



LA RAZÓN HISTÓRICA.
Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas
ISSN 1989-2659
Número 51, Año 2021, páginas 16-40
www.revistalarazonhistorica.com

IGUALDAD DE GENERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ¿REALIDAD O UTOPIA?

José Manuel Santos Jaén
Universidad de Murcia

Andrea Palacios Muñoz
Universidad de Murcia

GENDER PARITY IN THE BOARDS OF
ADMINISTRATION REALITY OR UTOPIA?

Resumen

Este trabajo ha tenido como objeto analizar la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas pertenecientes al Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (en adelante Merco). Con el análisis realizado a 49 empresas, se ha estudiado cuantas mujeres y hombres componen los consejos de administración de las empresas seleccionadas y en cuáles de ellas el número de mujeres como consejeras representan al menos el 30% del total de miembros del consejo. Los resultados obtenidos del análisis han mostrado como aún el género masculino sigue representando la mayoría en los puestos de dirección y por lo tanto, no llegando la mayoría de las empresas a la recomendación de obtener ese 30% para el año 2020, aunque algunas en menor medida, sí lleguen y hasta lo superen. Por último, se detallan una serie de ventajas e inconvenientes de la diversidad de género haciendo posteriormente unas conclusiones y mostrando que, aunque haya una legislación vigente que ampare tales premisas, por ser simples recomendaciones, las empresas aún no lo instauran. La solución pasaría por consolidar una cultura organizativa fundamentada en los beneficios, en términos de productividad, reputación y fidelización, y una legislación que la fomente.

Palabras clave: Diversidad, Igualdad, Consejo de Administración, Techo de Cristal, Genero.

ABSTRACT

This study has aimed to analyze the diversity of gender in the boards of directors of the companies belonging to the Corporate Reputation Business Monitor (from now Merco). With the study carried out of the 49 companies, it has been studied how many women and men make up the boards of directors of the companies studied and which of them the number of women as board members represent at least 30% of the total board members, The results obtained of the analysis have shown how even the masculine gender continues to represent the majority in management positions and, therefore, most companies do not reach the recommendation of obtaining that 30% by 2020, although some, although in lesser measure, if they arrive and even exceed it. Finally, some advantages and disadvantages of gender diversity are detailed, making conclusions later and showing that although there is a current legislation that covers this, as they are simple recommendations, companies have not yet established it. The solution would be in an organizational culture that is aware of this problem and with this, and the legislation, is solved and there is an equality between both sexes, since diversity helps companies in their productivity as well as their reputation and loyalty.

Keywords: Diversity, equality, Board of Directors, Crystal Ceiling, Gender.

Introducción

El Consejo de Administración es el primordial órgano de gobierno de una sociedad, su potestad es otorgada por la Junta General de Accionistas y propietarios, que son quienes nombran y fijan sus atribuciones y responsabilidades. El Consejo está compuesto por un mínimo de 3 personas, tanto físicas como jurídicas, actuando conforme a los estatutos sociales de cada organización. La relación del Consejo con los órganos de gestión como pueden ser el equipo directivo y ejecutivo, no sólo se restringe a su nombramiento, sino que también involucra la enunciación de objetivos, la evaluación, motivación y remuneración; su suspensión y sucesión (EmprendePyme.net, 2016).

Es aconsejable que aparte de los representantes de los accionistas, haya quien represente a los ejecutivos, además de tener consejeros o asesores externos. El Consejo de Administración para facilitar la toma de decisiones por voto, convendría tener un número impar de miembros, de entre 5 y 15 (Calvo, 2017).

De entre las funciones primordiales del Consejo de Administración destacan (Instituto de Consejeros-Administradores, 2012):

- Liderar la empresa al máximo nivel. Al Consejo de Administración corresponde liderar el recorrido y la gestión de la empresa con un carácter completo y al mayúsculo nivel, dependiente a aquello que esté reservado a la Junta General de Accionistas.
- Definir la Estrategia Corporativa. El Consejo tiene el compromiso de exponer la misión y valores que guían a la empresa y los objetivos finales, transfiriendo éstos a los responsables de la Gestión. Debe además, aprobar la Estrategia Corporativa, participando vivamente en su estudio y definición. Igualmente tiene que conocer y aprobar las decisiones de carácter estratégico, así como los Planes de Negocio anuales o plurianuales, asegurándose asimismo que los planes admitidos se ejecutarán con eficacia y de forma vinculada con respecto a la estrategia determinada y con la misión y los valores instaurados inicialmente.
- Responder ante accionistas y terceros. El Consejo tiene el trabajo de velar por los intereses legítimos y las pretensiones de sus accionistas. Asimismo, le será de obligación rendirle cuenta plena y habitualmente de proporcionar el ejercicio de sus derechos, atestiguando un procedimiento equitativo a todos los accionistas. Además debe velar por el cumplimiento de todas las normas y leyes, como las normas de ética y de buena gestión. Por último, debe garantizar la transparencia de los elementos de información y la completa tolerancia a los derechos e intereses legítimos de las personas o colectivos que sin ser accionistas, se ven afectados directa o indirectamente por la gestión de la empresa, teniendo así que asegurar, una comunicación activa y acomodada a las necesidades de cada uno.
- Supervisar la gestión de la empresa. El Consejo tiene que supervisar la marcha de la empresa en relación al cumplimiento de sus planes, rentabilidad, viabilidad y el potencial de desarrollo. Deberá ir evaluando continuamente los riesgos que le afectan, asegurándose de que dispone de los medios y procesos de auditoría y controles necesarios, tanto internos como externos.
- Supervisar al ejecutivo. El Consejo es el encargado de escoger y otorgar el primer ejecutivo, estableciéndole sus atribuciones y facultades de decisión y las políticas y pautas que debe seguir en sus relaciones con el Consejo. Es el

encargado de su cese y de su reemplazo total o parcial. Igualmente evaluará el desempeño de sus funciones así como el logro de ellas. Por último, el Consejo detallará los esquemas concretos y la cuantía de su retribución y admitirá las propuestas de nombramiento y cese de los Altos Directivos, así como las políticas de evaluación y de retribución de los mismos, estando al tanto de los resultados de dichas evaluaciones para la posterior estimación de su potencial y sus capacidades.

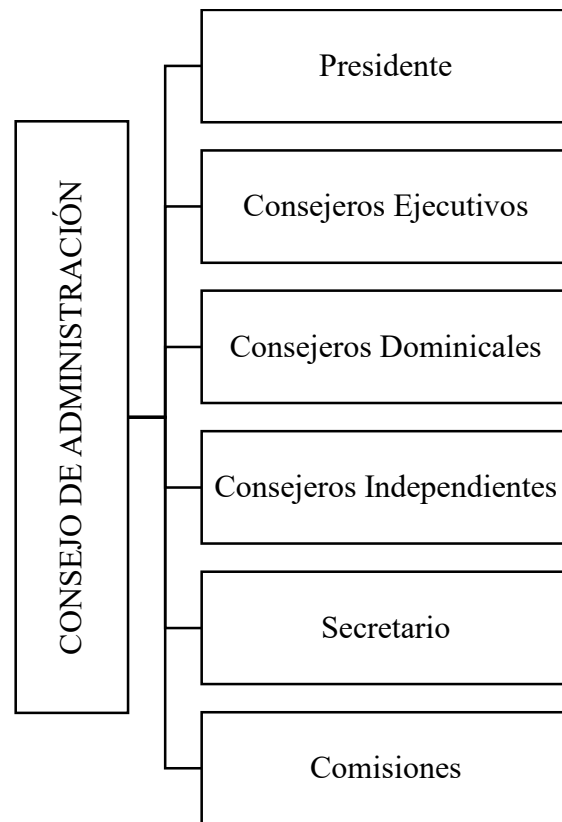
- Gestionar el propio Consejo. El Consejo es responsable de su propia gestión, asegurándose que tenga la composición adecuada y proponer a la Junta la designación y el cese de consejeros. Se establecerá su estructura propia interna, las funciones del Presidente y si éste es una persona distinta o no del primer ejecutivo. Además establecerá sus propios procedimientos de trabajo, los criterios y las políticas de su propia retribución. Por último, el Consejo instaurará una evaluación propia de su gestión para llevarla a cabo habitualmente.

1. Estructura del Consejo de Administración

En el Consejo de Administración no existe un número exacto de componentes. Es en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 242, donde viene regulada la composición del Consejo, estableciendo un mínimo de 3 miembros que serán fijados en los estatutos, correspondiendo a la junta de socios la determinación del número concreto de sus componentes.

En términos generales los Consejos de Administración cuentan con un Presidente, varios Consejeros y un Secretario, aunque en empresas medianas y grandes también cuentan algunas veces o es recomendable que cuenten, con comisiones especiales para cuestiones concretas, como puede ser entre otros, la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Remuneraciones, la Comisión de Auditoría, etc. (López, 2017).

Ilustración 1. Estructura del Consejo de Administración



Fuente: Elaboración propia a partir de unCOMO.

El Presidente del Consejo es el responsable de la convocación y elaboración del orden del día, así como de regir y coordinar las reuniones. Es además, el responsable del correcto funcionamiento del Consejo y de la organización de las valoraciones anuales. Hay que distinguir el Presidente del Director General, siendo éste último el máximo responsable de gobernar al equipo directivo.

Los Consejeros Ejecutivos del Consejo son los miembros del equipo directivo y podrían tener la doble condición de ejecutivo-accionista, aunque no es necesaria.

Los Consejeros Dominicales del Consejo constituyen un porcentaje de las acciones de la sociedad. Éstos son personas ajenas a la gestión de la sociedad, aunque cuentan con un vínculo directo a ella, pudiendo además encargar en un profesional externo la representación de su participación.

Los Consejeros Independientes del Consejo tienen la función de velar por el correcto funcionamiento de la gestión. No tienen ninguna vinculación con la sociedad ni con los accionistas. Son consejeros profesionales que aportan un enfoque externo e independiente con el fin de producir valor para los accionistas.

El Secretario del Consejo tiene como fin, garantizar la corrección de los procedimientos y el acatamiento de la normativa establecida. Es recomendable que la ocupación de Secretario sea desarrollada por un abogado o especialista en temas jurídicos.

Las Comisiones del Consejo como bien he mencionado anteriormente se crean en las medianas y grandes empresas para que se responsabilicen de cuestiones concretas.

2. El Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es la agrupación de principios, normas y procedimientos que instauro la organización y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una sociedad. También establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo, los accionistas y el resto de partes, y concierta las reglas por las que se sigue el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (Deloitte, 2016). Al comienzo de la crisis financiera, la comunidad internacional entendió la repercusión de que las sociedades sean tramitadas de manera apropiada y transparente. El buen gobierno de las empresas es la clave para el ejercicio de los mercados, ya que esto beneficia la credibilidad, la estabilidad y favorece a propulsar el incremento y la creación de riqueza.

No hay un tipo único que se acomode a todos los casos, es cada organización la que debe darle forma a su órgano de gobierno, basándose siempre en el marco reglamentario de cada país y su estructura de capital.

La fragilidad que anteriormente se mostró en los gobiernos corporativos de las grandes empresas, ha generado que en el presente se hayan aumentado las exigencias de transparencia, autenticidad, buenas prácticas y comportamiento empresarial por parte de los inversores, de los consumidores y de la sociedad.

Por tanto, la aplicación de un buen código de gobierno es el respaldo para el desarrollo sostenible de la empresa a medio y largo plazo, ya que todo esto refuerza

a reponer la seguridad de los inversores, incrementa el acceso al crédito extranjero, atrae el talento y promueve la imagen de la marca. Como bien dijo Herrero (2016): *“los avances en gobierno corporativo hacen a las empresas más atractivas como negocio, más sostenible económicamente y, por lo tanto, más competitivas.*

En el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas señala la (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015) (en adelante CNMV) en su recomendación 10:

El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición.

Debemos resaltar aquí la importancia de la diversidad a la hora de la composición del Consejo de Administración, ya que esto ha originado la entrada de una norma programática en la legislación mercantil. En el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 bis 2 de la Ley de Sociedades de Capital dice:

El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras.

En la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno nos indica que el consejo debe de aprobar una política de selección de consejeros que sea concreta y verificable, certifique que las planteadas propuestas de nombramiento o elección del mismo se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo y que ayude a promover la diversidad de conocimientos, experiencias y género. La solución del análisis realizado previamente de las necesidades del consejo se recopilará en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al reunir la junta general de accionistas a la que se someta a la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero. Asimismo, la política de selección de consejeros debe promover el objetivo de que en el año 2020 el número de mujeres como consejeras debe de representar al menos el 30% del total de miembros del consejo. Por último, la

comisión deberá comprobar cada año que se cumple con la política de selección de consejeros y se comunicará de todo ello en el informe anual de gobierno corporativo (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015).

2.1. Los principios del Gobierno Corporativo

Los principios del gobierno corporativo según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (a partir de ahora OCDE), son seis (Florez, 2017):

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo. Se tendrá que fomentar la transparencia y la eficacia de los mercados, ser acorde con lo establecido en la ley y organizar de forma transparente el reparto de responsabilidades entre las diferentes autoridades existentes.
2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la Propiedad. Se deberá de proteger y facilitar a los accionistas su derecho.
3. Tratamiento equitativo de los accionistas. Se tratará por igual a todos los accionistas, ya sean también minoritarios o extranjeros. Asimismo tendrán la oportunidad de ejecutar un trámite en caso de violación de sus derechos.
4. El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo. Se reconocerán los derechos de las partes previstas en la Ley o por acuerdos mutuos y se promoverá la colaboración entre las distintas sociedades y las partes usureras, siempre y cuando sea para la procreación de riqueza, empleo y la sustentación de las empresas desde el punto de vista financiero.
5. Divulgación de datos y transparencia. El gobierno debe tener unas garantías, como pueden ser la situación financiera, los resultados, la titularidad, es decir, los asuntos materiales referentes a la sociedad.
6. Las responsabilidades del consejo. Se deberá de garantizar un encauzamiento estratégico de la empresa, un control y una responsabilidad efectiva de la dirección ejecutiva, tanto a la empresa como a los accionistas.

2.2. La Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) es la contribución activa y voluntaria de las empresas para desarrollar sus aspectos sociales, económicos,

ambientales y de los derechos humanos. Podemos comprender esta definición como un agregado de destrezas, métodos y prácticas de gestión que persiguen un equilibrio mundial (ForoMarketing, 2016). Otra definición de la RSC: *“una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”* (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, s.f.). Al mismo tiempo la RSC se caracteriza por su carácter pluridimensional, afectando así a distintos ámbitos, como pueden ser entre otros, los derechos humanos, las prácticas de trabajo y empleo o los intereses de los consumidores (Loro, s.f.).

Los principios que rigen la RSC son cinco (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, s.f.):

1. Cumplimiento de la legislación. La RSC debe obligatoriamente cumplir con la legislación vigente nacional e internacional.
2. Global y transversal. La RSC afecta a todas las áreas de la empresa, afectando así, a toda la cadena de valor necesaria para el progreso de la actividad.
3. Ética y coherencia. La RSC tiene unas responsabilidades éticas como objetivos, convirtiéndose éstos en una obligación para quien los adquiere.
4. Gestión de impactos. La RSC deberá de determinar, evitar y aminorar las consecuencias adversas que se pudieran originar en los impactos que se generan en el ámbito social, medioambiental y económico.
5. Satisfacción de expectativas y necesidades. La RSC se dirige a satisfacer y dar comunicación de las expectativas y necesidades de los grupos de interés, de tal manera que esto genere valor a éstos y no solamente a los accionistas.

Es a partir de estos principios, cuando la empresa es la que implanta sus concernientes programas de Responsabilidad Social Corporativa.

2.2.1 Diversidad de género en la Responsabilidad Social Corporativa.

La inserción de la RSC en las cuestiones internas en la estructura de las empresas, ha tenido un recorrido más lento que otros asuntos como pueden ser los relacionados con el medioambiente o la protección de los derechos humanos. La causa de todo esto ha sido que en los países desarrollados, las personas, ya sea

mediante sindicatos, asociaciones, etc., han tenido formas de pronunciar sus intereses y perspectivas, y todo ello se ha ido recogiendo en la legislación laboral. Gracias a la incorporación de las relaciones laborales en la RSC, es cuando se ha progresado sobre cómo administrar a las personas y las pretensiones de hacerlo de una forma ética y responsable. Con todo esto, la cuestión de género sigue sin tener un apartado propio en la RSC. Aun así, se muestra en algunos de sus diferentes puntos (Aragón, 2016).

Como conclusiones de lo examinado en la Responsabilidad Social Corporativa, podemos decir que:

- La diversidad, igualdad y la no discriminación están recogidos en la RSC como elementos indispensables en el proceso y gestión de las empresas comprometidas.
- La RSC integra la cuestión de género, pero de carácter escaso.
- Las empresas que presentan buenos resultados, son aquellas que están obligadas por la legislación a cumplir con ello, lo que hace a éstas estar en dicha posición.

Por último y con las conclusiones previstas, la RSC aún ha de prosperar en el desarrollo, para favorecer y promover una mayor diversidad de género, desterrando de las empresas, la cultura asentada en la distinción y los prejuicios.

3. Diversidad de género en los consejos de administración.

En la actualidad, los Consejos de Administración de las grandes empresas y los puestos de liderazgo siguen siendo liderados por el género masculino. En cambio, el género femenino con mayor frecuencia sufre el despido, especialmente cuando dan el paso de ser madres. Además, a esto se le suma la cuestión de los salarios. Éstos siguen beneficiando a los hombres, ya que, en iguales condiciones, reciben una remuneración por encima a la de ellas. Los hombres perciben un 20% más (en la parte variable del sueldo) que las mujeres. Asimismo las mujeres ocupan para las tareas domésticas dos horas y media más de media al día que los varones, según el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE) (López G., 2016).

No obstante, según datos de la Encuesta de Población Activa (en adelante EPA) realizada por el INE, la participación de las mujeres en el mercado laboral español ha ido aumentando desde un 28% en 1976 hasta un 53% en el año 2016, no obstante, esto no se observa en los puestos de dirección o liderazgo, principalmente en los Consejos de Administración de las empresas. En concreto, entre las mil grandes empresas españolas, el porcentaje solo ha aumentado un 6,8% en 2005, coincidiendo con el año anterior a la entrada en vigor de la Ley de Igualdad 3/2007 de 22 de marzo, hasta un 11,6% en el año 2014, siendo el año antes del final del período que se dio para lograr la igualdad en los consejos. Según el informe Women in Business 2016, los cargos directivos son ocupados por mujeres un 26% en las medianas y grandes empresas españolas, coincidiendo con el mismo porcentaje que el año anterior y a sólo dos puntos por encima que en el año 2012 (ElDerecho.com, 2016).

Como bien se dijo en la Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (en adelante AEPSAL):

Promover la igualdad de género en el lugar de trabajo además de ser la opción justa es la más inteligente. Cada vez más ejemplos muestran que el aprovechamiento de las competencias y el talento tanto de los hombres como de las mujeres no solo beneficia a las empresas sino a toda la sociedad (Ryder, 2015).

Como se puede comprobar, la desigualdad de género sigue siendo una realidad notable a la que no se le encuentra una verdadera justificación. El género femenino lleva períodos suficientes con una formación más que suficiente, en bastantes ocasiones superior a la de los hombres, de ahí que en España el 51% de las personas que se gradúan son mujeres, siendo de igual manera en las carreras masculinizadas, en las que siguen siendo ellas mayoría. Justamente señala el informe de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT): *“Las investigaciones ponen de manifiesto que la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido el principal motor del crecimiento mundial y de la competitividad”* (Brinon, 2016).

Las mujeres no pueden continuar siendo infravaloradas en los puestos de dirección, ya que como bien se ha comentado antes, no hay una justificación que ampare que, por el hecho de ser mujer, existan obstáculos para acceder a puestos que por la

formación y práctica les pertenezcan u obtengan ellos, ya se han realizado suficientes estudios que sostienen y fundamentan que la representación de éstas en la dirección es un valor añadido para las empresas.

Como se puede observar, el dominio de los hombres se sigue observando en numerosos aspectos, pero en especial en el desarrollado en este trabajo, es decir, en la dirección de las empresas, en especial en los Consejos de Administración. Éstos ejercen su dominio y potestad para frenar que las mujeres puedan acceder a puestos superiores. El primordial impedimento, es que haya un cambio social que haga desaparecer todas estas diferencias de género, uno que haga desaparecer la visión del género femenino como esposa, madre, ama de casa,... El género masculino debe aceptar que las mujeres han ingresado en el mercado laboral para permanecer y ascender a puestos superiores y no ver esto como una amenaza. No podemos esperar otros 100 años para que las mujeres puedan ascender a puestos de dirección. Por eso, es indispensable la implantación de medidas para conseguirlo, ayudando así a tomar conciencia de la situación actual.

En la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en su artículo 75 se establece como una mera recomendación el aumento de la presencia femenina en los consejos, expresamente dice:

Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Por todo ello, la diversidad se debe hacer frente con procedimientos y metodologías de gestión del cambio adecuadas a la situación del consejo, a sus peculiaridades y necesidades específicas. Para ello, es recomendable contar con un externo asesoramiento, ya que si no se cuenta con ello, los consejeros seguirán sumidos en ese movimiento único y será complicado el cambio desde dentro. No se pretende con ello afirmar que deba ser un proceso impuesto al hombre en beneficio de la mujer, sino un proceso gradual de sensibilización en tanto a los beneficios de dicho cambio. Podemos ver en la investigación desarrollada conjuntamente por el Peterson Institute for International Economics y el Centro de Estudios EY sobre la paridad de

género en el entorno corporativo, situando como algo evidente que contar con más mujeres en los consejos puede acrecentar la rentabilidad de las compañías (Centro de Estudios EY, 2017).

El informe desarrollado por éstos, llamado *Is Gender Diversity Profitable?* estudia a 21.980 empresas que cotizan a nivel mundial en 91 países en el año 2014. Este estudio propone que una presencia mayor de las mujeres en los puestos superiores puede mejorar el rendimiento de la empresa, reflejando así, beneficios como la no discriminación y la diversidad. El estudio destaca que una empresa donde en los puestos superiores las mujeres representen el 30%, ésta podría crecer un punto porcentual de su margen neto.

Sin embargo, en las empresas que participaron en esta investigación, el 60% de 13.017 empresas, no cuentan con mujeres en los consejos y el 50% de 11.802 empresas directamente no tienen a ninguna mujer en puestos ejecutivos.

Como conclusión, podemos observar la escasa representación de las mujeres en el estudio descrito anteriormente, y reafirmar la infravaloración e infrarrepresentación de las mujeres en puestos superiores y como aún existe esa desigualdad.

3.1 El “techo de cristal”.

Desde los ámbitos profesionales y académicos se aprecia una inquietud progresiva por la insuficiencia del género femenino en puestos superiores o de liderazgo. Se sigue observando como es el género masculino el que sigue ocupando esos puestos de altos ejecutivos o directivos, mientras que las mujeres se siguen topando con el techo profesional, a pesar de tener una formación y estar en las mismas condiciones que ellos para desempeñar esos puestos.

Este techo, denominado “techo de cristal” surgió en los años ochenta con el término “Glass Ceiling” en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado en el Wall Street Journal (Barba, 2016). Esta expresión se ha utilizado siempre para aludir a las dificultades con las que se tropiezan las mujeres para ascender en el ámbito laboral y para acceder a cargos directivos. Es una forma simbólica de interpretar esa superficie con la que se encuentran las mujeres al mirar hacia arriba y no poder

cruzar esa pared, edificada sobre un asiento de rasgos que son complicados de detectar y por eso no se percibe y se llama de cristal (Secretaría Distrital de la Mujer, 2016).

Este término se muestra como una pared impuesta por los prejuicios y la aún existente discriminación entre los dos géneros en los puestos directivos. Cuando más se observa, es cuando las mujeres tienen una escasa promoción para ejercer puestos directivos, ostentando la misma formación e incluso teniendo una formación superior. A este término se le añade la expresión “laberinto de cristal”, en el que se le van incrementando varios impedimentos u obstáculos, que van surgiendo desde distintos ángulos en el camino hacia el ascenso de las mujeres a posiciones superiores.

Con todo ello, esta forma de discriminación hacia la mujer se ve a través del llamado “techo de cristal” desarrollándose en un perfil laboral muy determinado que se origina en áreas medias-altas de las escalas jerárquicas de las empresas y, en un determinado momento, viéndose frustrado el ascenso y la carrera profesional de las mujeres.

Como bien se dice en AEPSAL:

La mujer todavía debe superar obstáculos considerables para ocupar el cargo directivo máximo o integrar las juntas de administración de las empresas. Pese a los progresos que han realizado en la gestión empresarial y al último decenio de activismo encaminado a romper el “techo de cristal” que les impide acceder a los cargos más altos, las mujeres siguen excluidas de la adopción de las principales decisiones económicas (Ryder, 2015).

3.2 El “suelo pegajoso”

Este término, también relacionado con el explicado anteriormente aunque menos sonado, pero no menos importante, nos muestra otra parte de los obstáculos con los que las mujeres se siguen encontrando. Este término está más relacionado con las constantes decisiones a las que las mujeres se encuentran a la hora de elegir su carrera profesional, es decir, a las tareas de cuidado y vida familiar en el ámbito

doméstico, donde asumen constantemente esas cargas que acaban muchas veces en condicionar el acceso a distintos puestos laborales (Roberto, 2019).

En muchos casos, las empresas realizan viajes de negocios, formaciones fuera del horario laboral, lo que dificulta a las mujeres la conciliación de vida laboral y familiar y a veces tienen, teniendo que escoger entre el trabajo o la familia, limitando por tanto, el acceso a mejores puestos. Esos mismos impedimentos deberían afectar, según los cambios acaecidos en las relaciones de género en el seno de las familias, a los hombres, pero la realidad nos expresa algo diferente aún.

Al mismo tiempo, este término convierte a distintos trabajos que sí facilitan ésta conciliación, en trabajos “feminizados”. Son trabajos que no son a jornada completa y que ello conlleva a un mayor número de mujeres trabajadoras y a un menor salario que si lo realizara un hombre.

Por todo esto, si las empresas ayudaran con horarios flexibles que se pudiera así conciliar la vida familiar y laboral, todo esto no pasaría y aparte de no dejar ascender a puestos superiores a las mujeres, muchas de las veces, no perderían talentos.

4. Análisis e interpretación de los datos.

4.1 Muestra y metodología.

La muestra escogida en este trabajo estuvo constituida por cuarenta y nueve empresas respecto de las cien que se encuentran en el ranking de Merco Empresas. Estas empresas han sido escogidas en el Merco.

Merco es uno de los monitores de referencia en el mundo. Es una herramienta de evaluación que comenzó en el año 2000. Este monitor está certificado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (a partir de ahora AENOR) bajo la norma ISO 20252, para la Investigación de Mercados y cumpliendo con el código CCI-ESOMAR. Su metodología está basada en un método multistakeholder, compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes en donde recoge la información, garantizada por el Instituto de Análisis e Investigación (Merco, 2019). El método multistakeholder o también denominado de múltiples partes interesadas, hace referencia a la intervención y consideración de los enfoques de todos los actores que intervienen en este método. Es una política de progreso fundada en el

consenso, que igualmente se conoce como bottom-up, o método de abajo hacia arriba (NIC. AR, 2018).

En la actualidad, este monitor tiene apariencia en doce países, siendo España uno de ellos, y realiza ocho monitores, de los cuales Merco Empresas es el usado en este estudio.

La muestra se recogió de cuarenta y nueve empresas, ya que de las empresas restantes no se encontraron datos de la composición del Consejo de Administración. Los datos escogidos para la investigación; el número de hombres y mujeres que forman el consejo de cada empresa y posteriormente, observar si siguen predominando los hombres en los puestos de consejero.

Por último, se examina al respecto de la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno, descrita anteriormente, que expresa que la política de selección debe promover el objetivo de que en el año 2020, el número de mujeres como consejeras debe de representar al menos el 30% del total de miembros del consejo. Se analizó si los datos escogidos de la composición de los consejos seleccionados en el año 2019, iban encaminados a promover ese objetivo de que las mujeres representen el 30% del total de miembros del consejo.

4.2 Resultados.

En el gráfico siguiente (ver gráfico 1), se analizan las empresas estudiadas, aquellas seleccionadas de Merco para ver la diversidad de género en sus Consejos de Administración. Es en el artículo 242 de la Ley de Sociedades de Capital donde viene regulada la composición del Consejo, estableciendo un mínimo de 3 miembros, pero no haciendo mención en ningún otro lado estudiado anteriormente del número de mujeres y hombres por los que deben de estar compuesto. Por lo que vamos a observar si después de todo lo trabajado, hay un equilibrio entre hombres y mujeres o si aún hay una desigualdad visible y siguen, por lo tanto, predominando los hombres en los puestos de dirección.

Como se puede observar en el gráfico, los hombres predominan con una notable diferencia, incluso en algunas empresas, el género femenino se puede observar que no representa ningún puesto. Sólo hay un caso donde la presencia de mujeres supera

la de hombres, y es en el caso de Mercadona, donde, de 8 puestos ocupados en su Consejo de Administración, 5 los ocupan mujeres y 3 hombres.

En otras empresas como son Nestlé, DKV Seguros y Mango se aprecia cómo no cuentan aún con ninguna mujer en su Consejo de Administración, siendo los hombres los principales gestores de la sociedad.

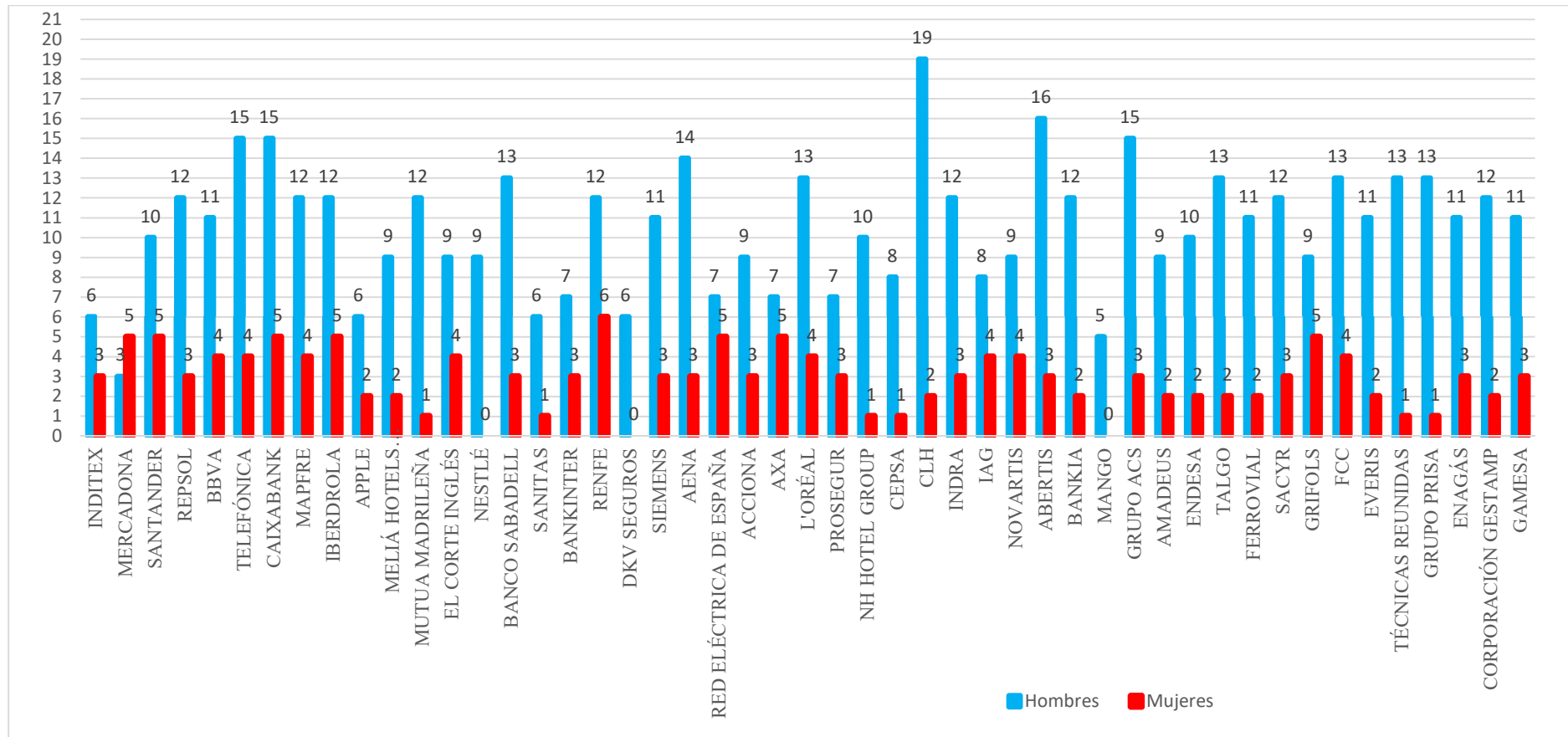
Otras empresas como pueden ser Inditex, Santander, Renfe, Red Eléctrica de España, AXA, IAG y Grifols en sus consejos tienen la mitad de puestos o uno o dos puestos más ocupados por mujeres, lo que podemos observar que en estas empresas hay un equilibrio y una diversidad entre hombres y mujeres equiparada.

Por último, en las empresas como Repsol, BBVA, Telefónica, Caixabank, Mapfre, Iberdrola, Everis y Gamesa entre otras, casi el 100% de sus puestos en sus Consejos de Administración están ocupados por hombres y es un mínimo, el que ocupan las mujeres, siendo por lo tanto mayoría los hombres, por lo que no se aprecia una diversidad en sus consejos aún siendo consideradas empresas importantes.

Como conclusión a este estudio, podemos observar que aún las empresas no incorporan a sus puestos directivos a mujeres, ya sea por ellas mismas que no cuentan en esos puestos con una conciliación que las ayude a ascender a esos o bien por las empresas que aún no añaden a sus puestos directivos el género femenino.

En el siglo XXI se puede considerar, en términos coloquiales, como “un atraso” el hecho de que en empresas tan prestigiosas e importantes como son algunas de las analizadas, aún no sea una ventaja incorporar a la mujer en sus puestos directivos y siga habiendo aún discriminaciones hacia el género femenino. No obstante, no es menos cierto que aún la mujer, en demasiados casos, no ha sabido desprenderse de su papel de conciliadora familiar protagonista, frente al hombre, dejando a éste, el privilegio de priorizar la carrera profesional frente a la conciliación socio-familiar.

Gráfico 1. Composición de hombres y mujeres en los Consejos de Administración.



Fuente: elaboración propia a partir de Merco.

En el gráfico 2, lo que se pretende mostrar es que mediante la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno descrita anteriormente, en la que decía que en la política de selección se debe promover el objetivo de que en el año 2020 el número de mujeres como consejeras debe de representar al menos el 30% del total de miembros del Consejo de Administración, conocer si las empresas estudiadas cumplen ya con ese porcentaje o van encaminadas a ello.

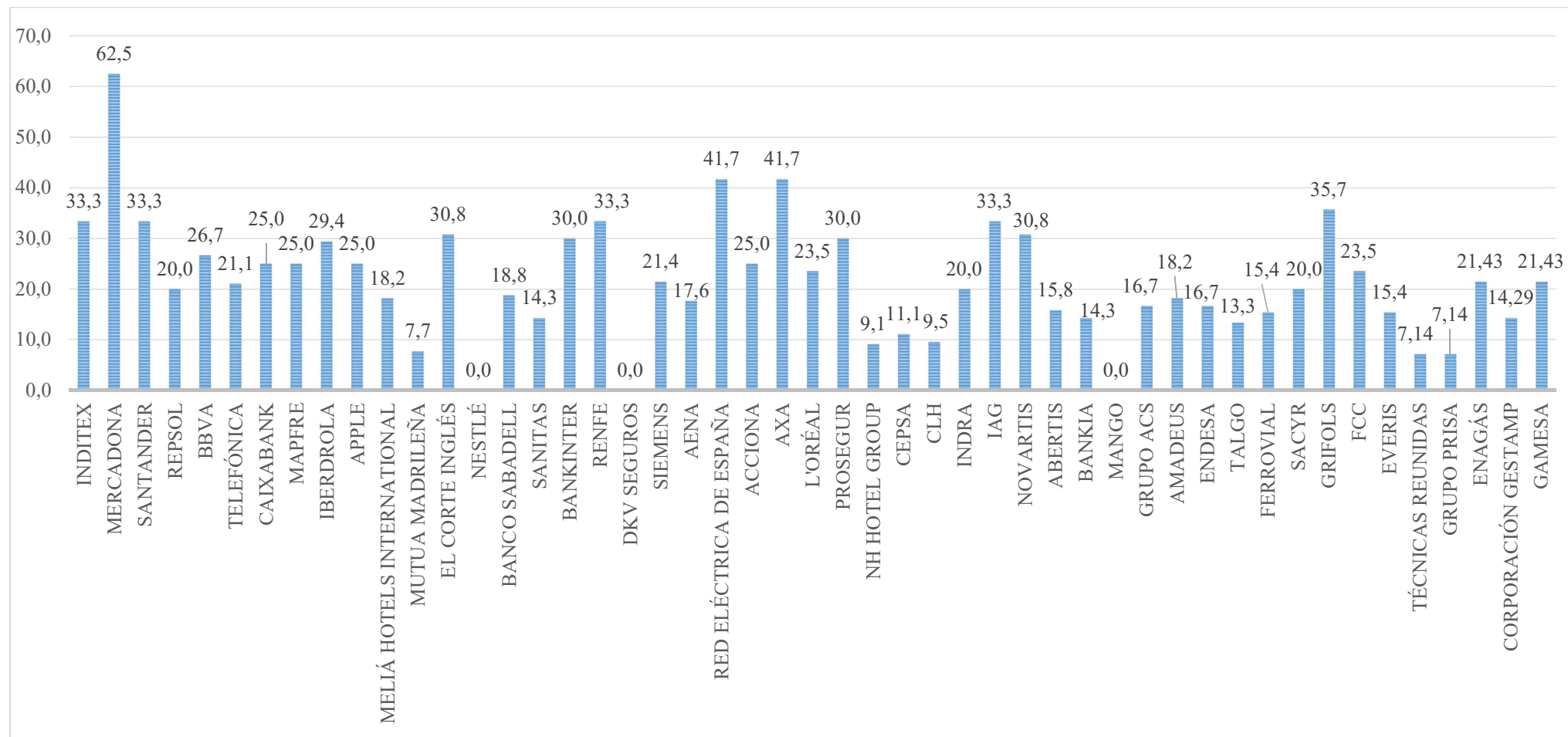
En el gráfico se muestra el porcentaje de mujeres respecto al total de consejeros/as, que representan éstas en el Consejo de Administración de cada empresa.

Observamos que en las empresas como son Inditex, Mercadona, Santander, El Corte Inglés, Bankinter, Renfe, Red Eléctrica de España, AXA, Prosegur, IAG, Novartis y Grifols el número de mujeres en la composición del Consejo de Administración representa el 30% o lo sobrepasan, por lo que podemos decir que estas empresas, en relación a lo citado anteriormente, cumplen con la recomendación.

No pasa lo mismo como es en el caso de Nestlé, DKV Seguros y Mango, que no tienen mujeres en los consejos, por lo que su porcentaje es del 0%.

Otras empresas como son Repsol, BBVA, Telefónica, Caixabank, Mapfre, Iberdrola, Apple, Meliá Hoteles, Banco Sabadell, Sanitas, Siemens, Aena, Acciona, L'oreal, Cepsa, Indra, Abertis, Bankia, Grupo ACS, Amadeus, Endesa, Talgo, Ferrovial, Sacyr, FCC, Everis, Enagás, Corporación Gestamp y Gamesa tienen un porcentaje entre el 10% y el 29'9% de representación de mujeres en sus consejos. Estas empresas están más cerca de llegar al 30%, aunque en el año 2019 aún no tengan esa representación, en el año 2020 puede que las que están más cerca del 30% lleguen a hacerlo o superarlo. Por últimos, las empresas como son Mutua Madrileña, NH Hotel Group, CLH, Grupo Prisa y Técnicas Reunidas no llegan ahora mismo al 10% de mujeres en puestos de consejeras.

Gráfico 2. Peso relativo de las mujeres en los Consejos de Administración.



Fuente: elaboración propia a partir de Merco.

4. Ventajas e inconvenientes de la diversidad de género

Como beneficios que aporta la diversidad de género a las empresas, siempre y cuando sea administrada de una forma correcta, podemos destacar las siguientes ventajas (Carrión, 2018):

- Diferenciación y particularidad. Es imprescindible distinguirnos de los demás y potenciar la particularidad de nuestra empresa. La diversidad en nuestra empresa ayudaría a distinguirnos de los demás.
- Mejora en la toma de decisiones. Los variados y diferentes puntos de vista permiten una mejor toma de decisiones, existiendo múltiples posibilidades y valoraciones para por último tomar una decisión.
- Flexibilidad y respeto. Al coexistir diversos empleados, se crea un respeto entre ellos, administrando la diversidad y dando las mismas oportunidades a todos a pesar de las diferencias, instaurando un equipo sólido y unido.
- Fidelización. Gracias a la multitud de género esto ayudará a tener un mayor número de clientes, ya que éstos tendrán una mayor afinidad con ellos y se sentirán mejor atendidos y entendidos.
- Reputación corporativa y progreso de la imagen de la marca. La marca o empresa puede favorecer y reforzarse por el empleo de la diversidad dentro de la empresa.
- Rendimiento y talento. La no discriminación y el fomento de la diversidad beneficiarán la productividad de la empresa, ya que habrá un agradable clima laboral concibiendo un entorno de igualdad, creatividad y respeto.

Ilustración 2. Beneficios de una adecuada gestión de la diversidad



Fuente: Red Acoge, Gestión de la Diversidad en los Entornos Laborales.

Como inconvenientes de no instaurar la diversidad en las empresas y no haber una igualdad de género, puede involucrar el desaprovechamiento de talentos, ya que cuando la empresa no fomenta y favorece el talento que tanto de mujeres como de hombres se desarrollan en las mismas condiciones, coexiste el peligro de que mujeres con una alta cualificación y formación se marchen de la empresa.

Además esto será perjudicial para la empresa, ya que no será una empresa competente respecto a las demás, por lo que no se distinguirá respecto a las otras y por tanto, la imagen de la marca no le favorecerá este hecho y perderá reputación y clientes.

Todo ello, afectará directamente al rendimiento de la empresa, ya que habrá un clima poco agradable por el hecho de no haber una igualdad y la productividad por parte de los empleados será poco productiva.

5. Conclusiones.

Al realizar este trabajo se ha descrito qué son los consejos de administración, sus funciones y la estructura de cómo se componen. Del mismo modo, se ha analizado el Gobierno Corporativo, los Códigos de Buen Gobierno Corporativo, la Responsabilidad Social Corporativa y la diversidad dentro de ésta última.

El objetivo principal del trabajo ha sido averiguar la diversidad de género en los consejos de administración, un debate que sigue en la actualidad muy vivo tanto a nivel nacional como internacional. Se ha podido observar que los puestos de dirección aún siguen liderados por el género masculino mayoritariamente, estando por tanto la cultura empresarial muy viciada aún al pensamiento discriminatorio y desigual hacia las mujeres, necesitando por ello una evolución social que elimine las diferencias que aún coexisten entre hombres y mujeres.

Igualmente, se ha comprobado como la legislación vigente está tomando medidas ante esta situación, aunque al ser meras recomendaciones no todas las empresas se adhieren a las mismas. Podemos hacer una especial mención a la Ley de Igualdad 3/2007, donde se recomienda un aumento de la presencia femenina en los consejos, y las diferentes recomendaciones del Código de Buen Gobierno según la CNMV donde se tratará de aprobar una política de elección de consejeros que beneficie la diversidad, donde se deberá promover el objetivo de que en el año 2020 el número

de mujeres como consejeras debe de representar al menos el 30% del total de miembros del consejo.

Con el estudio realizado con las empresas escogidas en Merco, hemos podido comprobar, como bien se ha venido expresando anteriormente, que los hombres siguen predominando en los puestos superiores, aunque en algunas empresas, las mujeres alcanzan el 30% o lo superan, en sintonía con lo que proponía la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno según la CNMV.

Por último, resaltar que las leyes, recomendaciones y los datos existentes ayudan, pero la esencia estaría en la cultura organizativa, ya que la carencia de diversidad acota el crecimiento.

Referencias.

- Aragón, P. (2016). *La Perspectiva de Género en la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Ágora: <https://www.agorarsc.org/la-perspectiva-de-genero-en-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- Barba, M. (2016). *Significado de 'techo de cristal' y 'suelo pegajoso'*. Obtenido de ABOUTESPAÑOL: <https://www.aboutespanol.com/significado-de-techo-de-cristal-y-suelo-pegajoso-1271776>
- Boletín Oficial del Estado. (29 de Diciembre de 2018). Legislación Consolidada. España.
- Brinon, A. (2016). *Paridad en puestos de dirección: ¿Para cuándo?* Obtenido de Ágora: <https://www.agorarsc.org/8154-2/>
- Calvo, E. (2017). *¿Qué es, cómo funciona y cómo se retribuye un Consejo de Administración?* Obtenido de Finanzas para Mortales: <https://www.finanzasparamortales.es/que-es-como-funciona-y-como-se-retribuye-un-consejo-de-administracion/>
- Calvo, E. (28 de Marzo de 2017). *Finanzas para mortales*. Obtenido de ¿Qué es, cómo funciona y cómo se retribuye un Consejo de Administración: <https://www.finanzasparamortales.es/que-es-como-funciona-y-como-se-retribuye-un-consejo-de-administracion/>
- Carrión, J. (2018). *8 beneficios que aporta la diversidad a la empresa*. Obtenido de Universidad de Alicante: <https://www.unniun.com/8-beneficios-que-aporta-la-diversidad-a-la-empresa/>
- Centro de Estudios EY. (2017). *Análisis global sobre la igualdad de género en el entorno empresarial*. Obtenido de Centro de Estudios EY: <https://www.ey.com/es/es/home/ey-analisis-global-sobre-la-igualdad-de-genero-en-el-entorno-empresarial>

- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Obtenido de Comisión Nacional del Mercado de Valores: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf
- Deloitte. (2016). *¿Qué es el gobierno corporativo?* Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- ElDerecho.com. (2016). *Women in Business 2016*. Obtenido de ElDerecho.com: <https://elderecho.com/la-presencia-de-mujeres-en-la-direccion-empresarial-se-estanca-en-espana>
- EmprendePyme.net. (2016). *El Consejo de Administración*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>
- EmprendePyme.net. (2016). *El Consejo de Administración*. Obtenido de EmprendePyme.net: <https://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>
- Florez, E. (2017). *Principios del Gobierno Corporativo*. Obtenido de AprendeNIIF.com: <https://aprendeniif.com/principios-del-gobierno-corporativo/>
- ForoMarketing. (2016). *RSC, la responsabilidad social corporativa en la empresa*. Obtenido de ForoMarketing: <https://www.foromarketing.com/que-es-la-responsabilidad-corporativa/>
- Fotomarketing.com. (30 de Noviembre de 2016). *RSC, la responsabilidad social corporativa en la empresa*. Obtenido de Fotomarketing.com: <https://www.foromarketing.com/que-es-la-responsabilidad-corporativa/>
- Herrer, E. R. (2016). *¿Qué es el gobierno corporativo?* Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Instituto de Consejeros-Administradores. (2012). *Funciones del Consejo de Administración*. Obtenido de Instituto de Consejeros-Administradores: http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/funci_consejo_admin_sl.pdf
- Instituto de Consejeros-Administradores. (2016). *Funciones del Consejo de Administración*. Obtenido de Funciones del Consejo de Administración: http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/funci_consejo_admin_sl.pdf
- Lanchas, E. M. (s.f.). *La importancia de un consejo de administración*. Obtenido de Ester Martínez Lanchas: <http://estermartinezlanchas.blogspot.com/2013/10/la-importancia-de-un-consejo-de.html>

- López, B. (2017). *Cuál es la estructura de un Consejo de Administración de una empresa*. Obtenido de unCOMO: <https://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-estructura-de-un-consejo-de-administracion-de-una-empresa-3510.html>
- López, G. (2016). *La baja corresponsabilidad abre la brecha salarial entre hombres y mujeres*. Obtenido de Compromiso Empresarial: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/12/la-baja-corresponsabilidad-abre-la-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres/>
- López, G. (2016). *La baja corresponsabilidad abre la brecha salarial entre hombres y mujeres*. Obtenido de Compromiso empresarial: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/12/la-baja-corresponsabilidad-abre-la-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres/>
- Loro, S. (s.f.). *¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?* Obtenido de Entreculturas: <https://escuela.entreculturas.org/que-es-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- Martínez, E. (2013). *La importancia de un consejo de administración*. Obtenido de Blogspot Ester Martínez Lanchas: <http://estermartinezlanchas.blogspot.com/2013/10/la-importancia-de-un-consejo-de.html>
- Merco. (2019). *Qué es Merco*. Obtenido de Merco: <http://www.merco.info/es/que-es-merco>
- NIC. AR. (2018). *¿Qué es el modelo de múltiples partes interesadas?* Obtenido de NIC. AR: <https://nic.ar/es/enterate/novedades/que-es-modelo-multistakeholder>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *Los 5 principios que rigen la RSC*. Obtenido de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *Qué es la RSC*. Obtenido de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Roberto, C. (2019). *¿Qué es el suelo pegajoso y cómo afecta a la brecha de género?* Obtenido de Pymes y Autónomos: <https://www.pymesyautonomos.com/management/que-suelo-pegajoso-como-afecta-a-brecha-genero>
- Ryder, G. (2015). *La mujer en la gestión empresarial. Informe mundial de la OIT*. Obtenido de AEPSAL: <http://www.aepsal.com/la-mujer-en-la-gestion-empresarial-informe-mundial-de-la-oit/>
- Secretaría Distrital de la Mujer. (2016). *El Techo de Cristal*. Obtenido de Secretaría Distrital de la Mujer: <http://www.sdmujer.gov.co/inicio/992-el-techo-de-cristal>