



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T

# **DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

**María del Mar Romero Martínez**

**Curso 2016/2017**

**Directora: Emma García Meca**

*Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduado/a en  
Administración y Dirección de Empresa.*

## **Contenido:**

1. Introducción .....	3
2. Los Consejos de Administración.....	4
2.1. Funciones de los Consejos de Administración .....	4
2.2. Estructura del Consejo de Administración .....	7
2.3. El Gobierno Corporativo .....	10
2.3.1. Principios del Gobierno Corporativo .....	12
2.3.2. Evolución del Código de Buen Gobierno en España .....	12
2.3.3. Responsabilidad Social Corporativa .....	15
2.3.4. Diversidad de Género en la RSC.....	16
3. Diversidad de Género en los Consejos de Administración .....	18
3.1. El Techo de Cristal .....	21
3.2. Diversidad de Género en las empresas del IBEX 35 .....	22
4. Diversidad de Género en la U.E. ....	27
5. Ventajas e inconvenientes de la Diversidad de Género .....	30
6. Conclusión .....	32
7. Bibliografía .....	33

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Consejo de Administración, el Buen Gobierno Corporativo, el Código de Buen Gobierno, la Responsabilidad Social Corporativa, la diversidad de género en los consejos, el techo de cristal,... son temas que están a la orden del día en las grandes empresas.

Como veremos en este proyecto, el gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa, desarrollan normas, principios y procedimientos para regular la estructura y el funcionamiento de los consejos de administración. Así como el crecimiento sostenible y una gestión responsable de las organizaciones empresariales.

El tema principal del proyecto es la diversidad de género en los consejos de administración, una cuestión que es debatida a nivel internacional. Veremos la entrada en vigor de la Ley de Igualdad y sus consecuencias, así como las recomendaciones del Código de Buen Gobierno. Estudiaremos la rentabilidad y los beneficios de la diversidad de género en los consejos, la competitividad; la decisión estratégica y cómo gestionar el cambio.

Explicaremos la infrarrepresentación de las mujeres en los consejos, aprenderemos lo que significa “techo de cristal” y en qué perfiles profesionales se desarrolla.

Analizaremos la diversidad de género en las empresas del IBEX 35, cómo ha sido la evolución del número de mujeres en las empresas del IBEX 35 en los últimos años y la composición actual de algunas de éstas empresas.

También veremos el peso relativo de las consejeras en España respecto a la Unión Europea, así como la propuesta de Directiva de la Comisión Europea.

Para finalizar analizaremos las ventajas e inconvenientes de la diversidad de género en los consejos de administración.

## **2. LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una sociedad. Su poder es otorgado por la Junta General de Accionistas y propietarios, que son quienes lo nombran y fijan sus atribuciones y responsabilidades. El Consejo está formado mínimo por 3 personas físicas o jurídicas representadas legalmente por personas físicas y debe actuar de acuerdo con lo establecido en los estatutos de la sociedad. La relación del Consejo con los órganos de gestión (equipo directivo y ejecutivos) no sólo se limita a su nombramiento, sino que implica la definición de objetivos, la evaluación, motivación y remuneración; su destitución y sucesión. El objetivo del consejo es debatir entre sus miembros las decisiones importantes de la sociedad, supervisando y guiando la actuación de la dirección.

El Código de Buen Gobierno recomienda que en el consejo haya quien represente a los accionistas y a los ejecutivos, además de que haya consejeros o asesores externos. El Consejo de Administración debería tener la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo con un número impar de miembros, entre 5 y 15 miembros, así facilita la toma de decisiones por votación.

### **2.1. FUNCIONES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

Los principios de Buen Gobierno se concretan en una serie de funciones que debe desempeñar el Consejo de Administración:

- ✓ **Liderar la empresa al máximo nivel.** El Consejo de Administración debe liderar la marcha y la conducta de la empresa, con carácter integral y al máximo nivel, sujeto a aquello que esté reservado a la Junta General de Accionistas.
- ✓ **Definir la Estrategia Corporativa.** El Consejo tiene la responsabilidad de formular la Misión y los Valores que guían la empresa, así como la de transmitirlo a los responsables de la Gestión. Debe aprobar la Estrategia Corporativa y participar activamente en su estudio y definición. Además debe conocer y aprobar las decisiones de carácter estratégico (grandes inversiones, desinversiones, adquisiciones,...) así como los Planes de Negocio anuales o

plurianuales. El Consejo debe asegurar también que los planes aprobados se ejecutan con eficacia y de forma coherente con la estrategia definida.

- ✓ **Responder ante accionistas y terceros.** El Consejo tiene la responsabilidad de servir los intereses y las aspiraciones de sus accionistas, está obligado a rendirles cuenta plena regularmente, asegurando un tratamiento equitativo a todos los accionistas. El Consejo es responsable de asegurar el cumplimiento de todas las leyes y normas de regulación relevantes, como las normas de ética y de buena gestión en el conjunto de la empresa. Además de asegurar la necesaria transparencia sobre los elementos de información relevantes, como son: la situación financiera, los resultados, la propiedad o el gobierno de la empresa; siendo responsable de la exactitud de la información, de su presentación, con la periodicidad y la divulgación correspondiente. Principalmente debe asegurar que los accionistas tienen una imagen fiel de la situación y la salud de la empresa. El Consejo debe asegurar el respeto a los derechos e intereses legítimos de aquellas personas o colectivos, que sin ser accionistas, se ven afectados directa o indirectamente por la conducta de la empresa, (clientes, proveedores, socios de negocio, empleados, autoridades, competidores y público en general en temas como el medioambiente, la salud o la seguridad). También debe asegurar que se establecen políticas específicas para relacionarse con estos grupos. Además debe asegurarse que se mantiene una comunicación activa y adaptada a las necesidades de cada uno de los grupos o de las personas individuales de que se trate.
- ✓ **Supervisar la gestión de la empresa.** El Consejo debe supervisar el funcionamiento de la empresa en términos de cumplimiento de sus planes, rentabilidad, eficacia en la gestión, viabilidad y potencial de desarrollo. Debe evaluar permanentemente los riesgos de distinta naturaleza que le afectan y asegurar que reciben la consideración necesaria. Por lo que debe asegurar que se dispone de los medios, procesos de auditoría y control necesarios, tanto internos como externos, y que se aplican efectivamente.
- ✓ **Supervisar al ejecutivo.** El Consejo es responsable de seleccionar y elegir al Primer Ejecutivo, de establecer sus atribuciones y autonomía de decisión, los esquemas concretos, la cuantía de la retribución y las políticas y normas que debe seguir en sus relaciones con el Consejo de Administración (información, periodicidad de reuniones y calendarios anuales de revisión de temas concretos).

El Consejo aprobará los objetivos y metas concretas del Primer Ejecutivo y hará la evaluación del ejercicio de sus funciones y del logro de los mismos. Además aprobará las propuestas de nombramiento y cese de los Altos Directivos, así como las políticas de evaluación y de retribución de los mismos. Conocerá el resultado de sus evaluaciones, para estimar sus capacidades y potencial. El Consejo debe asegurar que se dispone de planes de sucesión y es responsable de su cese y de su sustitución total o parcial.

- ✓ **Gestionar el propio Consejo.** El Consejo es responsable de su propia gestión en un sentido amplio, sujeto a las atribuciones reservadas a la Junta General de Accionistas. Debe asegurarse que el Consejo tiene la composición adecuada y proponer a la Junta la designación y el cese de Consejeros, para lo que contará con la Comisión de Nombramientos de existir esta. Para ello, debe llevar a cabo la selección, identificando personas con el perfil profesional y personal adecuado, asegurándose además el mantenimiento de un equilibrio de poder en el Consejo que responda a los intereses de todos los accionistas. El Consejo debe establecer su propia estructura interna, en especial las funciones del Presidente y si éste es o no, una persona distinta del Primer Ejecutivo. Igualmente debe definir qué Comisiones establecer y la composición de las mismas. El Consejo debe establecer sus propios procedimientos de trabajo, éstos deben cubrir la frecuencia y duración de reuniones del Consejo y de cada una de las Comisiones y los contenidos básicos de las mismas a lo largo del año. También deberá establecer los criterios y políticas de su propia retribución, para lo que contará con la Comisión de Retribuciones de existir esta, velando el Consejo porque esta responda a los intereses superiores de los accionistas y proponiendo dicha retribución a la Junta de Accionistas. Finalmente, el Consejo deberá establecer una método de evaluación de su propia gestión y llevarla a cabo regularmente, con medios externos preferentemente o internos.

## **2.2. ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

En términos generales, los Consejos de Administración cuentan con un Presidente, varios Consejeros y un Secretario.

El presidente del Consejo será el responsable de convocar y elaborar el orden del día, así como de presidir y coordinar las reuniones. También es el responsable del correcto funcionamiento del Consejo y de la organización de las evaluaciones anuales. Sobre la base de los “Principios de Buen Gobierno Corporativo” el puesto de presidente no debería ser ejecutivo para así, separarse de la figura del Director General o Primer Ejecutivo (máximo responsable de la gestión, encargado de dirigir el equipo directivo).

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

Los Consejeros Dominicales del Consejo son accionistas de la sociedad, personas ajenas a la gestión diaria de la compañía (consultores externos). Pueden formar parte del consejo de forma directa o a través de un representante.

Los Consejeros Independientes del Consejo son veladores externos de la correcta gestión, sin vinculación alguna con la compañía ni sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión externa e independiente con el objetivo de generar valor para los accionistas.

El Secretario del Consejo de Administración tiene como objetivo garantizar la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa establecida. Es conveniente que la función de Secretario sea desarrollada por un abogado o experto en temas jurídicos.

En los Consejos de Administración de compañías medianas y grandes es recomendable la creación de comisiones especiales que se responsabilicen de desarrollar cuestiones concretas. Ej.: Comisión de Nombramientos, Comisión de Remuneraciones, Comisión de Auditoría, Comisión de Dirección Delegada, y cualquier otra que el Consejo estimase necesaria.

Los miembros del consejo deben tener una posición en la que puedan decir al presidente que es hora de que se marche de la empresa y en el nombramiento de un nuevo

consejero independiente debe participar todo el consejo. Debería de pronunciarse entre un grupo de tres o cuatro candidatos propuestos, los integrantes del consejo escogerían al que mejor encajara para el puesto, de forma que llegara a ellos por sus propios méritos y no por sus relaciones con el presidente o el primer ejecutivo.

Los consejeros deberán responder conjuntamente de la veracidad de la información financiera publicada por la compañía en sus cuentas anuales, y de la información indicada en datos no financieros. Además de reforzar el papel de los consejeros independientes en relación con la supervisión de tres comités: nombramientos, remuneración y auditoría.

Un consejero independiente debe ser una persona de reconocido prestigio y experiencia en el mundo empresarial, que ni tenga ni haya tenido ningún tipo de vinculación con la empresa de la que es consejero o con sus directivos, y que una vez nombrado, utilice su voto en la búsqueda de alternativas para beneficiar por igual a todos los accionistas de la compañía. Además, debería de ser una persona que asistiera personalmente a todos los consejos, evitando nombramientos nominales o delegaciones de voto en el seno del propio consejo.

Los tipos de consejeros en los consejos de Administración del Ibex 35:

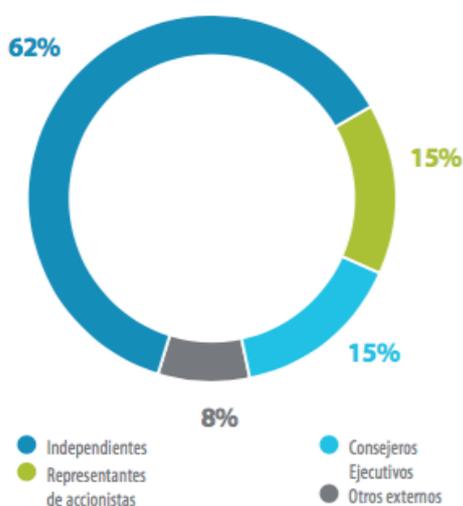


Figura 1. Enagas



Figura 2. Banco Santander



Figura 3. Iberdrola

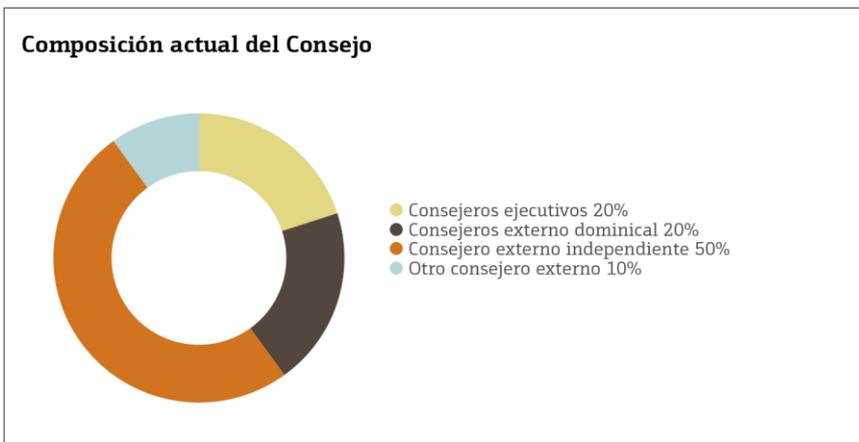


Figura 4. Bankinter

He escogido 4 empresas del IBEX 35, (figura 1, 2, 3 y 4) para ver la composición de sus consejos de administración. Como podemos observar, predominan los consejeros independientes o externos, como bien aconseja el código de buen gobierno corporativo.

### **2.3. EL GOBIERNO CORPORATIVO**

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.

No hay un modelo único que se adapte a todos los casos, cada organización debe darle forma a su órgano de gobierno, basado en el marco regulatorio de cada país y su estructura de capital.

Al inicio de la crisis financiera, la comunidad internacional comprendió la importancia de que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente. El buen gobierno de las empresas es la base para el funcionamiento de los mercados, ya que favorece la credibilidad, la estabilidad y contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza.

La debilidad que mostraron los gobiernos corporativos de grandes organizaciones en el pasado, ha multiplicado las exigencias de transparencia, veracidad, buenas prácticas y comportamiento empresarial responsable por parte de los inversores, de los consumidores y de la sociedad en general, que ya no sólo prestan atención a los indicadores financieros, sino que quieren saber también cómo se han logrado esos resultados.

La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el medio y largo plazo, ya que ayuda a restablecer la confianza de los inversores, aumenta el acceso al crédito extranjero, atrae el talento y fomenta la imagen de marca. Los avances en gobierno corporativo hacen a las empresas más atractivas como negocio, más sostenible económicamente y más competitivas.

El principio 10 del Código de Buen Gobierno según la Comisión Nacional del Mercado de Valores sostiene que “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”.

Debe resaltarse la importancia de la diversidad en la composición del consejo 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* defiende “el consejo de administración deberá velar porque 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”.

El código de buen gobierno recomienda que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que sea concreta y verificable, que asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración y que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género. El resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se deberá recoger en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero. La política de selección de consejeros deberá promover el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente al menos el 30% del total de miembros del consejo de administración. Y la comisión de nombramientos deberá verificar anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Esquema-resumen del nuevo código de buen gobierno



### **2.3.1. PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.**

El Gobierno Corporativo se basa en 4 grandes principios fundamentales: responsabilidad, independencia, transparencia e igualdad.

- Responsabilidad: Identificación clara de los accionistas y las responsabilidades que éstos poseerán.
- Independencia: Que los ejecutivos de la sociedad y los auditores que verifiquen la información financiera, lleven una relación incorruptible y que sus acciones sean imparciales, objetivas y con independencia de los otros miembros del consejo.
- Transparencia: El Gobierno Corporativo promueve la obligación de generar informes amplios, oportunos y exactos que reflejen la verdadera situación financiera de la empresa. Además de hacer hincapié en la responsabilidad de los directivos de mantener informados a los accionistas sobre los recursos obtenidos y su uso mediante la información financiera.
- Igualdad: El Gobierno Corporativo promueve la igualdad de derechos de los accionistas respecto a los asuntos de la empresa, es decir, que todos los accionistas tendrán derecho a enterarse de lo que le sucede a la empresa día a día.

### **2.3.2. EVOLUCIÓN DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN ESPAÑA**

Vamos a analizar los Códigos sobre Gobierno Corporativo desarrollados en España en la última década mostrando su evolución: el Informe de Olivencia (1998), el Informe de Aldama (2003) y el Informe de Conthe (2006).

El primero de los informes fue el resultado del trabajo realizado por la Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades presidida por Manuel Olivencia, constituida en 1998 con un doble objetivo: la realización de un informe sobre la problemática de los Consejos de Administración y la elaboración de un Código ético de Buen Gobierno de carácter voluntario, debido a la necesidad de reforma en el gobierno de las sociedades.

En 2003, la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas, presidida por Enrique de Aldama y Miñón, publicó un informe orientado fundamentalmente a la mejora de la transparencia y seguridad en los mercados financieros, derivado del análisis de la aplicación del Informe Olivencia anterior. Una de sus principales aportaciones, “la Recomendación” de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) como instrumento de transparencia homogéneo y comparable, que recoja la estructura y prácticas de Gobierno Corporativo de las sociedades.

Y por último, en 2006, el Código Unificado de Buen Gobierno, resultado del trabajo realizado por el Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas dirigido por Manuel Conthe, centrado en armonizar y actualizar las recomendaciones anteriores de los Informes Olivencia y Aldama.

Respecto a la voluntariedad y obligatoriedad de las recomendaciones, ha surgido alguna modificación entre los Códigos, originada por la Ley 26/2003 que obliga a la presentación de un IAGC con un formato predeterminado. El Informe Olivencia aconseja informar sobre las recomendaciones adoptadas justificando el no seguimiento de algunas de las prácticas pero sin un formato concreto, el Informe Aldama se sugiere la elaboración de un IAGC en el que se informe sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones de Gobierno Corporativo, o se justifique su incumplimiento. Pero tras la entrada en vigor de la citada Ley, la presentación del IAGC es obligatoria, por lo que en el Informe Conthe tan sólo se remarca la importancia del principio cumplir o explicar.

En las funciones asignadas al Consejo, el Informe Olivencia destaca como función primordial la del control y supervisión de la gestión, velando porque el objetivo de la compañía sea la maximización de su valor. El Informe Aldama no propone un listado de las funciones del Consejo, sino que en términos generales indica que se vele por la supervivencia de la empresa a largo plazo, persiguiendo los intereses generales de la organización. Al igual que el Informe Olivencia, el Código Conthe habla de la función general de supervisión del Consejo unida a sus tres responsabilidades indelegables: estratégica, de vigilancia y de comunicación, incorporando un amplio listado exhaustivo de competencias a desarrollar por el Consejo.

En la composición del Consejo, tanto el Informe Olivencia como el de Conthe estiman que el tamaño adecuado del Consejo podría encontrarse entre 5 y 15 miembros, representando los consejeros externos (dominicales e independientes) una mayoría frente a los consejeros ejecutivos. En el Informe Aldama indica que el Consejo deberá tener un número razonable de miembros que asegure su operatividad, pero no establece un tamaño concreto.

Como elemento novedoso, el Informe Conthe dedica un apartado a la diversidad de género donde se sugiere que en el caso de que una organización cuente con un número escaso o nulo de consejeras, el consejo deberá explicar los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir esa situación. Además, la Comisión de nombramientos debería velar para que los procedimientos no obstaculicen la selección de consejeras al proveerse de nuevas vacantes en la organización.

En las Comisiones de apoyo al Consejo, en el Informe Olivencia aparecen como órganos consultivos e informativos y se denominan Comisiones delegadas de control, aconsejándose que al menos existan dos de ellas, una dedicada a las funciones de auditoría y cumplimiento y otra para los asuntos de nombramientos y retribuciones. Respecto a su composición, se recomienda que estén compuestas exclusivamente por consejeros externos, manteniendo el porcentaje de dominicales e independientes que exista en el Consejo y que estén formadas al menos por tres miembros. Con el Informe Aldama se incorporan algunas diferencias, incluyéndose la Comisión de Estrategia e Inversiones, encargada del análisis y seguimiento de los riesgos del negocio y compuesta tanto por consejeros ejecutivos como externos. En el Código Conthe se considera apropiado crear una o dos Comisiones encargadas de las funciones de nombramientos y retribuciones, compuestas por un mínimo de tres consejeros externos y cuyos presidentes sean consejeros independientes, detallando ampliamente las funciones encomendadas a cada una de ellas.

En relación con la duración de los mandatos de los consejeros y el límite de edad, se observan diversas diferencias en las recomendaciones españolas. El Informe Olivencia no establece una duración determinada aunque sí introduce la posibilidad de reelección diferenciando si se trata de un consejero ejecutivo, dominical o independiente. Además establece un límite de edad entre 65 y 70 años para los consejeros ejecutivos y presidente, pudiendo existir mayor flexibilidad para el resto. La Comisión Aldama

considera que es una decisión de cada compañía establecer el número límite de mandatos para cada consejero así como la edad máxima de los consejeros. Y por último, el Código Conthe determina un límite de 12 años como plazo máximo para el cargo de consejero, aunque esta recomendación es sólo de aplicación para el caso de los consejeros independientes.

El Informe Olivencia sugiere a las compañías que establezcan programas de orientación para los nuevos consejeros, con el fin de que éstos conozcan sus obligaciones legales, las reglas de gobierno de la compañía, etcétera. Conthe señala que es aconsejable ofrecer a los nuevos consejeros unas nociones sobre la empresa y sus reglas de Gobierno Corporativo, y además añade que deberían establecerse programas de actualización de conocimientos cuando sea necesario. Sin embargo, la Comisión Aldama no incorpora ninguna recomendación sobre este tema.

### **2.3.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) trata de desarrollar políticas de responsabilidad social, con un componente ético, mediante las cuales se potencian acciones sociales, estatutarias o medioambientales, mas allá de lo que pueda suponer una cuenta anual de resultados, y se entiende como la gestión responsable de las organizaciones empresariales.

La RSC es la forma de llevar a cabo los negocios de las empresas, caracterizada por tener en cuenta el impacto que sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

La RSC implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que trabaja y la sociedad en su conjunto.

La RSC se basa en 5 principios fundamentales:

- 1.- La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente.
- 2.- La RSC es de carácter global, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y a todas las áreas geográficas en donde se desarrolle su actividad.
- 3.- La RSC tiene compromisos éticos como objetivos, que se convierten en obligación para quien los contrae.
- 4.- La RSC se muestra en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- 5.- La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

A partir de estas normas, cada empresa desarrolla sus respectivos programas de responsabilidad social.

#### **2.3.4. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La introducción en la RSC de las cuestiones sociales relacionadas con la dimensión interna de la organización, ha tenido un camino más lento que otras cuestiones como el medioambiente o la protección de los derechos humanos. El motivo ha sido que en los países desarrollados las personas trabajadoras disponían de medios para expresar sus intereses y expectativas a través de los sindicatos. La incorporación de las relaciones laborales en la RSC ha supuesto profundizar sobre la manera de gestionar personas y la exigencia de hacerlo de forma ética y responsable.

Las conclusiones que podemos extraer son:

- La cuestión de la diversidad de género, la igualdad y la no discriminación son temas recogidos por la RSC como elemento imprescindible en el desarrollo y gestión de empresas responsables y éticas.
- Las herramientas de RSC incorporan la cuestión del género pero de forma escasa y no desarrollan con amplitud indicadores específicos.

- No se da una relación de proporcionalidad entre el incremento del número de empresas que empiezan a desarrollar acciones de RSC y el aumento de diversidad de género en estas organizaciones.
- Las organizaciones que presentan mejores resultados son aquellas que están obligadas por la legislación a cumplir con ciertos requisitos que colocan esta cuestión dentro de las prioridades en la gestión de personas.

La Responsabilidad Social como forma de gestión ética y sostenible, ha de avanzar en el desarrollo de instrumentos para la gestión ética de personas, que faciliten e impulsen una mayor diversidad de género, desterrando de las organizaciones culturas basadas en la discriminación y en los prejuicios.

### 3. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Los consejos de administración de las grandes empresas y otros puestos de liderazgo siguen copados por el género masculino. Las mujeres sufren con mayor frecuencia el despido, especialmente cuando toman la determinación de ser madres; los sueldos siguen siendo más generosos para ellos que para ellas. En igualdad de condiciones, las mujeres trabajadoras españolas ganan un 20% menos que los varones.

Según los datos de la encuesta de población activa (EPA) realizada por INE, la participación femenina en el mercado de trabajo español ha ido aumentando desde el 28% en 1976 hasta el 53% en 2016, pero no se ha observado el mismo incremento en los puestos de dirección y especialmente en los consejos de administración. Entre las 1.000 mayores empresas españolas el porcentaje sólo ha crecido desde un 6,8% en 2005 (año anterior a la entrada en vigor de la Ley de Igualdad), hasta un 11,6% en 2014 (un año antes del fin del periodo que daba la ley para alcanzar la paridad en los consejos españoles).

*“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 beneficia a las empresas y a toda la sociedad”.* La mujer en la gestión empresarial. Informe Mundial.

Las mujeres llevan décadas con formación más que suficiente, en muchos casos superior a la de los hombres, incluso en aquellas carreras masculinizadas en las que siguen siendo minoría. El informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) señala: *“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”.*

Las mujeres no pueden seguir infra-representadas en la dirección empresarial por el hecho de ser mujeres, y que existan impedimentos para acceder a puestos que por su formación y experiencia les corresponden. Los estudios dejan claro que la representación de mujeres en la dirección empresarial es un valor añadido para las empresas.

El dominio masculino en la sociedad actual se refleja en muchos aspectos de la vida y en concreto en el que estamos analizando; la dirección empresarial está dominada por los hombres, que ejercen su poder y autoridad para impedir que las mujeres puedan ocupar puestos a los que deben tener acceso. El principal obstáculo es un cambio social que elimine las diferencias de género y deje de considerar a las mujeres ciudadanas de segunda, no existe excusa para que las mujeres tengan que esperar 100 ó 200 años para acceder a los puestos de dirección. Para ello es imprescindible que se tomen medidas para lograrlo. La legislación no es una garantía, pero facilita la implantación de medidas y posibilita que se tome conciencia de la situación actual.

La complejidad de los asuntos de los consejos de administración, hacen necesario que los debates y las soluciones a los problemas se vean abordados desde puntos de vista diferentes e innovadores.

Recordemos que la Ley de Igualdad de 2007, establecía una mera recomendación de aumentar el número de mujeres en los consejos de administración de las compañías. *“Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procuraran 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”*. El avance ha sido moderado, incrementándose el número de mujeres consejeras en las compañías cotizadas del 6% existente en 2007, hasta el 16,1% en la actualidad.

El Código de Buen Gobierno incorpora como recomendación, que el consejo de administración debe aprobar una política de selección de consejeros que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género, con el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente al menos el 30% del total de miembros del consejo de administración. Para conseguirlo, las empresas deben seguir unas políticas de selección de consejeros que favorezcan la diversidad, además de esforzarse aplicando medidas de apoyo decididas y concretas, para impulsar y retener el talento femenino que hay en las organizaciones y que en ocasiones se pierde o permanece oculto por las dificultades que pueden existir de acceder a niveles directivos superiores.

La cuestión de la diversidad en los Consejos de Administración es una de las claves del éxito de cualquier compañía. Ninguna empresa ignora que el gobierno corporativo, el conjunto de relaciones entre accionistas, el equipo directivo, el consejo de

administración, y otros grupos de interés, es “la piedra” donde se construye una sociedad sólida y sostenible, y este conjunto funciona mucho mejor cuando la diversidad está presente en todos los grupos.

Los consejos, con un bajísimo nivel de rotación, tienden a constituirse como un grupo cerrado, lo que desemboca en falta de innovación, de nuevas ideas y perspectivas. La baja rotación está relativamente justificada, el conocimiento de la empresa y del sector que debe tener un consejero debe ser muy profundo. Los expertos señalan que se tarda un mínimo de tres o cuatro años en adquirirlo y en empezar a convertirlo en rentable, pero tiene sus desventajas. Los procesos de toma de decisiones mejoran mucho con la aportación de nuevos puntos de vista, el valor de la diversidad, que incluye factores como el sexo, la edad, la nacionalidad y otros atributos, como la formación, la experiencia, etc. La presencia de mujeres en los Consejos, no se basa tanto en una cuestión reivindicativa de igualdad, sino más bien en la necesidad de buscar la excelencia en las decisiones de gobierno.

La diversidad debe afrontarse con técnicas y metodologías de gestión del cambio adaptadas a la realidad del consejo, a sus características y necesidades específicas. Si no se cuenta con asesoramiento externo, los consejeros seguirán inmersos en ese pensamiento único y será muy difícil el cambio desde dentro.

El Peterson Institute for International Economics y EY han realizado conjuntamente una investigación sobre la paridad de género en el entorno corporativo, que pone de manifiesto que contar con más mujeres en el mundo de los negocios puede aumentar significativamente la rentabilidad de las compañías.

El informe *Is Gender Diversity Profitable?* analiza los resultados de aproximadamente 21.980 empresas que cotizan en bolsa a nivel mundial en 91 países durante 2014.

El análisis sugiere que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo empresarial puede mejorar el rendimiento de las compañías. Esta correlación refleja los beneficios de la no discriminación y el hecho de que las mujeres aumentan la diversidad de competencias y aptitudes de una organización. En el estudio se destaca que una organización rentable en la que el 30% de sus líderes son mujeres, podría aumentar hasta 1 punto porcentual su margen neto.

Sin embargo, el 60% de las compañías participantes (13.017 empresas) no cuenta con mujeres en los consejos de administración, y el 50% (11.802) no tiene ninguna mujer en puestos ejecutivos C-Suite. Menos del 5% (945 organizaciones) tiene una directora general (CEO).

Las mujeres representan únicamente el 11% de los miembros de las juntas de administración, el 3,8% de los presidentes de consejos, el 14% de los ejecutivos C-Suite y el 4,5% de los CEOs.

El estudio recoge que de las 96 empresas locales españolas analizadas, sólo el 14% tiene representación femenina en los consejos de administración, el 13% cuenta con mujeres en puestos ejecutivos y apenas el 3% tiene a una mujer desempeñando el rol de CEO.

### **3.1. EL TECHO DE CRISTAL**

Desde ámbitos profesionales y académicos se muestra una preocupación creciente por la escasez de mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Se observa como los hombres ocupan niveles superiores, como altos ejecutivos o directivos, mientras que las mujeres suelen encontrar su techo profesional en las categorías medias e inferiores de los mandos de dirección, a pesar de una formación contrastada y mismas condiciones para ejercer tareas de liderazgo.

En 1987 desarrollaron uno de los estudios pioneros en esta área: *“breaking the glass ceiling”*. En él se define el fenómeno “techo de cristal” como barrera tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas. Esta barrera engloba los obstáculos, códigos no escritos y dispositivos intangibles a los que, de forma continua, se enfrentan muchas mujeres que encuentran un “techo” profesional en puestos intermedios, aun cuando su capacidad les permitía promocionarse a niveles superiores.

El techo de cristal se manifiesta como una barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Se observa la discriminación cuando las mujeres tienen menor oportunidad de ejercer liderazgo aun cuando poseen las mismas o incluso superiores credenciales académicas o trayectorias profesionales que los hombres. Junto a esto plantean el “laberinto de cristal”, un

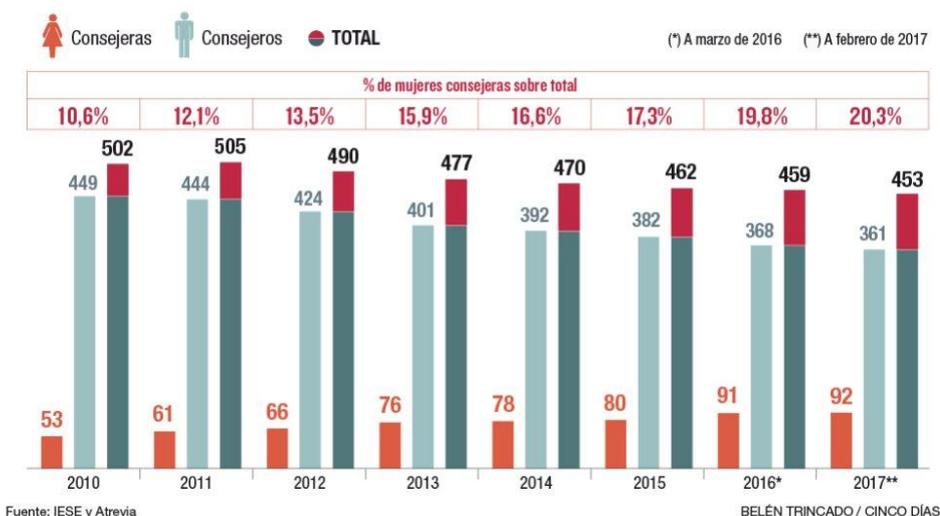
concepto que incluye múltiples obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas.

La forma de discriminación hacia la mujer que se observa a través del “techo de cristal” se da en un perfil profesional muy concreto, que se desarrolla profesionalmente en áreas medias-altas de la escala jerárquica de las organizaciones, en un determinado momento de su carrera, con las mismas cualidades, aptitudes y actitudes que un hombre, y ve frustrado su ascenso o su elección por su condición de mujer.

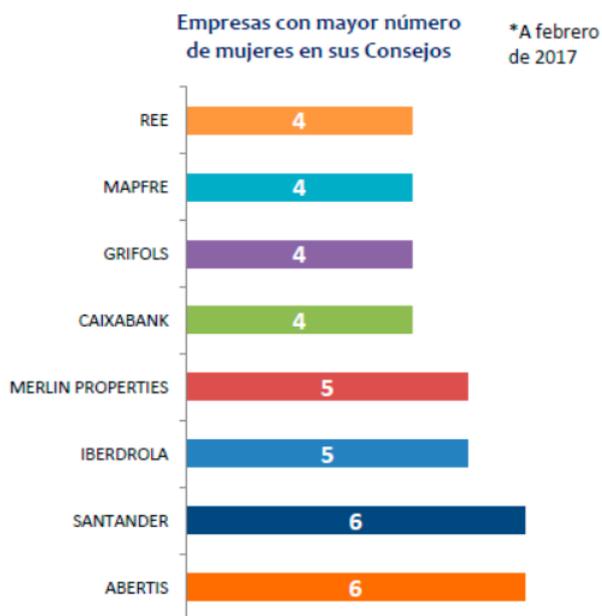
### 3.2. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

La igualdad de género en los consejos de administración del Ibex 35 avanza, pero a un ritmo demasiado lento. Las cifras se ven perjudicadas por la salida del selectivo de FCC, OHL y Sacyr (entre las tres sumaban nueve mujeres), y la entrada de organizaciones como Meliá, Viscofán y Cellnex, con dos, una y cero mujeres en sus consejos, respectivamente. El comienzo del año 2017 mejora las cifras absolutas de 2016, arrancando con 92 consejeras, una más que el pasado ejercicio. Son datos que recoge el quinto informe anual *Mujeres en los consejos de administración de las compañías del Ibex-35*, elaborado por la consultora Atravia e IESE.

**Evolución del número de mujeres en los consejos de administración del Ibex**



Comenzamos 2017 en España con un 20,31% de peso relativo de la mujer en los Consejos del Ibex-35, la media europea es del 23,3%. La distancia se ha acortado en casi un punto desde 2015. A febrero de 2017, el peso relativo de la mujer alcanza el 20,31%, lo que significa un leve avance sobre el 19,83% registrado el año pasado. También es relevante el aumento de mujeres en puestos de coordinadoras: en la actualidad hay 5 en total, 2 más que cuando realizamos el anterior informe”.



Fuente: V Informe IESE-ATREVIA “Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del IBEX-35”

Nuria Chinchilla, profesora del IESE y Directora del Centro Internacional I-WILL, ha explicado que “aunque los datos gruesos arrojan solo un avance de la mujer en un 1% en los consejos; si analizamos el detalle, el avance de este año rondaría el 8,5%. El estudio refleja que nueve empresas del Ibex mejoran porcentualmente la presencia de mujeres en sus consejos subiendo de rango, esto significa que casi un 25% de las empresas del Ibex han mejorado la posición de mujeres en sus consejos, ya sea porque han salido hombres o porque han entrado mujeres.

El informe verifica que hay tan solo 4 empresas (Abertis, Santander, Red Eléctrica y Grifols) que cumplen con la recomendación de la Comisión Europea de tener al menos un 40% de presencia femenina en los puestos no ejecutivos.

Chinchilla señala que las nuevas empresas que han entrado en el Ibex-35 no han dado la talla en criterios de diversidad y solo tienen cero, una o dos consejeras. Por lo que invita a analizar los criterios que califican a las empresas para entrar en el Ibex-35 y sugiere la posibilidad de incluir algún criterio adicional que no sea económico financiero para favorecer el objetivo 2020 de la CNMV. También incide en que “la todavía escasa presencia femenina en el cargo de consejeras ejecutivas (solo tres, las mismas que el año pasado) y el hecho de que únicamente haya dos presidentas de Consejos denota la necesidad de un cambio cultural en las empresas para potenciar el avance de la mujer en todos los puestos directivos”.



Los 92 puestos de consejeras están ocupados en realidad por 84 mujeres, ya que ocho de ellas tienen presencia en más de un Consejo: Belén Villalonga Morenés (Acciona y Grifols); Carina Szpilka Lázaro (Grifols y Meliá Hotels INTL); Catalina Miñarro (ACS y Mapfre), Denise Kingsmill (IAG e Inditex), Eva Castillo (Bankia y Telefónica), Helena Revoredo (Banco Popular, Endesa y Mediaset), Isabel Tocino (Enagás y Santander) y Rosa María García (Acerinox y Bankinter).

El informe confirma la tendencia a la reducción del tamaño de los Consejos, en línea con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno. Desde 2010 se han

eliminado 49 puestos: los Consejos arrancaron la década con 502 asientos y empiezan 2017 con 453. Es decir, un recorte del 9,7%.

De las 35 empresas que componen el selectivo bursátil, 7 han incorporado a más mujeres en el último año, destacando Abertis (Sandra Lagumina y Marina Serrano) y Merlin Properties (Francisca Ortega y Pilar Caverro). Cellnex Telecom es la única empresa del Ibex-35 sin mujeres en su Consejo a fecha de febrero de 2017, lo que quiebra la tendencia alcanzada en 2016, cuando en el momento de celebrarse las Juntas y por primera vez en la historia del selectivo bursátil, todas las compañías tenían presencia femenina.

“Que esta sea la peor cifra de los últimos 10 años, debe ser un toque de atención para que las empresas no se relajen en estas demandas que defiende el Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV, que tiene el objetivo de que las mujeres ocupen el 30% de los consejos en 2020”, dijo la presidenta de Atrevia, Asun Soriano.

Otros puntos a mejorar son los cargos de consejeros ejecutivos y de presidentes de los consejos de administración, que siguen siendo casi exclusivamente masculinos. La cifra de consejeras ejecutivas se mantiene idéntica al pasado año, con solo tres mujeres en el cargo: Ana Botín (Santander), María Dolores Dancausa (Bankinter) y Vanisha Mittal (ArcelorMittal). Con la salida de FCC, el número de presidentas ha quedado reducido a dos: Botín (Santander) y Ana María Llopis (DIA).

A junio de 2017, las mujeres suponen ya el 22,5%, acercándose al 30% recomendado para 2020. El consejo debe ser una mezcla de diversidad de género, de nacionalidad, raza y formación. Sin embargo, las empresas del Ibex están impulsando especialmente la incorporación de mujeres para cumplir las recomendaciones de la UE y el Código de Buen Gobierno.

El selectivo bursátil ha aprovechado las finalizaciones de mandato para darles entrada, tarea supervisada por la comisión de nombramientos en la que se buscan diversidad de experiencias, conocimientos y habilidades. Economistas, juristas, ingenieras, expertas en ciencias políticas, químicas, comercio o entornos digitales y con experiencia internacional son algunos de los nuevos perfiles del Ibex. En la actualidad, 94 mujeres ocupan 100 puestos en el índice, ya que seis figuran en dos consejos.

Podemos ver algunos cambios, el Ibex ha nombrado a 50 consejeras en los dos últimos años. Sólo desde febrero se han incorporado veinte, tres en Acerinox, dos en Repsol e Indra y una en ACS, Cellnex, Ferrovial, IAG y Telefónica, todas independientes. También Aena ha fichado a dos vocales y CaixaBank, a una dominical. Gamesa ha renovado este año su consejo tras la fusión con la división eólica de Siemens. La nueva Siemens Gamesa Renewable Energy tiene un consejo de trece miembros, de los que seis son mujeres. Cuatro entraron este año (una independiente y tres dominicales, entre ellas, la presidenta de Siemens España, Rosa García).

Técnicas Reunidas y Cellnex han sido las últimas en incorporar mujeres. La ingeniería fichó a Petra Mateos, que fue ratificada por la junta de 2016. A finales del pasado abril, Cellnex designó a Marieta del Rivero. Ambas son independientes.

El 73% de las consejeras son independientes, superando ampliamente el 51% del total de vocales independientes del conjunto del Ibex. Veinte consejeras son dominicales, mientras que cinco pertenecen a la categoría de Otros externos. María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter, y Ana Botín, presidenta de Santander, siguen siendo las únicas ejecutivas.

Junto a Botín, otras dos mujeres ocupan una presidencia: Ana María Llopis en Dia (externa) y Rosa García, al frente de Siemens Gamesa, que ejerce como dominical. Las consejeras más antiguas son Ana Botín, que entró en el consejo de Santander en 1989, y Agatha Echevarría, que forma parte del consejo de Viscofan desde 1998 y que ahora tiene la categoría de Otros externos.

El 61,5% de las consejeras del Ibex son licenciadas en Económicas, Empresariales o Derecho, y muchas de ellas complementan su formación con una doble licenciatura, e incluso otros grados y masters en otras disciplinas. Un 25,5% de ellas ha cursado estudios de base jurídica, complementada con otras materias.

#### 4. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA U.E.

El peso relativo de las consejeras en España se ha duplicado en siete años, al pasar del 10,56% que representaban en 2010 hasta el 20,31% que suponían en febrero de 2017. Pero esta cifra está lejos de la media europea, que se sitúa en el 23,30%.



A nivel europeo, las mujeres ocupan el 22% de los puestos de los consejos de administración. Al igual que en España solo el 4% de los consejos cuentan con una presidenta. Entre los grandes países de la Unión Europea, España es el que tiene un porcentaje de mujeres más bajo en sus consejos. Concentrándonos en las 50 empresas cotizadas más grandes de cada país, las mujeres consejeras sólo representan en España un 16%, posicionándose por detrás de Italia, Francia, Alemania o Reino Unido.

En compañías lideradas por mujeres, la diversidad del consejo es mayor. Cuando una mujer ocupa el cargo de presidenta del consejo o de CEO de la compañía, el número de mujeres en el consejo de administración aumenta, con una diferencia de alrededor de un 10% con respecto a las compañías lideradas por hombres. Noruega tiene el porcentaje más alto de puestos ocupados por mujeres con un 42%, seguido muy de cerca por Francia con un 40%, y en tercer lugar, Suiza con un 31,7%.

Los tres principales sectores en los que hay mayor presencia de mujeres en los consejos de administración son: bienes y consumo con un 25%, industria de servicios financieros con un 24% y salud con un 23%.

La cuestión de la diversidad de género en las empresas ha formado parte de la agenda política de la Comisión Europea desde 2010, cuando puso en marcha su estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres. La Comisión Europea presentó una propuesta de Directiva, sobre la promoción de la igualdad en la toma de decisiones, para acelerar el progreso hacia una mayor diversidad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en toda la Unión Europea. Estas medidas incluían el objetivo de llegar al 40% de representación de mujeres de las sociedades cotizadas, la aplicación de criterios formulados de forma neutral para el proceso de selección, y exigía prioridad para una candidata mujer, si esa candidata era tan calificada como un candidato masculino.

Aunque existe un amplio consenso en toda la UE a favor de medidas para mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración, algunos Estados miembros creen que las medidas vinculantes a nivel europeo no son la mejor manera de perseguir el objetivo. Esta oposición supone que la Comisión Europea todavía no haya podido llegar a un acuerdo sobre esta propuesta de Directiva.

La Comisión Europea considera este asunto una de sus prioridades, por lo que ha pasado de las discretas recomendaciones, a presionar a los países para que regulen el tema y tomen medidas. La Directiva fija un objetivo mínimo para 2020 del 40 % para los miembros no ejecutivos del género menos representado en el consejo de administración de las empresas cotizadas en Europa, o para 2018 en el caso de las empresas públicas. Incluye una “cuota flexible”, la obligación de que las empresas cotizadas establezcan objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos entre los puestos ejecutivos en el consejo, que deberán alcanzarse a más tardar en 2020 (o 2018 en el caso de las empresas públicas). Según la Comisión, los Estados miembros deberán adoptar sanciones adecuadas y disuasorias para las empresas que no cumplan los términos de la Directiva.

El debate académico (Torchia, Calabro y Huse) sobre la importancia estratégica de las directoras de empresas es ampliamente reconocido y sigue abierto. Sin embargo, la mayoría de las juntas corporativas tienen sólo una directora o una pequeña minoría de

directoras. En este artículo se aborda la siguiente pregunta: ¿aumenta el número de juntas corporativas de mujeres en una acumulación de masa crítica que sustancialmente contribuye a la innovación de la empresa? El objetivo es comprobar si al menos tres mujeres pueden constituir la masa crítica deseada mediante la identificación de diferentes minorías de mujeres directoras (una mujer, dos mujeres y al menos tres mujeres). Se realizan pruebas en una muestra de 317 empresas noruegas. Los resultados sugieren que el logro de la masa crítica, que va de una o dos mujeres, a por lo menos tres mujeres, permite mejorar el nivel de innovación de la empresa. Por otra parte, los resultados muestran que la relación entre la masa crítica de directoras y el nivel de innovación de la empresa está mediada por las tareas estratégicas del consejo. Se discuten las implicaciones tanto para la teoría como para la práctica, y las direcciones futuras de la investigación.

## **5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO**

Ventajas:

La diversidad se basaría en la combinación del estilo clásico de dirección masculina basado en la autoridad y la estrategia, con las habilidades interpersonales que en teoría deben aportar las mujeres, y que cada vez más, las compañías están demandando en los perfiles directivos.

Las empresas sujetas al Plan de Igualdad y al artículo 75 recogido en la Ley de Igualdad, presentan menos riesgo que el resto.

El incremento de la reputación corporativa es uno de los objetivos más perseguidos por todas las empresas. Según un estudio de PwC, las empresas con un mayor porcentaje de mujeres en los comités ejecutivos, tienen un 41% más de rentabilidad y un 56% más de margen de beneficios.

La imagen de una empresa que fomenta la igualdad de oportunidades, facilita la conciliación y valora a su plantilla por sus logros y actitud ante el trabajo, sale en la totalidad de los casos muy reforzada, entre otras cosas porque su ejemplo y sus propios empleados se convierten en los mejores embajadores.

Las principales ventajas de fomentar la diversidad dentro de la empresa, están en el aumento y la capacidad de atraer y retener el talento dentro de la misma, la mejora de estrategias de liderazgo e innovación y de la aproximación a los agentes con influencia sobre la empresa, que van desde los empleados hasta los clientes. Lo que conlleva ahorro de costes y un mayor crecimiento del mercado.

Existen muchas ventajas de la diversidad en las organizaciones, entre las más importantes están:

- Favorecer la aportación de nuevos valores, maneras de ver las cosas e ideas, enriquece al equipo y beneficia a la empresa haciéndola más segura y con una visión más completa de la realidad.

- Contar con el mejor profesional para el puesto sin importar su nacionalidad, raza, edad o sexo. Si no tienes en cuenta atributos demográficos y de valores, amplías tu campo de selección y tienes más posibilidades de elegir al mejor.
- Más creatividad y mejor resolución de problemas.
- Más flexibilidad del sistema.

**Inconvenientes:**

La falta de igualdad de género en las empresas implica una pérdida de talento. Cuando una empresa no promueve y facilita que el talento de mujeres y hombres se desarrollen en igualdad de condiciones y oportunidades, se enfrenta al riesgo de que mujeres altamente cualificadas salgan de la empresa.

Los inconvenientes más importantes de la diversidad en la empresa son:

- Las minorías tendrán más dificultad en el acceso a las redes sociales vinculadas con el trabajo y en consecuencia será más difícil su éxito profesional. En la empresa se suelen crear guetos con los colectivos minoritarios. Corremos el riesgo de que estas minorías tengan más difícil acceder a las redes sociales que se forman en la empresa.
- Más posibilidades de conflicto y rotación. La diversidad por si misma genera más rotación a no ser que se gestione.
- Facilita los procesos de categorización.

## **6. CONCLUSIÓN**

Con la realización del proyecto he conocido los consejos de administración, su estructura, y quienes lo forman. Así como las funciones que desempeñan dentro de la empresa, la gestión, las responsabilidades y los objetivos del consejo. He analizado los Códigos de Buen Gobierno Corporativo y su evolución en España.

El objetivo del proyecto era conocer la diversidad de género en los consejos de administración, una cuestión muy debatida en todas las organizaciones a nivel internacional. Hemos comprobado que la dirección empresarial sigue estando dominada por hombres, que la cultura organizativa está muy viciada y necesita un cambio social que elimine las diferencias de género. También hemos visto que la legislación está tomando medidas, hace que se tome conciencia de la situación actual, pero al ser una recomendación, no todas las empresas lo cumplen.

He conocido las diferentes recomendaciones aplicadas en España, la de la ley de igualdad de 2007 de que haya una presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración, y la recomendación del código de buen gobierno según la CNMV que trata de aprobar una política de selección de consejeros que favorezca la diversidad con el objetivo de que en año 2020, las mujeres representen el 30% del consejo de administración. Además de la propuesta de Directiva de la Comisión Europea aprobada en 2012 de llegar al 40% de consejeras no ejecutivas para 2020.

Hemos visto que la representación de mujeres consejeras en España es más baja que la media de la U.E. He de señalar que Noruega está obligada por ley a que exista paridad de género en sus consejos, y como consecuencia, tiene la tasa más alta de presencia femenina en los consejos de administración.

Está claro que las leyes, las cuotas flexibles y los datos ayudan, pero pienso que la clave está en la cultura organizativa. No olvidemos que la falta de diversidad limita el crecimiento.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Instituto de Consejeros-Administradores (2012). Funciones primordiales del Consejo de Administración. Primera Edición (pdf). Disponible en: [http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/funci\\_consejo\\_admin\\_sl.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/funci_consejo_admin_sl.pdf)

Aragón, P. (2016). La perspectiva de género en la responsabilidad social corporativa. (online). Disponible en: <http://www.agorarsc.org/la-perspectiva-de-genero-en-la-responsabilidad-social-corporativa/>

Brinon, Á. (2016). Responsabilidad social corporativa. Paridad en puestos de dirección. ¿Para cuándo? Ágora. (online). Disponible en: <http://www.agorarsc.org/8154-2/>

López, B. (2016). Uncomo Negocio.Cuál es la estructura de un consejo de administración de una empresa. (online). Disponible en: <https://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-estructura-de-un-consejo-de-administracion-de-una-empresa-3510.html>

EmprendePyme. (2016). Administración de la empresa. El Consejo de Administración. (online) Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>

Deloitte. ¿Qué es el gobierno corporativo? (online). Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Albendea, G. (2016). Compromiso empresarial. La baja corresponsabilidad abre la brecha salarial entre hombres y mujeres (online). Disponible en: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/12/la-baja-corresponsabilidad-abre-la-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres/>

WomenCEO (2014). La Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas. (online). Disponible en: <http://womenceo.es/la-diversidad-en-los-consejos-de-administracion-esencial-para-el-exito-empresarial/>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa? (online). Disponible en: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

Finanzas.com (2013). Qué es ... la responsabilidad social corporativa. (online). Disponible en: <http://www.finanzas.com/aula-accionista/20131024/responsabilidad-social-corporativa-2526954.html>

Mateos de Cabo, R. (2017). Paridad de género en los consejos de administración: ¿Sólo una cuestión de tiempo? (online). Disponible en: [http://www.huffingtonpost.es/ruth-mateos-de-cabo/paridad-de-genero-en-los-consejos-de-administracion-solo-una-c\\_a\\_21877504/](http://www.huffingtonpost.es/ruth-mateos-de-cabo/paridad-de-genero-en-los-consejos-de-administracion-solo-una-c_a_21877504/)

Europa Press (2017). Economía. Las mujeres ocupan el 16% de los consejos de administración de empresas de España, un 4% más que en 2015. (online) Disponible en: <http://www.bolsamania.com/noticias/empresas/economia--las-mujeres-ocupan-el-16-de-los-consejos-de-administracion-de-empresas-en-espana-un-4-mas-que-en-2015--2708592.html>

ELECONOMISTA.ES (2017). Las emprendedoras esperan romper el techo de cristal en menos de 20 años. (Online) Disponible en: <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/8600342/09/17/Las-emprendedoras-esperan-romper-el-techo-de-cristal-en-menos-de-20-anos.html>

Viaña, E (Madrid 2017). Las mujeres ven cada vez más frágil el techo de cristal. Expansión.com (online). Disponible en: <http://www.expansion.com/directivos/2017/03/07/58be81d5ca4741a37c8b45d6.html>

El País. (2017) Cinco días. Tan solo ocho empresas del IBEX apuestan por la igualdad. (online) Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/01/sentidos/1488389621\\_536360.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/01/sentidos/1488389621_536360.html)

Cornejo, I. (2014). En la diversidad está el enriquecimiento. Ventajas de la equidad en los puestos directivos. Mercados21.es (online). Disponible en: <https://www.mercados21.es/empresas/en-la-diversidad-est%C3%A1-el-enriquecimiento-ventajas-de-la-diversidad-en-los-puestos-directivos>

Faes, I. (2017). Las mujeres a la conquista de la dirección empresarial. Eleconomista.es (online). Disponible en: <http://www.eleconomista.es/ecoley/buen-gobierno/noticias/8439292/06/17/Mujeres-a-la-conquista-de-la-direccion-empresarial.html>

Mira, M. (2013). Diversidad de los empleados. (online). Disponible en: <http://www.economiaenpositivo.com/diversidad-de-los-empleados/>

Código de Buen Gobierno (2015). Comisión Nacional del Mercado de Valores Publicaciones. Disponible en: [https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf)

Ferruz, L., Marco, I. y Acero, I (2008). Evolución temporal de los Códigos de Buen Gobierno en España. *Boletín Económico de ICE* nº 2948. Disponible en: [http://www.revistasice.com/cache/pdf/BICE\\_2948\\_19-28\\_\\_16E8BFF889D6ED2DA89A1C7C8DBA7545.pdf](http://www.revistasice.com/cache/pdf/BICE_2948_19-28__16E8BFF889D6ED2DA89A1C7C8DBA7545.pdf)

Sánchez-Silva, C. (Madrid 2017). Desigualdad laboral. Cellnex se queda sola: es la única empresa del Ibex sin mujeres en el consejo. (online). Disponible en: [https://economia.elpais.com/economia/2017/03/01/actualidad/1488361051\\_712288.html](https://economia.elpais.com/economia/2017/03/01/actualidad/1488361051_712288.html)

Corporate Excellence (2015). Documentos de estrategia. Diversidad y liderazgo. (online). Disponible en: <https://es.slideshare.net/CorporateExcellence/diversidad-y-liderazgo>

Alvarez, P. (2017). El País. Cinco días. La diversidad aumenta donde mandan las mujeres. (online). Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/06/fortunas/1496771496\\_329915.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/06/fortunas/1496771496_329915.html)

Saénz, M. (2017). Observatorio de Recursos Humanos. Las empresas del Ibex, de más a menos en la diversidad de sus consejos de administración. (online). Disponible en: <http://www.observatoriorh.com/diversidad-conciliacion-e-igualdad/las-empresas-del-ibex-de-mas-a-menos-en-la-diversidad-de-sus-consejos-de-administracion.html>

Medina, A. (Madrid 2017). Expansión. La diversidad de género avanza en los consejos del Ibex. (online) Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/2017/06/11/593d4090468aebdd548b4613.html>

Bankinter (2017). Informe Anual Integrado 2016. Gobierno Corporativo. (online) Disponible en: <https://docs.bankinter.com/www/webcorp/swf/memoria2016/gobierno-corporativo.html>

Aguiló, M.J. (2015). El Confidencial. La diversidad aporta valor en los consejos. (online) disponible en: [https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2015-02-25/la-diversidad-aporta-valor-en-los-consejos\\_717635/](https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2015-02-25/la-diversidad-aporta-valor-en-los-consejos_717635/)

Núñez Martín, A. (2016). El País Cinco días. Alta dirección. La diversidad en los consejos. (online) disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/13/empresas/1463169876\\_587905.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/13/empresas/1463169876_587905.html)

EFE. (Madrid 2016). Las empresas con más mujeres directivas son más rentables. Empresas. Estudio. (online). Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/03/03/56d81d34e2704eb57f8b45c0.html>

Centro de Estudios EY. Análisis global sobre la igualdad de género en el entorno empresarial. (online) Disponible en: <http://www.ey.com/es/es/home/ey-analisis-global-sobre-la-igualdad-de-genero-en-el-entorno-empresarial>

Torchia, M., Calabro, A. y Huse, M. (2011). Journal of Business Ethics. Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. Publicaciones. 102:299–317. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-011-0815-z?LI=true>

BOE. Ley de Sociedades de Capital (2010). Artículo 529 bis. Texto añadido (2014). Sección 2ª. Bloque 729. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-1054>

Carrasco Gallego, A. y Laffarga Briones, J. (2007). La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. Pecvnia, (4) 1-25. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/e21f928b65aa6b8e3005b87a283f41ff/1?pq-origsite=gscholar&cbl=896333>

Andreu Pinillos, A. (2015). El valor de la diversidad. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2015/04/23/planeta\\_futuro/1429780855\\_099435.html](https://elpais.com/elpais/2015/04/23/planeta_futuro/1429780855_099435.html)