								
	Grecia								
	Irlanda								
	Italia								
	Holanda								
	Portugal								
	España								
	Suiza								
	Reino Unido								
	<i>Media Global</i>					<b>11</b>	<b>62,5</b>	<b>13</b>	<b>2,3</b>
	Europa Emergente					Rep. Checa	7,9	52	6
Polonia									
Hungría									
Rusia									
Asia Emergente	China	6	40	4,8	2				
	India								
	Tailandia								
	Indonesia								
	Malasia								
	Filipinas								
	Corea del Sur								
	Taiwán								
Resto de América	Brasil	5,2	37,3	2,1	2,1				
	Chile								
	Colombia								
	Méjico								
	Perú								
Asia industrializada	Hong Kong	3	24,4	2,3	0,8				
	Japón								
	Singapur								

<sup>10</sup> [http://info.gmiratings.com/Portals/30022/docs/gmiratings\\_wob\\_042013.pdf?submissionGuid=4911104d-db26-4303-9cf5-4525c6790068](http://info.gmiratings.com/Portals/30022/docs/gmiratings_wob_042013.pdf?submissionGuid=4911104d-db26-4303-9cf5-4525c6790068)

Las regiones de Europa emergente, Asia emergente y el resto de América, muestran valores de incorporación de mujeres en consejos inferiores a la media mundial. No alcanzan el 8% en presencia femenina media en los consejos, entre el 37% y el 50% de las empresa tienen una mujer, y entre el 2% y el 6% tienen tres o más de tres, por lo que estamos hablando más de una excepción que de una regla. Finalmente el área más industrializada de Asia muestra la menor incorporación de mujeres: un 3% en media, un 24% de las empresas tienen una mujer, solo un 2,3% alcanzan un valor cercano a la masa crítica, y apenas un 0,8% de estos consejos está liderado por una mujer.

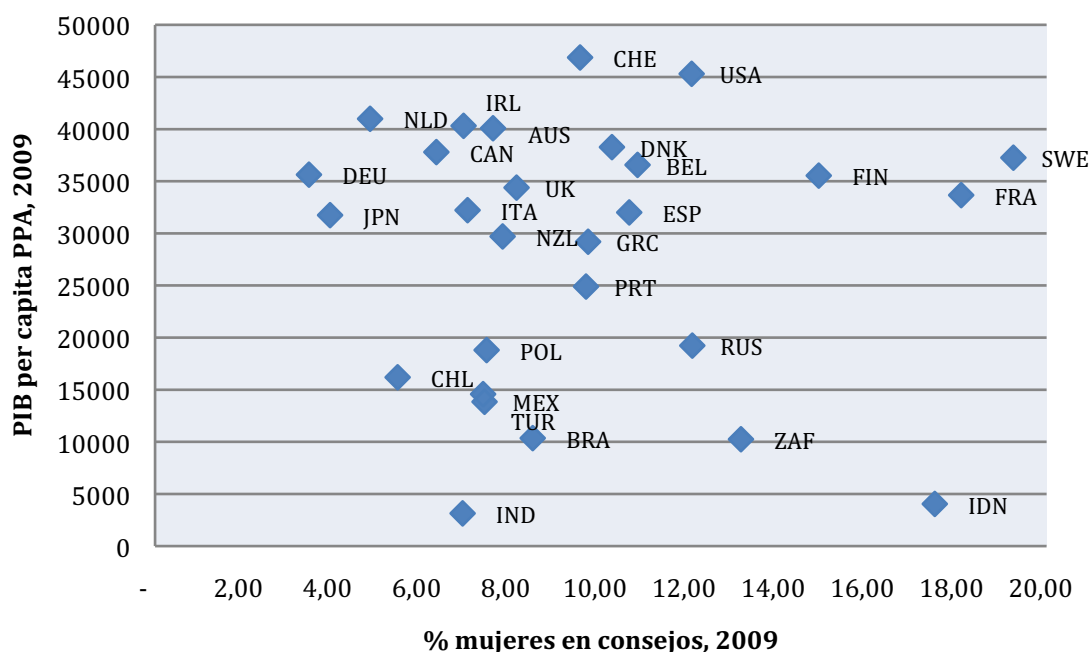
**Gráfico 3.1. Porcentaje de mujeres en consejos de empresas cotizadas, 2009.** Fuente: OCDE



Desagregando por países, los datos de la OCDE muestran cuál es la situación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas de los países, como vemos en el gráfico 3.1. Noruega es el país con mayores cifras de incorporación de mujeres a los consejos de administración. Esta cifra será de un 40% en breve, pero aun no ha sido alcanzada. Le sigue a mucha distancia Suecia, que a pesar de estar considerado dentro del mismo grupo de países, no llega al 20% de presencia femenina en consejos. La media en el porcentaje de mujeres en los consejos de empresas cotizadas de los países de la OCDE, se sitúa en torno al 10% de los consejeros de las empresas cotizadas. Sin embargo, la mayoría de los países están por debajo de esta media, llegando esta cifra a ser mínima en Holanda, Japón y Alemania; países que en el año 2009 no superaban el 5%.

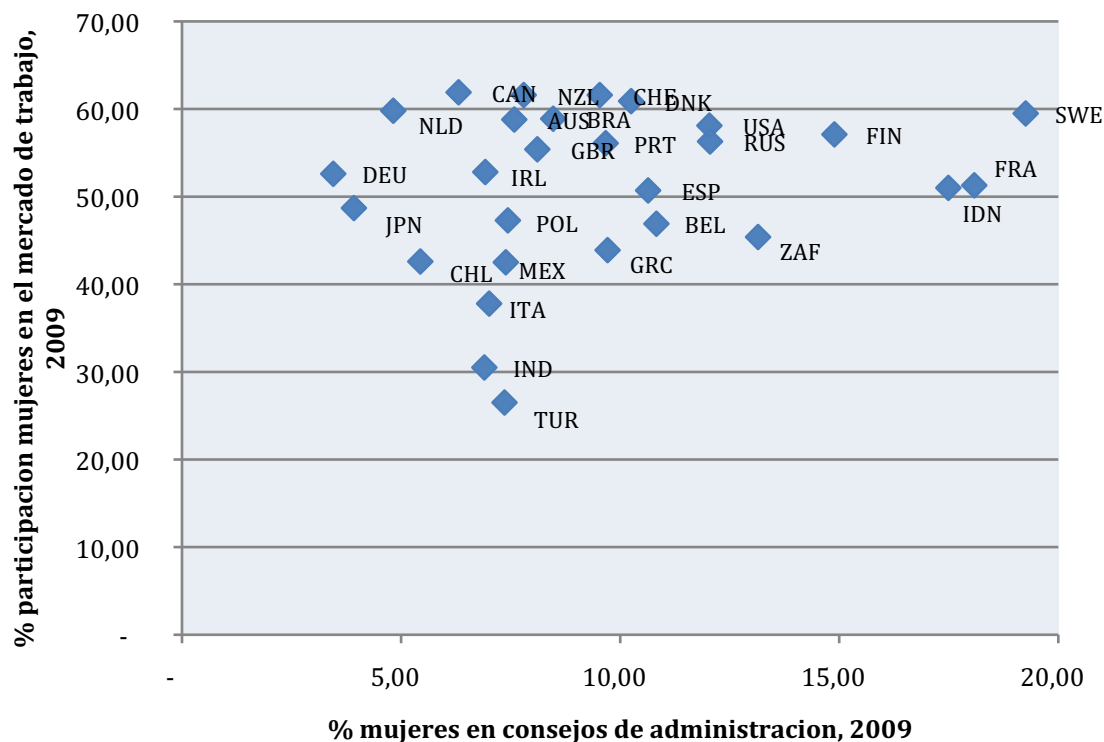
Dado que la incorporación de la mujer al mercado laboral se ha producido a distintas velocidades dentro de Europa y la entrada de la mujer al mercado de trabajo ha implicado que haya más familias con dos ingresos, y muchas más personas con sus propios ingresos (mujeres que antes no trabajaban), podría ser posible una correlación entre la riqueza del país y la incorporación de mujeres en los consejos. En el gráfico 3.2 podemos ver la posible correlación entre el PIB per cápita en términos de paridad de poder adquisitivo del año 2009 y la presencia de mujeres en consejos de administración del mismo año [para la realización de este gráfico hemos excluido el caso de Noruega, por el efecto de la cuota, y el caso de Luxemburgo, por mostrar niveles de renta muy por encima del resto de los países]. Y no parece que haya ningún tipo de relación clara entre el nivel de vida y la incorporación de las mujeres a los puestos de máximo poder de las empresas de sus países (gráfico 3.2).

**Gráfico 3.2. Relación entre el porcentaje de mujeres en consejos en países de OCDE y PIB per cápita/PPA, 2009.** Fuentes: OCDE y Banco Mundial.



La relación entre la participación de la mujer en el mercado de trabajo, por extensión, podría tener relación sobre el porcentaje de féminas en los consejos de administración. Aunque la relación entre ambas es positiva, la dispersión entre las correlaciones no muestra que haya un patrón común entre la entrada de la mujer en el mundo laboral y las mujeres en puestos de liderazgo empresarial (gráfico 3.3). Países como Alemania u Holanda son parte de un grupo en el que a pesar de que la mujer está plenamente integrada en el mundo laboral, su presencia en los consejos es muy baja. Mientras que otros países como Turquía, India o Italia muestran presencias en consejos mayores que combinadas con una baja participación femenina en el mundo laboral.

**Gráfico 3.3. Relación entre la participación de las mujeres en el mercado de trabajo y el porcentaje de mujeres en consejos de administración, 2009.** Fuentes: OCDE y Banco Mundial.



## 4. MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA

### 4.1. Introducción, marco legislativo y situación actual

El acceso a los recursos financieros a través de la Bolsa de una empresa implica la incorporación de terceros inversores, no relacionados con la actividad diaria de la empresa, pero que aportan capital. Es por ello que se hace necesario que exista un órgano de gobierno capaz de vigilar la gestión de estas empresas y velar por los intereses de los accionistas y de todos los demás grupos de interés en esta nueva etapa de financiación de la empresa. El concepto de gobierno corporativo se define como un conjunto de principios y normas que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Los dos órganos de gobierno más importantes de una sociedad de capital son la junta general de accionistas y el consejo de administración. Un buen Gobierno Corporativo permite a la empresa garantizar su supervivencia y crear valor de forma sostenible para sus accionistas, considerando adecuadamente los intereses de los grupos de interés, en un entorno de transparencia informativa (ver Principios del Buen Gobierno Corporativo, 2004, para mayor detalle)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

En España la entidad encargada de velar por el buen gobierno corporativo de las empresas cotizadas es la CNMV<sup>12</sup>. Además de las normas legales de obligado cumplimiento, por ejemplo la obligatoriedad de hacer público todos los años, a través de su página web, un informe de gobierno corporativo y otro de remuneraciones, que deben ceñirse a modelos desarrollados reglamentariamente, existe un código con recomendaciones de aplicación voluntaria basado en el principio de “cumplir o explicar” (se trata del Código Unificado de Buen Gobierno, CUBG a partir de ahora, que fue publicado en el año 2006, que recoge también lo previsto en los anteriores códigos Olivencia y Aldama).

La realización anual de estos informes busca “aumentar la eficacia económica y reforzar la confianza de los inversores, considerando la evolución de las reglas de gobierno corporativo en el ámbito europeo e internacional, un resumen de los principales desarrollos normativos y recomendaciones de los códigos de Buen Gobierno que se han impulsado en España en los últimos años y una descripción de las pautas de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas, de otras entidades emisoras de valores y de las cajas de ahorros”.<sup>13</sup> Las empresas, dentro de los Informes de Buen Gobierno, deben informar y explicar sus prácticas de gobierno, el funcionamiento del consejo de administración y, entre otras cuestiones, de su composición, selección, independencia, retribución, etc. Dentro de estos informes se recoge todo lo relacionado con el tema objeto de esta investigación: la diversidad de género en el consejo de administración.

14

En lo que se refiere directamente a la igualdad de género en los consejos de administración en España, hay dos referencias clave: la Ley de Igualdad (2007) - Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres - y el ya referido CUBG del año 2006, en su recomendación 15. Las transcribimos a continuación.

Ley de Igualdad, artículo 75. Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles:

*Las sociedades obligadas a presentar cuenta 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.*

<sup>12</sup> La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) es el organismo encargado de la supervisión e inspección de los mercados de valores españoles y de la actividad de cuantos intervienen en los mismos. Fue creada por la Ley 24/1988, del Mercado de Valores, que supuso una profunda reforma de este segmento del sistema financiero español. Las Leyes 37/1998y 44/2002 han venido a actualizar la anterior, estableciendo un marco regulador adaptado a las exigencias de la Unión Europea, propicio para el desarrollo de los mercados de valores españoles en el entorno europeo, e incorporando nuevas medidas para la protección de los inversores.

El objetivo de la CNMV es velar por la transparencia de los mercados de valores españoles y la correcta formación de precios, así como la protección de los inversores. La CNMV, en el ejercicio de sus competencias, recibe un importante volumen de información de y sobre los intervinientes en los mercados, gran parte de la cual está contenida en sus Registros Oficiales y tiene carácter público.

La acción de la Comisión se proyecta principalmente sobre las sociedades que emiten u ofrecen valores para ser colocados de forma pública, sobre los mercados secundarios de valores, y sobre las empresas que prestan servicios de inversión y las instituciones de inversión colectiva. Sobre estas últimas, así como sobre los mercados secundarios de valores, la CNMV ejerce una supervisión prudencial, que garantiza la seguridad de sus transacciones y la solvencia del sistema.

La CNMV, a través de la Agencia Nacional de Codificación de Valores, asigna códigos ISIN y CFI, con validez internacional, a todas las emisiones de valores que se realizan en España.

Fuente: [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

<sup>13</sup> <http://www.cnmv.es/Portal/-/verDoc.axd?t={15193256-a553-4c98-b045-88cd87c6af88}>



*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.*

Por otra parte, el artículo 54 de la misma Ley explicita que “la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella observarán el principio de presencia equilibrada en los nombramientos que le corresponda efectuar en los consejos de administración de las empresas en cuyo capital participe”. En este último artículo se pretende favorecer, en lo relativo a la contratación pública, a las empresas que cumplan con los criterios de igualdad.

El CUBG, cuyas recomendaciones no son de obligado cumplimiento, sino que se basa en el principio de “cumplir o explicar”, por lo que las empresas que no cumplan lo recomendado en el código deben explicitar los motivos por los que no ha sido así y los esfuerzos realizados para mejorarla, dedica la recomendación 15 a la igualdad de género dentro de los consejos, buscando aprovechar el talento disponible en la sociedad y haciendo explícita la necesidad de aumentar el número de mujeres en los Consejos de administración, por encontrarlo “escaso”.

#### Recomendación 15 del CUBG

*Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la Comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:*

- a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;*
- b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.*

Según la información del Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración, en su 16ª Edición (tabla 4.1) de las 106 sociedades cotizadas analizadas en este informe para el año 2011, el número de Consejeros en las 106 empresas analizadas varía entre 5 (Ercros) y 22 (Mapfre). El tamaño medio del consejo es de 11,6 miembros y el tamaño más habitual es de 10 consejeros. De estos consejeros, el 10,2% son mujeres, lo que implica una mujer por consejo (1,19 mujeres por consejo de media) (ver tabla 4.1).

**Tabla 4.1. Estadísticos descriptivos de consejos consejeros y presencia femenina, 2011.**

Fuente: elaboración propia a partir de información de Spencer Stuart, 2012.

	Total Consejeros	Mujeres Consejeras	% mujeres/total
Total	1.230	126	10,2
media	11,6	1,2	10,2
mínimo	5	0	0
máximo	22	5	40

<sup>14</sup> [http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Spain-Board-Index-2012\\_23Oct2012.pdf](http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Spain-Board-Index-2012_23Oct2012.pdf)

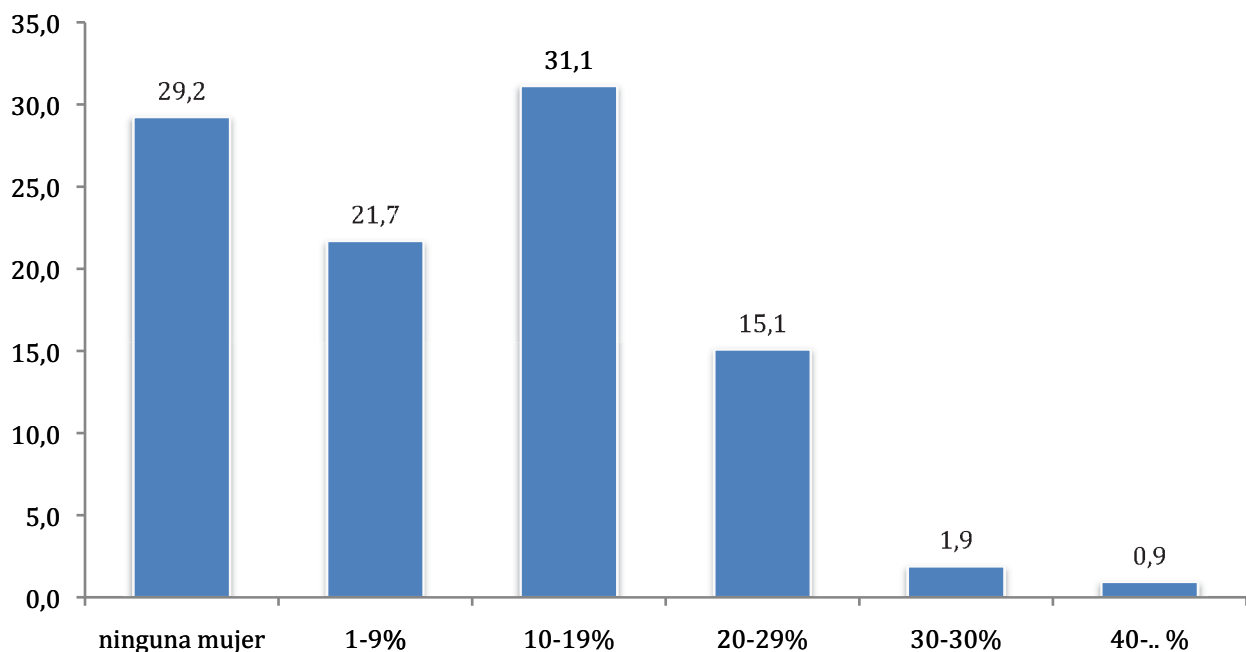
De las 106 sociedades, 31 de ellas no tienen ninguna mujer en el consejo, 41 tienen una sola mujer, 23 tienen dos mujeres, y 11 tienen tres o más. El caso máximo es FCC con cinco mujeres en su consejo de administración, seguido de Acciona, CaixaBank, Cementos Portland y Jazztel (gráfico 4.1).

**Gráfico 4.1. Presencia femenina en consejos de administración españoles: clasificación según el número de mujeres en el consejo.** Fuente: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración



Solo Jazztel dispone de un consejo de administración con un 40% de mujeres en el mismo. Prosegur (37,5%) y Acciona (30,5%) son las únicas empresas con un tercio de los miembros del consejos que son mujeres y el porcentaje más habitual entre las empresas que tienen alguna mujer es el 10%, a pesar de que la mayoría no tienen y 23 de las 106 están por debajo de esta cifra (gráfico 4.2).

**Gráfico 4.2. Presencia femenina en consejos de administración españoles: clasificación según el porcentaje de mujeres en el consejo.** Fuente: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración



## 4.2. Mujeres consejeras en el IBEX-35: un panorama global

Dentro de las empresas que cotizan en Bolsa, sólo 35 de ellas están consideradas parte del principal índice de referencia, el IBEX-35, elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Se trata de las 35 empresas con mayor liquidez en el sistema bursátil de las cuatro Bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia). Para que un valor forme parte del IBEX-35, debe tener una capitalización media superior al 0,30 por ciento de la del IBEX-35 en el período analizado y haber sido contratado por lo menos en la tercera parte de las sesiones de ese período. Si no se cumple esta condición, la empresa podría ser elegida para entrar en el índice si estuviese entre los 20 valores con mayor capitalización bursátil.

A fecha de mayo de 2013, las empresas que formaban parte del IBEX-35 eran las siguientes:

ABENGOA, S.A.	GAS NATURAL SDG, S.A.
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	REPSOL YPF, S.A.
ACCIONA, S.A.	GRIFOLS, S.A.
ACERINOX, S.A.	INTERNATIONAL CONSOLIDATED
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y	AIRLINES GROUP, S.A.
SERVICIOS, S.A.	IBERDROLA, S.A.
AMADEUS IT HOLDING, S.A.	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.
ARCELOR MITTAL**	INDRA SISTEMAS, S.A.
BANKINTER, S.A.	JAZZTEL, PLC.
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	MAPFRE, S.A.
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, SDAD	MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN, S.A.
HOLDING DE MDOS Y STMAS FIN., S.A.	OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.
CAIXABANK, S.A.	BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE	RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.
ALIMENTACIÓN, S.A.	BANCO DE SABADELL, S.A.
ENAGÁS, S.A.	SACYR VALLEHERMOSO, S.A.
ENDESA, S.A.	BANCO SANTANDER, S.A.
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y	TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.
CONTRATAS, S.A.	TELEFÓNICA, S.A.
FERROVIAL, S.A.	VISCOFAN, S.A.

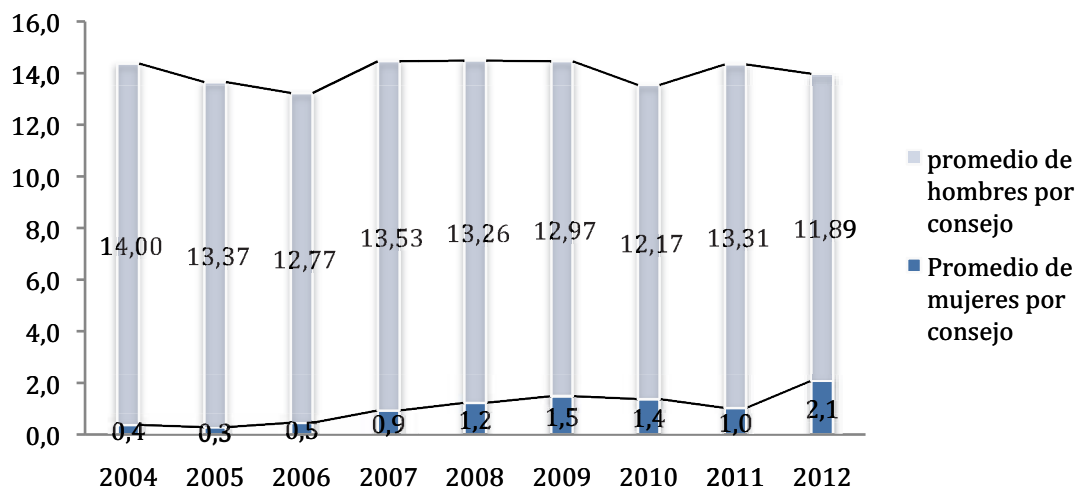
La evolución de las cifras de incorporación de las mujeres a los consejos de administración en las empresas del IBEX-35 es muy significativa. A la vista del número de mujeres que han entrado a formar parte de estos consejos de administración, podemos ver como las iniciativas legislativas que buscaban impulsar la presencia de las mujeres dentro de los consejos están surgiendo efecto. Como era de esperar, hay un fuerte incremento en la presencia femenina del año 2006 al 2007, año en el que entra en funcionamiento la Ley de Igualdad. Sólo en ese año, la presencia femenina se multiplica por dos,

pasando de 16 mujeres a 33, lo que implicaba el 6,4% de los consejos. A partir de ese año y hasta el 2010, la entrada de mujeres ha sido constante aunque con variaciones entre años. Lo más interesante es que a pesar de la caída en número de mujeres experimentada en el año 2011, hay un fuerte incremento en el año 2012, año en el que se llega a tener 73 mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX-35, es decir, el 15% de los miembros de los consejos de administración de las empresas del IBEX-35, acortando en gran medida la diferencia entre hombres y mujeres en los órganos de gobierno de estas empresas.

El gráfico 4.3 muestra cómo ha variado el tamaño de los consejos de las empresas del IBEX-35 en función del género de sus consejeros. En el año 2004, la presencia media de mujeres era de 0,4 por consejo, es decir que la mayoría de los consejos de las empresas cotizadas en el IBEX-35 no tenían ninguna mujer dentro de sus consejos de administración. El año 2008, una vez entró en vigor la Ley de Igualdad, el número medio de mujeres en los consejos de administración supera la unidad, y se ha mantenido en torno a esta cifra hasta el año 2012, que ha superado el valor medio de dos mujeres por consejo. Es importante destacar que el tamaño de los consejos se ha mantenido constante durante todo el período 2004-2012, lo que implica que la incorporación de mujeres ya se está llevando a cabo de facto, ocupando posiciones que hasta ese momento seguramente habían sido masculinas.

#### Gráfico 4.3. Evolución del número promedio de hombres y mujeres por consejo.

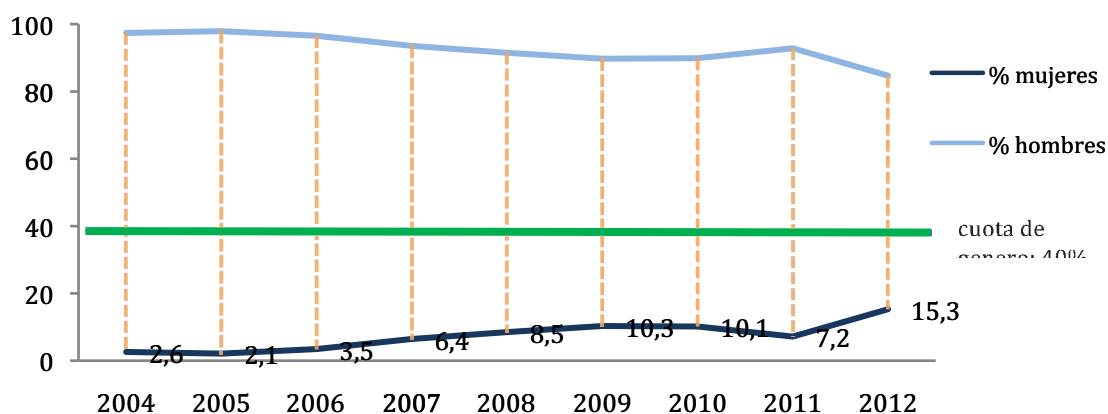
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los Informes de Gobierno Corporativo



El gráfico 4.4 muestra cómo ha evolucionado la presencia de hombres y mujeres dentro de las empresas del IBEX-35 y como en términos porcentuales, la diferencia entre ambos grupos se ha ido acortando con el tiempo. Si bien previamente veíamos como los consejos habían crecido en tamaño, aquí podemos apreciar como el porcentaje que representan los hombres se ha ido reduciendo a lo largo del periodo estudiado, empezando este descenso en 2007. Aunque la presencia femenina está lejos del 40%, que parece ser un objetivo potencial de diversidad de género (línea verde), la mejora en la diferencia es significativa.

#### Gráfico 4.4. Evolución de la Diferencia de Género en la presencia en Consejos de Administración: Diferencia entre % hombres y % mujeres (Objetivo cuota 40%).

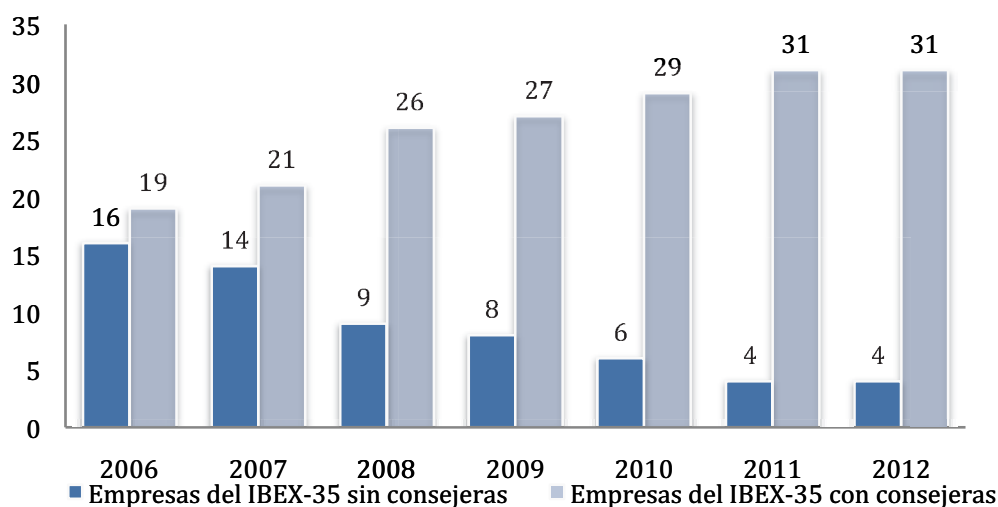
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los Informes de Gobierno Corporativo



Sin embargo, no solo el número global de mujeres en los consejos de las empresas del IBEX-35 es relevante. Entrando un poco más en detalle, podemos conocer la presencia femenina en los consejos de cada una de estas empresas. La evolución del número de empresas con y sin mujeres en sus consejos de administración dentro de las empresas del IBEX-35 (gráfico 5) pone de manifiesto como la presencia de la mujer en este órgano de gobierno ha pasado de ser una excepción a ser una norma. De las 35 empresas que componían el índice en 2006, el 45%, es decir, 16, no tenían ninguna mujer entre sus consejeros. A pesar de los cambios en la composición de las empresas que forman parte del IBEX-35 cada año, esta cifra se ha ido reduciendo hasta que en el 2011 y en el 2012 solo cuatro empresas, el 11%, no tiene ninguna mujer, lo que implica que el 89% restante tiene al menos una consejera (gráfico 4.5).

#### Gráfico 4.5. Evolución del número de empresas con y sin consejeras en el IBEX-35.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los IAGC



Las empresas que no tienen ninguna mujer (Endesa, Gas Natural, Sacyr Vallehermoso y Técnicas Reunidas) explican en sus Informes de gobierno corporativo que cumplen parcialmente con la recomendación del CUBG ya que sus procesos de selección no adolecen de “sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras”.

Endesa y Técnicas Reunidas no ofrecen mucha más información en sus Informes de Gobierno Corporativo del 2012 en lo relativo a la diversidad de género, pero tanto Gas Natural como Sacyr Vallehermoso explican su situación y políticas.

<p>Gas Natural</p> <p>d) Informar al Consejo sobre las cuestiones de diversidad de género señaladas en la Recomendación 14 de este Código.</p> <p>Cumple parcialmente</p> <p>La única cuestión a considerar en este epígrafe sería la relativa a la diversidad de género para la que la Comisión de Nominaciones y Retribuciones tiene encomendada la misión de revisar las aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante, el cumplimiento de los requisitos exigidos para cada categoría de consejeros y el proceso de incorporación de nuevos miembros, elevando al Consejo los oportunos informes cuando proceda. En la cobertura de nuevas vacantes se vela para que se utilicen procesos de selección que no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, incluyéndose, en las mismas condiciones, entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado. Dicha obligación viene recogida en el artículo 31.2 del Reglamento del Consejo de Administración.</p> <p style="text-align: right;"><i>Informe de Gobierno Corporativo de Gas Natural, 2012. Pp. 317</i></p>
--

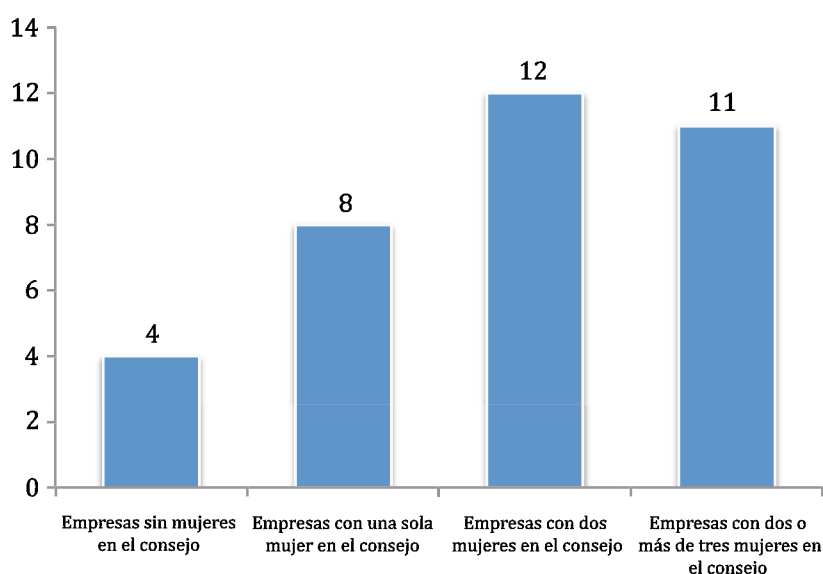
Informe de Gobierno Corporativo de Sacyr Vallehermoso. 2012. Pp. 25

**B.1.27 En el caso de que sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación**

Explicación de los motivos y de las iniciativas
<p>Hay que señalar que Sacyr Vallehermoso, S.A., hasta el 24 de febrero de 2012, ha tenido una mujer dentro del Consejo de Administración como representante del consejero NCG Banco, S.A.</p> <p>Asimismo, hay que señalar que con fecha 10 de mayo de 2012 se acuerda el nombramiento de Doña Elena Otero Novas Miranda, como Secretario General del Consejo y de sus Comisiones.</p> <p>Los procedimientos de selección seguidos en Sacyr Vallehermoso, S.A., no han adolecido de sesgos implícitos que hayan obstaculizado el nombramiento de mujeres.</p> <p>A pesar de las especiales dificultades que atraviesa la economía y, más concretamente, los sectores de actividad de nuestro Grupo Empresarial, no se ha escatimado ningún esfuerzo en este último año, en seguir eliminando las especiales dificultades de acceso de la mujer al mundo laboral y en seguir fomentando e impulsando la conciliación de la vida laboral y la personal, con medidas como la flexibilidad horaria, excedencias y reducciones de jornada.</p> <p>Este principio de no discriminación y de respeto a la diversidad se entronca como un pilar de la organización y está presente en todos los procesos de selección, promoción y formación.</p> <p>Así, en este último año, se han incorporado al Grupo Sacyr Vallehermoso 18 mujeres. Igualmente, en este periodo, 1 mujer se ha promocionado y se han empleado 27.417 horas de formación en 1.278 personas del sexo femenino y se sigue impulsando el desarrollo de las medidas de conciliación de la vida familiar y profesional, de entre las que destacan, entre otras, la flexibilidad horaria, las excedencias y reducciones de jornada.</p>

Por lo que respecta al número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades del IBEX, en el año 2012, 11 de las 35 empresas del IBEX tenían tres o más mujeres, 12 tenían dos, 8 solo tenían una y 4, ninguna (ver gráfico 4.6). Esto implica que más del 65% de estas empresas tenían más de una mujer como consejera. Si ponderamos esta cifra del número de mujeres por el tamaño del consejo, la conclusión cambia ligeramente, ya que la mayoría de las empresas, más del 70% (25 de 35) tienen menos de un 20% de sus consejeros mujeres. Sólo una empresa, Jazztel, cumpliría con el criterio del 40% (cuatro mujeres de un total 10 miembros en el consejo de administración).

**Gráfico 4.6. Clasificación de empresas del IBEX-35 según la presencia de mujeres en el consejo, 2012.**



Según la información provista por los IAGC de las empresas del IBEX-35 disponibles en mayo de 2013, de 489 consejeros, 73 puestos en los consejos están ocupados por mujeres (15%). De entre esas 73 consejeras, la gran mayoría son independientes (58, el 79,5%), 3 son ejecutivas (4,1%), y el resto (12; 16,4%) son dominicales. Esto significa que las mujeres independientes y dominicales representan el 95,8% de las consejeras. Aunque hay alguna empresa con cinco mujeres independientes dentro del consejo (Caixabank), lo habitual es que haya dos consejeras por empresa (tabla 4.2).

**Tabla 4.2. Algunas estadísticas sobre Consejos de Administración del IBEX-35.**

Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.

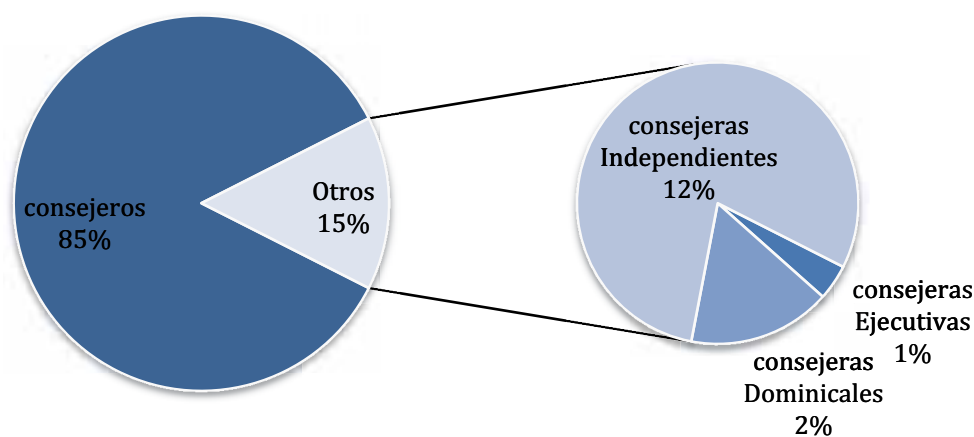
IBEX-35	Número de consejeros (total)	Consejeras	consejeras ejecutivas	consejeras dominicales	consejeras independientes
Total	489	73 (15,3%)	3 (4,1%)	12 (16,4%)	58 (79,5%)
Promedio	14	2,1	0,1	0,3	1,7
Máximo	22	5	1	5	5
Mínimo	9	0	0	0	0



Hay que tener en cuenta que algunas de estas consejeras forman parte de dos consejos al mismo tiempo. En concreto, cinco de ellas (Monica Oriol, Belen Villalonga, Sol Daurella, Helena Revoredó y M<sup>a</sup> Teresa García-Mila), ocupan puestos como consejeras independientes en dos empresas del IBEX-35 simultáneamente. Por lo tanto, hablamos de 52 consejeras independientes y 57 puestos ocupados en consejos por esta figura, es decir que 68 mujeres en total forman parte de los consejos de administración de las empresas del IBEX-35 (gráfico 4.7).

#### Gráfico 4.7. Puestos de consejeras por tipo dentro de las empresas del IBEX-35. Mayo 2013.

Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



En el año 2012, únicamente 3 empresas del IBEX-35 tienen consejeras ejecutivas: Dolores Dancausa en Bankinter, Ana Patricia Botín en el Banco Santander y Eva Castillo en Telefónica; otras tres solo tienen consejeras dominicales (Ferrovial, FCC y ACS) y otras 20 solo tienen independientes.

#### 4.3. Mujeres consejeras en el IBEX-35: ejecutivas, independientes y dominicales

Hay dos tipos básicos de consejeros en un consejo de administración: los consejeros ejecutivos, o internos, y los no ejecutivos, o externos. Los consejeros ejecutivos son los que además de consejeros son miembros de la alta dirección de la empresa. Si nos referimos a los consejeros no ejecutivos, existen, en la normativa española, tres tipos: los dominicales<sup>16</sup>, es decir los que representan, directa o indirectamente a accionistas significativos; los consejeros independientes,<sup>17</sup> que son elegidos por su experiencia, competencia y prestigio y no tienen ningún vínculo o relación con la sociedad o con los directivos de la misma y, por último, los denominados “otros consejeros, que son los que no se pueden calificar de independientes o de dominicales, en cuyo caso la sociedad deberá explicar

<sup>16</sup> Aquellos que posean una participación accionarial superior o igual a la que se considere legalmente como significativa (en virtud del RD 1362/2007, de 19 de octubre es un 3%), o representen a éstos, o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía.

<sup>17</sup> Un consejero independiente genuino es el que no está relacionado con ningún negocio que pueda interferir sustancialmente su capacidad para actuar en interés de la sociedad o para su criterio independiente. Se le sobreentiende experiencia en gestión y práctica en el desempeño de las funciones de consejero/a en los órganos de administración. La independencia se basa en la ausencia de relaciones con accionistas de control y con equipos directivos.



convenientemente su papel en el consejo. Las definiciones de los distintos tipos de consejeros, y particularmente la de consejero independiente, se encuentran exhaustivamente reguladas en la Orden Ministerial 461/2013 del Ministerio de Economía, que regula también el IAGC y el IAR.

Dada la presión que las leyes de igualdad o cuotas están imponiendo sobre las empresas, parece que la tendencia es la incorporación de mujeres dentro del grupo de las consejeras independientes, ya sean directivas de otras empresas, profesionales de distintos ámbitos o mujeres relacionadas con el mundo académico.

Con la información recabada de los IAGCs sobre los perfiles de las consejeras ha sido posible conocer la trayectoria profesional, la edad, la fecha de nombramiento e incluso la participación en otros consejos de estas mujeres. Los consejeros dentro de las empresas se dividen en dominicales, que son aquellos que representan los intereses de los accionistas mayoritarios; ejecutivos, que representan a la cúpula directiva de la empresa; y los independientes, que son seleccionados por su experiencia y conocimiento de la industria o la empresa. En algunos casos existen otros consejeros con funciones específicas dentro del consejo, que deben ser definidas (y explicadas) por la propia empresa.

Las características de las consejeras del IBEX-35 son las siguientes:

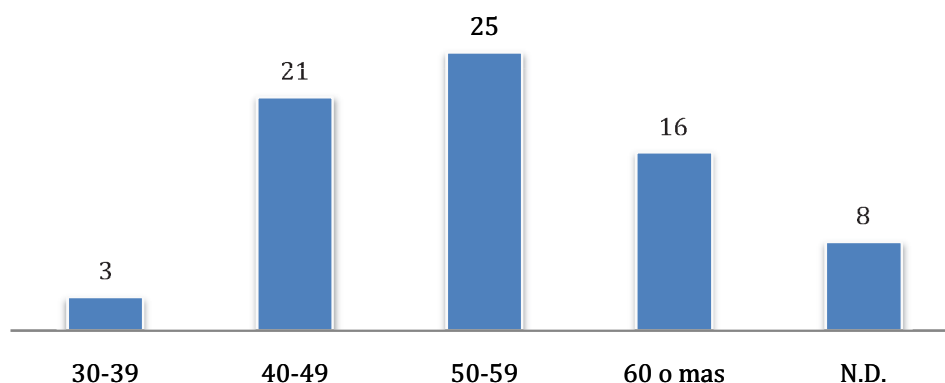
- Edad media en torno a los 53 años
- Con un alto nivel educativo de Master en economía, derecho o administración de empresas.
- Una parte importante (66%) sirve en varios consejos.
- La media son nombradas a partir de 2008.
- Tienen una media de 4,5 años de experiencia en los consejos del IBEX-35.

23

De los 73 puestos ocupados por mujeres dentro de los consejos de administración de las empresas del IBEX-35, los intervalos de edad son bastante diversos, desde los 30 años hasta más de 60. En cualquier caso, la mayoría se centra en torno a la década de los cincuenta (gráfico 4.8).

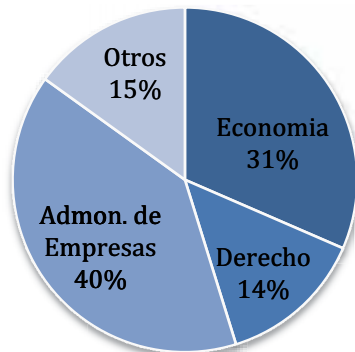
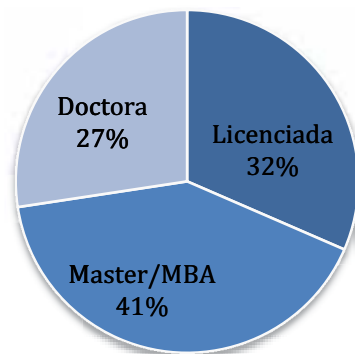
#### **Gráfico 4.8. Estructura por edades de consejeras en las empresas del IBEX-35.**

Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



Todas las consejeras de las que se ha conseguido información, tienen educación superior, al menos al menos en un grado de licenciatura: muchas de ellas disponen de un MBA u otro máster específico (un 41%). Esta formación se desarrolla en el área de la empresa en la mayoría de los casos, ya que estudios en administración de empresas, economía y derecho, por este orden, son las credenciales más habituales entre las consejeras (85%) (Gráfico 4.9).

**Gráfico 4.9. Estructura por nivel educativo y tipo de educación de las consejeras en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.

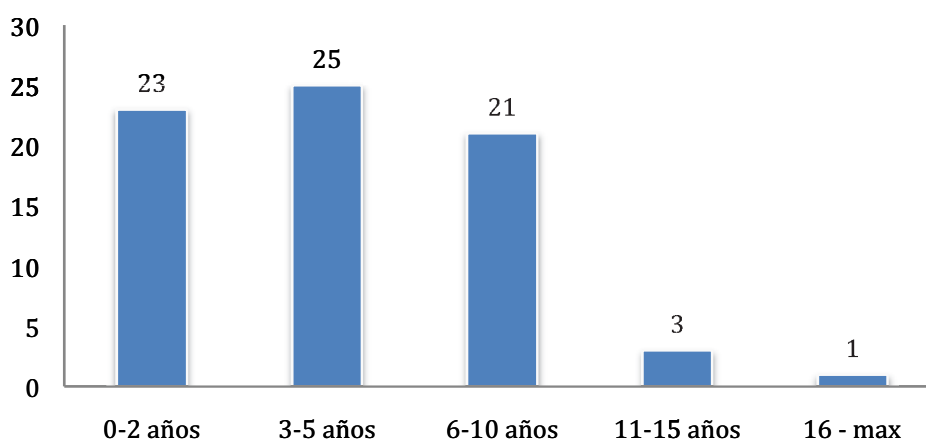


Muchas de las consejeras (el 52%), son directivas en otras empresas, lo que les aporta la experiencia suficiente para participar activamente en la toma de decisiones dentro del consejo. Además, a pesar de que puede parecer que unas pocas mujeres acaparan los puestos de consejeras de las empresas, en realidad, solo el 34% de ellas son consejeras en varias empresas al mismo tiempo.

Dado que la incorporación de la mujer a los consejos se ha realizado con posterioridad a la del resto de miembros masculinos, es importante conocer cuándo entran a formar parte de los consejos. Las columnas en azul marcan las que se incorporan después de la Ley de Igualdad de 2007 y las columnas en naranja, las que lo hicieron antes. Así, 48 de las 73 mujeres se incorporan después de 2007, es decir, el 65% de ellas. En los últimos dos años, la tendencia sigue al alza, con la incorporación de 23 mujeres en los consejos de las empresas del IBEX (gráfico 4.10).

**Gráfico 4.10. Estructura por años de experiencia en el consejo de las consejeras en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.

Agrupando la presencia de mujeres por sectores, el de los servicios financieros y seguros es el que muestra una mayor presencia femenina, seguido por la construcción, las telecomunicaciones y las actividades de fabricación y venta al por menor (gráfico 4.11).



**Gráfico 4.11. Presencia de mujeres consejeras por industrias en las empresas del IBEX-35.**

Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013



#### 4.3.1. Perfil y funciones de las consejeras independientes

Un consejero independiente, básicamente, es aquél que no está vinculado ni relacionado directamente con la empresa, ni con sus accionistas significativos ni con sus equipos directivos, lo que podría poner en peligro que pueda actuar en interés de la sociedad o tener un criterio independiente. Se les exige

competencia, experiencia y prestigio y conocimiento de la práctica en el desempeño de las funciones de consejero en los órganos de administración.

Las consejeras independientes es el grupo de los miembros femeninos del consejo que más ha crecido en los últimos años. El Código de Buen Gobierno recomienda a las empresas cotizadas que aumente el número de estos miembros en el consejo con el fin de conseguir opiniones fuera del entorno directo de la empresa y que ayuden en el buen gobierno de la misma.

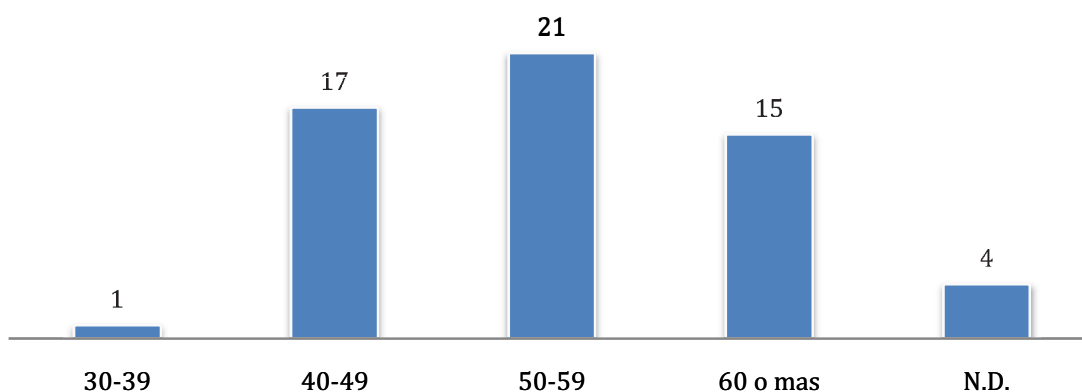
El perfil de la consejera independiente de las empresas del IBEX-35 actualmente es el siguiente:

- Edad en torno a los 54 años
- Nivel educativo de Master o doctorado, parte de ellas con vinculaciones académicas.
- Más de la mitad (52%) son directivas en otras empresas
- La mayor parte son nombradas a partir del 2008, con lo que tienen una media de experiencia en consejos de algo más de 4 años (4,1 años).

Las consejeras independientes son relativamente más jóvenes que el grupo global de consejeras, aunque una parte importante de ellas se sigue situando en torno a los cincuenta años, con una media de 54,4 años (gráfico 4.12).

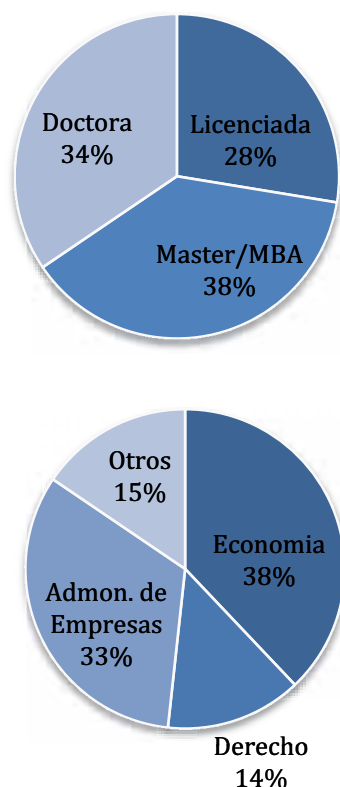
**Gráfico 4.12. Estructura por edades de consejeras independientes en las empresas del IBEX-35.**

Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



Dentro de este grupo hay una presencia importante de mujeres con experiencia y conocimientos académicos del sector o la industria en cuestión, por lo que el nivel medio de estudios es superior al del resto de tipos de consejeras: el 34% de ellas son doctoras, el 38% tienen estudios superiores en forma de Master y el resto son licenciadas. La formación en Economía, Administración de empresas y Derecho es, por este orden, lo más habitual entre las consejeras independientes. Un 31% de las consejeras independientes del IBEX-35 están vinculadas de manera directa con el mundo académico, cifra que está muy relacionada con el número de doctoras entre las consejeras (gráfico 4.13).

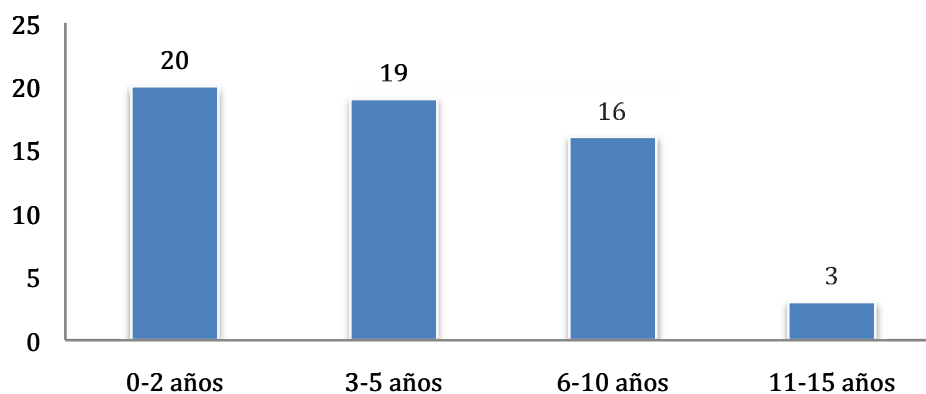
**Gráfico 4.13. Estructura por nivel educativo y tipo de educación de las consejeras independientes en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



De entre las consejeras independientes, el 53% (31 de ellas) son directivas en otras empresas, lo que justifica su “experiencia” relevante dentro del consejo, mientras que el restante 47% son seleccionadas por otros motivos. Algo muy interesante es que además de la experiencia relevante en la academia o en puestos ejecutivos en otras empresas, el 67% sirven en varios consejos al mismo tiempo, algunas de ellas, en varias sociedades del IBEX.

Los años de experiencia sirviendo en los consejos del IBEX es una variable muy relevante: si bien, claramente la mayoría de estas consejeras se incorporan a los consejos del IBEX-35 a partir de 2007-2008 (39 de 58), el tercio restante tiene una experiencia superior a 6 años dentro de estos consejos, lo que muestra el afianzamiento de sus posiciones dentro del sector (gráfico 4.14).

**Gráfico 4.14. Estructura por años de experiencia en el consejo de las consejeras independientes en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



Al igual que en el grupo general de consejeras, la mayoría se sitúan en los sectores de servicios financieros, seguros y construcción (gráfico 4.15).

**Gráfico 4.15. Presencia de mujeres consejeras independientes por industrias en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



#### 4.3.2. Perfil y funciones de las consejeras dominicales

Los consejeros dominicales son los propietarios, o los representantes, de participaciones significativas en el capital social de las empresas, es decir, son los dueños de las acciones, o representantes de éstos, y su nombramiento depende de la cantidad de acciones que posean.

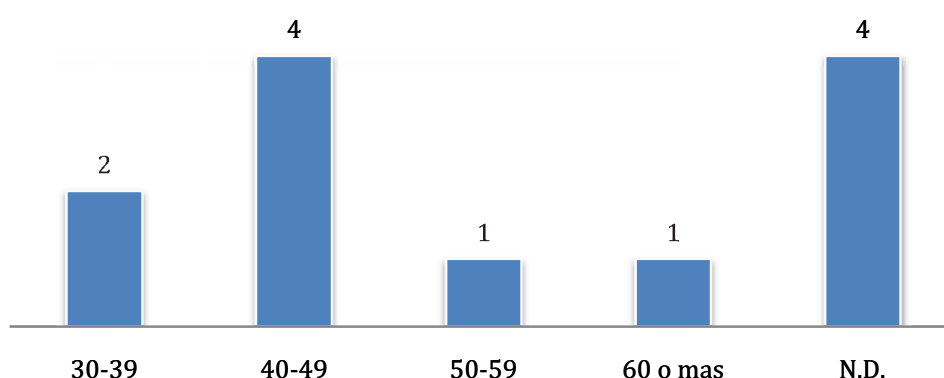
El perfil de la consejera dominical de las empresas del IBEX actualmente es el siguiente:

- Son mucho más jóvenes que el resto: edad media de 44 años.
- Con estudios de licenciatura en derecho o economía o máster en administración de empresas.
- Son nombradas durante todo el periodo de estudio.
- Se concentran en las empresas de construcción y familiares

Las consejeras dominicales están vinculadas a la empresa a través de los accionistas mayoritarios por lo que su perfil es ligeramente diferente al del resto. En lo que se refiere a la edad, hablamos del grupo probablemente más joven, con una media de edad en torno a los 44 años (gráfico 4.16).

#### Gráfico 4.16. Estructura por edades de consejeras dominicales en las empresas del IBEX-35.

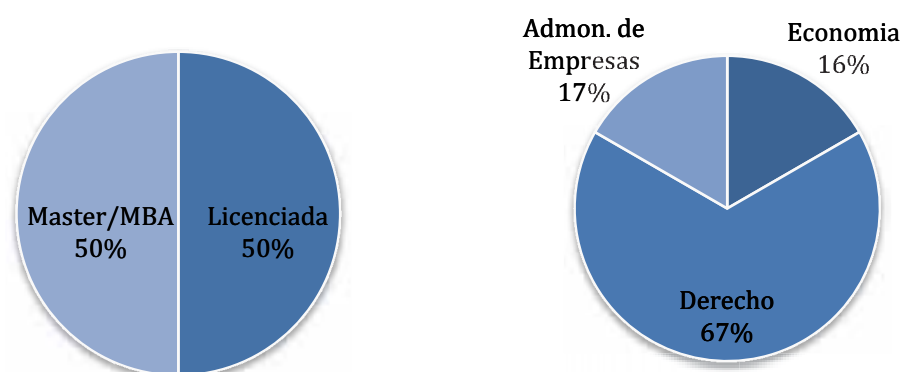
Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013



La mitad de estas consejeras tienen un Master en Administración de empresas o en otra área, mientras que el restante 50% son licenciadas. En este grupo de consejeras la formación más habitual es en Derecho (67%) seguida de Administración de Empresas (17%) y Economía (16%) (gráfico 4.17.)

#### Gráfico 4.17. Estructura por nivel educativo y tipo de educación de las consejeras dominicales en las empresas del IBEX-35.

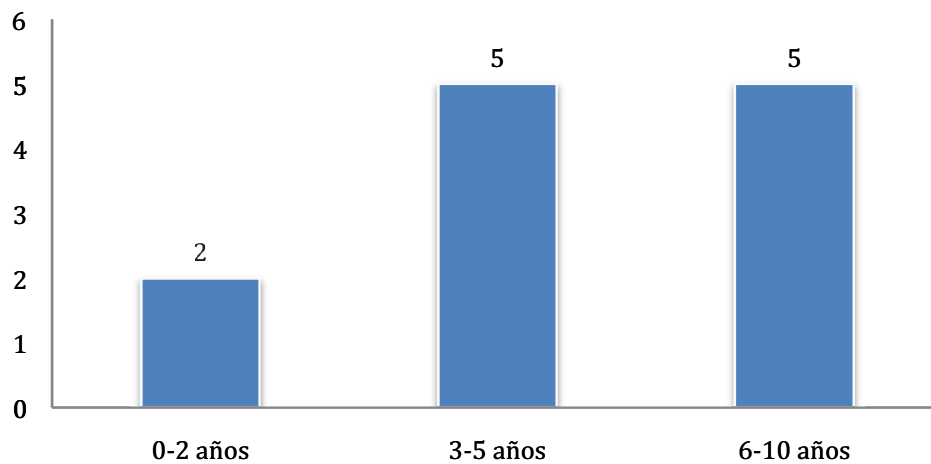
Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



La mitad de estas mujeres sirven en otros consejos al mismo tiempo, aunque ninguna lo hace dentro de los consejos del IBEX-35 simultáneamente. Dado que en muchos casos estamos ante conglomerados de empresas familiares, su función como consejeras se amplía a varias de las empresas del grupo en cuestión.

En este caso, la influencia de la Ley de Igualdad de 2007 es muy limitada, ya que aunque se han incorporado 7 mujeres a partir de su aprobación, ya había un porcentaje importante de ellas sirviendo en los consejos de las empresas del IBEX, de tipo familiar (gráfico 4.18).

**Gráfico 4.18. Estructura por años de experiencia en el consejo de las consejeras dominicales en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.



El sector de la construcción es el que muestra un mayor número de consejeras dominicales: FCC, Ferrovial, ACS y OHL tienen consejeras dominicales dentro de sus consejos (gráfico 4.19).

**Gráfico 4.19. Presencia de mujeres consejeras dominicales por industrias en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia basado en la información de los Informes de Gobierno Corporativo disponibles de las empresas del IBEX-35 en Mayo 2013.





### 4.3.3 Perfil y funciones de las consejeras ejecutivas

Si consideramos la separación hecha por Burgess y Tharenou (2002) entre insiders y outsiders, los consejeros internos o ejecutivos responden totalmente en la definición de insiders. Se trata de ejecutivos de la propia empresa que son promocionados para formar parte del consejo de administración. El número de consejeras ejecutivas es el más bajo de los tres tipos de consejeras externas, hecho probablemente causado por el bajo número de altas directivas dentro de estas empresas.

Sólo hay 3 mujeres ejecutivas entre las 73 mujeres consejeras del IBEX, cuya media de edad está en torno a los 52 años. Dos de estas consejeras son MBA (Dolores Dancausa-Bankinter y Ana Patricia Botín-Banco Santander) y una es licenciada (Eva Castillo-Telefónica). Dos de estas ejecutivas fueron nombradas recientemente, después del año 2010, y la tercera, Ana Patricia Botín (Banco Santander), es un caso especial, ya que a pesar de ser actualmente consejera ejecutiva, ha sido consejera dominical desde mucho antes. Todas ellas participan en consejos de administración de otras empresas.

## 5. EL ACCESO A LOS CONSEJOS: LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS

### 5.1. Introducción

Uno de los temas más controvertidos de la entrada de mujeres en consejos de administración es que, claramente, las mujeres procedentes de la dirección ejecutiva de la propia empresa, y que potencialmente podrían ocupar puestos de consejera ejecutiva, siguen siendo una minoría. La trayectoria más habitual de las mujeres para formar parte de un consejo pasa por ser una profesional de reconocido prestigio, competencia y experiencia, ya sea en el mundo académico, ya sea en la dirección corporativa de otra empresa, para pasar a formar parte de consejos de otras empresas en la mayoría de los casos como consejera independiente. Para reforzar la presencia de mujeres en los consejos si proceden de la misma empresa y tienen cargos ejecutivos, es esencial conocer el grado de presencia de las mujeres en la alta dirección de la empresa. El argumento de que no hay suficientes mujeres en la alta dirección de las empresas para ser promocionadas hacia los consejos es uno de los más utilizados para justificar la ausencia de mujeres en dichos consejos.

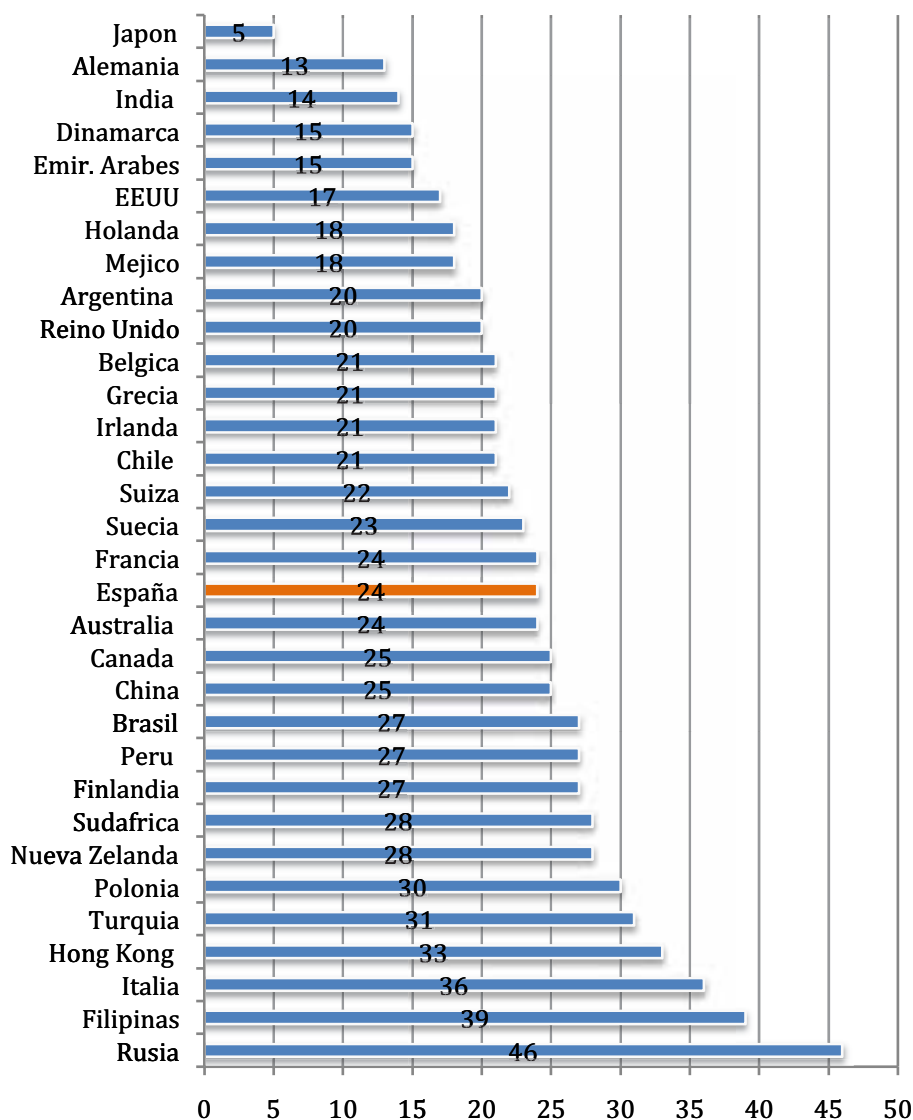
Sin embargo, se han identificado muchas barreras que reducen las posibilidades de que las mujeres accedan a carreras directivas de alto nivel. La más conocida es el famoso “techo de cristal”, que se refiere básicamente a barreras “invisibles” dentro de las mismas empresas que impiden el ascenso de estas profesionales. Estas limitaciones pueden ser de muy diferentes tipos, desde diferencias salariales a estereotipos, pasando por multitud de cuestiones como la falta de formación específica para estos puestos dentro de las empresas, o simplemente cuestiones relativas a la cultura empresarial. Otras barreras pueden ser considerarse incluso autoimpuestas por las propias mujeres, como el anteponer su

vida familiar a su carrera profesional, o incluso barreras establecidas por el entorno, como la utilización de lenguaje sesgado hacia el género masculino, o el rechazo a la figura del liderazgo femenino.

Hay diversas fuentes para analizar la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección. Las cifras varían significativamente según el universo de empresas analizadas, pero en cualquier caso, la presencia de mujeres en las más altas posiciones de dirección es siempre menor que la masculina. Grant Thornton analiza la presencia femenina sobre el total de directivos de diferentes países. España está en torno a la media, que se sitúa alrededor del 24% de los puestos directivos, según las cifras del último informe de Grant Thornton del año 2012. Rusia, con un 46%, está a la cabeza en la incorporación de mujeres, seguida de Filipinas e Italia. En el otro extremo están países como Japón, apenas con 5%, el país con menos mujeres directivas o Alemania con un 13% (ver el gráfico 5.1).

### Gráfico 5.1. Porcentaje de mujeres en alta dirección, 2012.

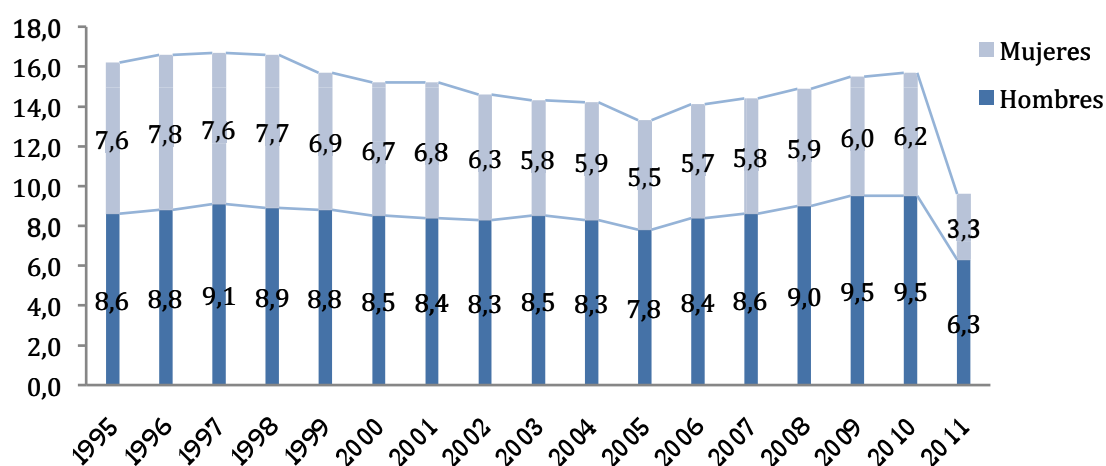
Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Grant Thornton IBR 2012.



Según la OCDE, que calcula sus cifras basándose en la clasificación de los contratos de ISCO<sup>18</sup> (gráfico 5.2), la presencia de mujeres en la alta dirección en relación con la población empleada total en España ha caído 4 puntos desde 1995 a 2011. Esta cifra ha ido decreciendo ligera pero progresivamente desde el año 1995 hasta 2010, y cae bruscamente en el año 2011 (3,3%), posiblemente debido a los recortes presupuestarios dentro de las empresas que han afectado al número de directivos de la misma. Aunque la tendencia masculina también es decreciente en general (excepto durante los años comprendidos entre 2005 y 2010), probablemente debido en ambos casos a los efectos de la crisis mundial, esta cifra se sitúa siempre por encima de la femenina. La cifra masculina casi duplica a la femenina en 2011 (6,3% frente a 3,3%).

### Gráfico 5.2. Porcentaje de mujeres y de hombres en la alta dirección<sup>19</sup> de empresas dentro de la población empleada total en España (categoría 1 de la ISCO).

Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE<sup>20</sup>.



## 5.2. Mujeres directivas en España

El reducido número de mujeres en la alta dirección de las empresas españolas, no sólo se convierte en un problema para poder disponer de candidatas a los consejos de administración, sino que crea nuevas barreras a la entrada de más mujeres en estos puestos. En cierto sentido se genera un círculo vicioso<sup>21</sup> en el que como hay pocas mujeres, el estereotipo del director se mantiene en forma masculina, lo que desalienta a potenciales candidatas a seguir esta forma de liderazgo, y porque en muchos casos, además, se encuentran solas en estos grupos. La falta de referentes (“role models”) hace que la cultura no cambie y que las nuevas generaciones no se lo planteen como una opción factible. Y desde aquí, se vuelve al punto de partida: como hay pocas mujeres directivas...

<sup>18</sup> Legislators, senior officials and managers, corresponding to category 1 of the International Standard Classification of Occupations (ISCO): <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>.

<sup>19</sup> Legislators, senior officials and managers, corresponding to category 1 of the International Standard Classification of Occupations (ISCO).

<sup>20</sup> <http://www.oecd.org/gender/data/indicatorsofgenderequalityinemployment.htm>

<sup>21</sup> <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/mujeresPoderEmpresarialEspana.pdf>

Según los datos de la última Encuesta de Población Activa del INE<sup>22</sup> para los años 2011 y 2012, entre estos dos años el número de directivos y gerentes de las empresas españolas se ha visto reducido en más de 42.000, lo que implica una caída del 4,7% con respecto al año 2012. Sorprendentemente, la reducción ha sido ligeramente más acusada entre los hombres, algo más del 5%, que entre las mujeres, algo menos del 4%, aunque la presencia de hombres todavía es muy superior a la de mujeres en estos puestos: no hay grandes variaciones entre los dos años y los directivos son el 70% de la muestra, siendo las mujeres el 30% restante (tabla 5.1).

**Tabla 5.1. Ocupados por situación profesional, sexo y ocupación. Directores y Gerentes**  
 Unidades: Miles de personas. Fuente: Encuesta de Población Activa, 2011-2012.

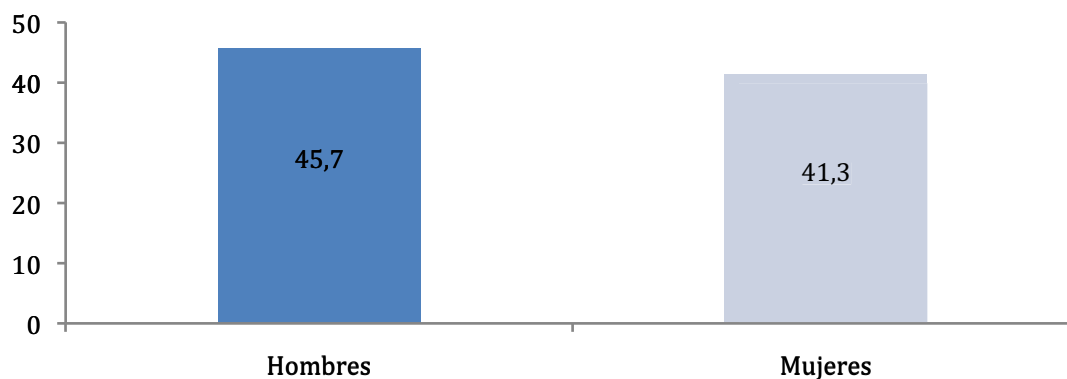
	2011	2012	incremento	incremento porcentual
Ambos sexos	900,2	857,8	-42,4	- 4,71
Hombres	632,3	600,5	-31,8	- 5,03
Mujeres	267,9	257,3	-10,6	- 3,96

La falta de flexibilidad o la intensidad horaria de los puestos de alta dirección suele ser uno de los argumentos aducidos por las mujeres para no formar parte de la carrera directiva. Esta misma encuesta recaba información sobre el número de horas trabajadas a la semana por los Directores y Gerentes y se aprecia cómo, en media, los hombres trabajan unas 4 horas más que sus iguales femeninos, aunque ambos trabajan por encima de las 40 horas semanales, poniendo de manifiesto la intensidad de estos puestos independientemente del género del directivo (gráfico 5.3).

**Gráfico 5.3. Número medio de horas efectivas trabajadas por los ocupados que han trabajado por situación profesional, sexo y ocupación (empleo principal).**

Unidades: horas. Fuente: Encuesta de Población Activa, 2012.

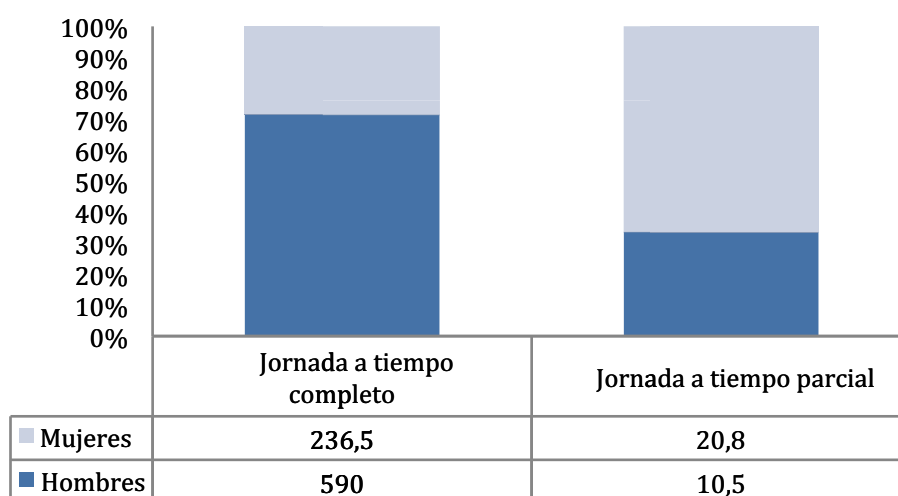
Nota: No se incluye a los ocupados que han trabajado que no saben el número de horas efectivas trabajadas en la semana de referencia.



<sup>22</sup> <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?L=0&divi=EPA&his=3&type=db>

De los 857.000 directivos y gerentes españoles analizados por la Encuesta de Población Activa de 2012, la gran mayoría (96%) tienen jornadas a tiempo completo: solo un 4% de esta categoría de trabajadores, unos 34.000, declaran trabajar a tiempo parcial. A pesar de que estamos ante una minoría entre los directivos, los que no trabajan toda la jornada son un tercio hombres y el resto mujeres (gráfico 5.4).

**Gráfico 5.4. Ocupados por tipo de jornada, sexo y ocupación.**  
**Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada ocupación.**  
 Unidades: Miles de personas. Fuente: Encuesta de Población Activa, 2012.



El grupo Adecco realiza también una encuesta sobre 400 mujeres directivas en España<sup>23</sup>. A la perspectiva estrictamente cuantitativa, los resultados de este estudio añaden una información muy interesante sobre la percepción de las propias mujeres directivas y su carrera profesional. Por un lado, no parecen confiar en que el cambio dentro de las empresas vaya a proceder de cambios legislativos externos ya que la mayoría opina que la Ley de Igualdad “no ha provocado cambios considerables en el panorama laboral español”. En la misma línea, las directivas creen que una ley de cuotas penalizaría a las mujeres más preparadas, ya que en la elección primaria la selección por género y se cuestionarían sus méritos. Sin embargo afirman tener problemas para conciliar la vida familiar y profesional y que las medidas disponibles en la actualidad en sus empresas son escasas, prefiriendo la flexibilidad y racionalización de los horarios a las reducciones de la jornada (el 84% afirman que la jornada reducida afectaría a su carrera profesional e incluso a su permanencia en la empresa). Lo que este informe no contempla son las percepciones sobre el éxito futuro de estas mujeres dentro de sus empresas.

<sup>23</sup> [http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/403.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/403.pdf)

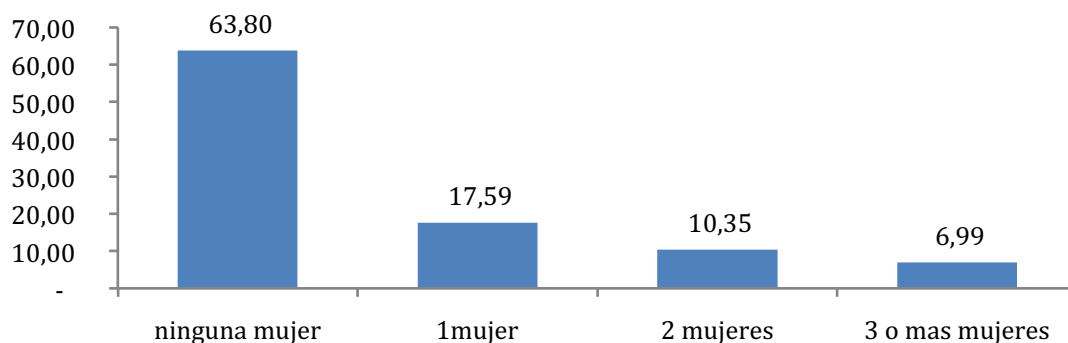
No solo la dedicación en forma de tiempo difiere entre hombres y mujeres, la brecha salarial parece ser especialmente importante relevante en el caso de las mujeres directivas españolas con respecto a sus homónimos masculinos. Esta diferencia de salarios en el 2006, según el informe Determinantes de la Brecha Salarial de Género en España<sup>24</sup>, realizado por el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad español, fue de un 47,7% (más de 7.600 euros anuales de diferencia) en el año 2006, utilizando como referencia la Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial de ese año. Esta diferencia de salario podría ser también una de las razones por las que las mujeres no alcanzan puestos de alta responsabilidad dentro de sus empresas.

Siguiendo las indicaciones del Informe de PwC sobre Mujeres Directivas<sup>25</sup>, se ha realizado un análisis sobre la base de datos de la Actualidad Económica. Este directorio ofrece información del año 2011 sobre los 5.624 directivos de las principales empresas de España (1.188 empresas). De éstos, 798 son mujeres, es decir del orden de un 14%. La mayoría de estas mujeres forman parte de las direcciones funcionales y el 18% están consideradas altas directivas de las empresas. Según el Informe del Grupo Isotes-PWC, el reparto de las mujeres no es equilibrado dentro de todas las áreas, y la presencia femenina tiende a concentrarse más en áreas como el marketing y comunicación, la asesoría jurídica y los RRHH”, donde más del 30% son mujeres (gráfico 5.5).

### Gráfico 5.5. Porcentaje de empresas según la presencia de mujeres en puestos directivos.

Fuente: Base de datos Directivos Actualidad Económica, 2011 (1188 empresas).

36



Sólo el 35% de las empresas analizadas tiene mujeres entre sus directivos (el 65% no tienen ninguna mujer), de ellos la mitad (el 18% de todas ellas) sólo tienen una mujer y la mitad restante tienen dos o más mujeres.

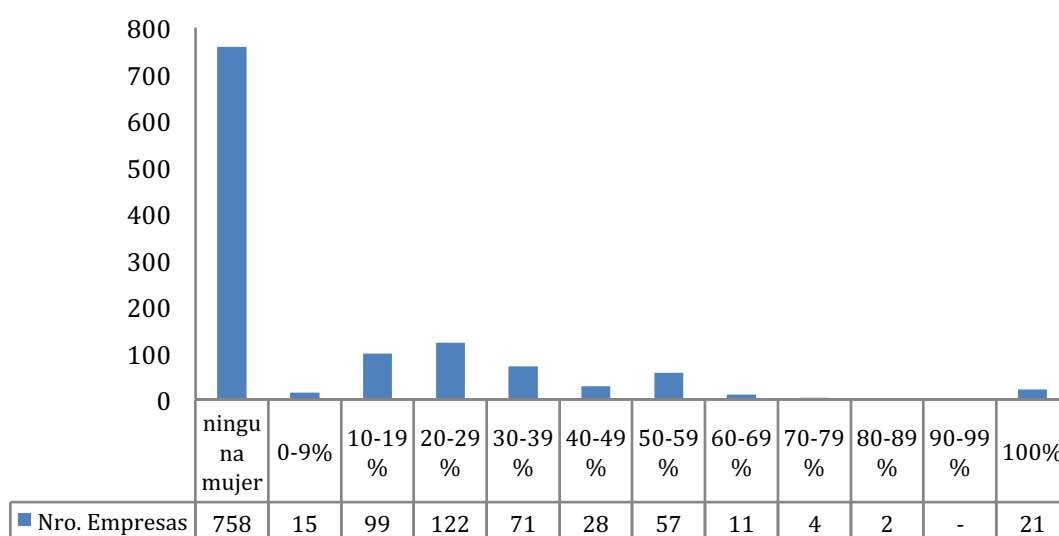
<sup>24</sup> [http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/Igualdad\\_salarial/Brecha\\_salarial\\_III.pdf](http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/Igualdad_salarial/Brecha_salarial_III.pdf)

<sup>25</sup> [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/\\$FILE/La\\_mujer\\_directiva\\_en\\_Espa%C3%B1a.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/865A0A0BC201D045C12579BA0030E4A1/$FILE/La_mujer_directiva_en_Espa%C3%B1a.pdf)

Si agrupamos las empresas según el porcentaje de los altos directivos que son mujeres, los resultados son muy parecidos: 65% no tienen mujeres y lo más habitual es que la presencia femenina represente entre el 10% y el 30% de la cúpula directiva. Como esta cifra está ponderada por el tamaño del grupo directivo, incluso hay empresas que solo tienen mujeres directivas, aunque como ya hemos visto, se suele tratar de empresas con estructuras directivas muy pequeñas (gráfico 5.6).

### Gráfico 5.6. Empresas según el porcentaje de mujeres entre sus altos directivos.

Fuente: Base de datos Directivos Actualidad Económica, 2011 (1.188 empresas).



El análisis por sectores muestra cómo sectores tradicionalmente considerados como masculinos, como la construcción, lo siguen siendo, así como el sector del ocio, donde no hay mujeres en la cúpula directiva. La mayor presencia directiva de mujeres se da en la industria de la formación, las ETTs y head hunters y los laboratorios farmacéuticos y cosmética. Únicamente en el sector de la formación, el número medio de directivas por empresa supera el par. Esta cifra en términos relativos nunca supera el 40% de los puestos directivos ocupados por mujeres. La presencia media de mujeres es del 13% de la estructura directiva y de 0,6 mujeres por empresa.

Las empresas dedicadas a la formación y las escuelas de negocios son las que presentan un mayor número de mujeres directivas en términos absolutos (36) y un 2,4% en promedio. Sin embargo, son las empresas del sector de la Perfumería y la cosmética las que presentan una mayor presencia femenina, ligeramente superior al 38%, aunque con una presencia media menor, 1,64 mujeres por empresa. En el otro extremo están sectores como Autopistas y aparcamientos, Construcción naval, Construcciones mecánicas y el Ocio, que no tienen ninguna mujer entre sus altos directivos (tabla 5.2).

**Tabla 5.2. Sectores con mayor y menor presencia femenina en la alta dirección.**

Fuente: elaboración propia basada en el análisis del directorio de Actualidad Económica, 2011.

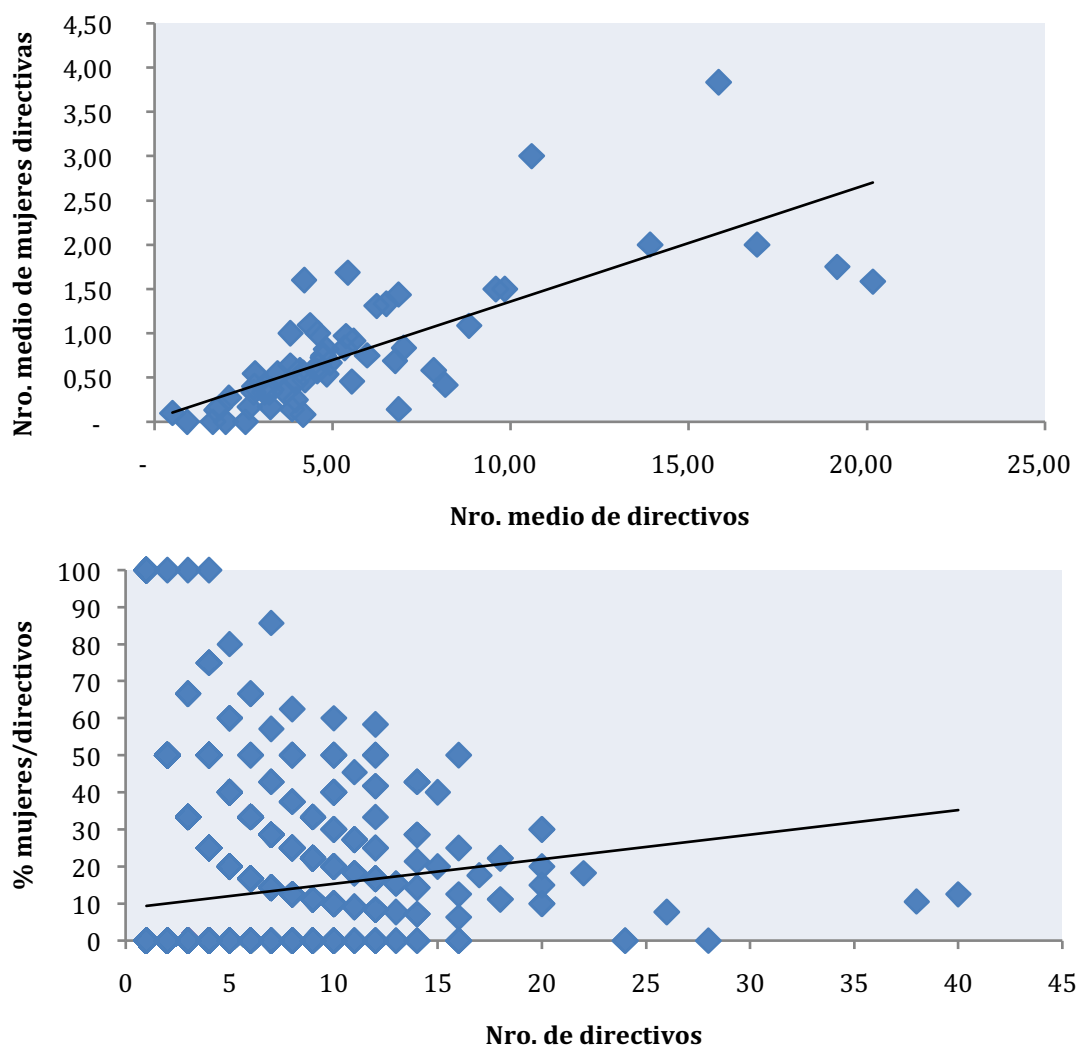
	sector	Nº de empresas en el sector	Nº de Directivos sector	Nº de Mujeres	% mujeres por sector	Nº medio de mujeres por empresa del sector
Sectores con mayor presencia femenina	Formación y escuelas de negocio	15	127	36	28,35	2,40
	ETT's	7	48	12	25,00	1,71
	Cazatalentos	19	103	32	31,07	1,68
	Laboratorios farmacéuticos	28	190	46	24,21	1,64
	Perfumería y Cosmética	15	63	24	38,10	1,60
Sectores con menor presencia femenina	Autopistas y Aparcamientos	11	22	-	-	-
	Construcción Naval	11	10	-	-	-
	Construcciones Mecánicas	11	18	-	-	-
	Ocio	9	23	-	-	-

Un ejercicio muy interesante es comparar la relación entre el número medio de mujeres directivas por cada uno de los sectores analizados y el tamaño de la cúpula directiva (el número medio de directivos por empresas de cada sector): hay una relación positiva muy fuerte, lo que implica la presencia de mujeres es más probable cuanto mayor es el grupo encargado de la alta dirección. Esta relación sigue la misma tendencia al comparar el número de directivos de las empresas y el porcentaje de mujeres que hay en las mismas (gráfico 5.7).



**Gráfico 5.7. Relación entre el tamaño del grupo directivo y la presencia de mujeres.**

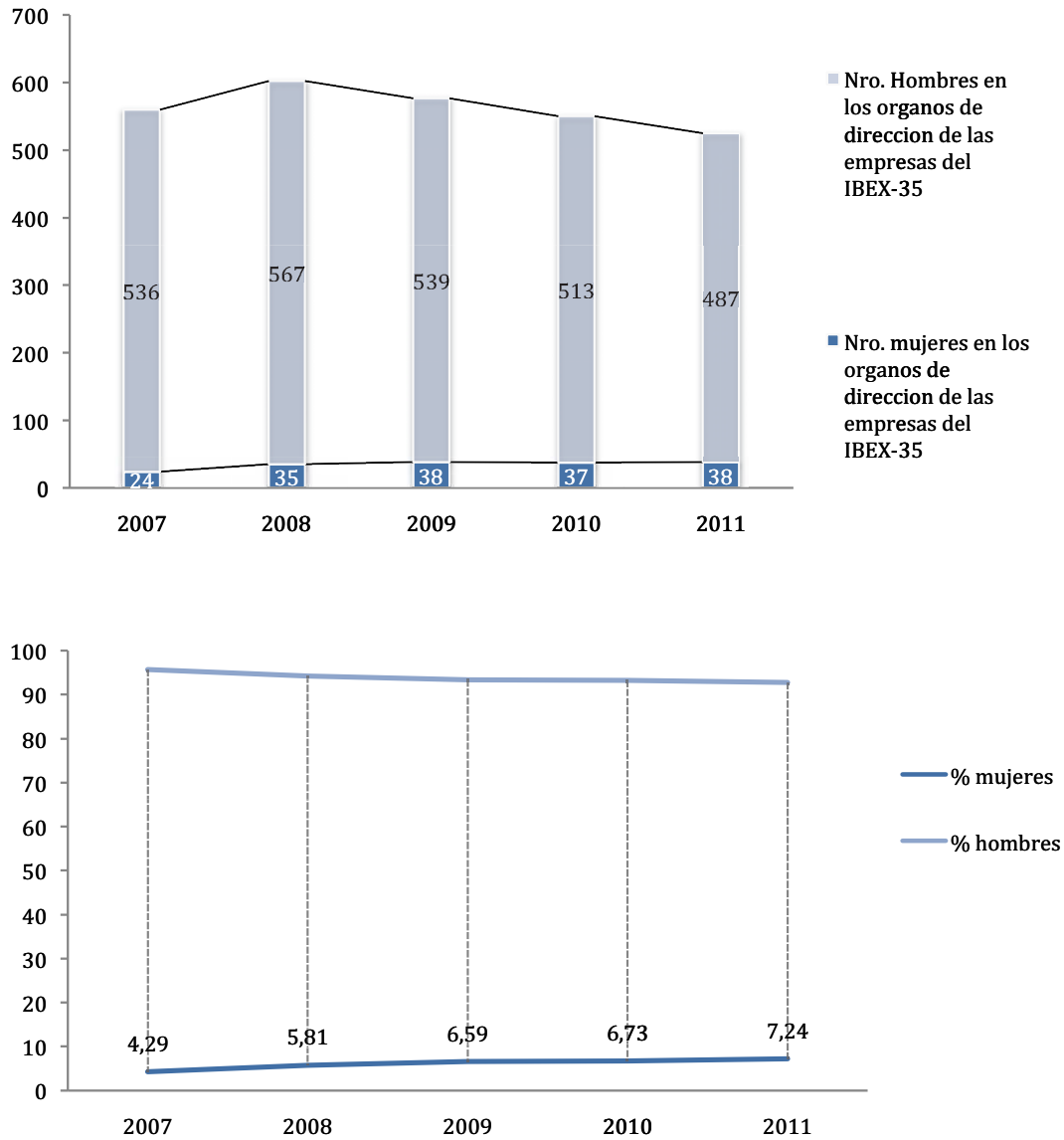
Fuente: elaboración propia basada en el análisis del directorio de Actualidad Económica 2011.

**5.3. Mujeres en la alta dirección de las empresas del IBEX-35**

Aunque la presencia de la mujer es menor que la de los hombres a escala global en las empresas españolas, cuando bajamos al detalle de las empresas cotizadas dentro del IBEX-35, la realidad es algo diferente, ya que su presencia se ve reducida en las mayores empresas cotizadas, como veremos a continuación.

El Instituto de la Mujer ofrece información sobre la evolución del número de hombres y mujeres altos directivos en las empresas del IBEX (gráfico 5.8). La cifra de mujeres se estabiliza en torno a 37, pero aumenta su participación porcentual a lo largo del tiempo, pasando de 4,3% en el 2007 a 7,24% en el 2011. El número de hombres siempre es mucho mayor, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, aunque ha ido decreciendo a lo largo de los años estudiados, lo que ha hecho que caiga ligeramente en términos porcentuales, aunque en cualquier caso son más del 93% de los directivos de las empresas del IBEX (sólo el 7% son mujeres).

**Gráfico 5.8. Evolución del número de hombres y mujeres altos directivos en las empresas del IBEX-35.** Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto de la mujer



Para disponer del mayor detalle posible, analizando los apartados B.1.12<sup>26</sup> de los informes de gobierno corporativo (IAGC) de las empresas del IBEX, disponibles en mayo de 2013, podemos conocer cuál es la situación de la alta dirección dentro de estas empresas.

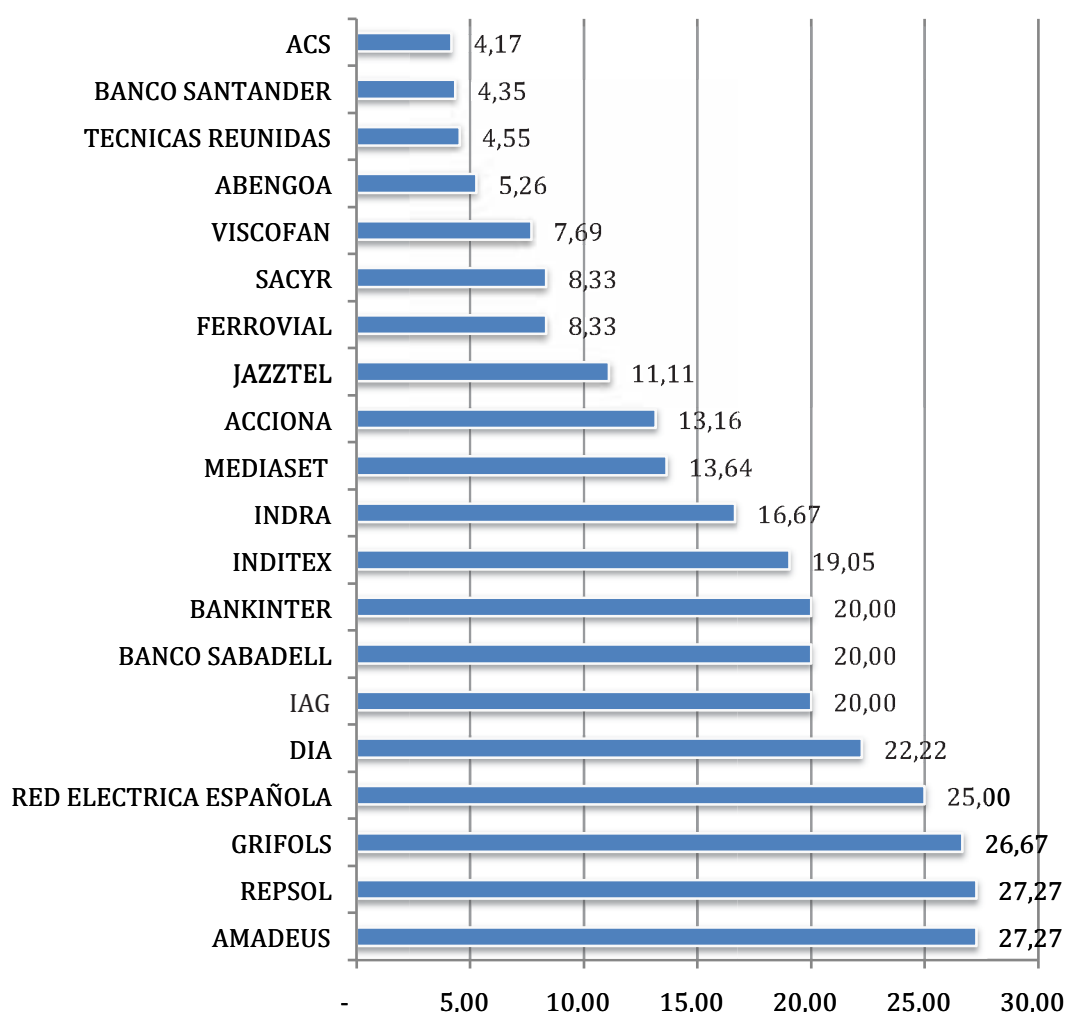
Según los últimos IAGCs en las empresas del IBEX-35, el número medio de altos directivos que no están en el consejo de administración de la empresa es de 13, de los cuales, en promedio, uno suele ser una mujer (un 8% del grupo) (gráfico 5.9). De las 35 empresas cotizando en el IBEX, 20 de ellas

<sup>26</sup> B.1.12. Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio.

tienen mujeres en la alta dirección, mientras que el resto, no tiene ninguna. Sólo 4 de esas 20 empresas tienen más del 25% de sus directivos mujeres (el 25 % de las empresas) siendo Amadeus la empresa con el porcentaje máximo de mujeres, con el 27,2% (3 directivas en un equipo de 11 directivos). Si comparamos estas cifras con las de mujeres en los consejos de administración, podemos ver como muchas más empresas tienen mujeres en sus consejos (31 de 35) y bastantes tienen más del 20% del consejo femenino (10 de 35).

**Gráfico 5.9. Porcentaje de mujeres altas directivas sobre el total de directivos según Informes de Gobierno Corporativo, empresas del IBEX-35 (en empresas con directivas).**

Fuente: Elaboración propia a partir de IAGC.



Estas cifras ponen de manifiesto la limitada presencia de mujeres en la alta dirección de las empresas del IBEX, lo que complica aún más la incorporación de mujeres en puestos dentro de los consejos de administración como consejeras ejecutivas (tabla 5.3).

**Tabla 5.3. Clasificación de empresas del IBEX-35 según la presencia de mujeres altas directivas.**

Fuente: elaboración propia basada en la información del los IAGC.

	Número	Media de mujeres en empresas con mujeres directivas	% medio de mujeres en empresas con mujeres directivas
Total empresas del IBEX35	35	1,11	8,41
Empresas sin mujeres altas directivas	15		
Empresas con mujeres altas directivas	20	39	15,24
Empresas con más del 25% de mujeres altas directivas	4	2,75	26,55

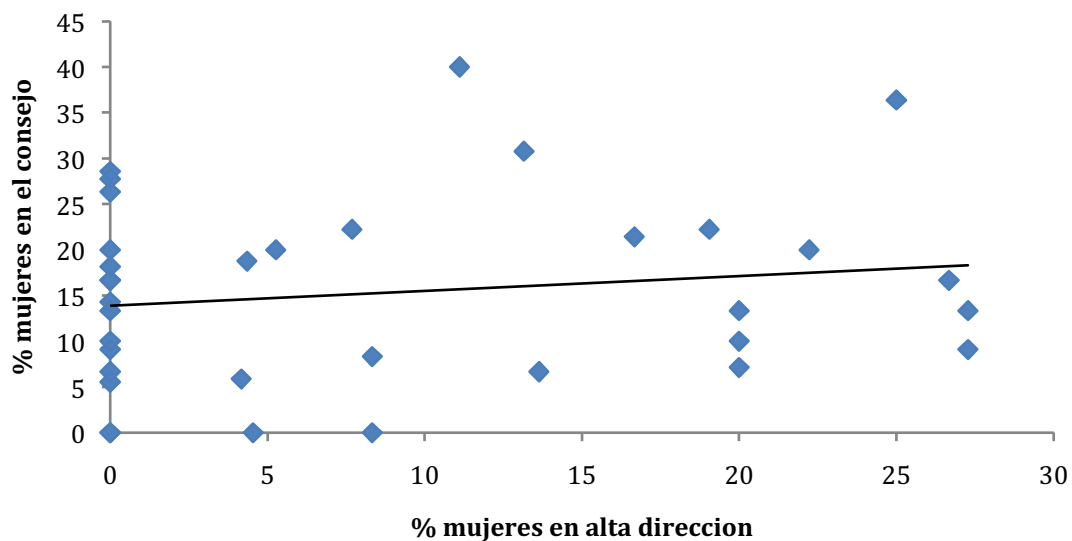
¿Existe algún patrón común de comportamiento entre la presencia de mujeres consejeras y las mujeres altas directivas? Haciendo una correlación sencilla entre el porcentaje de mujeres consejeras y el porcentaje de mujeres altas directivas dentro de las empresas estudiadas, podemos ver una cierta relación positiva entre el número de mujeres en el consejo y el número de mujeres directivas (gráfico 5.10). Esta relación se hace más obvia entre la presencia relativa mujeres consejeras ejecutivas y la de mujeres altas directivas (gráfico 5.11).

42

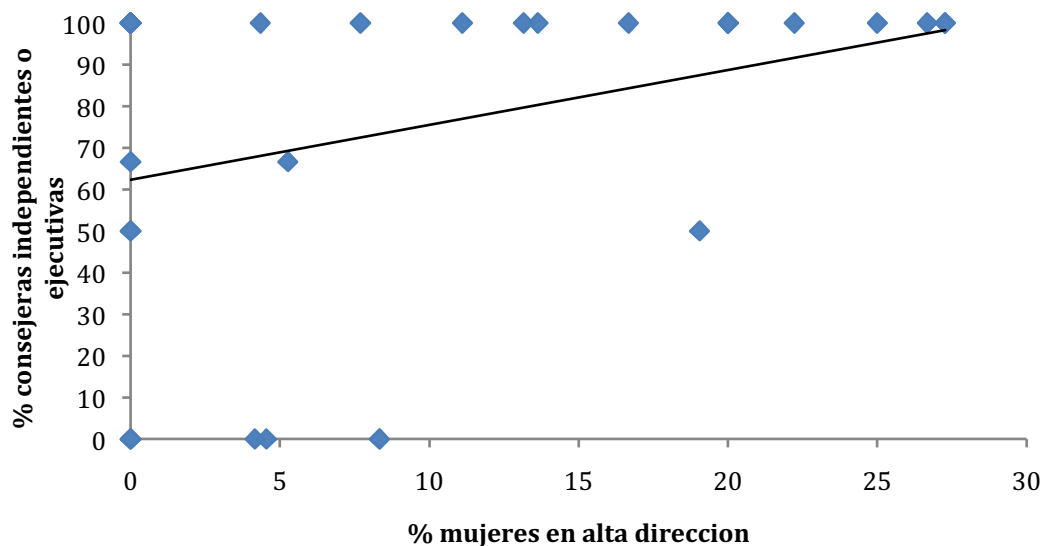
Estas dos relaciones tienen mucho sentido: por un lado, las mujeres altas directivas dentro de una empresa son potenciales consejeras ejecutivas para su propia empresa, pero también podrían desempeñar puestos como consejeras independientes en otras empresas ya sean empresas cotizadas o no (el IBEX es solo una muestra de las empresas españolas, por lo que la relación entre las dos variables es mucho menos intensa).

**Gráfico 5.10. Relación entre la presencia de consejeras en el consejo y mujeres en la alta dirección.**

Fuente: elaboración propia a partir de los IAGC.



**Gráfico 5.11. Relación entre la presencia de consejeras independientes o ejecutivas en el consejo y las mujeres en la alta dirección.** Fuente: elaboración propia a partir de los IAGC.



Amadeus, Repsol, Grifols y Red Eléctrica Española son las empresas del IBEX con un mayor número relativo de mujeres altas directivas, por encima de 25% en todos los casos. A excepción de Red Eléctrica Española que tiene cuatro consejeras independientes, las otras tres, tienen una o dos mujeres en su consejo. Ninguna de las cuatro tiene consejeras ejecutivas.

43

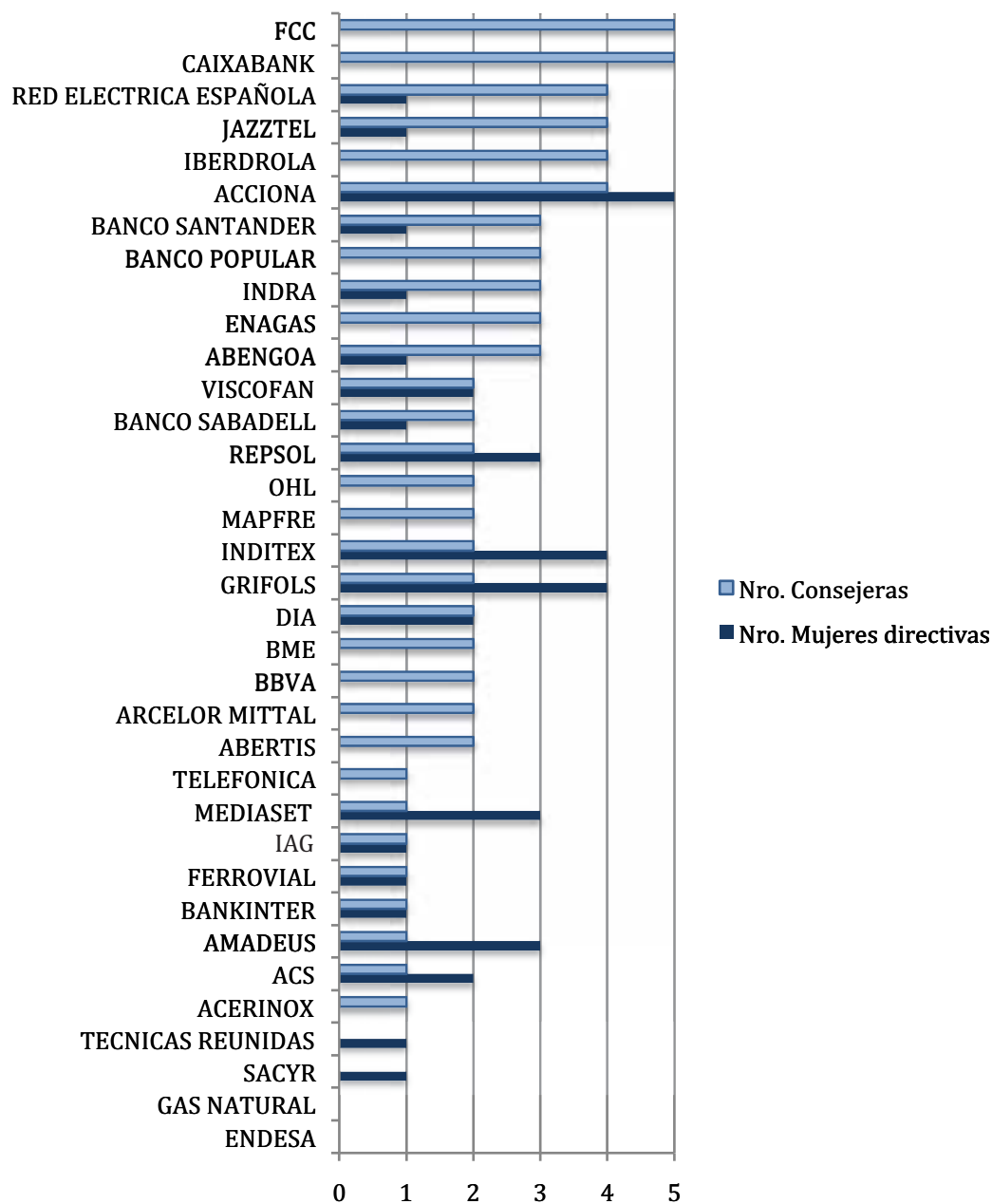
Según la información provista en el apartado B.1.12 de los IAGC de las empresas del IBEX-35<sup>27</sup>, disponibles en mayo de 2013, el número máximo de mujeres altas directivas por empresa es de 5 (Acciona) de un total de 38 directivos dentro de la empresa. Repsol es la empresa con el mayor número relativo de mujeres altas directivas, 5 de 11, es decir un 26,7%. Lo más llamativo es que mientras el porcentaje medio de mujeres en los consejos es del 15%, el de mujeres altas directivas supera ligeramente el 8%, ya que hay un número importante de empresas que no tienen ninguna mujer directiva.

De entre las empresas que no tienen ninguna mujer consejera (Endesa, Gas Natural, Sacyr Vallehermoso y Técnicas Reunidas), podemos apreciar como Endesa no tiene ninguna mujer alta directiva, así como Gas Natural tampoco, mientras que Sacyr y Técnicas Reunidas tienen una cada una. Por otro lado, las empresas con más mujeres consejeras ejecutivas (Bankinter, Telefónica y Banco Santander) tampoco muestran un patrón de comportamiento claro con respecto al número de altas directivas: Bankinter 1 de 5 (20%), Banco Santander 1 de 23 directivos (4,35%) y Telefónica no tiene ninguna, según la información de sus últimos IAGCs (gráfico 5.12).

<sup>27</sup> B.1.12. Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio.

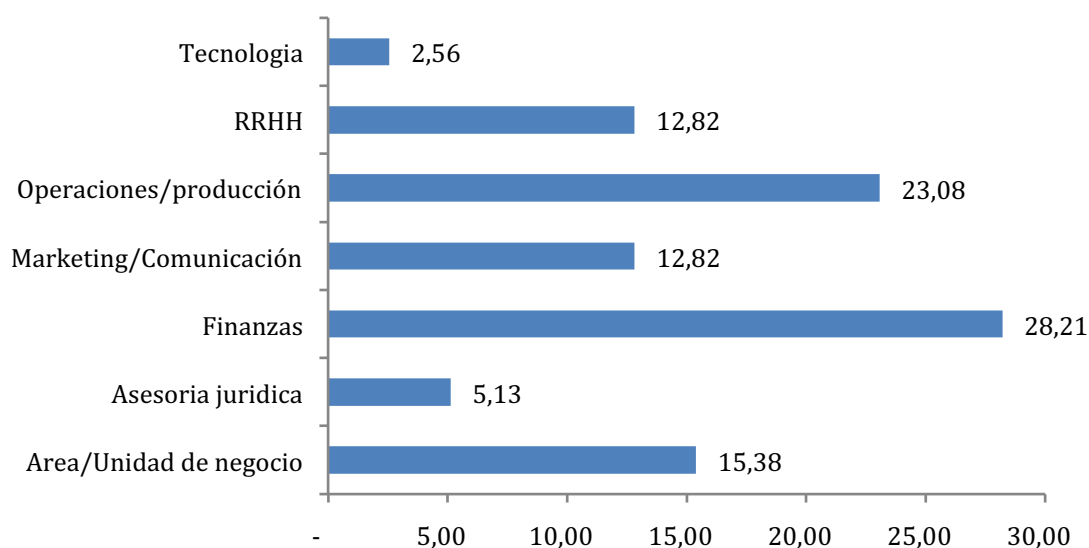
De las 39 mujeres en primera línea de dirección dentro de sus empresas, una parte importante, casi un tercio de ellas, se ubican en departamentos de finanzas, pero entre ellas hay muchas otras con otros perfiles menos usuales, como en operaciones (23%) o responsables de áreas de negocio, donde se encuentran 6 de ellas (15%) (gráfico 5.13).

**Gráfico 5.12. Comparación de número de mujeres consejeras y mujeres altas directivas en las empresas del IBEX, a mayo del 2013.** Fuente: elaboración propia a partir de los IAGC.



**Gráfico 5.13. Áreas funcionales de trabajo de mujeres altas directivas en las empresas del IBEX, a mayo del 2013 (porcentaje de mujeres altas directivas por sectores).**

Fuente: elaboración propia a partir de los IAGC.



## 6. ALGUNAS CONCLUSIONES

45

- España se sitúa en torno a la media de los países de la OCDE en lo que se refiere a la presencia femenina en los altos grupos de poder empresarial, lo que es relevante dada la relativamente reciente incorporación de la mujer al mercado laboral. En la actualidad, las mujeres españolas, aunque con cierta segregación por sectores y áreas funcionales, están plenamente incorporadas al mercado de trabajo. La asignatura pendiente respecto a la equidad de género se encuentra en las altas cúpulas de poder y responsabilidad empresarial.
- La presencia de la mujer en las posiciones de poder dentro de las empresas está cambiando en España. A pesar de que el universo de la alta dirección y los consejos de administración de las empresas, en especial de las más grandes, sigue siendo en su mayoría masculino, la incorporación de directivas y consejeras se está realizando de manera gradual. Ya no es una excepción encontrarse con mujeres en consejos o grupos de alta dirección, si no que se ha convertido en una norma, pero quizá esta incorporación se está haciendo de manera más lenta de lo esperado.
- En España, el cambio en los consejos de administración ha venido impulsado por dos iniciativas “legislativas”: la Ley de Igualdad de 2007 y las directrices del Código de Buen Gobierno de 2006 propuesto por la CNMV, en este último caso se trata de “soft law”. Si bien la incorporación de mujeres en los consejos de administración previa a estas dos medidas se había producido de manera lenta, a partir del 2007, la entrada de mujeres fue mucho más rápida, llegando a la cifra de 73 consejeras en 2012, según la información de los informes de Gobierno Corporativo. En esta fecha,

la presencia de mujeres en los consejos de administración era del 15% del total de consejeros. Si bien esta cifra está lejos de una potencial paridad, que los países nórdicos sitúan en un 40%, supone un avance muy significativo frente al 2,6% del año 2004.

- En cualquier caso, este 15% no es la realidad de todas las empresas españolas, ni siquiera de todas las cotizadas. Algunas empresas pertenecientes al IBEX-35 alcanzan una presencia del 40% de mujeres, pero en contraposición, hay empresas que no tienen mujeres en su consejo de administración. La media es de 2,1 mujeres por consejo de administración en las empresas del IBEX-35. Dado que ni el Código de Buen Gobierno ni la Ley de Igualdad obligan a las empresas a cumplir con el criterio de paridad de género, si no que se limitan a pedir explicaciones a la empresa que no cumple con dicho criterio o a procurar cumplirlo, no parece que la legislación por sí misma vaya a ser un incentivo suficiente. Pero algo que sí consiguen estos cambios en las normas es hacer que sea costoso no cumplir, ya sea en términos sociales o económicos. De esta manera, las empresas que no cuenten con mujeres se están convirtiendo en excepciones difíciles de explicar, tanto frente a inversores, como clientes o incluso potenciales futuros trabajadores.
- La forma en que las empresas cotizadas en el IBEX-35 han conseguido incorporar a mujeres en los consejos de administración de manera tan rápida, ha sido concediendo a las féminas posiciones de consejeras independientes. El 79,5% de las mujeres consejeras del IBEX-35 participan de esta manera. Del restante, una parte importante (16,4%) son consejeras dominicales y sólo tres son consejeras ejecutivas (4,1%).
- Estas últimas, las consejeras ejecutivas, procedentes de la alta dirección de la propia empresa, son el talón de Aquiles de la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas españolas. La baja presencia de estas consejeras pone de manifiesto la dificultad de incorporación a estos puestos. Y, sin embargo, esta realidad es complicada de cambiar en el corto plazo, ya que las primeras líneas de dirección son aún hombres en su mayoría, como hemos visto para el caso de las empresas del IBEX-35
- El reducido número de mujeres en las líneas de alta dirección puede tener diversas causas, desde el “techo de cristal”, hasta las diferencias salariales entre hombres y mujeres o incluso la menor disponibilidad de la mujer para ocupar estos puestos. Sin embargo, es muy relevante ver cómo la presión legislativa ha hecho cambiar los consejos de administración, y sin embargo no parece que esté siendo totalmente permeable hacia abajo, dado que las primeras líneas de dirección son aun mayoritariamente masculinas. Así, se vuelve a cerrar el círculo vicioso de la falta de mujeres en los consejos de administración: como hay pocas mujeres en la alta dirección, es muy complicado poder seleccionar candidatas consejeras, y, como la presencia de las primeras es tan escasa, no sirven de ejemplo o incentivo para otras que puedan estar en la carrera directiva o del consejo. Y esto parece ser especialmente difícil en las empresas más grandes, ya que conforme se ve aumentada la muestra de mujeres directivas en empresas con menor capitalización, las cifras de mujeres directivas aumenta.



Algo que queda pendiente para futuros estudios en esta línea, es conocer los motivos reales por los que las mujeres no llegan al nivel directivo, dado que su reducido número puede ser una de las causas que limite su entrada en consejos tanto de manera ejecutiva dentro de su empresa, como en forma de consejera independiente, dentro de otras empresas.

- Parece que la Ley de Igualdad y el Código de Buen Gobierno han sido los catalizadores del incremento en la velocidad de cambio en la diversidad dentro de los consejos de administración, permitiendo pasar de un modelo en el que la mayoría de las mujeres consejeras lo eran en forma de dominicales o independientes, y donde la presencia femenina era muy pequeña, a otro en el que la mujer, despacio pero de manera progresiva, se incorpora normalmente a los consejos. Aunque la mayoría de las mujeres sigue formando parte de estos consejos como miembros independientes, en muchos casos, se trata de directivas procedentes de la misma o de otras empresas, más jóvenes y con experiencia profesional relevante. Asimismo, este cambio está implicando que en algunos consejos la presencia de mujeres supere el número considerado como “masa crítica” de las tres mujeres por consejo, dejando de ser minorías tan obvias.
- El debate de las cuotas de género en los consejos de administración, originado en Noruega y propuesto por la Comisión Europea, tiene como objetivo aumentar la velocidad de entrada de las mujeres en esferas empresariales donde aún son una minoría, a pesar de que en términos cuantitativos y de equidad social, no deberían serlo. Sin embargo, como objetivo a más largo plazo, se pretende instaurar la diversidad de género dentro del resto de la empresa. No parece que este último objetivo se vaya a conseguir en tan corto plazo; y dada la ligera evolución positiva de las cifras, sus efectos se deberían evaluar de nuevo más adelante.

#### Reconocimientos

**FINANCIAL TIMES**, enero de 2013

MBA Ranking, **4ª posición en Europa y 11ª posición mundial**

**THE WALL STREET JOURNAL**, septiembre de 2010

MBA Ranking, **1ª posición mundial**

**FORBES**, octubre de 2013

MBA Ranking, **5ª posición mundial**

**AMÉRICA ECONOMÍA**, noviembre 2012

Executive MBA Ranking, **7ª posición mundial**

**BUSINESS WEEK**, noviembre 2011

Executive MBA Ranking, **1ª posición en Europa y 5ª posición mundial**

**FINANCIAL TIMES**, mayo 2012

Executive MBA Ranking, **12ª posición mundial**

**THE ECONOMIST**, febrero 2010

Distance Learning International Executive MBA Ranking, **1ª posición mundial**

**FINANCIAL TIMES**, noviembre 2012

Ranking de Escuelas de Negocios Europeas, **1ª posición**

---

<http://centrogobiernocorporativo.ie.edu>

---



María de Molina, 12 - 5ª planta  
28006 Madrid  
Tel.: (34) 91 568 96 00  
centrogobiernocorporativo@ie.edu