

Lucía
Liébana
Losada



Universidad Pontificia Comillas

EL VALOR DE LA DIVERSIDAD: MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX 35

Autor: Lucía Liébana Losada
Director: María José Martín Rodrigo

EL VALOR DE LA DIVERSIDAD: MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX 35



MADRID | ABRIL 2019

RESUMEN

El trato a hombres y mujeres es similar en el mundo laboral pero las circunstancias en pleno siglo XXI, continúan sin serlo. La lucha por la igualdad de género es una de las prioridades en todos los ámbitos sociales, por ello, a estas alturas las mujeres deberían tener menos dificultades para acceder a determinados puestos de trabajo en las organizaciones. Sin embargo, la realidad todavía dista mucho de ese propósito.

Expertos en Gestión de la diversidad de género ponen en valor lo beneficioso y las bondades de dicha integración para el conjunto de la compañía. Especialmente en los puestos más altos de responsabilidad, donde se ha demostrado que enriquece la toma de decisiones. Desaprovechar la oportunidad de dirigir organizaciones desde perspectivas de negocio mixtas, no deja de ser un desaire estratégico, siendo que las mujeres suponen ya la mitad de la fuerza laboral y, están sobradamente cualificadas para aportar valor también, en este tipo de puestos.

En este trabajo, se estudia la coyuntura actual de las mujeres en la cúspide del ámbito empresarial, resaltando la relevancia actual de la gestión de la diversidad de género, como señalan los expertos académicos en Dirección de Recursos Humanos. Asimismo, se identifican las principales dificultades y escollos que encuentran las mujeres a la hora de afrontar en la práctica, las decisiones sobre el desarrollo de su carrera profesional.

Finalmente, se manifiestan los factores que inciden en la persistente asimetría de género en las cúpulas organizativas y la evolución específica de la representación de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35.

ABSTRACT

Men and women are treated equally but their circumstances in 21st century still been different. The fight for gender equality is one of the priorities in all social scopes, therefore, at this point women should have less barriers in accessing to certain jobs in companies. However, reality is still far from this purpose.

Experts in Gender Diversity Management place value on the benefits of such integration for the company as a whole. Especially in the highest positions of responsibility, where it has been demonstrated that it enriches the decision making. Missing the opportunity to lead organizations from mixed business perspectives, it is still a strategic rebuff, being that women already account for half of the workforce and are more than qualified to provide value in these types of positions.

In this paper, the current situation of women at the top of the business sphere is studied, highlighting the current relevance of the management of gender diversity, as pointed out by academic experts in Human Resources Management. Likewise, the main difficulties and hurdles that women encounter when facing in practice decisions about the development of their professional career are identified.

Finally, the factors that affect the persistent gender asymmetry in the organizational hierarchies and the specific evolution of the representation of women in the Boards of Directors of the IBEX 35 companies are manifested.

Palabras clave: diversidad de género, ley de igualdad, Gobierno Corporativo, IBEX 35.

Key words: gender diversity, equality law, Corporate Governance, IBEX 35.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Objetivo y preguntas de investigación.....	6
1.2. Estructura del trabajo.....	6
1.3. Metodología utilizada.....	7
1.4. Estado de la cuestión: las mujeres en el ámbito empresarial en España....	8
2. MARCO TEÓRICO: la diversidad de género en la cúpula de las organizaciones	10
2.1. Gestión de la diversidad de género en las organizaciones	10
2.2. Los desafíos de la mujer en las empresas españolas actuales.....	14
2.3. Legislación para la igualdad en el mundo laboral español.....	18
2.4. Recomendaciones del Código de Buen Gobierno que afectan a la diversidad de género en los Consejos de Administración	23
3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN: la participación femenina en los Consejos ...	24
3.1. Evolución oficial del porcentaje de representación femenina en los Consejos	25
3.3. El peso relativo de las representantes femeninas en los Consejos	35
3.4. Necesidad de un mayor esfuerzo empresarial para equilibrar los Consejos	36
3.5. Tipo de consejeras presentes en los Consejos.....	37
- Coordinadoras independientes.....	37
- Independientes.....	38
- Dominicales.....	39
- Ejecutivas.....	40
- Presidentas del Consejo de Administración.....	41
3.6. Evolución de puestos de consejeras ocupados por extranjeras.....	42
3.7. España en comparación con la Unión Europea.....	43
4. CONCLUSIÓN	47
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS E ILUSTRACIONES

Índice de Tablas:

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	12
TABLA 2. BARRERAS ESPECÍFICAS EN LA CARRERA DE LAS MUJERES HACIA LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN.	15
TABLA 3. APLICACIÓN DE LA LEY DE IGUALDAD EN LAS SOCIEDADES ESPAÑOLAS.	21
TABLA 4. NOMBRES DE CONSEJERAS QUE ESTÁN EN MÁS DE UN CONSEJO DEL IBEX.....	34
TABLA 5. AGRUPACIÓN DE EMPRESAS CON MÁS DE 1 INDEPENDIENTE FEMENINA.....	39
TABLA 6. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE CUMPLEN LA RECOMENDACIÓN EUROPEA.	45

Índice de figuras:

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE LA PRESENCIA FEMENINA (INICIOS DE AÑO).	25
FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL Nº PUESTOS OCUPADOS POR MUJERES (INICIO DE AÑO).	26
FIGURA 3. Nº PUESTOS DE CONSEJERAS (INICIOS DE AÑO).	26
FIGURA 4. EVOLUCIÓN DEL RITMO INTERANUAL DEL CRECIMIENTO EN EL NÚMERO DE CONSEJERAS (INICIOS DE AÑO).	27
FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE LA MEDIA DE MUJERES EN CONSEJOS DEL IBEX 35 (INICIOS AÑO).	28
FIGURA 6. PIRÁMIDE DE REPRESENTACIÓN ACTUAL DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS DEL CONJUNTO.....	29
FIGURA 7. RANKING DE PORCENTAJES DE MUJERES AL COMIENZO DE 2019.	31
FIGURA 8. Nº MÁXIMO DE CONSEJERAS (INICIOS 2017).	32
FIGURA 9. Nº MÁXIMO DE CONSEJERAS (INICIOS 2018).	32
FIGURA 10. Nº MÁXIMO DE CONSEJERAS (INICIOS 2019).	33
FIGURA 11. EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE CONSEJERAS EN LA ÚLTIMA DÉCADA (INICIOS DE AÑO).....	35
FIGURA 12. EVOLUCIÓN DE PUESTOS CONSEJEROS EN EMPRESAS DEL IBEX 35 (INICIOS DE AÑO).	36
FIGURA 13. EVOLUCIÓN DE INDEPENDIENTES FEMENINAS (A ENERO 2019).	38
FIGURA 14. RITMO DE CRECIMIENTO INTERANUAL DE DOMINICALES FEMENINAS (INICIOS 2019).	39
FIGURA 15. EVOLUCIÓN DE PRESIDENTAS DE CONSEJO EN EL IBEX 35.	41
FIGURA 16. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CONSEJERAS EXTRANJERAS EN EL IBEX 35.	42
FIGURA 17. ORIGEN DE CONSEJERAS EXTRANJERAS (A ENERO 2019).....	43
FIGURA 18. COMPARACIÓN ENTRE ESPAÑA Y LA UE EN LA EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN SUS CONSEJOS..	43

Índice de ilustraciones:

ILUSTRACIÓN 1. ICEBERG DE DIVERSIDAD	10
ILUSTRACIÓN 2. COORDINADORAS INDEPENDIENTES EN EL IBEX (A ENERO 2019).....	37
ILUSTRACIÓN 3. CONSEJERAS EJECUTIVAS EN EL IBEX 35 (A ENERO 2019).....	41

1. INTRODUCCIÓN

La igualdad de género es un tema que está de actualidad en todas las esferas de la sociedad. El afán por conseguir las mismas oportunidades para hombres y mujeres es una de las prioridades del siglo XXI, así lo demuestran prestigiosas instituciones como la OCDE, que declaran que esta búsqueda debe ser una prioridad para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo en beneficio de toda la sociedad: “No hay razón para que las mujeres sigan detrás de los hombres en los asuntos sociales, económicos y políticos. Los países necesitan hacer mucho más para alcanzar los objetivos de igualdad de género” (Ramos, 2012).¹

Dicho lo anterior, a pesar de la innegable complejidad de la situación, en este estudio se pondrá el foco en la incorporación de la mujer al mundo laboral. Más concretamente a la coyuntura que viven en las organizaciones y las dificultades que tienen para acceder a puestos de los niveles más altos de responsabilidad como es la participación en un Consejo de Administración.

Seguidamente, cabe destacar que existe una gran barrera² para el acceso de las mujeres desde los puestos intermedios de la empresa al terreno de la Alta Dirección y los Consejos de Administración. Este hecho se justifica en la conocida “discriminación vertical”, que se define por: “la probabilidad de que una mujer tome lugar en un puesto de alta dirección disminuye a medida que aumenta el grado de responsabilidad”. (Catalyst, 2004)

Asimismo, el impulso logrado en la última década juega un importante papel, por ejemplo, se destaca la relevante actividad de los Gobiernos Corporativos. Debido a que se concreta en la exigencia del reforzamiento del papel de los Consejos de Administración en el marco de un objetivo más amplio, para lograr la mejora efectiva de los procesos de decisión empresarial (Canals, 2004). Como resultado, se crea el Código de Buen Gobierno (2015), con el que se realiza una fuerte apuesta por la incorporación de la mujer como consejera (del Brio, 2009).

De hecho, las fuentes consultadas certifican que últimamente las organizaciones abogan por contar con equipos diversos en todos los sentidos, y más aún en este tipo de puestos, donde la diversidad enriquece la toma de decisiones. Precisamente uno de los ámbitos de la diversidad que mayor evolución ha tenido en la última década es la diversidad de género. De manera que la retención del talento femenino necesitaba un abordaje especial que contemplara su especificidad y extendiese la preocupación por la asimetría existente entre géneros (González, 2009).

A causa de la voz que le ha dado a esta desigualdad, como son la gran variedad de organizaciones feministas, los partidos políticos y diferentes movimientos sociales (Ministerio de Igualdad, 2009), han suscitado que la gestión de la diversidad de género esté a la orden del día en los programas de las grandes compañías. En especial, la

¹ Estudio elaborado por la OCDE (2012). La búsqueda de la igualdad de género: una batalla cuesta arriba (OCDE, 2012) <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/los-avances-en-materia-de-igualdad-de-genero-son-demasiado-lentos-dice-ocde.htm>

² Se conoce como “Techo de Cristal” a la barrera infranqueable que tienen que romper las mujeres para llegar a los puestos más altos.

relacionada con la participación de las mujeres en los órganos máximos de responsabilidad de las empresas.

Por lo tanto, aunque durante el siglo XXI se han producido muchos avances, lo cierto es que todavía no se ha obtenido la igualdad en el campo laboral y se sigue infravalorando a la mujer, a pesar de la gran difusión de los medios de comunicación y de la entrada en vigor de la ley de Igualdad (2007). Gran valor tienen estas acciones porque han permitido dar visibilidad a esta problemática, proporcionando las herramientas oportunas para potenciar su integración en el mundo laboral.

Para cumplir con estos objetivos planteados, primeramente, se tratará de comprender por qué mujeres con una alta formación y aspiraciones directivas, no consiguen escalar en la pirámide laboral de igual manera que los hombres. Además de descubrir qué barreras se encuentran en el camino hacia los puestos de consejeras y cuáles son los apoyos ofrecidos por las organizaciones y las administraciones para impulsar el avance hacia la paridad.

Tras este análisis referencial, en la segunda parte del trabajo, se analizará la evolución de la presencia femenina en los Consejos de Administración del selecto grupo de compañías que cotizan en el IBEX 35.

1.1. Objetivo y preguntas de investigación

Si la gestión de la diversidad reporta múltiples beneficios para las compañías, ¿por qué si se observa la composición de los miembros de las cúpulas organizacionales de las cotizadas en España, el panorama no representa equipos con una proporción de género más equilibrado? Por este principal motivo, el objetivo general del trabajo es identificar las razones por las que existe una gran brecha entre el discurso académico sobre las bondades de la gestión de la diversidad de género en las organizaciones y la verdadera realidad de los Consejos de Administración del IBEX 35 en relación con número de mujeres que los forman.

Se infieren, por tanto, varias preguntas de investigación para definir los factores más determinantes en el asunto:

1. ¿Qué ha dificultado el acceso de las mujeres a los máximos órganos de gobierno en las organizaciones?
2. ¿Qué apoyos han recibido las mujeres por parte de las organizaciones y los organismos públicos? ¿Han sido efectivas sus medidas?
3. ¿Cómo ha sido el proceso de evolución de la presencia femenina en los Consejos de Administración del IBEX 35?

1.2. Estructura del trabajo

El trabajo se estructura en cinco partes. En primer lugar, se expone en la introducción, las razones por las que es importante abordar la cuestión; los objetivos que persigue el trabajo y la situación actual de la mujer en el mundo laboral.

En el segundo punto, se hace referencia a la metodología de trabajo, describiéndose el proceso seguido para el desarrollo adecuado del trabajo.

En la tercera parte, se revisa la bibliografía existente, desarrollando el marco teórico del trabajo y se tratan los aspectos más relevantes para presentar posteriormente el análisis realizado. Se incluye la importancia actual concedida a la diversidad de género en las organizaciones, los desafíos que todavía encuentran las mujeres en sus trabajos, la legislación de igualdad y las recomendaciones del Código de Buen Gobierno que apoyan a las mujeres en el rumbo hacia la igualdad de oportunidades.

La cuarta parte incluye el análisis de la evolución de las mujeres en los Consejos de Administración del IBEX 35 en los últimos tres años, tratando los componentes de la evolución más relevantes en la mejora de la situación.

En la última parte, se presentan las conclusiones más importantes del estudio.

1.3. Metodología utilizada

Para la elaboración de este trabajo se ha seguido un método inductivo, cuyo propósito es dar respuesta al objetivo planteado y a las preguntas de investigación previamente expuestas.

En primer lugar, se ha llevado a cabo una búsqueda de la bibliografía existente con relación al tema estudiado (gestión de la diversidad de género en las organizaciones españolas) en bases de datos e informes publicados por instituciones y autores expertos. La mayor parte del estudio se fundamenta en una revisión de la literatura existente acerca de la gestión de la diversidad de género y en concreto, su aplicación en los Gobiernos Corporativos, lo que ha marcado sin duda el patrón de investigación descriptiva.

Posteriormente, se elabora un análisis del progreso de integración de las mujeres en los Consejos de las empresas más importantes de España. Gracias a los datos contenidos en una serie de informes publicados por Atrevia, lo cual implica indagar de manera descriptiva en esta información, al mismo tiempo que se van apuntando observaciones durante dicho análisis.

La estructura, por tanto, se divide en: una primera sección teórica en la que se profundiza en la gestión de la diversidad y la coyuntura actual de la mujer en las empresas, así como la legislación que suministra herramientas de apoyo hacia la igualdad en el mundo laboral; y una segunda parte, en la que se estudia la evolución de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX.

Por un lado, la primera sección representa la parte cualitativa de este estudio, y tiene como meta identificar los avances conseguidos por la mujer en el mundo laboral y, además, manifiesta la situación que vive hoy en día en su puesto de trabajo, incluyendo los retos aún no superados y los apoyos que recibe de otros organismos.

Repasada esta parte basada en una perspectiva académica de los datos, la sección analítica busca identificar los componentes que impactan significativamente en el camino hacia la paridad.

1.4. Estado de la cuestión: las mujeres en el ámbito empresarial en España

Desde sus inicios, la historia del ser humano se ha visto profundamente determinada por el patriarcado³. Lo que se traduce en que, a lo largo de la historia, se han consolidado concepciones de las personas y de su papel en la sociedad en función de su género. A los distintos roles de género, se les han atribuido una serie de cualidades que han provocado una división sexual del trabajo, una separación de espacios, e incluso, unas ciertas expectativas sobre habilidades y capacidades (Díez, Valle, & Terrón, 2002).⁴

De este modo es necesario destacar que, por norma general, el valor social que se le ha concedido al rol masculino es superior al asignado al femenino. Esta posición socioeconómica discrimina de forma directa a las mujeres y provoca que la estructura social se caracterice por una desproporción del poder (Grosser, 2005).

La complejidad del asunto reside en que estos estereotipos arraigados⁵ conllevan un arduo proceso de erradicación, ya que están presentes en la mayoría de las acciones de nuestra vida cotidiana. En otras palabras, la realidad es que siguen perdurando los roles establecidos que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico frente al profesional, el ámbito privado frente al público, el ámbito de servicio frente al poder (DIEZ GUTIERREZ, 2006).⁶

De hecho, un estudio elaborado por LeanIn.Org (2017)⁷, organización sin ánimo de lucro que desarrolla programas para desmentir los estereotipos de género y ofrecer oportunidades para el colectivo femenino, concluye que las mujeres siguen teniendo una representación muy baja en todos los niveles en las empresas estadounidenses. Se constatan estos hechos a pesar de que, en los últimos 30 años, ellas tienen más títulos universitarios que los hombres.

Considerando lo anterior, es conveniente reconocer los avances más decisivos con la incorporación de la mujer al trabajo. Entre éstos sobresalen: la tendencia de los últimos años hacia la paridad en el mundo empresarial, el incremental acceso de la

³ Se trata de un sistema que justifica la dominación sobre la base de una supuesta inferioridad biológica de las mujeres. Tiene su origen histórico en la familia, cuya jefatura ejerce el padre y se proyecta a todo el orden social. Sin embargo, las teorías feministas actualizan este término, cuya interpretación literal es "Gobierno del padre". Es decir, "implica que los varones tienen poder en todas las instituciones importantes de la sociedad y que se priva a las mujeres del acceso de estas, pero no supone que las mujeres no tengan ningún tipo de poder, ni de derechos, influencias o de recursos" (DICCIONARIO DE LA TRAGESION FEMINISTA, 2018).

⁴ Revista Iberoamericana de Educación. EL LIDERAZGO FEMENINO Y SU EJERCICIO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (2002).

⁵ Estereotipos que se basan en la asignación de los roles sociales y dan significado al "ser varón" o "ser mujer". Con este tipo de estereotipos, se refieren a que en nuestras sociedades y culturas las personas asumimos o acordamos ciertas reglas convencionales que pasan a convertirse en roles habituales en nuestra interacción común (FUHEM, 2018).

⁶ DIEZ GUTIERREZ, E.J (2006). La cultura de género en las organizaciones escolares: Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección: Investigación enmarcada en el Plan Nacional de Investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica sobre las mujeres.

⁷ Extraído de DIVERSITY MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY (Toro Dupouy, 2018).

mujer a la formación media y superior, el deseo de la mujer de desarrollar sus capacidades intelectuales y profesionales en el ámbito laboral, y el aumento del nivel de vida (Gómez López-Egea, 2004).

No obstante, a pesar del progreso conseguido, la desigualdad de género en el mercado laboral español se mantiene. Concretamente, se ve reflejado de forma evidente si se pone el foco de atención en la presencia de las mujeres en los órganos de decisión de las empresas. En el informe publicado cada año sobre igualdad en el Parlamento Europeo se constata que “dicha asimetría es aún más evidente cuánto mayor es el puesto de responsabilidad” (Comisión Europea, 2009).

Merece la especial mención que, se obtienen estos datos, a pesar de que más de la mitad de los licenciados de nuestras universidades sean mujeres, que obtienen mejores expedientes académicos y que representan cerca de la mitad del mercado laboral de alta cualificación (Isotès, 2018). Asimismo, en este informe, se resalta que no es únicamente un tema de equidad social, sino que también implica una clara pérdida del talento (no incluir a las mujeres, sencillamente es un gran desperdicio de potencial por parte de las compañías).⁸ Por estos motivos, varios autores inciden en la importancia de que el conjunto global de la sociedad continúe haciendo un esfuerzo para transformar el modelo tradicional de división del trabajo (Ponce, 2007).

Finalmente, cabe resaltar la importancia que tiene la diversidad en este plano de estudio. Los equipos diversos están a la orden del día, en este caso, los equipos mixtos son cruciales para el éxito empresarial final.

Aumentar la presencia femenina en los Gobiernos Corporativos no es solamente un reto para la gestión empresarial, sino que además es una oportunidad de negocio, fundamentado en el valor añadido que aporta en todos los ámbitos de la empresa y sobre todo en los niveles más altos. La dimensión y variedad de puntos de vista, ideas y conocimientos tiene un impacto muy positivo en el análisis y la toma de decisiones, y, en consecuencia, en el rendimiento y los resultados de las empresas (Wergeland, 2018). Incluso puede llegar a generar impactos positivos a mayor escala, siendo una oportunidad de mejorar la productividad, de acceder a nuevos mercados y de vincular de manera más eficiente las políticas de RSC a los objetivos estratégicos de las organizaciones (Alonso, 2009).

En definitiva, las organizaciones tienen un papel fundamental en la retención del talento femenino y su impulso para que alcancen puestos en los máximos órganos de gobierno organizacional. Al mismo tiempo, las administraciones públicas y organismos reguladores constituyen otro gran apoyo para acelerar este cambio (Isotès, 2018).

⁸ Extraído del informe “La mujer directiva en España. Women as Leaders” (PWC, 2017)

2. MARCO TEÓRICO: la diversidad de género en la cúpula de las organizaciones

2.1. Gestión de la diversidad de género en las organizaciones

Antes de abordar la diversidad de género en sí misma, se precisa exponer en líneas generales, lo que se entiende por el término de diversidad, consistiendo en: “reconocer, comprender, aceptar y valorar las diferencias entre personas diferentes razas y etnias, cultura, clases sociales, edades, género o discapacidades” (Esty, 1995).

Dentro del concepto, se identifican dos grandes grupos de diversidades (Ann H. Huffman, 2008): **La diversidad visible** (aspectos sociodemográficos): Género, raza, etnia, nacionalidad o discapacidad perceptible, y **La diversidad invisible** (el sujeto tiene que manifestar expresamente esta diferencia para su identificación): religión, ideología, discapacidades no visibles y orientación sexual.⁹

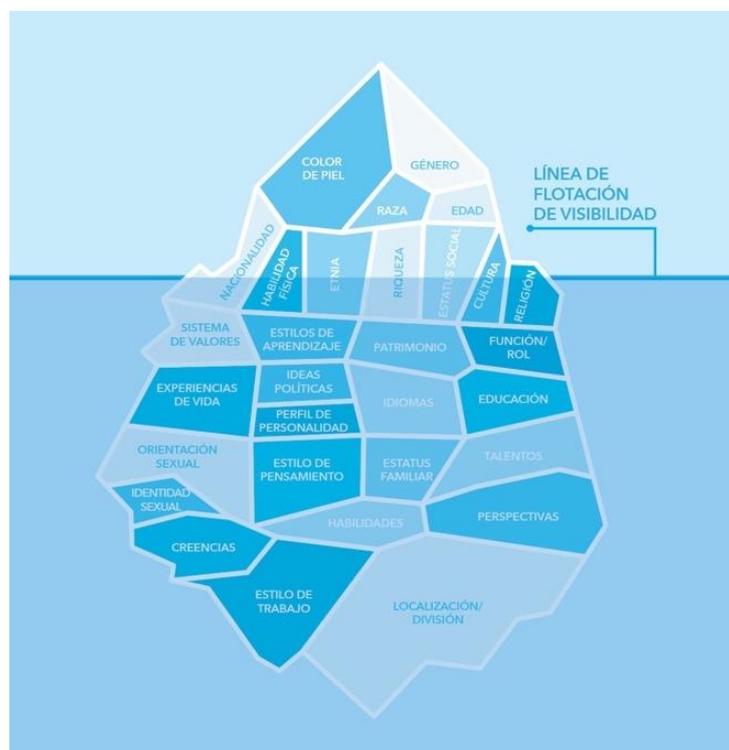


Ilustración 1. Iceberg de diversidad

Nota: Fuente: Axa.com (2019). Obtenido de: <https://es.clp.partners.axa/sala-de-prensa/puntos-de-vida?i=956>

En los últimos años, este tema ha tomado un destacado interés, dado que la sensibilidad de la sociedad en términos de inclusión y diversidad se ha visto muy incrementada. De modo que, las empresas han tomado nota y cada vez más, cuentan con equipos más diversos en todos los sentidos.

⁹ Extraído de Diversidad de empresas y representación de minorías (EAE Business School, 2008).

A su vez, seguidamente, según Croteau (1996) es oportuno distinguir el concepto de diversidad y de inclusión. Mientras que el primero, es el grado de representación que tiene cada minoría antes mencionada; el segundo implica un nivel superior y se refiere a un espacio de trabajo donde todos los empleados sin excepción se sienten valorados, respetados y son capaces de contribuir y crecer dentro de la organización donde trabajan (EAE Business School, 2018).

En particular, dentro del entorno laboral, la diversidad se basa en adoptar las diferencias individuales de sus trabajadores y aprovechar la mezcla de conocimientos y perspectivas que las personas trasladan al lugar de trabajo, con el principal objetivo de crear un valor más grande. La experta en el tema *Myrtha Casanova*, declaró que el concepto de diversidad aplicado a las organizaciones estaba compuesto por: primeramente, por la heterogeneidad de los equipos (las diferencias entre las personas integran la condición *sine qua non*¹⁰ para el surgimiento de esta materia) y en segundo lugar, por el tipo de diferencias importantes en relación a la diversidad (precisamente aquellas que influyen en el funcionamiento de los grupos: relaciones y actividad de los miembros) (EOI, 2018).

La principal ventaja de los grupos heterogéneos frente a otros más iguales es que los segundos tienden a solventar los problemas de maneras muy parecidas (siendo esta la principal razón por la que tienden a repetir errores de percepción) y, por tanto, algo menos probable en grupos diversos (Burgess, 2002).

Por consiguiente, uno de los principales retos de las empresas globales es impulsar una gestión de RRHH capaz de integrar y valorar la diversidad de sus miembros, así como el desarrollo de una cultura organizativa, con el objetivo de que adapte las diferencias y aportaciones de valor individuales, creando mayores sinergias.

Referido a lo anterior, esta meta se engloba bajo el conocido concepto de “*Gestión de la diversidad*”. Por tanto, ésta se definiría como “la estrategia corporativa orientada a la creación de un cimiento inclusivo para los perfiles diversos de los miembros que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera mejores resultados” (Casanova, 2018).¹¹

Esta problemática a la que se enfrentan los responsables de la gestión de los RRHH se ha convertido en un componente esencial de la cultura empresarial, con impactos significativos en la eficiencia empresarial, determinando, por lo tanto, su posición competitiva en el mercado (Gottardello, 2016).

El auge de las políticas de diversidad en las empresas se debe mayoritariamente a que se han dado cuenta de la importancia que requiere disponer de todo el talento posible a su alcance, generar entornos de constante innovación, sacar lo mejor de sus profesionales a través de un liderazgo más compartido y del trabajo en equipo. Sin embargo, un gran número de empresas ha realizado cambios a nivel superficial

¹⁰ Expresión latina que significa ‘sin la cual no’ y se aplica a una condición que necesariamente ha de cumplirse o es indispensable para que suceda o se cumpla algo.

¹¹ Extraído de “La gestión de la diversidad en las empresas españolas” (EOI, 2018).

(políticas de igualdad de oportunidades). Lo que nada tiene que ver con las eficientes políticas de gestión de la diversidad, que implican profundizar más en las dificultades, realizando mayores esfuerzos que luego se verán recompensados enormemente en el conjunto global de la empresa (Montaner, 1999).

La tabla incluida a continuación representa, en líneas generales, las principales diferencias entre ambos tipos de políticas:

Tabla 1. Diferencias entre igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad

Igualdad de oportunidades	Gestión de la diversidad
Establecido por ley	Necesidad de negocio
Pequeñas iniciativas	Estrategia global de la organización
Asimilación de cultura existente	Creación de una cultura abierta
Eliminar barreras	Consolidar y potenciar el talento
Aprovechar ventajas económicas	Mejorar el ambiente del lugar de trabajo
Foco en mujeres y minorías	Foco en el interior de cada empleado

Nota: Fuente: Ramón Montaner (presidente Montaner & Asociados) Obtenido de: ¿La diversidad es una oportunidad? (1999). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565183>

Después de lo mencionado, por tanto, ¿es esencial que las compañías cuenten con equipos mixtos en sus órganos de máxima responsabilidad?

Numerosas fuentes así lo confirman y, además, proponen diferentes razones por las que la diversidad de género en los equipos es claramente beneficioso para las organizaciones.

Un informe del Banco Mundial declara que, si los países apuestan por vencer las barreras de género, obtendrán como recompensa: más crecimiento económico, desarrollo y productividad. Incluso, calculan que, si las mujeres pudieran acceder a los mismos puestos y tener las mismas posibilidades que los hombres, se generaría ganancias de productividad de entre el 3% y 20% según el país. En la misma línea, Goldman Sachs ha estimado que en la Eurozona este porcentaje estaría en el 13% (Isòtes, 2018).

El informe “Delivering through diversity” afirma que la diversidad de género se correlaciona con la rentabilidad y la creación de valor empresarial. En concreto, las compañías que cuentan con alta diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen un 15 % más de experimentar rentabilidades superiores a la media (McKinsey , 2017).¹² En este estudio, concretamente, se analiza el impacto económico de la diversidad de género en las organizaciones, confirmando que si se comparan las compañías de mayor y menor rendimiento económico, y se cruzan los datos con el porcentaje de diversidad

¹² Informe McKinsey (Delivering through diversity, 2017): se analizan los datos de más de 1,000 compañías en 12 países, en las cuales se midió no solo la rentabilidad (en términos de ganancias antes de intereses e impuestos o EBIT) sino también la creación de valor a largo plazo (beneficio económico).

de géneros en los puestos directivos, se aprecia una diferencia en EBIT de hasta 21% a favor de las empresas con mayor diversidad de género y con una creación de valor superior al 27% (EAE Business School, 2018).

Otros autores han elaborado estudios donde aseguran que hoy en día, es más que necesario establecer objetivos y acciones encaminados a tener representación femenina en dichos Consejos a corto y medio plazo (Wergeland, 2018). Se sostiene que la inclusión de consejeras puede ser fuente de numerosos recursos cognitivos:

- *Ampliación de información relevante en el proceso de toma de decisiones:* la presencia femenina aporta una aproximación diferente gracias a su enfoque en las perspectivas, ideas y opiniones a la hora de analizar asuntos complejos.
- *A través de su comportamiento y su estilo de dirección:* por norma general, las mujeres poseen mayor inteligencia emocional; son más comunicativas y fomentan la participación, la cooperación y la colaboración; menores preocupaciones jerárquicas y una orientación más democrática.
- *Contribución a los procesos internos del Consejo:* son más curiosas y se preparan mejor las reuniones; se cuestionan con mayor frecuencia “el statu quo” y presentan una mayor sensibilidad hacia diferentes puntos de vista.
- *Soporte en las funciones específicas del Consejo:* las mujeres aportan distintas mejoras al conjunto del Consejo.
 - Papel de control, ya que establece una supervisión de la dirección desde una posición de mayor independencia. Vela por una mayor protección de los accionistas.
 - Provisión de recursos, porque aportan una forma de comunicación y relación de personas diferente a la masculina.
 - Imagen de responsabilidad social (inclusión), contribuye a la atracción y retención del talento femenino, y a la reputación de la empresa.
 - Relaciones con los clientes, se benefician porque un Consejo diverso puede comprender mejor a mercados demográfica y culturalmente diversos y, por tanto, la presencia de más mujeres les permitirá conocer y adaptar las estrategias a dichos grupos específicos.¹³

El informe TYSON concluye que la diversidad en los Consejos de Administración conllevará un mejor funcionamiento de las compañías, en virtud de fundamentalmente la existencia de diferentes puntos de vista (Tyson, 2003).

Como se ha comprobado, la mayoría de las fuentes consultadas desmontan los tradicionales tópicos que reivindicaban la falta de habilidades de liderazgo y dirección por cuestiones de género. Se produce así, un cambio de paradigma, en el que las empresas valoran, sobre todo, el talento y formación de su personal, con independencia del género al que pertenezcan. El talento se encuentra tanto en mujeres como en hombres, y por fin ha llegado la época en la que las organizaciones se han dado cuenta de que no pueden desaprovecharlos.

¹³ Wergeland, B. H. (2018). Mujeres en Consejos de Administración: síntesis de una investigación sobre la contribución de las consejeras al gobierno corporativo. Harvard Deusto business review, (277), 40-50.

En consecuencia, es imprescindible aferrarse a las ventajas del “criterio de diversidad” y a los beneficios específicos que reporta la “diversidad de género”, tanto en las organizaciones como en la sociedad en su conjunto (Barrios, 2009).

Con este enfoque de valor, está de acuerdo Laura González- Moler, presidenta y consejera en varios Consejos de Administración, declarando que: *“Las compañías tienen el reto de poner al mejor líder, que sea capaz de construir e ilusionar. Es necesario que el talento que hay en el país se movilice independientemente del sector y del género. El talento va a ser la clave y creo que es una gran oportunidad para las mujeres”* (Isòtes, 2018).

2.2. Los desafíos de la mujer en las empresas españolas actuales

La incorporación de las mujeres al mundo laboral ha sido progresiva, pero sin pausa, haciendo que las mujeres logren ocupar puestos en los que tradicionalmente se sentaban hombres.

La discriminación por motivo de género sigue siendo un hecho cuantificable, a pesar de los esfuerzos realizados, el género continúa condicionando sus oportunidades a la hora de acceder a ciertos puestos en las organizaciones. Esfuerzos como la inversión en educación de las mujeres, la dedicación completa a sus carreras profesionales y la legislación de políticas de igualdad (Adler, 2001) al igual que los enfoques de gestión de la diversidad aportados por los departamentos de RRHH (Ramos A. S., 2002), que plantean la igualdad desde “el aprovechamiento competitivo de las (ya indiscutibles) capacidades de las mujeres” (Instituto de la mujer, 2016).

A grandes rasgos, se puede determinar que los factores con mayor efecto en la baja presencia de la mujer en los cargos de mayor responsabilidad son:

- la vigencia de una serie de estereotipos de género, propios de nuestra cultura (asumidos por hombres y mujeres).
- la rigidez y perpetuación de las estructuras en las que predomina la figura del hombre por parte de las organizaciones
- el valor desigual que tiene el trabajo en la identificación social respecto a la construcción de la identidad de género (asociando el predominio de la profesionalidad al rol masculino).

Las barreras previamente mencionadas en la promoción de las mujeres se pueden clasificar en internas y externas: las internas, son limitaciones que se asumen de forma consciente o inconscientemente por las mujeres; en cambio, las externas son aquellos obstáculos que la sociedad (o las empresas) mantienen para vincular a sus roles tradicionales.¹⁴ Estas barreras internas y externas se pueden englobar bajo los conocidos términos de “techo de cristal” y “techo de cemento”, respectivamente.

¹⁴ SARRIES SANZ, L. y OTROS (2004). Estudio de las barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad en el sector automoción, financiero y de seguros y en las administraciones públicas. Madrid: Instituto de la Mujer.

Importantes referentes en el tema, como Nuria Chinchilla¹⁵ revelan que: “*la mayoría de las mujeres no ven reconocido su talento debido a dos realidades: el denominado techo de cristal, vinculado a barreras socioculturales y el llamado techo de cemento, que se refiere a la falta confianza y sintonía con ellas mismas*”.

A la luz de los datos que arroja el informe “*Women as leaders*” (2017), tras el análisis realizado, los encuestados especificaron las principales barreras que las mujeres suelen encontrar cuando quieren acceder al máximo gobierno de las organizaciones:

Tabla 2. Barreras específicas en la carrera de las mujeres hacia los órganos de dirección.

	Hombres	Mujeres	Global
Dificultad para conciliar / Horarios excesivos / Poca flexibilidad	76%	68%	70%
Las responsabilidades familiares	72%	60%	63%
La cultura masculinizada en la empresa	50%	61%	59%
La necesidad de viajar constantemente	27%	27%	27%
Falta de ambición profesional	24%	28%	27%
Bajo apoyo por los superiores	23%	25%	25%
Red de contactos limitada	5%	16%	13%
Baja visibilidad interna	4%	16%	13%
Falta de conocimiento y/o habilidades	2%	1%	1%

Nota: Fuente: Consultora Pwc. “Mujeres directivas. Women as leaders” (2018). Obtenido de web Pwc España: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/mujer-directiva-inspirando.html>

Por lo que, tras esta encuesta, se resalta que los encuestados sí que concretan varias barreras en las carreras de las mujeres hacia altos puestos (por orden de puntuación): en primer puesto, se sitúa la conciliación y lo que lleva consigo (como la carga de las responsabilidades familiares); en segundo puesto, se coloca la permanencia de culturas organizaciones masculinizadas y en tercer puesto, se posicionan las dificultades para promocionarse en sus puestos de trabajo.

En la actualidad, ha aumentado considerablemente la importancia concedida a la necesidad de conciliar el trabajo con lo personal, especialmente en el mundo empresarial. Sobre todo, las mujeres siguen siendo las que más se acogen a las medidas de conciliación, porque se les sigue atribuyendo ciertas cargas en su vida personal, ya sea el cuidado del hogar o de su familia.

¹⁵ Directora del Centro Internacional de Investigación I WIL y titular de la Cátedra Mujer y Liderazgo de IESE

Se entiende por conciliación, el equilibrio entre la vida profesional y personal, y según el informe, es la mayor barrera con la que se topan las mujeres:

- *Horarios excesivos y la baja flexibilidad en la organización del trabajo.* Casi la mitad de las encuestadas ha tenido que renunciar en algún momento de su carrera profesional a un puesto por ser incompatible con su vida personal.
- *El conjunto de responsabilidades familiares.* Actualmente, el rol del cuidado sigue siendo asignado a la figura de la mujer, ya que la mayoría de las mujeres declaran que sus parejas hombres no comparten las responsabilidades familiares (Proyecto Vertex, 2007). Lo que les lleva a que en algún momento de su carrera profesional, aparezca la conocida “conciencia de la culpabilidad”. Soportan un profundo sentimiento de culpabilidad por dedicar tanto tiempo a su carrera profesional y no prestar tanta atención a su familia. Se cree que es provocado por recriminaciones implícitas o explícitas del entorno social y por la responsabilidad diferenciada respecto al marido referida a las obligaciones familiares (Sánchez, 2009).
- *La maternidad.* Condiciona manifiestamente las posibilidades de promoción de las mujeres. Ellas mismas tienen que diseñar su carrera profesional para dar una respuesta anticipada a dicho “problema”. Aunque nunca haya sido definido por el empresario, quedarse embarazadas supone un gran obstáculo para ellas. Dado que las compañías por el hecho de ser mujer centran su atención a esto y creen que disminuirán su dedicación por cuidar a sus hijos. Al contrario que los padres, que se benefician de ello porque se les percibe como profesionales enfocados al trabajo para “mantener a la familia”. Se demuestra, por tanto, la perpetuación del reparto desigual del cuidado de los hijos.

Respecto a políticas de conciliación, se resalta que éstas promueven una mejora en la calidad de la vida personal y familiar de los trabajadores, con beneficios como el incremento de la competitividad y una mayor retención del talento.

“Han sido los medios de comunicación, que han hecho una campaña muy fuerte y las leyes, que han cambiado mucho, los factores que han potenciado la consciencia sobre la integración de la mujer” (Anca).

Como se revela en el informe, todavía no es predominante el número de organizaciones españolas que, de manera voluntaria y proactiva, ponen en marcha medidas facilitar estas trabas. Incluso, todavía menos diseñarlas pensando en los niveles más altos de responsabilidad de sus empresas. Acorde con esto, se perciben inconvenientes asociados a la promulgación de leyes que proporcionan un trato diferencial para las mujeres, ya que las empresas consideran que la posibilidad de que ellas se acojan a estas medidas especiales podría reducir su empleabilidad (una baja maternal restringiría las posibilidades de promocionarse o representarían un coste extra al necesitar la contratación de otro trabajador para cubrir su ausencia) (Alonso A. , 2009).

En el informe “*Women as leaders*”, se especifica que el 77% nunca se ha acogido a medidas de flexibilidad, en cambio, solo un 19% de ellos lo han hecho. Estos últimos han optado por medidas que les permite adaptar el tiempo y el espacio en el que trabajan mediante el teletrabajo. De hecho, tras los resultados, puede parecer que la conciliación en este tipo de puestos es difícil, aspecto al que se oponen los encuestados porque creen que lograr el equilibrio está más relacionado con el resultado y la

combinación de varias habilidades de gestión (planificación, priorización y/o delegación), más que por consecuencia del establecimiento o no de medidas de conciliación por ley o por políticas de empresa (Isòtes, 2018).

Asimismo, la *persistente existencia de culturas organizacionales masculinizadas* sigue siendo una gran barrera, puesto que muchas empresas continúan basándose en valores androcéntricos.¹⁶

Esta percepción implica que el estilo de liderazgo asociado al éxito empresarial le corresponde al colectivo masculino, lo que implícitamente discrimina a las mujeres. Debido a esto, la tendencia tradicional llevada a cabo por las mujeres es emular las distintas características propias de los hombres para encajar en las culturas de las organizaciones, eliminando así, el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres (LINDSAY, 1993).

En el presente, todavía existen empresas con un estilo de organización heredado de hace años, cuando los hombres trabajaban y sus mujeres estaban en casa cuidando a la familia. El trato a la mujer ahora suele ser igualitario al hombre, pero las circunstancias de las mujeres no lo son (Isòtes, 2018).

Por otro lado, es evidente que la promoción laboral para las mujeres, entendida como igualdad salarial y de oportunidades en los procesos de selección y promoción en el seno de la empresa, es otro determinante que influye negativamente en el camino hacia la paridad. Tras la encuesta, se obtuvo que la *discrecionalidad de los procesos de promoción y los mayores condicionantes frente al hombre* es otro obstáculo crucial al que se enfrentan las mujeres.

- Los criterios de evaluación en las entrevistas a la hora de elegir las personas seleccionables no son honestos. Pueden influir elementos no ligados a la meritocracia.
- Si eres mujer, las compañías valoran la probabilidad futura de tener que asumir mayores responsabilidades familiares, disminuyendo por ello, la dedicación al trabajo.
- Algunas veces, algunos encuestados infieren que la promoción masculina se asocia más al potencial del trabajador y la femenina a los resultados demostrados.

Después del diagnóstico de las dificultades que encuentran las mujeres en sus puestos de trabajo, el *proyecto Vertex (2007)*¹⁷ identifica una serie de factores, mediante los cuales desarrolla propuestas de actuación para las empresas, sindicatos y administraciones públicas. A continuación, se plasman las recomendaciones más relevantes del proyecto, organizadas por “Ámbitos”:

- *Ámbito al acceso del mercado de trabajo y la promoción profesional:* propuesta de incluir a un Agente de Igualdad en las empresas para

¹⁶ Según la RAE (2019): el androcentrismo es la visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en el punto de vista masculino. Obtenido de: <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=androcentrismo>

¹⁷ El proyecto Vertex: tiene como objetivo la lucha contra todas las formas de desigualdad y discriminación que se produzcan en el mercado laboral y, en especial, contra aquellas que se basen en razones de sexo, raza, edad o creencias, incidiendo en la cooperación transnacional como pilar básico de actuación, así como en la transferencia de resultados (durante el período 2004-2007).

asegurar la representación equitativa de los géneros y propuesta de instrumentación de pautas que aseguren la transparencia de selección y promoción.

- *Ámbito de acceso a la formación*: implementación de políticas de flexibilización del horario laboral y el apoyo económico a las personas que participen en cursos de formación.¹⁸

Llegado este punto, es preciso determinar los impulsos y apoyos que tienen las mujeres para avanzar hacia la paridad. Esto se ve recogido en el marco legislativo actual y su evolución desde que se comenzó a dar visibilidad a la igualdad de la mujer en el mundo laboral.

2.3. Legislación para la igualdad en el mundo laboral español

En España, el primer contacto con la problemática de la desigualdad de género se produjo gracias a la entrada en vigor de la *Constitución de 1978*.

Primer documento en el que se reconoce la igualdad entre hombres y mujeres, e incluso, la obligación de eliminar la manifiesta discriminación hacia el colectivo femenino impuesta durante el periodo de la dictadura franquista. Tanto la Constitución como el posterior *Estatuto de los Trabajadores de 1980*, fueron dos escritos cruciales a la hora de comprender el proceso de desarrollo de estas políticas de igualdad en el ámbito laboral y salarial español (Díaz García, 2012).¹⁹

Más tarde, durante la década de los 80, se fueron institucionalizando algunos organismos de igualdad como el *Instituto de la mujer*. Este instituto fue creado para fomentar la participación de las mujeres en la vida económica, política, social y cultural, y desde entonces, ha materializado durante su existencia cuatro Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres en busca de lograr estos objetivos planteados.

Se estaba viviendo una época que requería modernizar sus instituciones y disponer de una legislación propia para poder formar parte del conjunto de la *Unión Europea* (entrada que se hizo efectiva en 1986).

En la década siguiente, no se produjeron hitos relevantes, hasta que aparecieron otras iniciativas para lograr la igualdad a principios del nuevo siglo XXI.

Entre las que destacan el *Código Unificado de Buen Gobierno* (2006) de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), en cuya sección sobre la Diversidad de Género se estipula la igualdad de género a través de las cuotas. Además de la recomendación a las empresas cotizadas de promover la paridad entre sus trabajadores y de aconsejar mayor presencia de mujeres en las altas cumbres de responsabilidad

¹⁸ Extraído de “La gestión de la diversidad en las empresas españolas” Apartado de Las dimensiones de la diversidad (género) Pp: 82.

¹⁹ Extraído de la tesis “La cuestión de la paridad en el ámbito empresarial español” Coral Herrero (junio 2018): análisis y discusión de la paridad en las empresas españolas. P.22

(cargos en la Presidencia, los Consejos de administración y en la Dirección ejecutiva).²⁰

Llegado el año 2007, se establece la medida legislativa más importante sobre asuntos de igualdad laboral. Definitivamente, se aprueba la **Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**²¹, que incluía principalmente:

- El refuerzo de los objetivos establecidos previamente en documentos anteriores.
- Insistía en la necesidad de establecer planes de igualdad dentro de las empresas (a efectos prácticos, ha tenido un exceso de vinculación con el gobierno y el contexto macroeconómico español del momento).

A su vez, es fundamental reflejar los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad (Capítulo III), incluyendo los dos artículos donde se declaran dichos aspectos:

- *Artículo 45.* Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

«En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral».

- *Artículo 46.* Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas.

«Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo».

Se concreta, al mismo tiempo que para conseguir los objetivos fijados, estos planes pueden reflexionar sobre materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo. Se debe agregar que los planes incluirán a la empresa en su conjunto, sin daños causados por acciones especiales dependiendo de la empresa.

Asimismo, es esencial prestar atención al Artículo 75 de dicha ley, en el que se trata la participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas:

«Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de

²⁰ Código Unificado de Buen Gobierno (2006):

https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_unificado_esp_04.pdf

²¹ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE) <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley» (Artículo 75).

De igual modo, se debe considerar la Disposición Adicional Primera que detalla lo que es para este organismo regulador, una presencia equilibrada en los Consejos:

«A los efectos de esta ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de las mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el 60 % ni sean menos del 40 %».

Expresado en otras palabras, este artículo aspiraba a que, en el año 2015, existiera una proporción adecuada entre hombres y mujeres en dichos Consejos y más concretamente, esperaba que determinadas empresas cotizadas ya contaran con al menos un 40% de representación femenina en esa fecha.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de esta ley, la participación femenina tanto en las Administraciones Públicas como en el sector privado no han obtenido progresos notables hacia la paridad. Desde su entrada en vigor, las cifras no han evolucionado cómo se confiaba, lo que evidencia que, al carecer de sanciones legales, se dependía totalmente de la buena voluntad de las empresas (INFORMA D&B, 2018).

Aún así, se debe señalar la importancia y el impulso conseguido gracias a la pertenencia de España a la Unión Europea. Dado que diferentes proyectos como *los Objetivos Europa 2020 o el Pilar Europeo de Derechos Sociales*, fijan la cuestión de la igualdad de género como una de sus máximas prioridades. Se favorece el cambio hacia la igualdad a través de medidas activas en ámbitos de RRHH, financiación, toma de decisiones y proyectos de investigación (EIGE, 2017).

Hasta aquí, se ha mostrado un pequeño despliegue de cómo han sido reguladas en términos legales las políticas de igualdad que afectan a distintos campos sociales. Seguidamente, se ahondará en glosar el estudio que realizó la filial INFORMA D&B²² en 2018, sobre la presencia de las mujeres en la empresa española. Este estudio clasifica numerosas empresas españolas en cuatro grandes grupos:

1. Empresas que deben cumplir con el Artículo 45:

El estudio examina la proporción de mujeres en las empresas españolas sometidas a este artículo con el objetivo de averiguar si un *plan de Igualdad* puede tener un efecto sobre la composición de los consejos.

Tras analizar la efectividad de la aplicación de este artículo, *revela que únicamente el 11,27 % de las empresas estudiadas llegan al 40 %.*

²² Filial de CESCE: compañía líder en el suministro de información Comercial, Financiera, Sectorial y de Marketing.

2. Empresas que deben cumplir con el Artículo 75:

Se recogen las empresas que no presentan cuentas abreviadas y que, en un plazo de 8 años desde la creación de la ley, deberían llegar a una cifra equilibrada de mujeres y hombres en sus Consejos de Administración.

El estudio sostiene que, en esta categoría de empresas estudiadas (2.786 empresas españolas), *solo el 12,26% alcanzan dicho 40 % en 2018, por lo que las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en sus Consejos.*

A continuación, se reflejan los datos extraídos del estudio sobre el número de empresas españolas que tienen una representación femenina del 40% en sus Consejos de Administración:

Tabla 3. Aplicación de la ley de igualdad en las sociedades españolas.

MUJERES EN LOS CONSEJOS	Sociedades estudiadas	Sociedades con más de 40% de mujeres en su CA	% Sociedades con más de 40% mujeres en su CA
Sociedades sujetas a art. 45 (Plan de Igualdad)	2.786	314	11,27%
Sociedades sujetas a art. 75	14.436	1.773	12,28%
Resto Sociedades	927.100	238.669	25,74%
Sociedades totales estudiadas	942.100	240.536	25,53%

Nota: Fuente: INFORMA D&B (2018). PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA ESPAÑOLA. Obtenido de: <https://cdn.informa.es/sites/>

3. Empresas estatales:

El tercer grupo agrupa a todas las empresas con participación del propio Estado en su accionariado y que deberían cumplir con ese requisito de al menos un 40% de mujeres en sus Consejos.

No obstante, la realidad es muy distinta a lo deseado, ya que existen 110 de un total de 139 entidades públicas, que ignoran dicha legislación y no cuentan en sus órganos directivos con el porcentaje mínimo. En 18 de ellas sus consejeros son todos hombres.

Por lo tanto, *el 80% de empresas públicas españolas ignora el artículo 75 de la ley de Igualdad de Género (CIVIO, 2018).*²³

²³ Se analizaron 139 instituciones con participación pública: <https://civio.es/quien-manda/2018/02/05/el-80-de-las-empresas-publicas-ignora-la-ley-de-igualdad-en-sus-consejos-de-administracion/>

4. Empresas integrantes del IBEX 35²⁴:

Las firmas que cotizan en este índice bursátil no sólo están sometidas a la Ley de Igualdad, sino que también, deben cumplir las recomendaciones del *Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)*, vigente desde el año 2015. Se establece como objetivo primordial que estas cotizadas cumplan con *un porcentaje de al menos un 30% de mujeres en sus consejos de administración para el año 2020*.

Aunque desde 2005, las cifras demuestran un importante avance. Lo cierto es que todavía queda mucho para que todas cumplan con el requisito para la fecha planteada, teniendo en cuenta, que se necesitaría llegar a sumar alrededor de 7 puntos porcentuales en dos años (cómo se demostrará en el siguiente apartado). La presencia femenina en los Consejos ha seguido un ritmo de crecimiento progresivo y constante a lo largo de estos 11 años, pero todavía insuficiente para lograr el equilibrio.

Si se pone el foco de atención en los datos más relevantes que ofrecen las principales fuentes, en este caso nacionales, para documentar este trabajo²⁵, y en línea con analizar la presencia de las mujeres en los Consejos, es preciso tener en consideración *las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas*. Esto permitirá conocer el impulso que pueden ofrecer, así como las limitaciones que presentan en el momento de crear equipos mixtos, considerando la tendencia actual de reducir el tamaño de los Consejos o el número ideal indicado para tener un Consejo diligente.

El Código recoge que la diversidad de género en los Consejos no sólo conlleva un gran desafío en términos éticos, políticos o de “RSC” sino que también constituye un medio hacia el logro de una mayor eficiencia empresarial, como ya se han mencionado en apartados previos. Por tanto, las compañías del IBEX deberían plantearse, al menos en un medio plazo, facilitar el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad. Asimismo, resulta ofensivo discriminar la participación y el talento de este colectivo porque representa la mitad de la población y por ello, no puede ser económicamente beneficioso desaprovechar tal talento.²⁶

Asimismo, se resalta la importancia de la diversidad en la composición de los Consejos de Administración, cuestión que ha dado lugar a la introducción de una norma programática en la legislación mercantil: Artículo 529 bis de la Ley de Sociedades de Capital (CNMV, 2015).

²⁴ El resto del trabajo analizará los aspectos más determinantes de este último conjunto de empresas.

²⁵ Uso de los últimos informes elaborados por la consultora de Comunicación ATREVIA junto a la escuela de negocios IESE (V, VI y VII), que analizan la situación del problema que estudiamos en los años 2016, 2017 y 2018.

²⁶ Apartado de Diversidad de género (CNMV, 2015).

2.4. Recomendaciones del Código de Buen Gobierno que afectan a la diversidad de género en los Consejos de Administración

Los *informes de Atrevia (VI y VII)*²⁷, incluyen algunas de las recomendaciones de la CNMV que podrían tener efecto en la evolución de la presencia del colectivo femenino.

- *“Que el Consejo de Administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros”* (recomendación 13).

La reducción del tamaño de los Consejos es un obstáculo para que las mujeres lleguen a tener el puesto de consejeras (menos número de puestos, menos posibilidades de acceso).

- *“Que el consejo de administración apruebe una política de admisión y nombramiento de nuevos consejeros que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencia y género en su composición”* (recomendación 14 c).

El Código recomienda 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”*.

Lo referido en el párrafo anterior, en otras palabras, manifiesta que las organizaciones priorice en la elección de nuevos puestos en sus Consejos a mujeres que reúnan el perfil profesional deseado antes que el de un hombre. Con el principal objetivo de que los procedimientos de selección no sufran sesgos implícitos y se contribuya al empujón que se necesita hacia la paridad en el órgano máximo de gobierno de sus empresas.

Otro elemento para tener en cuenta es fomentar el objetivo de alcanzar al menos, el 30% de mujeres en los Consejos, cuando se eligen nuevos consejeros. Considerando que menos de dos años de esta fecha de referencia, solo una quinta parte de las compañías del IBEX 35 supera este umbral, aunque también es cierto que casi la mitad se sitúa entre el 20% y el 30% de consejeras (a fecha de noviembre 2018).

Por otro lado, hay una serie de recomendaciones que influyen tanto al género masculino como femenino, pero que es muy importante tener en consideración:

- *“Que cuente con una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, al menos la mitad de los consejeros”* (principio 11, apartado de la composición del Consejo de Administración).
- *“Que la mayoría de los consejeros sean dominicales e independientes y que el número de ejecutivos sea el mínimo necesario”* (recomendación 15).
- *“Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital”* (recomendación 16).²⁸

²⁷ Estudios anuales elaborados por Atrevia e IESE sobre la participación femenina en los Consejos de Administración de empresas del IBEX 35 (Años 2017 y 2018).

²⁸ Recomendaciones del Código de Buen Gobierno (CNMV): https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN: la participación femenina en los Consejos

La meta principal de este apartado es incluir todo lo recopilado acerca de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35.

Antes de comenzar a plasmar la información existente hasta el momento sobre este tema, es necesario determinar ciertos aspectos clave:

En primer lugar, el estudio se realizará sobre las 35 empresas que han cotizado en este índice bursátil (IBEX 35) durante el año 2018.²⁹

En segundo lugar, cabe mencionar las modificaciones que ha sufrido la composición de la membresía del grupo desde hace tres años:

- A lo largo de 2016 hubo tres incorporaciones: las de Cellnex Telecom (telecomunicaciones), Viscofan (compañía de fabricación y comercialización de envolturas) y la cadena hotelera Meliá Hotels International. Por otra parte, abandonaron el IBEX-35: Sacyr, FCC y OHL (V Informe, 2016).
- Durante el 2017, se ha incorporado a Colonial, se ha despedido de Banco Popular y ha acogido a la nueva fusión Siemens Gamesa (VI Informe, 2017).
- En este último año 2018, entran en este prestigioso grupo CIE Automotive y la papelera Ence, al mismo tiempo salen Abertis y el grupo Dia. Gas Natural se llama ahora Naturgy (VII Informe, 2018).

En tercer lugar, se procede a realizar una clasificación de las fuentes bibliográficas consultadas para documentar este trabajo. Se englobarían en tres grupos: el uso de numerosos informes de consultoras internacionales y organizaciones, tanto nacionales como europeos; contenidos producidos por medios de comunicación (estudios de artículos...) y por último, textos académicos elaborados por expertos en materia de igualdad de género.

En cuarto lugar, el estudio está acotado al territorio español y a su marco normativo legal.³⁰

Seguidamente, tras expresar estos matices para tener en cuenta, se abordarán los elementos cruciales que componen el asunto que nos ocupa: las mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35.

Se incluye aspectos determinantes como: “cuál ha sido la evolución del porcentaje de la participación de mujeres”, “desde cuándo llevan formando parte de los Consejos y qué número de puestos de consejeras hay actualmente”, cuáles son las empresas más

²⁹ Listado sacado de la web oficial de la Bolsa de Madrid (2018): “Acciona, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, Arcelormittal, Bankia, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, CIE Automotive, Dia, Enagas, Endesa, Ferrovial, Grifols, IAG, Iberdrola Inditex, Indra, Inm. Colonial, Mapfre, Mediaset, Meliá Hotels International, Merlin Properties, Naturgy, REE, Repsol, Sabadell, Santander, Siemens Gamesa, Técnicas Reunidas, Telefónica y Viscofan”.

³⁰ Detallado previamente en el Marco Teórico del trabajo.

paritarias y las que lo son menos”, “la necesidad actual de un mayor esfuerzo empresarial para feminizar los Consejos”, “los tipos de consejeras presentes en el IBEX” y además, “la posición de España respecto a la Unión Europea”.

3.1. Evolución oficial del porcentaje de representación femenina en los Consejos

En la siguiente figura, se muestran los porcentajes de representación que han tenido las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35 desde 2012:

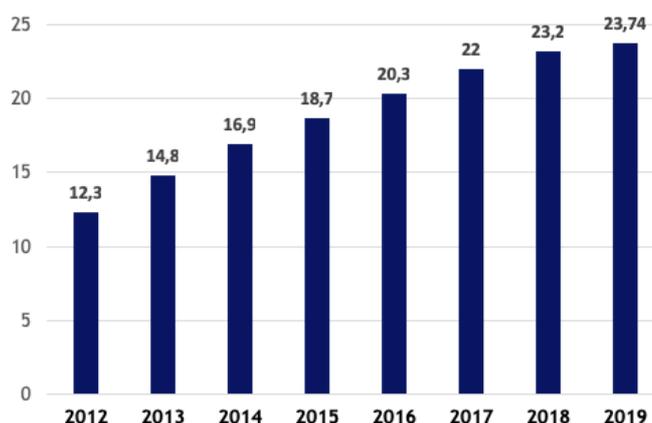


Figura 1. Evolución del porcentaje de la presencia femenina (inicios de año).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Como se puede observar, los porcentajes actuales continúan siendo bajos, ya que se entornan alrededor del 20%. Concretamente, al inicio de 2019, se registra *un 23,74% de representación femenina en los Consejos*, porcentaje sin duda insuficiente y superior en menos de un punto al del año 2018.

Por tanto, el dato más relevante del desarrollo que presenta el gráfico es el notable aumento de la presencia de consejeras, ya que la cifra casi se ha doblado desde 2012 (**de un 12,3% a un 23,2%**).

A pesar del evidente aumento de la incorporación de la mujer en los Consejos del IBEX, se concluye con que el ritmo del aumento a principios de 2017 sufre un notable parón, respecto al año anterior, dado que arranca con el porcentaje más bajo contabilizado de la década: **solamente un 1,1% de crecimiento interanual**.

Las cifras mejoran y al comienzo del 2018, el ritmo se recupera considerablemente e incluso registra el porcentaje de incremento interanual más alto desde 2011, con un **15,22%**. Acontecimiento destacado, ya que las recomendaciones del Código de Buen Gobierno recomendaban la reducción del tamaño de los Consejos, dificultando así la entrada de nuevas consejeras.

Sin embargo, en la actualidad, el IBEX paraliza el avance de consejeras. Se anota un pésimo dato, **un 1,89% de crecimiento**, lo que fundamenta una clara disminución del ritmo de progreso interanual en comparación con dato anterior.

3.2. Evolución del número de puestos ocupados por mujeres

En esta parte, se analizará la evolución del número de puestos en el Consejo ocupados por mujeres. Representados en la siguiente figura:

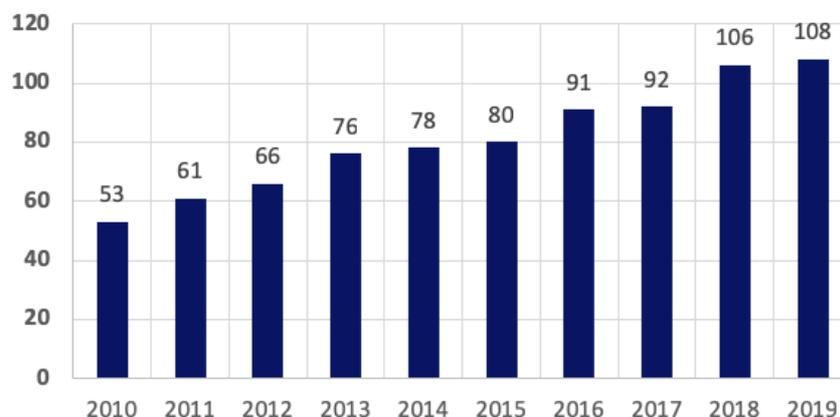


Figura 2. Evolución del nº puestos ocupados por mujeres (inicios de año).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Conviene subrayar, que la evolución ha sido siempre positiva, en menor o mayor medida, no ha sufrido caídas ni estancamiento en las cifras de un año a otro.



Figura 3. Nº puestos de consejeras (inicios de año).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

La diferencia entre los ejercicios 2016 y 2017, no supuso importantes cambios en el número de puestos de consejera, ya que en términos de puntos porcentuales: **la cifra creció un 1,1%** (aumentando únicamente 1 posición). Se especifica en 92 puestos de consejeras ocupados por 84 mujeres, produciéndose así, una pequeña ralentización respecto a periodos previos. Este estancamiento pudo ser causado por la reducción del número total de consejeros en las empresas del IBEX en aras de cumplir con las recomendaciones del Código de Buen gobierno. En dicho periodo, se quitaron 6 puestos de consejeros, con independencia del sexo, lo que obstaculizó la llegada de nuevas mujeres a puestos de consejeras.

Con la llegada del 2018, el número de consejeras aumenta en 14 posiciones, significando una fuerte subida del **15,2% interanual**. Un gran salto cualitativo hacia la paridad en los Consejos del IBEX porque se logran 106 puestos de consejera ocupados por 99 mujeres.

El progreso en los resultados es breve porque al comienzo del año 2019, **se vuelve a registrar una subida mínima del 1,89%**, lo que supone en términos absolutos contar

con 2 puestos más. De manera que las compañías del IBEX cuentan con un total de 108 puestos de consejeras.

En la misma línea que lo anterior, es necesario señalar que no solo disminuye con fuerza el ritmo de avance interanual, sino que además este descenso en la representación de las mujeres en los Consejos se produce cuando el IBEX ha aumentado el número total de consejeros. Esto constituye un hito desalentador, ya que esos nuevos puestos han sido asignados mayoritariamente a hombres (de los 7 puestos: 5 ocupados por hombres y 2 por mujeres).

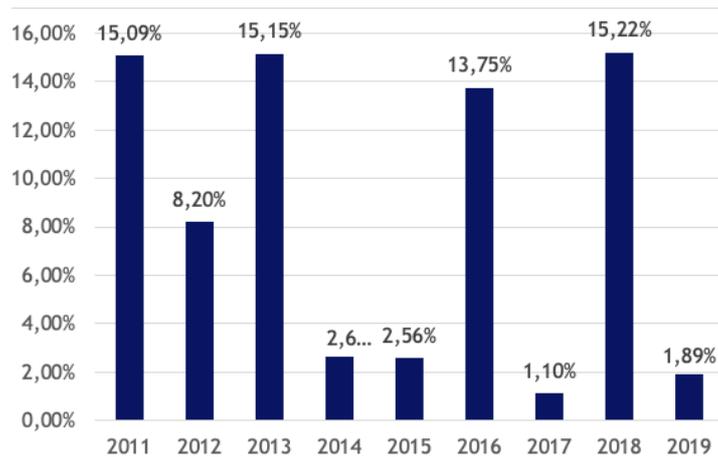


Figura 4. Evolución del ritmo interanual del crecimiento en el número de consejeras (inicios de año).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

A su vez, a pesar de que los datos apuntan una mejora de la situación, es pertinente tener en consideración ciertas peculiaridades:

Representación femenina en los Consejos del IBEX 35:

Al comienzo del ejercicio de 2018, se detecta un gran salto cualitativo: la totalidad de las empresas integrantes del grupo del IBEX 35 cuentan con al menos una mujer en sus Consejos. Esto implica un avance extraordinario en la historia del índice porque hasta dicho momento, había compañías donde la composición de su Consejo era únicamente masculina, como en el caso de Cellnex.

Por consiguiente, un dato que dice mucho en la evolución de la presencia de las mujeres en estos Consejos es la media de mujeres en ellos:

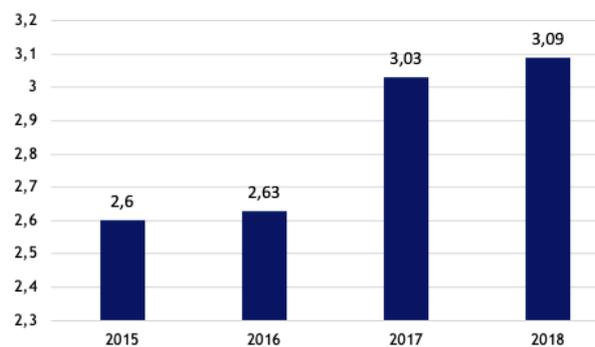


Figura 5. Evolución de la media de mujeres en Consejos del IBEX 35 (inicios año).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Pese a que dicha media no ha experimentado variaciones destacadas, es preciso subrayar la subida registrada en 2017, ya que la cifra media se incrementó hasta 3,03 (3 mujeres de media). Este resultado demuestra un visible ascenso respecto al promedio de los dos ejercicios anteriores, 2,63 y 2,6 mujeres, respectivamente.

Mientras que, en el último año (2018), se produce un parón de importancia la consecución de Consejos de Administración equilibrados:

- **El número de empresas con 3 mujeres consejeras se ha estancado.** Continúan siendo 12 las empresas con esta característica, igual que en el periodo anterior, y solo con un aumento de dos compañías, si se considera la cifra de 2016.
- **Se ha congelado la media de representantes femeninas en los Consejos,** concretamente en 3,09, un casi imperceptible aumento con respecto al promedio de 3,03 consejeras en 2017.

Para concluir con esta sección, a continuación, se intenta dar visibilidad al poco peso que siguen teniendo las mujeres en los Consejos del IBEX 35 a través de la siguiente figura:



Figura 6. Pirámide de representación actual de las mujeres en las empresas del conjunto.

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Como se puede apreciar en la pirámide, la representación femenina en estas compañías está dividida en varios grupos:

- Compañías que no llegan al 10% de representación femenina: 2 únicas empresas que tienen una baja presencia de mujeres en sus Consejos.
- Compañías con una presencia medio-baja: 10 empresas con porcentajes de representación femenina entre el 10 y 20%.
- Compañías con una presencia medio-alta: 11 compañías que se acercan al objetivo establecido por la CNMV para 2020.
- Compañías que cumplen con la recomendación de tener al menos un 30% de representación femenina: 11 miembros del IBEX que tienen la representación esperada por la CNMV.

Únicamente REE (41,67%) supera el porcentaje establecido por la UE del 40%, convirtiéndose así en la organización con un Consejo de Administración más equilibrado.

Análisis de la situación actual de miembros del IBEX 35:

A pesar de que hay un mayor número total de consejeros y además de que 10 empresas del selectivo han aumentado la presencia femenina en sus Consejos. La realidad es que los datos al iniciar este ejercicio no han sido tan favorables como lo fueron en 2018.

Estos resultados se explican mayoritariamente debido a distintos cambios en la composición de las miembros del IBEX, así como en las remodelaciones realizadas en sus órganos máximos:

- La salida de Abertis ha derivado en la reducción de 6 puestos de consejeras que formaban parte del su Consejo. Asimismo, la marcha del Grupo Día, que ha implicado perder 3 puestos de consejeras, entre ellas su presidenta no ejecutiva (Ana María Llopis).
- La entrada de Ence y CIE Automotive, que no aportan al grupo un gran número de consejeras, ya que en sus Consejos hay un número de mujeres inferior a la media.
- *Cuatro empresas han recortado su número de puestos de consejeras:*
 1. Acerinox
 2. Aena
 3. Naturgy (antigua Gas Natural Fenosa que, tras la reestructuración de la nueva fusión, ha pasado de tener 3 consejeras a 1)
 4. Siemens Gamesa (2 mujeres menos, entre ellas su presidenta no ejecutiva Rosa García).

Es precisamente ese casi 24% de consejeras en el Ibex, lo que evidencia que todavía la sociedad se encuentra a años luz de la "presencia equilibrada de mujeres y hombres" en los órganos de gestión de las grandes empresas que propugnaba para 2015 la Ley de Igualdad de 2007. Alejándose también de las recomendaciones de la CNMV (30%) y de la Comisión Europea (40%) para el año 2020. Por lo pronto, lo más reciente, propuesto por el gobierno es que las empresas puedan apuntarse deducciones por la incorporación de mujeres a sus órganos de gestión.

A pesar de este punto muerto, se debe quitarle importancia y quedarse con el gran avance conseguido de las dos últimas décadas: *"En 2002 estábamos en el 2% y ahora en el casi 24%" (Nuria Chinchilla, 2019).*

Seguidamente se incluye el ranking de empresas que cuentan con los Consejos de Administración más equilibrados (Vélez, 2019).

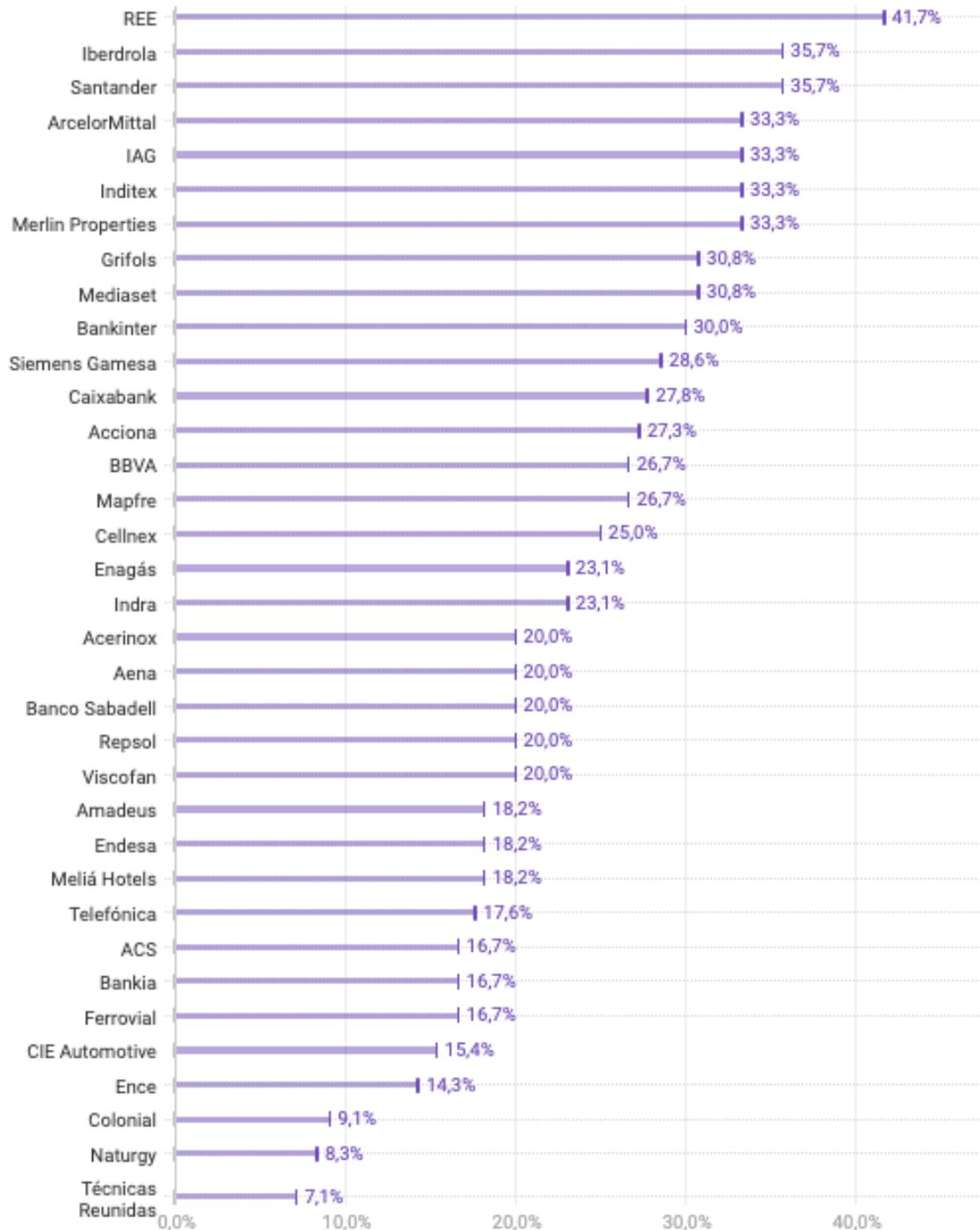


Figura 7. Ranking de porcentajes de mujeres al comienzo de 2019.

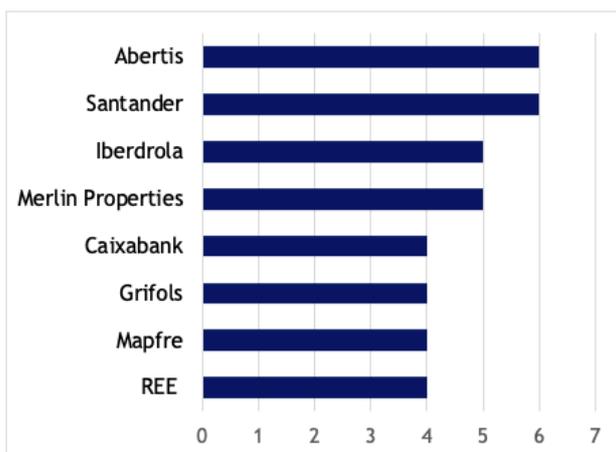
Nota: Fuente: ELDIARIO.ES (2019) Obtenido de: https://www.eldiario.es/economia/presencia-consejeras-empresas-lbex-primera_0_865814221.html

Como se puede apreciar, están colocados en orden de paridad en términos porcentuales. De manera que REE tiene el Consejo que ha superado el objetivo establecido por ley (+ 40%) mientras que Técnicas Reunidas tiene un exiguo 7,1% de representantes femeninas en sus Consejos.

Representación máxima de mujeres en un Consejo:

El aumento de la presencia femenina en los Consejos se ve reflejada también en la subida del número máximo de mujeres en ellos. Seguidamente, se procede a representar la evolución experimentada en el número máximo de consejeras que tienen estas compañías.

Mientras que en 2016 había como mucho cinco mujeres (en Santander, REE, Caixabank e Iberdrola), en un año aumenta la cifra en 1 puesto en términos absolutos, convirtiéndose en 6 las mujeres presentes en los Consejos.



A principios de 2017, se ve en el gráfico de la izquierda que:

- Abertis y Santander son las compañías del índice que cuentan con un mayor número de mujeres en sus Consejos (6).
- Iberdrola y Merlin Properties tienen 5 consejeras cada una.
- Caixabank, Grifols, Mapfre y REE cuentan con 4 mujeres consejeras.

Figura 8. Nº máximo de consejeras (inicios 2017).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

En febrero de 2018, seis continúa siendo el máximo de mujeres en un Consejo del IBEX:

- Abertis repite como una de las empresas con mayor cifra de mujeres y la fusionada Siemens Gamesa debuta en este grupo (6 mujeres).
- Iberdrola repite también con la misma cifra (5 mujeres). Incluidas en esta cifra: Caixabank (aumenta una posición) y Santander (pierde 1 posición).
- Grifols, Mapfre y REE se mantienen con 4 puestos de consejeras. A las que se añaden, Acerinox, Aena y Merlin Properties (pierde 1 puesto).

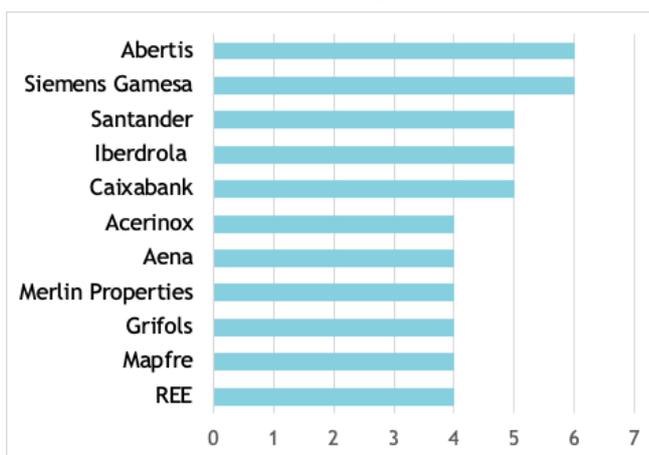


Figura 9. Nº máximo de consejeras (inicios 2018).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Se fortalece la cifra, pasando de 8 (registradas en 2017) a 11 empresas. Estas 11 suman un total de 51 consejeras, es decir, el 48% del total de mujeres en Consejos.

Otro hecho que no sobra mencionar es que este progreso se ve también en el aumento del número de compañías que cuentan con 4 o más mujeres en sus Consejos.

Al inicio de 2019, el panorama se presenta de esta manera:

- Caixabank, Iberdrola, y Santander se mantienen, y REE (aumenta 1 puesto) siendo las líderes con 5 consejeras.
- Las siguientes empresas tienen 4 consejeras: Grifols, Mapfre, Merlin Properties repiten; además de Mediaset, IAG, BBVA, Cellnex, y Siemens Gamesa (disminución de 2 consejeras).

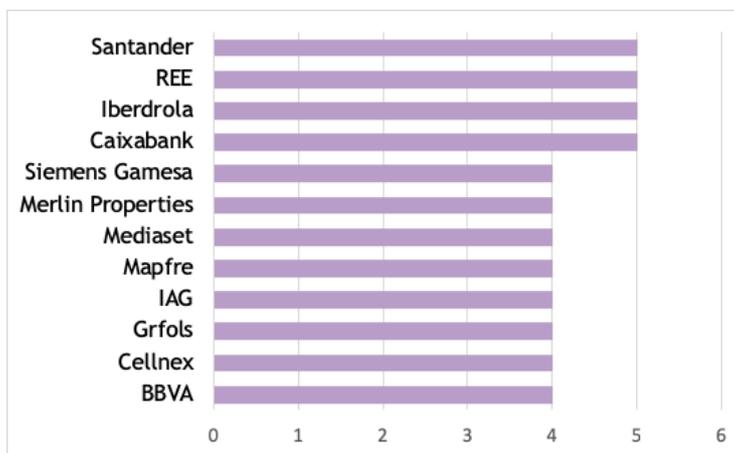


Figura 10. Nº máximo de consejeras (inicios 2019).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Esto significa que únicamente un tercio de las empresas del IBEX-35 (concretamente un 34%) tiene 4 o más consejeras. Datos que ratifican el largo camino que queda por recorrer hacia la paridad y con más razón, cuando todavía hay dos compañías con una única consejera (Naturgy y Técnicas Reunidas).

Mención especial merece el fulminante crecimiento de Cellnex, que en el último año ha sido la compañía que más ha incrementado su número de consejeras. Ha aumentado en 3 sus puestos de consejeras, logrando tener 4 en su Consejo. Y todo esto, después de que, en 2016, fuese la única empresa del selectivo sin ninguna mujer en su Consejo.³¹

Además de Cellnex, otras diez firmas del IBEX han ganado en representación femenina durante 2018: Bankia, BBVA, Colonial, IAG, Inditex, Mediaset, REE, Repsol, Sabadell y Viscofan (añadiendo a sus Consejos 1 consejera más).

Por el contrario, 3 empresas han reducido sus consejeras: Acerinox y Aena (han prescindido de 1 consejera cada una) y Siemens Gamesa (han dicho adiós, tanto la expresidenta Rosa María García, y la consejera Sonsoles Rubio).

³¹ Así lo señala Nuria Chinchilla, profesora del IESE en la presentación de VII Informe de Mujeres en el Ibex 35: “Hay que destacar el cambio que ha dado Cellnex, que en el 2016 era la única empresa del selectivo que no contaba con presencia femenina en su consejo y ahora tiene a cuatro mujeres, tras incorporar tres en el último año 2018”.

Mujeres presentes en más de un Consejo:

En las empresas del IBEX 35, hay mujeres que están presentes en más de un Consejo de Administración:

Tabla 4. Nombres de consejeras que están en más de un Consejo del IBEX.

Año 2016	Año 2017	Año 2018
1. Belén Villalonga Morenés (Acciona y Grifols)	1. Belén Villalonga Morenés (Acciona y Grifols)	1. Belén Villalonga Morenés (Acciona y Grifols)
2. Carina Szpilka Lázaro (Grifols y Meliá Hotels INTL)	2. Carina Szpilka Lázaro (Grifols y Meliá Hotels INTL)	1. Carina Szpilka Lázaro (Grifols y Meliá Hotels INTL)
3. Catalina Miñarro Brugarolas (ACS y Mapfre)	3. Catalina Miñarro Brugarolas (ACS y Mapfre)	2. Catalina Miñarro Brugarolas (ACS y Mapfre)
4. Helena Revoredo Delvecchio (Banco Popular, Endesa y Mediaset)	4. Helena Revoredo Delvecchio (Endesa y Mediaset)	3. Helena Revoredo Delvecchio (Endesa y Mediaset)
5. Denise Kingsmill (IAG e Inditex)	5. Eva Castillo Sanz (Bankia y Telefónica)	4. Laura González Molero (Acerinox, Bankia y Viscopfan)
6. Eva Castillo Sanz (Bankia y Telefónica)	6. Ana Sainz de Vicuña (Acciona y Colonial)	5. Isabel Tocino (Enagás y Ence)
7. Isabel Tocino (Enagás y Santander)	7. Cristina Garmendia (Gas Natural y Mediaset)	6. María José García Beato (Sabadell y REE)
8. Rosa María García García (Acerinox y Bankinter)		

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

En cuanto a este selecto grupo de mujeres, no se perciben variaciones relevantes desde el ejercicio de 2016. Hay cuatro nombres incluidos en la tabla anterior que repiten posiciones durante estos últimos tres años: Belén Villalonga, Carina Szpilka, Catalina Miñarro y Helena Revoredo.

Si atendemos a las modificaciones experimentadas durante estos años:

- Del paso al 2017, se aumentó en 2 el número de mujeres presentes en más de un Consejo, lo que suponía ser 8 mujeres. Se debe a la entrada de Carina Szpilka en Meliá (ya estaba en Grifols) y la unión de Denise Kingsmill a Inditex (sustituyendo a Irene Ruth Miller) y su continuación en el Consejo de IAG.
- Al inicio del 2018, se anota una reducción en este número siendo sólo 7 mujeres (perdiendo 1 posición). Esta cifra se mantiene durante el año siguiente (fechado al principio de 2019), continúan siendo 7 las mujeres presentes en más de un Consejo del IBEX. Se explica por la incorporación al selectivo de Laura González y María José García (debutan formado parte de este conjunto); la vuelta de

Isabel Tocino (ya presente en Enagás y ahora, presente en Ence en vez de en Banco Santander); y la despedida de Ana Sainz de Vicuña.

El número máximo de Consejos del IBEX 35 en los que estas mujeres están sentadas es 3 (este año los ocupa la nueva incorporación: Laura González Molero). En 2017, eran 2 Consejos máximo (todas las mujeres del selectivo) y en cambio, en 2016, eran 3 (Helena Revoredo era por aquél entonces consejera del Popular, Endesa y Mediaset).

3.3. El peso relativo de las representantes femeninas en los Consejos

En el gráfico siguiente, se muestra el desarrollo del peso relativo de la representación femenina en los Consejos:

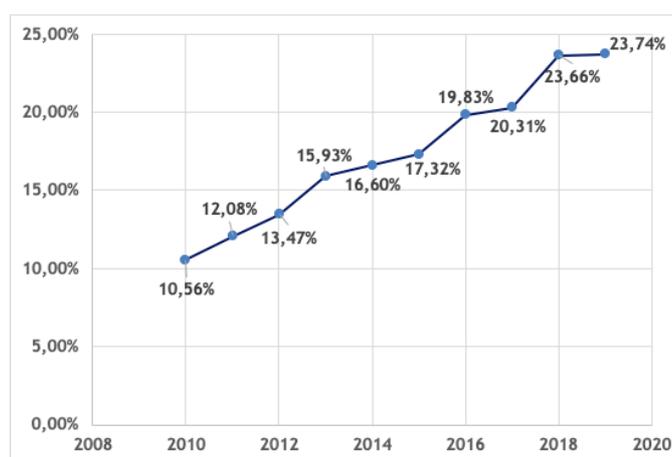


Figura 11. Evolución del peso relativo de consejeras en la última década (inicios de año).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Como se puede apreciar, el peso relativo de las mujeres en los Consejos se ha duplicado desde 2010 (de un 10,56% a un peso relativo del 20,31% a principios de 2017). Se consigue así uno de los grandes fenómenos de la década.

Atendiendo a dicha evolución, se afirma la especial aceleración de crecimiento a partir de 2013, en el que ya contaban con un peso relativo de 15,93% en los Consejos. A partir de este ejercicio, el progreso se concreta en una subida de 5,4 puntos en los cuatro primeros años; la mejora de 3,7 puntos en los cuatro periodos siguientes y el gran acelerón experimentado en 2017 (se apunta un nivel récord del 23,66%) con un alza de 3,35 puntos porcentuales. Hito muy relevante porque simplemente el peso relativo aumentado en ese periodo supuso una cifra casi similar a la de los cuatro años anteriores.

No obstante, llega el 2018 y se rompe el buen ritmo evolutivo logrado, puesto que se paraliza la cifra por debajo del 24% por segundo año consecutivo. Los datos varían mínimamente, de un 23,66% (2017) a un 23,74% (2018).

Precisamente, estos datos provocan las dudas de si será posible llegar al objetivo recomendado por la CNMV de alcanzar ese 30% de consejeras para 2020. En vista de que sería necesario que el peso relativo *creciera unos 6 puntos en 2 años*, fijando como

fecha límite finales del 2020. Si se considera el ritmo de evolución llevado hasta la actualidad, no se contempla que ocurra, salvo que se adopten medidas legislativas específicas o se imponga el sistema de cuotas, teniendo en cuenta que, la mujer ha tardado 5 años en subir 6 puntos su peso relativo en los Consejos (VII Informe, 2018).

3.4. Necesidad de un mayor esfuerzo empresarial para equilibrar los Consejos

En línea con las recomendaciones del *Código Unificado de Buen Gobierno*, la disminución del tamaño de los Consejos del IBEX 35 durante los últimos ocho años, ha supuesto una considerable barrera para que el colectivo femenino llegue a los órganos decisorios de las empresas del IBEX.

En el gráfico que se incluye a continuación, se ven representados el avance en el número de puestos ocupados por consejeros y consejeras en la última década:

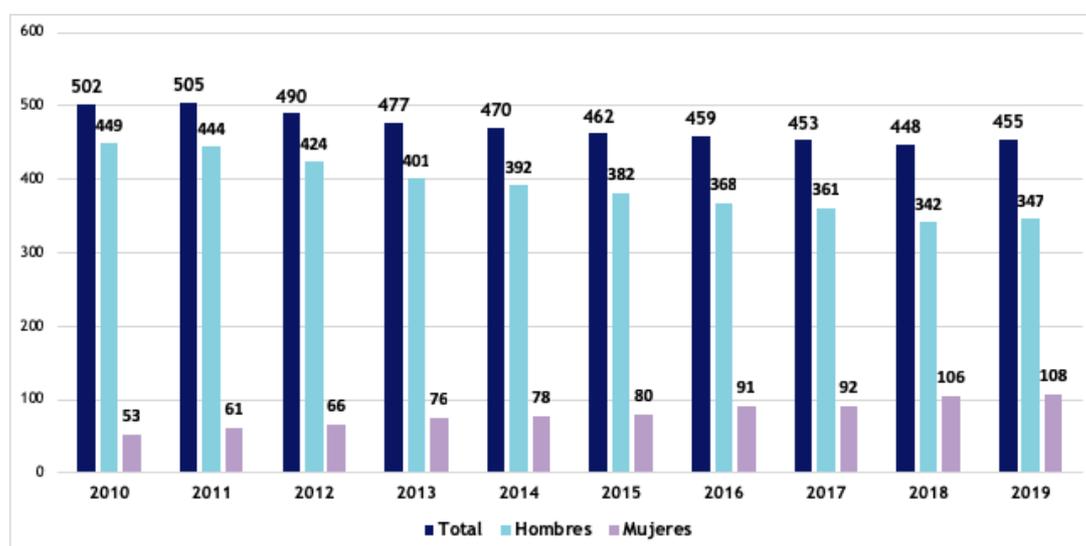


Figura 12. Evolución de puestos consejeros en empresas del IBEX 35 (inicios de año).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Como se aprecia en el gráfico anterior, en la última década, las compañías del grupo han recortado 47 puestos de consejeros: de los 502 por aquel entonces hasta los 455 actuales. Lo que significa, un “tijeretazo” del 9,36%. Cifras que han mejorado respecto al año anterior en el que el número total de consejeros era menos.

Podría tratarse de un acontecimiento positivo para el acceso de nuevas mujeres a puestos de consejeras, pero la realidad no ha sido así, dado que este último año han entrado más hombres consejeros que mujeres.

Asimismo, se puede distinguir la tendencia que ha tenido lugar en los Consejos de los miembros, reduciendo el número total de consejeros, independientemente de su género. Sin embargo, como ya se ha mencionado en último año se rompe esta tendencia, con el incremento de 7 nuevos puestos de consejeros.

Se puede concluir con que actualmente, los Consejos del IBEX cuentan con un total de 455 consejeros, de los cuáles 347 son hombres y 108 son mujeres.

3.5. Tipo de consejeras presentes en los Consejos

- Coordinadoras independientes

La figura del “*Lead Independent Director*” es indicada cuando en una compañía, una única persona reúne las funciones del presidente y CEO. Cada vez más empresas cuentan con la presencia de un Consejero Independiente Coordinador, puesto que así lo recomienda el Código de Buen Gobierno.

No obstante, la ocupación de mujeres en este puesto lleva estancada en la cifra de 5 durante los últimos tres años. En otras palabras, este año 2018 no se han producido avances en el número de mujeres en este puesto ni variaciones en los nombres de las mujeres del año anterior. Siguen siendo Catalina Miñarro (Mapfre), Carmen Gómez de Barreda (REE), Ana Palacio (Enagas), Inés Macho Stadler (Iberdrola) y Teresa García-Milà (Banco Sabadell).

“Sin avances: sigue habiendo 5 consejeras coordinadoras independientes en 2018”.



Ilustración 2. Coordinadoras independientes en el IBEX (A enero 2019).

Nota: Fuente: ATREVIA. VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

- Independientes

En este grupo se agrupan la mayoría de las consejeras del IBEX 35, en el gráfico siguiente se representan las variaciones sufridas en el número de consejeras independientes:

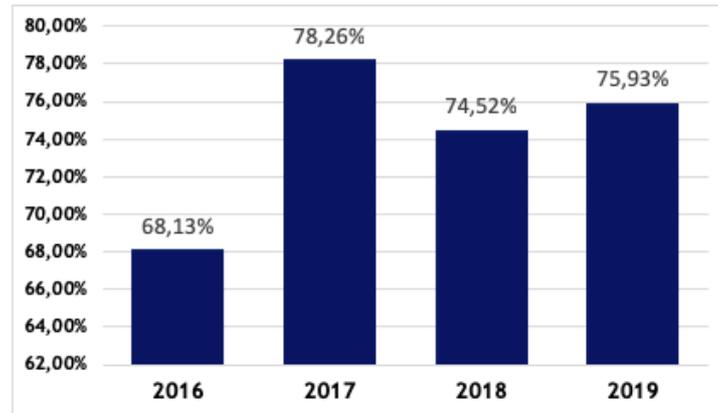


Figura 13. Evolución de independientes femeninas (A enero 2019).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Si en 2019, se constata que existen 82 consejeras independientes del total de los 108 puestos de consejeras, representando el 75,93% de los asientos femeninos en los Consejos. Se observa un avance en comparación al ejercicio precedente, que era un 74,52%. Pero se destaca que la cifra continúa siendo inferior al gran dato conseguido de 78,26% de consejeras independientes en 2017.

Como se podrá ver en la siguiente tabla, Iberdrola es la compañía con mayor número de independientes (se mantiene en la cifra de 5).

El siguiente grupo contiene en sus Consejos a 4 independientes: repiten Grifols (4 de 4), Mapfre (4 de 4) y Santander (4 de 5); además se suma IAG (4 de 4). Dato curioso, es que menos el Banco Santander, el resto tiene una presencia total de este tipo de consejeras.

El conjunto con 3 consejeras independientes agrupa a varias empresas como: continúan Acciona (3 de 3), Acerinox (3 de 3), Caixabank (3 de 5), Enagás (3 de 3), Mediaset (3 de 4), Merlin Properties (3 de 4) y REE (3 de 4); además de BBVA (3 de 4), Cellnex (3 de 4), y Repsol (3 de 3).

Destacando que tanto, Aena como CIE Automotive, son las dos únicas del IBEX 35 sin independientes mujeres.

“Con un 75,93% del total de consejeras, este grupo de consejeras tienen un predominio absoluto de representación femenina (82 de 108 son independientes)”.

Seguidamente, se realiza una agrupación de las compañías del IBEX 35 que tienen en sus Consejos más de 1 consejera independiente:

Tabla 5. Agrupación de empresas con más de 1 independiente femenina.

3 consejeras independientes	4 consejeras independientes	5 consejeras independientes
<ul style="list-style-type: none"> • Acciona • Acerinox • BBVA • Caixabank • Cellnex • Enagás • Mediaset • Merlin Properties • REE • Repsol 	<ul style="list-style-type: none"> • Grifols • IAG • Mapfre • Santander 	<ul style="list-style-type: none"> • Iberdrola

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

- Dominicales

En líneas generales, se observa que el ritmo de crecimiento de consejeras dominicales es bastante irregular. Aún así, lo que sí se puede confirmar es que, desde hace cuatro años, se ha experimentado una bajada del peso relativo de esta tipología de consejeras. En vista de que, el porcentaje por aquel entonces representaba un 22%, mientras que ahora cuenta con un 17,59%.

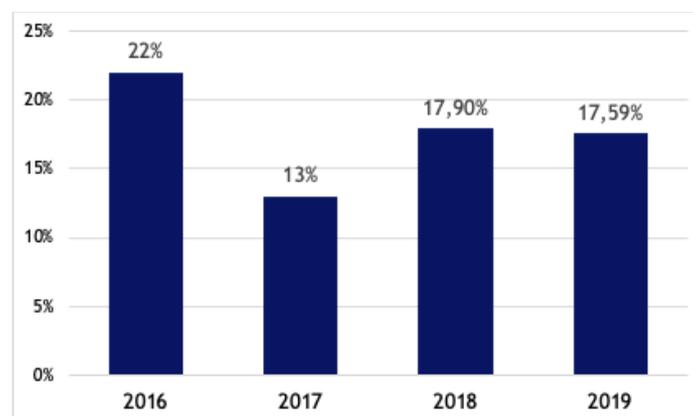


Figura 14. Ritmo de crecimiento interanual de dominicales femeninas (inicios 2019).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

- En 2017, disminuyeron notablemente este tipo de consejeras, representando solamente un 13% del total (12 de 92 consejeras).
- Al año siguiente, el resultado creció hasta casi un 18% (17,90%), pero continuaba siendo bajo tras el 22% alcanzado en 2016 (19 de 106 consejeras).

- Sin embargo, este último año 2018, se ha vuelto a paralizar la cifra e incluso estrechado sin volver a pasar el umbral del 18% (17,59%). Se mantiene el número de 19 dominicales femeninas en los Consejos del IBEX.

A pesar de este parón, es el segundo grupo más numeroso de consejeras. Los últimos datos reportan que Aena es la compañía con mayor cifra de consejeras dominicales (3 de 3). El 100% de consejeras de CIE Automotive (2) son dominicales y, además, cuentan con la presencia de 2 consejeras dominicales Caixabank (2 de 5), REE (2 de 5) y Siemens Gamesa (2 de 4).

“Las dominicales vuelven a frenar su avance y continúan por debajo del 18% de consejeras”.

- Ejecutivas

En 2016 se mantiene la cifra con respecto al año anterior, *únicamente ocupaban 3 mujeres el puesto de consejera ejecutiva* (las mismas mujeres en las mismas compañías):

1. Ana Patricia Botín (Banco Santander)
2. M^a Dolores Dancausa (Bankinter)
3. Vanisha Mittal (ArceloMittal)

Sin embargo, al año siguiente, se anota un ligero ascenso con la incorporación de Cristina Ruiz Ortega (en el puesto de consejera ejecutiva con responsabilidad sobre el negocio IT en Indra). Convirtiéndose en *4 mujeres ocupando puestos de consejeras ejecutivas*, representando un todavía insignificante porcentaje del 3,8%.

Los datos mejoran en 2018, *transformando la cifra del colectivo a 5* (1 más que el año anterior y un salto cuantitativo respecto a las 3 existentes en 2016).

Este año se ha unido María José García Beato como consejera ejecutiva de Banco Sabadell (desempeñando el cargo de consejera secretaria general y vicesecretaria del Consejo en Sabadell y, asimismo, consejera de REE). Pese a este avance, siguen declarando un insuficiente porcentaje del 4,67%.



Fuente Gobierno de Chile

Ana Patricia Botín



María Dolores Dancausa



Fuente REE

María José García Beato



Vanisha
MittalCristina
Ruiz

Ilustración 3. Consejeras ejecutivas en el IBEX 35 (A enero 2019).

Nota: Fuente: ATREVIA. VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

“Se registra la cifra más alta de consejeras ejecutivas, siendo 5 mujeres las que ocupa este cargo”.

- Presidentas del Consejo de Administración

Tanto al comenzar 2017 como 2018, se mantienen en la presidencia de Consejos del selectivo bursátil:

1. Ana María Llopis, presidenta no ejecutiva de DIA
2. Ana Patricia Botín, presidenta ejecutiva del Santander

Durante el año 2016, el número de este tipo de cargo se ve mermado debido a la salida del grupo de la empresa FCC, cuyo Consejo estaba presidido por Esther A. Koplowitz.

Al año siguiente, se suma una mujer más en el cargo, ya que entra en el IBEX 35: Siemens Gamesa (tras su fusión). Cuya presidencia del Consejo está consagrada por María García García (abandonando para la ocupación, sus puestos en los Consejos de Bankinter y Acerinox).

El año 2018 ha significado un retroceso muy importante en el número de Presidentas de Consejos de Administración del grupo, porque si la cifra ya era baja, ahora es insignificante (de 3 mujeres presidentas a 1).



Figura 15. Evolución de presidentas de Consejo en el IBEX 35.

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Mención destacada merece Ana Patricia Botín-Sanz, continúa en la presidencia del Santander. Tratándose así de la única mujer presidenta ejecutiva de una empresa del IBEX 35, tras la salida del Grupo Dia del índice bursátil (presidida por Ana María Llopis) y de la dimisión de Rosa María García García de la presidencia de Siemens Gamesa.

Ana Patricia se incorporó al Consejo del Santander en 1989, y fue nombrada presidenta ejecutiva de la compañía cuando falleció su padre en 2014. Anteriormente, ya había presidido el Banco Banesto.

“Ana Patricia Botín es actualmente la única mujer presidenta de un Consejo del IBEX 35”.

3.6. Evolución de puestos de consejeras ocupados por extranjeras

En este apartado, se examinan las distintas nacionalidades de las consejeras presentes en los Consejos de Administración del IBEX 35:

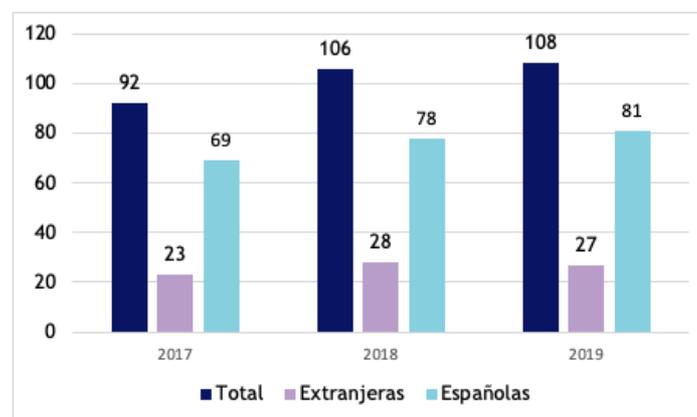


Figura 16. Evolución del número de consejeras extranjeras en el IBEX 35.

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Como se aprecia en el gráfico, la cifra de consejeras provenientes de fuera de España ha seguido un paso cambiante en los últimos dos años.

- Al inicio de 2017, 23 de los 92 puestos de consejeras en el IBEX estaban ocupados por extranjeras (5 más que el año anterior). Desde ese momento, ya representaban $\frac{1}{4}$ del total de consejeras, un ascenso claramente positivo si se considera que había solo 14 en 2015.
- Al año siguiente, se suman 5 extranjeras más (28), teniendo un porcentaje de representación del 26,4% sobre el total de consejeras.
- En cambio, este último año, se ha reducido en 1 puesto de consejera ocupado por una extranjera (27), siendo justamente un 25 % de extranjeras en dichos Consejos.

“1 de cada 4 consejeras en extranjera”.

Procedencia de las consejeras extranjeras:

Durante los dos años anteriores, si atendíamos a su procedencia, la mayoría por orden de representación tenían su origen en Estados Unidos y Argentina, seguido de Reino Unido.

Pero en 2018, las consejeras latinoamericanas han perdido peso frente a las europeas (7 puestos frente a 13). Han bajado de un 28,57% de representación a un 25,9%.

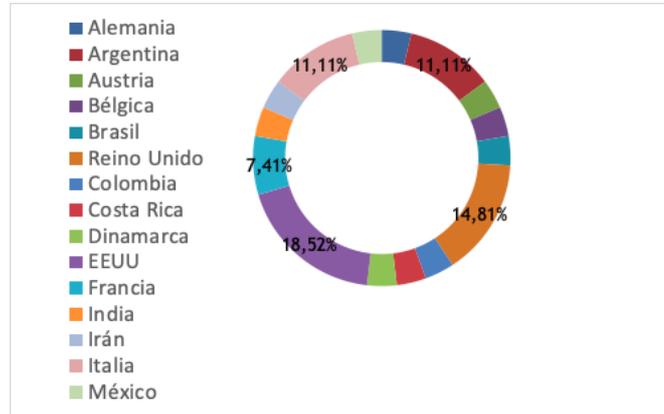


Figura 17. Origen de consejeras extranjeras (A enero 2019).

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Se puede afirmar, entonces, que las nacionalidades con mayor representación en los Consejos del IBEX 35 son Estados Unidos (5 puestos de consejeras), Reino Unido (repite con 4 posiciones), Italia y Argentina (3 asientos cada uno).

“Las consejeras de Latinoamérica continúan perdiendo peso frente a las europeas, por segundo año consecutivo”.

3.7. España en comparación con la Unión Europea

Como demuestra el gráfico posterior, España siempre se ha encontrado por debajo de la media de la Unión Europea, posicionándose bastante lejos del resto de los 28 países miembros de la UE.

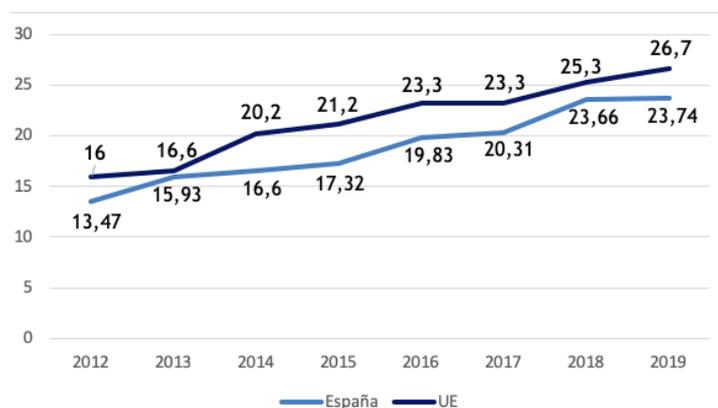


Figura 18. Comparación entre España y la UE en la evolución de la presencia de mujeres en sus Consejos.

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

Desde el año 2012, la presencia femenina en los Consejos del IBEX ha crecido un 76,36%, ya que se pasa de un 13,47% a un actual 23,74%. Lo que supone un alza de 10,3 puntos porcentuales.

Sin embargo, este año 2018, ha resultado ser un año desalentador para el avance de las mujeres en los Consejos del IBEX 35, considerando que los tres años precedentes se había acortado notablemente dicha distancia.

El European Institute for Gender Equality (EIGE), en su Índice de Igualdad de Género³², en el que analiza la composición de los Consejos de Administración, entre otras muchas funciones: afirma que las empresas del IBEX se sitúan bastante por debajo de sus análogas en países como Francia (20 puntos menos), Italia (casi 13 puntos por debajo) y Alemania (9 menos).

En resumen, según los datos oficiales proporcionados tanto por EIGE y el último informe de Atravia, los hitos más trascendentes este último año 2018, en términos de equipararse con la UE son:

- *España está a más de 3 puntos por debajo de la media europea.*

En 2017, la media de consejeras en la Unión Europea fue del 25,3%, lo que posicionaba a España por debajo de 1,64 puntos porcentuales. Este es el dato que más nos acerca a la media de los países de nuestro entorno desde el año 2013 (EIGE, 2018).³³

Por el contrario, actualmente cuenta con una representación femenina del 23,74% y, en la UE hay un porcentaje mayor: 26,7%. Por lo que se aprecia una recaída en las cifras, pasando de 1,64 a 3 puntos de diferencia en la media.

Asimismo, cabe destacar por qué países como Alemania, Italia o Francia tienen porcentajes más altos, creyéndose que puede ser debido a que sus cotizadas tienen que cumplir con la ley de cuotas, para así alcanzar un 30%-40% de consejeras. Por este motivo, se establece que si la diferencia residen en es esta medida para llegar al 27% de consejeras en la UE.

“Un 23,74% de consejeras en el IBEX 35 frente al 26,7% en las grandes cotizadas de la UE 28 (diferencia de 3 puntos de la media europea)”.

³² El Índice de Igualdad de Género mide las brechas de género entre mujeres y hombres. Considera que las brechas que van en detrimento de las mujeres o los hombres son igualmente problemáticas.

Se compone de seis dominios principales (trabajo, dinero, conocimiento, tiempo, poder y salud), asignan puntajes para los Estados Miembros entre 1 para la desigualdad total y 100 para la igualdad total); que se combinan en un Índice central que se complementa con dos dominios satélites adicionales, igualmente importantes, de violencia y desigualdades que se cruzan (<https://eige.europa.eu/gender-equality-index>).

³³ Report on equality between women and men in the EU **Datos actualizados en el segundo semestre de 2017

- Misma cifra que el año anterior: continúan siendo 8 empresas cumpliendo la recomendación de tener al menos un 40% de mujeres no ejecutivas.

La representación sobre el total de consejeros no ejecutivos ha sufrido un gran impulso en los últimos dos años.

Desde que la Comisión Europea estableció en 2012, la recomendación de que al menos el 40% de los puestos no ejecutivos de los Consejos de Administración deberían ocupados por mujeres en el año 2020. Las distintas compañías cotizadas han estado poniendo un esfuerzo adicional, para contar con Consejos de Administración más diversos en términos de género. Se trata de una de las medidas más relevantes arbitradas por el organismo europeo hacia la paridad en los Consejos del conjunto de las compañías europeas más importantes.

A continuación, se presenta la evolución del número de empresas del IBEX 35 que han ido cumpliendo con esta recomendación:

Tabla 5. Evolución del número de empresas que cumplen la recomendación europea.

Tabla 6. Evolución del número de empresas que cumplen la recomendación europea.

Año	Empresas que cumplen (IBEX 35)
2013	Ninguna
2014	Red Eléctrica y Jazztel
2015	Red Eléctrica, Jazztel y FCC
2016	Red Eléctrica y Grifols
2017	REE, Grifols, Santander y Abertis
2018	REE, Mapfre, Grifols y ArcelorMittal, Siemens Gamesa, Santander, Abertis e Iberdrola
2019	ArcelorMittal, REE, Santander, Iberdrola, IAG, Mapfre, Mediaset, Merlin Properties

Nota: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de VII Informe Mujeres en los Consejos de las sociedades cotizadas.

El salto importante hacia el cumplimiento de la recomendación europea se da a principios de 2018, que como se observa en la tabla evolutiva, hay el doble de empresas con un 40% o más de mujeres no ejecutivas (consejeras externas a la firma que como bien recomienda el Código de Buen Gobierno, al poseer mayor independencia de criterio, velaran por el bien de la empresa sin entrometer intereses propios).

En concreto, de esas ocho empresas cumplidoras, cuatro de ellas (REE, Mapfre, Grifols y ArcelorMittal) tienen un 40% de consejeras no ejecutivas y las otras cuatro (Siemens Gamesa, Santander, Abertis e Iberdrola) superan la recomendación europea.

Al año siguiente, la cifra se estanca, ya que vuelven a ser ocho las compañías de IBEX que cumplen con la recomendación, aunque cabe mencionar que el grupo no está exactamente compuesto por las mismas compañías que el anterior informe.

Hay cuatro de estas empresas que superan lo esperado: ArcelorMittal (60%), REE (50%), Santander (45%) e Iberdrola (42%), y otras cuatro cumplen justamente con dicho 40%: IAG, Mapfre, Mediaset y Merlin Properties.

Un matiz para tener en consideración es que hay 5 empresas más del índice bursátil que se aproximan mucho a la cifra (quizá el año que vienen logran alcanzar dicha meta): Bankinter (38%), Inditex (38%), Cellnex (36%), Grifols (36%) y Siemens-Gamesa (36%). Por ello, todavía queda esperanza para que se llegue a cumplir los objetivos marcados en las fechas establecidas.

4. CONCLUSIÓN

La lucha por la igualdad de género es prioritaria en todas las áreas sociales. La notable evolución de la incorporación de la mujer en el mundo laboral es una realidad, a pesar de que los avances sean insuficientes para lograr la paridad.

En primer lugar, se identifica que existe mayor desigualdad de género en los cargos de mayor responsabilidad de las empresas españolas.

Las últimas cifras a enero de 2019 constatan que los Consejos de Administración del IBEX están compuestos por 347 hombres y 108 mujeres. Una evidente desproporción, pese a que haya más mujeres con títulos universitarios y mejores expedientes.

Las mujeres constituyen la mitad de la fuerza laboral, representando el 50% del talento. Por tanto, las compañías deben saber que el talento se encuentra en ambos lados, tanto en hombres como en mujeres. De manera que si que renuncian a la participación e integración de las mujeres están cometiendo un terrible error en su estrategia global.

Por lo mencionado previamente, las organizaciones tienen un papel clave en la retención del talento femenino y en su impulso hacia los puestos más altos en sus órganos de máxima responsabilidad. Como declaraba el estudio elaborado por Catalyst (2004): “Incluir a las mujeres en este tipo de puestos, siempre será rentable a largo plazo. Si, por el contrario, no se les favorece esta entrada a corto y medio plazo, las consecuencias de perpetuar el techo de cristal pueden pasarles factura”.

En segundo lugar, se concluye con la relevante actividad de la gestión de la diversidad en las compañías, cuestión que se ha convertido en una de las prioridades de sus programas.

A lo largo del trabajo, ha resultado ser una necesidad de negocio más profunda que un simple plan de igualdad de oportunidades. Forma parte esencial de la estrategia global empresarial, aumentando el valor total de las compañías.

Se trata de un sistema que pretende mejorar el ambiente laboral, potenciar el talento, crear una cultura organizativa abierta y centrar el interés en cada uno de sus empleados (independientemente de si forma parte de una minoría).

Las distintas teorías demuestran la importante labor que tienen que realizar los responsables de RRHH en las empresas integrando y adaptando las diferencias individuales de sus miembros.

En especial, el ámbito que más desarrollo ha tenido en materia de diversidad en los últimos años ha sido la diversidad de género. En los estudios consultados elaborados por el Banco Mundial o Goldman Sachs se refrenda que, si las empresas apuestan por mayor representación femenina en ellas, aumentarán su productividad. Los equipos mixtos en las altas esferas de las compañías enriquecen la toma de decisiones, haciendo que sean más eficientes dado principalmente a la variedad de perspectivas y actitudes que presentan ambos géneros.

Todos estos argumentos a favor de las grandes capacidades y habilidades de las mujeres desarmen las tradicionales creencias de su carencia de liderazgo y dirección. Pero hay que considerar también que su inclusión en los niveles más altos de las

empresas, no sólo están motivados por intentar corregir desigualdades (aunque sean lo suficientemente relevante por sí solo), sino porque, además, son rentables económicamente.

En tercer lugar, tras los estudios examinados en el marco teórico, se identifican varios obstáculos en la promoción profesional de las mujeres. Desde frenos autoimpuestos por ellas mismas (barreras internas) hasta otras dificultades generadas por la permanencia de una estructura social tradicional.

La perduración de estereotipos arraigados, la asignación del concepto del éxito a la figura masculina y el valor social asignado al trabajo basado en los roles de género son factores con gran influencia en que, en la actualidad, las mujeres sigan estando infrarrepresentadas en los cargos de los Gobiernos Corporativos.

Por otra parte, la principal barrera que encuentran las mujeres en el mundo laboral es la conciliación de la vida personal y profesional. Como se ha mencionado previamente, la vigencia de los roles de género en el valor social que se le atribuye al trabajo hace que las mujeres sigan siendo las encargadas de las responsabilidades familiares. Tienen “doble jornada” de trabajo, una siendo su verdadero periodo de trabajo y otra, con el rol del cuidado del hogar y de los hijos. Asimismo, otros obstáculos que dificultan la presencia de mujeres en las cúpulas de las organizaciones son las todavía masculinizadas culturas organizativas y la dificultad para promocionar desde puestos medios.

En cuarto lugar, la retención del talento femenino necesitaba un abordaje especial que contemplara su especificidad y levantase el interés de la sociedad. Esto se consigue gracias al impulso proporcionado por la entrada en vigor de la *ley de igualdad (2007)* y las recomendaciones de Buen Gobierno en relación con la diversidad de género.

En concreto, atendiendo al apartado de Consejos de Administración, la ley de igualdad aspiraba a que, en el año 2015, la composición de los Consejos de las cotizadas fuera equilibrada. Se entendía por Consejo equilibrado, contar con al menos un 40% de mujeres en ellos.

Igualmente, los miembros del IBEX no solo tenían que cumplir con el objetivo previamente planteado, sino que además la CNMV con la creación del *Código Unificado de Buen Gobierno (2015)* establecía que contasen con un porcentaje de al menos un 30% de mujeres en sus consejos de administración para el año 2020.

Sin embargo, a pesar de estos apoyos recibidos, tanto por parte de las organizaciones con las políticas de gestión de la diversidad como por la legislación vigente, el análisis realizado aporta que todavía las mujeres permanecen siendo infrarrepresentadas en los Consejos de Administración de las cotizadas del IBEX 35.

Es evidente que, en la última década, la evolución de su presencia ha progresado de forma constante, doblando el porcentaje de representación femenina en ellos, pero con cifras insuficientes para alcanzar los objetivos.

Se especifica en un 23, 74% de mujeres en los Consejos del IBEX 35. Dato que siembra serias dudas de si será viable alcanzar el objetivo establecido en el Código de Buen

Gobierno del 30% de consejeras en 2020, ya que se necesitaría que el peso relativo de mujeres en estos Consejos creciera 6 p.p. en 2 años. Algo bastante improbable si se considera el ritmo evolutivo desarrollado hasta este momento: la mujer ha invertido 5 años en subir 6 p.p. su peso relativo. Más aún en este último año, en el que los avances han sido casi imperceptibles.

En resumen, el talento va a ser la clave en el futuro, dado que las compañías tienen como prioridad la captación del mejor talento independientemente del género al que se pertenezca. Se constituye, por tanto, un hito histórico que puede suponer una grandísima oportunidad para las mujeres.

Por fin ha llegado la época en la que las organizaciones, comienzan a reconocer que las mujeres tienen un gran potencial y, por lo tanto, tienen que favorecer su acceso a determinados puestos de responsabilidad ante la creciente tendencia competitiva de los mercados, puesto que la guerra de sexos en la alta dirección carece totalmente de sentido. Su apoyo es fundamental porque, a pesar de que el cambio social con relación a la identidad de género conlleva un proceso más lento, se trata de un primer paso para el cambio hacia un futuro en el que hombres y mujeres se encuentren en igualdad de oportunidades en el mundo laboral.

Para futuras líneas de investigación, se recomienda analizar en profundidad otro tipo de medidas que favorezcan el empujón necesario a un acceso más fácil de mujeres en los Gobiernos Corporativos de las cotizadas españolas. O incluso, plantearse aplicar en España, el sistema de cuotas, considerando que en otros países ha sido un primer paso para acercarse a tener Consejos de Administración más equilibrados.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. (2001). *Women in the Executive Suite. Correlate to High Profits*. Obtenido de Women in the Executive Suite. Correlate to High Profits
- Alonso, A. y. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Colección EOI.
- Anca, C. d. (s.f.). El valor de la diversidad en la empresa actual.
- Ann H. Huffman, K. M.-R. (2008). "Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?". *Human Resource Management*, 237-53.
- Atrevia (2017). Mujeres en los Consejos del IBEX. V Informe.
- Atrevia (2018). Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. VI Informe de mujeres en los Consejos del IBEX.
- Atrevia (2019). Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. VII Informe de mujeres en los Consejos del IBEX.
- Axa (2019). Iceberg de diversidad. Obtenido de AXA.COM: <https://es.clp.partners.axa/sala-de-prensa/puntos-de-vista?i=956>
- Barrios, J. G. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*. No 16, 105 - 140.
- Burgess, Z. y. (2002). "Women Board Directors: Characteristics of the Few". *Journal of Business Ethics*. No 37, 39-49.
- Casanova, M. (2018). *IEGD*. Obtenido de Gestión de la diversidad: <http://www.iegd.org/spanish800/diversidad.htm>
- Catalyst. (2004). *Líderes en la economía global: un estudio de mujeres y hombres directivos*. Obtenido de Líderes en la economía global: un estudio de mujeres y hombres directivos.
- CIVIO. (2018). *Empresas públicas ignoran la Ley de Igualdad en sus Consejos de Administración*.
- Comisión Europea. (2009). *Igualdad de hombres y mujeres*.
- del Brio, E. e. (2009). LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS SOCIEDADES COTIZADAS: AVANZANDO EN FEMENINO. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, 102 - 118.
- Díaz García, M. C. (2012). La cuota de las mujeres en los consejos de administración ¿2015 una utopía? *Boletín económico ICE*, No. 3027, págs. 53-61.
- DIEZ GUTIERREZ, E. y. (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares: Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección: Investigación enmarcada en el Plan Nacional de Investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica sobre las mujer*.

- Díez, E. J., Valle, E., & Terrón, E. y. (2002). EL LIDERAZGO FEMENINO Y SU EJERCICIO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. *Revista Iberoamericana de educación*.
- EAE Business School. (2018). *Diversidad en la empresa y representación de minorías*.
- EIGE. (2017). *European Institute for Gender Equality* . Obtenido de Gender Equality Index 2017: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index>
- EIGE. (2018). *Report on equality between women and men in the EU* .
- EOI. (2018). Ámbitos en la gestión de la diversidad. En A. y. Alonso, *La gestión de la diversidad en las empresas españolas* (págs. 30-62).
- Esty, K. C. (1995). *Workplace diversity*. Adams Media.
- Ferrer, J. M. (2017). LA MUJER DIRECTIVA. LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DEL IBEX 35. *Dossiers Feministes*, 13-27.
- FUHEM. (2018). *Estereotipos e identidades*.
- Gottardello, D. (2016). La gestión de la diversidad en las empresas: desde las acciones afirmativas a las políticas de igualdad de oportunidades y las repercusiones en el contexto Español. *Revista Vasca de Economía Social*, 125-148.
- Grosser, K. y. (2005). Gender mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics* No. 62, 327-340.
- Gómez López-Egea, S. y. (2004). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Documento de Investigación ESE Business School, No 557.
- González, A. (2009). Prólogo. En *La gestión de la diversidad en la empresa española* (pág. 6).
- Instituto de la mujer. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid.
- Instituto de la mujer. (2016). *PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD*.
- Isòtes. (2018). *La mujer directiva en España. Women as Leaders*. Consultora PWC.
- Juan Gómez Álvarez, M. S. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades* No. 19, 105 - 140.
- LINDSAY, C. y. (1993). The wounded feminine: from organizational abuse to personal healing. *Business Horizons*, 35-41.
- McKinsey . (2017). *Delivering through diversity*.
- Ministerio de Igualdad. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid.
- Montaner, R. (1999). *¿La diversidad es una oportunidad?*
- Ponce, J. M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Revista Empresa y Humanismo* Vol. 10, No 1., 181-208.

Proyecto Vertex. (2007). *Discriminación de género*.

Ramos, A. S. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*. Vol. 17 No 2., 167-182.

Ramos, G. (2012). *La búsqueda de la igualdad de género: una batalla cuesta arriba*. Obtenido de OCDE: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/los-avances-en-materia-de-igualdad-de-genero-son-demasiado-lentos-dice-ocde.htm>

Sánchez, J. Á. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades No.19*, 105-140.

Toro Dupouy, L. F. (2018). *DIVERSITY MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY* (Luis F. Toro Dupouy, 2018).

Tyson, L. (2003). *The Tyson Report on the Requirment and Development of Nonexecutive Dircectors*. Obtenido de London Business School, UK.: <http://www.london.edu/tysonreport>.

Vélez, A. y. (2019). *eldiario.es*. Obtenido de https://www.eldiario.es/economia/presencia-consejeras-empresas-ibex-primera_0_865814221.html

Wergeland, B. H. (2018). Mujeres en Consejos de Administración: síntesis de una investigación sobre la contribución de las consejeras al gobierno corporativo. *Harvard Deusto business review*. No 277, 40-50.