APTE
Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España

OBJETIVO 15
Equilibrio en los Consejos de Administración

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE IGUALDAD

Objetivo 15: Equilibrio en los Consejos de Administración

Informe 3: Estudio sobre la incorporación de mujeres a Consejos de Administración

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción **3**

2. Revisión del Marco Legal y la Normativa Aplicable en España **5**

2.1 LEY ORGÁNICA DE IGUALDAD (LOI) 5

2.2 CÓDIGO UNIFICADO DE BUEN GOBIERNO 10

2.3 OTRAS INICIATIVAS EN EL ÁMBITO NACIONAL 13

2.4 PANORAMA DE LA UNIÓN EUROPEA 14

3. Análisis de la situación actual de la mujer en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en España. **19**

3.1 SITUACIÓN Y PERFIL DE LAS CONSEJERAS 19

3.2 ¿QUÉ ESTÁ PASANDO? 22

3.3 ¿QUÉ SE PUEDE HACER? 24

1. INTRODUCCIÓN

La presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en España continua siendo muy minoritaria. Sólo el 8% del total de miembros de los Consejos son mujeres, según la última edición del Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración. Si tomamos como muestra las empresas del IBEX 35 y en base a los datos del Instituto de la Mujer, en 2008 únicamente 43 de los 507 miembros de los Consejos eran mujeres (un 8,48%), que ocupaban sólo el 3% de los cargos presidenciales y el 7% de las vicepresidencias. Además, y esta cifra es importante, el 43% de las empresas no tenían ninguna mujer en sus Consejos.

MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS IBEX 35

		2004	2005	2006	2007	2008
Ambos Sexos	**Total Consejo**	**503**	**478**	**463**	**506**	**507**
	Presidentes/as	37	37	35	35	35
	Vicepresidente/a	39	40	41	53	55
	Consejeros/as	417	388	379	413	409
	Consejeros/as secretarios/as	10	13	8	5	8
% Mujeres	**Total Consejo**	**2,58**	**2,09**	**3,46**	**6,43**	**8,48**
	Presidentas	5,41	0	2,86	2,86	2,86
	Vicepresidentas	2,56	2,50	2,44	3,77	7,27
	Consejeras	2,88	2,32	3,69	7,51	9,29
	Consejeras secretarias	0	0	0	0	0

Fuente: Mujeres en Cifras. Instituto de la Mujer. 2009

Con esta situación de partida, alcanzar una presencia equilibrada es un objetivo que a día de hoy parece muy lejano, pero se están poniendo las bases para conseguirlo.

En este informe se analiza por un lado **el marco legal y la normativa aplicable en España**, que ampara y fomenta esta meta, y por otro, la **situación real de las empresas cotizadas**, estudiando sus consejeras actuales no sólo desde el punto de vista cuantitativo sino también cualitativo: procedencia, tipología de cargos, etc.

Se completa el informe con la revisión **del marco legal y normativa aplicable en Europa** y con **ejemplos de buenas prácticas** e iniciativas encaminadas a fomentar la promoción de la mujer a puestos de decisión.

La comparativa con los países comunitarios confirma la necesidad de políticas específicas para mejorar la situación. España está a la cola de Europa en este aspecto. Es el tercer país donde menos proporción de mujeres ocupan puestos en los Consejos de Administración, sólo por delante de Italia y Portugal (con un 6% y un 4% de representación femenina respectivamente) y muy lejos de los primeros de la lista como son Suecia o Finlandia donde la presencia de mujeres en los Consejos de Administración se sitúa en torno a un 21% o Noruega con un 44%.

El objetivo de este estudio es disponer de argumentos sólidos para que la incorporación de las mujeres a los Consejos de Administración se haga “con criterio” y no sólo por “cubrir el expediente” o “cumplir con la ley”, garantizando el acceso al poder en relación directa al talento y la capacitación.

2. Revisión del Marco Legal y la Normativa Aplicable en España

Desde la **Declaración de Derechos Humanos** de 1948 en la que se afirma que no puede existir desigualdad entre las personas en función de su sexo, se ha avanzado mucho en el tema de la legalidad para conseguir la efectiva igualdad entre los sexos. En los distintos ámbitos territoriales se han ido adquiriendo compromisos y poniendo en marcha medidas que han supuesto una mejora considerable, y aunque aún queda mucho por recorrer, parece que vamos por el buen camino.

Nuestro análisis se va a centrar en el ámbito español y en el tema objeto de este estudio que es conocer la situación actual de las mujeres en los Consejos de Administración y estudiar su necesaria incorporación a los mismos. Para ello tenemos que tener en cuenta dos documentos de referencia básicos a los cuales nos referiremos en este apartado:

- La Ley Orgánica de Igualdad (LOI) y
- El Código Unificado de Buen Gobierno (también conocido como Código Conthe)

A continuación, revisaremos otras iniciativas dentro del ámbito nacional y por último analizaremos brevemente el marco jurídico comunitario.

2.1 Ley Orgánica de Igualdad (LOI)

Se trata de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Publicada en el BOE num. 71 de 23 de marzo de 2007.

Los antecedentes de esta importante Ley, que podemos encontrar en la Exposición de Motivos, son los que resumimos de forma esquemática a continuación.

- El marco general es la **Constitución Española** de 1978 cuyo artículo 1.1 señala que los valores superiores del ordenamiento jurídico español son la libertad, la igualdad, la justicia y el pluralismo político. El artículo 14 proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. El artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas. El artículo 35.1 establece que todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión y oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de su sexo. El artículo 149.1 dice que el Estado tiene competencia exclusiva para regular las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales.

- La igualdad entre mujeres y hombres es un **principio jurídico universal** reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la **Asamblea General de Naciones Unidas** en diciembre de 1979 y ratificada en España en 1983. En ese mismo ámbito, se pueden destacar los avances introducidos por conferencias mundiales monográficas: Méjico (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995). Es en esta última conferencia cuando se habla de la necesidad de aplicar la transversalidad del principio de igualdad (*mainstreaming* de género).

- La igualdad es, asimismo, un **principio fundamental en la Unión Europea**. Desde la entrada en vigor del **Tratado de Ámsterdam**, el 1 de mayo de 1999, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre unas y otros son un objetivo que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros.

- Con amparo en el antiguo artículo 111 del **Tratado de Roma**, se ha desarrollado un acervo comunitario sobre igualdad de sexos de gran amplitud e importante calado, a cuya adecuada transposición se dirige, en buena medida la LOI. En particular, esta Ley incorpora al ordenamiento español dos directivas en materia de igualdad de trato, la 2002/73/CE, de reforma de la Directiva 76/207/CEE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo; y la Directiva 2004/113/CE, sobre aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro.

Otras normativas que podemos destacar son:

- **Ley 39/1999 de conciliación de vida familiar y laboral de las personas trabajadoras** de 5 de noviembre de 1999, que introduce modificaciones al Estatuto de los trabajadores, a la Ley de Procedimiento Laboral, a la Ley General de la Seguridad Social y a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en relación a permisos retribuidos, reducción de jornada por motivos familiares, excedencia por cuidado de los hijos y familiares, permisos por maternidad y paternidad, prestación por riesgo durante el embarazo y extinción del contrato de trabajo.

- Real Decreto Legislativo 5/2000 de 4 de agosto de 2000, por el que se aprueba el texto refundido de la **Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social** que considera como “infracción muy grave” las discriminaciones favorables o adversas para el acceso de empleo por motivos de sexo.

- Ley 30/2003 de 13 de octubre de 2003 sobre medidas para incorporar la **valoración del impacto de género** en las disposiciones normativas que elabore el gobierno mediante la introducción de informes sobre el impacto de género en todos los anteproyectos de ley y reglamentos.

- **IV Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de España** (2003-2006) de 7 de marzo de 2003 donde se contemplan 168 líneas de acción y medidas específicas para combatir las discriminaciones por razón de sexo todavía existentes.

Sin embargo, el pleno reconocimiento de la igualdad formal ante la ley que acabamos de resumir, no parecía ser suficiente. En 2007, muchos aspectos (violencia de género, discriminación salarial, mayor desempleo femenino, escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad o problemas de conciliación entre la vida personal, laboral y familiar, entre otros) evidenciaban (y aún lo hacen) que la **igualdad plena y efectiva** entre mujeres y hombres era todavía una tarea pendiente que precisaba de nuevos instrumentos jurídicos. Resultaba necesaria una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres.

La LOI aborda **el principio de igualdad de oportunidades** entre hombres y mujeres en todas las esferas de la vida política, civil, laboral, social, económica, cultural y artística; es decir, tiene una **dimensión transversal**. Implica tanto a las administraciones públicas (estatales, autonómicas y locales), como a las empresas y los sindicatos en el objetivo de prevenir, eliminar y subsanar cualquier forma de discriminación. Es importante también porque **legitima a las instituciones públicas** con competencias en esta materia y a las organizaciones para la defensa de los derechos de igualdad entre mujeres y hombres, para actuar en determinados procedimientos judiciales.

Es además una ley que prevé la adopción de las llamadas **acciones positivas** que permiten alcanzar la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres. Entre ellas, y en la esfera de interés de este estudio, la promoción de la igualdad efectiva en las empresas privadas en referencia a los Consejos de Administración.

Los artículos sobre Consejos de Administración a los que se refiere la LOI son los siguientes:

> ***Artículo 54. Designación de representantes de la Administración General del Estado.***
>
> *La Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella designarán a sus representantes en órganos colegiados, comités de personas expertas o comités consultivos, nacionales o internacionales, de acuerdo con el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres, salvo por razones fundadas y objetivas, debidamente motivadas.*
>
> *Asimismo, la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella observarán el principio de presencia equilibrada[1] en los nombramientos que le corresponda efectuar en los consejos de administración de las empresas en cuyo capital participe.*
>
> ***Artículo 75. Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles.***

[1] Según se explica en la Disposición adicional primera, se entiende por "composición equilibrada" la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

> *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.*

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

La LOI establece el fundamento jurídico para avanzar hacia la efectiva igualdad en todos los ámbitos. Su aplicación requiere de un Plan Estratégico que concrete los objetivos, ámbitos y medidas de actuación en los que los poderes públicos han de centrar sus actuaciones (art. 17) y coordine los distintos niveles de Administraciones Públicas (general, autonómica y local). Sus actuaciones no agotan las posibles acciones que los Ministerios competentes pudieran emprender en el futuro.

El plan vigente es el **Plan Estratégico 2008-2011** que se inspira en los principios de No Discriminación y de Igualdad y que desarrolla cuatro principios rectores: Ciudadanía, Empoderamiento, Transversalidad e Innovación, relacionados entre si. Estos principios articulan el contenido del Plan en doce ejes. Para cada uno, se establece un marco teórico explicativo, un diagnóstico sobre la situación actual en España, los objetivos estratégicos y las propuestas de actuación.

A continuación, extraemos del Plan, aquellos ejes en los que se hace mención a la dirección de las empresas y los Consejos de Administración:

Eje 1: Participación Política y Social

> ***Objetivo 2: Incrementar la participación de las mujeres en los puestos de representación y dirección de la Administración del Estado.***
>
> - *Actuación 2.6: Desarrollar actuaciones específicas para el nombramiento de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas en cuyo capital participe el Estado.*
>
> ***Objetivo 4: Incrementar la participación de las mujeres en la dirección de las empresas.***
>
> - *Actuación 4.1: Aplicación y seguimiento del art. 75 de la LOI*
> - *Actuación 4.2: Examen por la CNMV, dentro de su informe anual sobre gobierno corporativo, del desarrollo e implementación de la recomendación nº 15 del Código de Gobierno Corporativo, en lo que se refiere a que los procedimientos de selección para puestos en el Consejo de sociedades cotizadas no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de Consejeras; y que las compañías busquen,*

deliberadamente, e incluyan, entre las potenciales personas candidatas, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

- *Actuación 4.4: Promover, en las empresas de más de 250 personas trabajadoras, programas de promoción y formación de mujeres para la dirección.*
- *Actuación 4.5: Desarrollar foros, tanto con las Escuelas de Negocios y Formación de Directivos, como con las empresas de "Headhunting", sobre las mujeres en la dirección de las empresas.*
- *Actuación 4.6: Favorecer la creación de redes de mujeres en puestos de dirección y responsabilidad económicos, para incentivar el ejercicio del madrinazgo (mentoring), la relación con otras redes de mujeres y el intercambio de experiencias y buenas prácticas. Se prestará especial atención al desarrollo de estas redes en Escuelas de Negocios, cantera de liderazgo en el ámbito económico.*
- *Actuación 4.8: Identificación y potenciación de mujeres candidatas, desarrollando una base de datos con especialización por sectores económicos, antecedentes curriculares y perspectivas de desarrollo profesional.*
- *Actuación 4.9: Apoyar los programas de formación sobre la importancia de la participación de las mujeres en la dirección de las empresas, a través de líneas de financiación con organizaciones sindicales y empresariales.*
- *Actuación 4.10: Diseño de programas de formación, acompañamiento y desarrollo profesional de mujeres directivas.*

Eje 2: Participación económica

En las empresas del IBEX-35, el panorama es descorazonador. En 2005, no existía ninguna Presidenta ni Secretaria del Consejo de Administración. Los porcentajes de Vicepresidentas y Consejeras eran del 2,5% y del 2,3%, respectivamente.

La CNMV ha elaborado el Código de Recomendaciones de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, que incluye propuestas sobre diversidad de género. Al igual que en Noruega, en España se recomienda diversidad de género para los Consejos, no solo por consideraciones ético-políticas, sino por objetivos de eficiencia: no tiene sentido desaprovechar el potencial y el talento de, al menos, el 50% de la población.

Es de esperar que las empresas cotizadas asuman estas recomendaciones y que su efecto ejemplar a favor de la diversidad de género en los Consejos se extienda también a las no cotizadas. Así lo recoge la LOI.

***Objetivo 1:** Fomentar la empleabilidad, la calidad en el empleo y la igualdad salarial de las mujeres.*

- ***Actuación 1.8: Establecer medidas específicas que garanticen que, en los procesos de selección y promoción profesional, se respeten los principios de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.***

La LOI aborda otras iniciativas orientadas al fomento de la igualdad. Entre ellas la creación de un **distintivo empresarial en materia de igualdad** regulado en el artículo 50. Para su concesión se tendrá en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección.

El pasado año se ha promulgado el Real Decreto 300/2009, de 6 de marzo, por el que se crean la **Medalla y la Placa a la Promoción de los Valores de Igualdad** (BOE de 28/03/2009) y el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del **Distintivo "Igualdad en la Empresa"** (BOE de 03/11/2009).

Así mismo, la LOI en su artículo 78 regula la creación del **Consejo de Participación de la Mujer** como órgano colegiado de consulta y asesoramiento con el fin esencial de servir de cauce para la participación de las mujeres en la consecución efectiva del principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y la lucha contra la discriminación por razón de sexo.

El Real Decreto 1135/2008, de 4 de julio, en el que se desarrolla la estructura orgánica básica del **Ministerio de Igualdad**, se establece que éste sea el departamento de la Administración General del Estado al que corresponde la propuesta y ejecución del Gobierno en materia de igualdad, en particular, la elaboración y desarrollo de las normas, actuaciones y medidas dirigidas a asegurar la igualdad de trato y de oportunidades, especialmente entre mujeres y hombres, y el fomento de la participación social y política de las mujeres. A propuesta de este Ministerio, se aprueba el Real Decreto 1791/2009, de 16 de diciembre, por el que se regula el régimen de funcionamiento, competencias y composición del Consejo de Participación de la Mujer (BOE de 16/12/2009).

2.2 Código Unificado de Buen Gobierno

Por acuerdo de 29 de julio de 2005, el Gobierno creó un Grupo Especial de Trabajo para asesorar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en la armonización y actualización de los Informes Olivencia[2] y Aldama[3] sobre el buen gobierno de las sociedades cotizadas, así como para formular las recomendaciones complementarias que juzgara precisas.

[2] Realizado por la "Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades" designada por Orden Ministerial de 24 de marzo de 1997. Se publicó en Madrid, el 26 de febrero de 1998.

[3] Realizado por la "Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas" designada por acuerdo de Consejo de Ministros en su reunión de 19 de julio de 2002. Se publicó el 8 de enero de 2003.

El informe Olivencia (el primer Código de Buen Gobierno en España) contenía 23 recomendaciones sobre el funcionamiento y la conducta de los miembros de los Consejos de Administración. Por su parte, el informe Aldama, tenía como finalidad aumentar la transparencia y la seguridad de los mercados financieros. Una de sus conclusiones era la necesidad de convertir en normas legales algunas recomendaciones cuyo cumplimiento no debía depender de la voluntad de las empresas. A raíz de ello, se promulgó la **Ley de Transparencia** (Ley 26/2003) para regular requisitos de transparencia y que incluía la obligación de establecer mecanismos en materia de gobierno corporativo, entre otros, un reglamento del Consejo de Administración, un reglamento de Junta General y un informe anual de Gobierno Corporativo.

En el momento de la entrada en vigor de la Ley de Transparencia coexistían los dos informes mencionados y se decidió su unificación.

El 19 de mayo de 2006, el Grupo Especial aprobó por unanimidad:

- La propuesta del Código Unificado de Buen Gobierno; y
- Recomendaciones Complementarias dirigidas al Gobierno, a la CNMV y a las instituciones financieras españolas.

Al actualizar las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama, se han tenido presentes las recomendaciones internacionales formuladas con posterioridad a la publicación del Informe Aldama, entre las que destacan, además de la versión actualizada de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, las recomendaciones y propuestas de la Comisión Europea, como son:

- La Recomendación de 15 de febrero de 2005 (2005/162/EC) sobre consejeros externos y comisiones del Consejo.
- La Recomendación de 14 de diciembre de 2004 (2004/913/EC) sobre retribuciones de consejeros de sociedades cotizadas.
- La Propuesta de Directiva sobre ejercicio de los derechos de voto por accionistas de sociedades cotizadas (COM (2005) 685 final), aprobada por la Comisión Europea el 5 de enero de 2006.
- Las recomendaciones sobre buen gobierno de las entidades de crédito aprobadas por el Comité de Supervisores Bancarios de Basilea[4].

En este Código Unificado aparece por primera vez y como novedad con respecto a los Informes Olivencia y Aldana, que no hacen ninguna mención a la mujer, una recomendación que trata de la diversidad de género. Esta recomendación se mantuvo a pesar de ser una de las que fueran objeto de crítica o comentarios en la consulta pública a la que fue sometido el Proyecto en enero de 2006. Y se mantuvo a sabiendas de que pudiera perder trascendencia ante la entonces anunciada Ley de Igualdad que se publicaría más tarde.

[4] Enhancing corporate governance for banking organisations, Basel Committee on Banking Supervision, Enero 2006.

A continuación, transcribimos lo relativo la diversidad de género dentro del documento y que se refiere a la recomendación número 15:

Diversidad de género

Lograr una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la responsabilidad social corporativa"; es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo. Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población -las mujeres- no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país. La experiencia de las últimas décadas, en las que hemos asistido a una creciente incorporación de la mujer al mundo empresarial así lo acredita. Se trata ahora de hacer un esfuerzo adicional para que esa presencia llegue a la alta dirección y a los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas. En atención a esta circunstancia, el Código invita a las sociedades con escasa presencia femenina en sus Consejos a que hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el Consejo, especialmente para puestos de independientes.

Por ello, se recomienda:

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

***a)** Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;*

***b)** La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.*

Según la CNMV, la legislación española deja a la libre autonomía de cada sociedad, la decisión de seguir o no las recomendaciones de gobierno corporativo, pero les exige que, cuando no lo hagan, revelen los motivos que justifican su proceder, al objeto de que los accionistas, los inversores y los mercados en general puedan juzgarlos.

El artículo 116 de la **Ley del Mercado de Valores** (LMV), fiel a este principio, conocido internacionalmente como "cumplir o explicar", obliga a las sociedades cotizadas a consignar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) el grado de seguimiento de las recomendaciones del gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento.

En el informe de 2008 de la CNMV, las declaraciones de cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado, a nivel agregado, ponen de manifiesto los siguientes aspectos:

- El grado de seguimiento es bastante aceptable:
  - las sociedades del IBEX cumplen el 84,9% y de forma parcial otro 7,9%
  - 11 compañías (31,4% de la muestra) siguen mas del 90% del Código Unificado; solo una cumple el 100%
  - Solo una sociedad tiene un grado de cumplimiento inferior al 50%
- En algunos casos, la explicación de la falta de seguimiento es insuficiente.
- Las recomendaciones que menos se siguen son las relativas al régimen de aprobación y transparencia de los consejeros. Solo una cuarta parte de las compañías del IBEX siguen todos los criterios de la recomendación 40.
- Por el contrario, un total de 12 recomendaciones del CU (20,7% del total) son seguidas por todas las compañías del IBEX.
- Durante 2008 ha habido una mejora en el cumplimiento de todas las categorías, siendo la más importante la relativa al Consejo de Administración.
- **El 51,5% de las compañías en las que la presencia de las mujeres en el Consejo de Administración era escasa o nula, han adoptado medidas para corregir esta situación, aunque el porcentaje sigue siendo bajo.**

2.3 Otras iniciativas en el ámbito nacional

En relación al tema de la igualdad, por la Ley 16/1983, de 24 de octubre, se crea el **Instituto de la Mujer** (cuya regulación se establece por Real Decreto 774/1997, de 30 de mayo) que es un organismo autónomo ahora dependiente del Ministerio de Igualdad, a través de la Secretaría General de Políticas de Igualdad, con la finalidad de promover y fomentar las condiciones que posibiliten la igualdad social de ambos sexos así como la participación de la mujer en la vida política, cultural, económica y social. Vigila la adecuación de las normas al principio de igualdad, mediante informes a los proyectos de leyes y normas de inferior rango.

Desde la aprobación del Real Decreto 1910/1999, de 17 de diciembre, de creación del **Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social**, el Instituto de la Mujer, a través de su Directora General, forma parte de este órgano de impulso de la política de cooperación entre la Administración y la sociedad civil en el desarrollo de la política social.

La coordinación con las Comunidades Autónomas se articula a través de la **Conferencia Sectorial de la Mujer** (creada en 1995) cuyo fin primordial es conseguir la máxima coherencia en la determinación y aplicación de las políticas de igualdad definidas por la Administración del Estado y las CCAA. También en este sentido, existen los Convenios de Colaboración entre Estado, CCAA y corporaciones locales.

Por otro lado, por Real Decreto 1686/2000, de 6 de Octubre, se creó el **Observatorio de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres,** en cumplimiento de una de las

actuaciones del II Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 1997-2000. Su finalidad es hacer un diagnóstico fiable y válido sobre los avances en igualdad de oportunidades y evaluar las políticas planeadas en este fin mediante un sistema de indicadores que permite valorar si las actuaciones producen los efectos deseados así como diseñar futuras políticas.

En 2007, se creó **el Instituto Europeo de la Igualdad de Género**, un organismo para la difusión de la información, el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo de metodologías para promover la integración de la igualdad.

Al margen de lo anteriormente visto y teniendo en cuenta la organización territorial de España en Comunidades Autónomas, Municipios y Provincias, es importante hacer referencia las competencias en materia de igualdad que se integran en los diferentes Estatutos de Autonomía y la normativa complementaria que puede realizar la Administración Local.

Dentro del ámbito local, en 2006, el **Consejo de Municipios y Regiones de Europa** redacta la "**Carta Europea para la Igualdad de Mujeres y Hombres en la Vida Local"** para que los gobiernos locales y regionales se comprometan a utilizar sus facultades y las de sus asociados a favor de una mayor igualdad. Para garantizar su aplicación, cada gobierno signatario debe redactar un plan de acción para la igualdad que fije las prioridades, las acciones y los recursos necesarios para su realización, y se compromete a colaborar con las instituciones y organizaciones de su territorio para promover una verdadera igualdad. Este proyecto tuvo el apoyo de la Comisión Europea, en el marco del 5º programa de acción comunitaria para la igualdad de mujeres y hombres.

2.4 Panorama de la Unión Europea

Naciones Unidas comienza a desarrollar políticas de igualdad en 1946 con la creación de la **Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer**, que forma parte actualmente del Consejo Económico y Social. Existe también la **División para el Adelanto de la Mujer** que promueve el Programa Mundial sobre la Mujer y la adopción de una perspectiva de género en el sistema de Naciones Unidas y supervisa al **Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.**

La referida Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, ha organizado cuatro **conferencias mundiales** sobre la mujer:

- **Méjico** (1975) donde se adoptó el Plan de Acción Mundial y se proclamó la Década de Naciones Unidas para las Mujeres (1976-1985)
- **Copenhague** (1980)
- **Nairobi** (1985)
- **Pekín** (1995), donde representantes de 189 países adoptaron la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, conjunto de objetivos estratégicos para favorecer la participación de la mujer en todas las esferas de la vida pública y privada. En 2000 se celebró una revisión en Nueva York y otra en 2005.

Desde su creación en 1957, la **Unión Europea** (UE) ha estado muy comprometida con la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Su marco legal consagra este principio ante la ley.

Según se puede apreciar en la página Web de la **Comisión Europea**, la igualdad entre hombres y mujeres es uno de los principios fundamentales del Derecho comunitario. Los objetivos de la UE en materia de igualdad entre hombres y mujeres consisten en garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre ambos sexos y en luchar contra toda discriminación basada en el sexo. En este ámbito, la UE ha aplicado un doble enfoque que engloba acciones específicas y la integración de la perspectiva de género. Entre otros aspectos, se hace un especial hincapié en la participación de la mujer en la economía y el proceso de toma de decisiones. En este sentido, se publica la **Directiva 2006/54/CE**, de 5 de julio, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación que deroga, con efecto 15 de agosto de 2009, anteriores directivas y sus sucesivas modificaciones.

Para llevar adelante este objetivo, se puso en marcha un **Plan de Trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)** que es continuación de la estrategia marco sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005), del cual hace balance, incrementando las actividades existentes y proponiendo otras nuevas. El Plan de trabajo se define en seis áreas prioritarias (con objetivos y acciones clave para cada una de ellas). Se previó además un informe sobre el estado de aplicación en 2008 y una evaluación acompañada de una propuesta de seguimiento en 2010.

Las **seis áreas** son:

1) Independencia económica
2) Conciliación de la vida privada y profesional
3) Representación en la toma de decisiones
4) Erradicación de todas las formas de violencia de género
5) Eliminación de los estereotipos sexistas
6) Igualdad de género en la política exterior y de desarrollo.

Dentro del área la representación en la toma de decisiones, se promueve (punto 3.2) una participación equilibrada de las mujeres y los hombres en la toma de decisiones económicas para contribuir a una mayor productividad, crear un entorno y una cultura de trabajo innovadores y un mejor rendimiento económico. Se indican como puntos clave, la transparencia en los procedimientos de promoción, los acuerdos laborales flexibles y la disponibilidad de guarderías.

Para conseguir los objetivos en esta área, apunta como medida fundamental el control y fomento de la inclusión de la perspectiva de género entre otras, en:

- la creación de una red de mujeres de la UE en los puestos de responsabilidad económica y política

- el apoyo de actividades de sensibilización, el intercambio de buenas prácticas y de investigación, incluso mediante una base de datos europea de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad.

En el área de la eliminación de los estereotipos sexistas de la sociedad, destacamos el interés por eliminar estos en la educación, la formación y la cultura (punto 5.1) así como en el mercado laboral (punto 5.2), donde se habla de cómo la mujer debe enfrentarse a la segregación horizontal y vertical, y ocupa generalmente los escalones más bajos de la jerarquía; propone establecer una legislación antidiscriminatoria y facilitar formación e incentivos.

La Recomendación CM/Rec(2007)17 del Comité de Ministros del Consejo de Europa a los Estados miembros sobre las normas y los mecanismos de igualdad entre mujeres y hombres, aconseja que los gobiernos adopten o refuercen las medidas necesarias para poner en práctica dicha igualdad. Entre sus normas específicas sobre la vida económica, se incluye la que nombra los elementos indicativos de la voluntad política de los Estados y su compromiso a favor de la igualdad (nº 30). Entre estos elementos encontramos el nº vi. que dice:

> *"adopción/existencia e implementación de medidas jurídicas y administrativas para promover la participación equitativa de las mujeres en la toma de decisiones económicas, incluida la implementación de planes a favor de una participación equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración y otras estructuras de toma de decisiones de las instituciones económicas y financieras y de las empresas privadas"*

Por otra parte, en su **Plan de Acción 2003** para modernizar la normativa y mejorar el gobierno corporativo de las empresas en la Unión Europea, la Comisión considero una prioridad fomentar la coordinación y la convergencia de códigos nacionales a través de reuniones a alto nivel para lo que creó el **Foro Europeo de Gobierno Corporativo** (Europeen Corporate Governance Forum) que se puso en marcha en 2004 y tuvo su primera reunión en enero de 2005. Desde su creación, ha publicado una serie de declaraciones y recomendaciones a la Comisión, y edita anualmente un informe sobre sus actividades. En noviembre de 2009 publicó un estudio sobre el seguimiento y las mejoras de los códigos de gobierno corporativo de los Estados Miembros con los siguientes objetivos:

- describir la relación entre legislación y "*soft law*" (códigos) en gobiernos corporativos,
- examinar los controles y acciones de mejora para evaluar su efectividad
- obtener una impresión sobre la percepción de las compañías sobre los códigos
- evaluar la percepción de los analistas sobre la aplicación de los principios de buen gobierno y las explicaciones dadas sobre su no cumplimento.

Además, la Comisión Europea tiene un grupo consultivo de expertos (UE Advisory Group) que proporciona consejo técnico sobre gobierno corporativo y normativa. Lo componen 20 expertos no-gubernamentales en diferentes áreas del conocimiento.

El **Parlamento Europeo**, por su parte, ha impulsado la creación, entre otros, de los siguientes órganos e iniciativas:

- Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades
- Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Mujeres y Hombres (COPEC)
- Unidad para la Igualdad de Oportunidades
- Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW)

Según un informe publicado en el boletín del 1er trimestre de 2009 de la CNMV[5], a principios del siglo XXI, una serie de escándalos financieros tanto en EEUU como en Europa, desvelaron importantes fallos en las prácticas del gobierno corporativo. Como resultado, y con el fin de recuperar la confianza en los mercados surgió una importante corriente para el fomento de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas. En Alemania se aprobó en 2002 el **Informe Cromme,** Francia e Italia revisaron sus códigos de buen gobierno y, a principios de 2003, los informes **Higgs y Smith** propusieron un conjunto de modificaciones en el código británico basado en el informe **Cadbury** de 1992.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) revisó sus **Principios de Gobierno Corporativo**, conjunto de normas y directrices en materia de gobierno corporativo, firmados por los Ministros de la OCDE en 1999. Estos Principios se convirtieron en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Han proporcionado una orientación a la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario tanto en países de la OCDE como en otros no-miembros. El Foro sobre Estabilidad Financiera los ha calificado como una de las 12 normas fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos. Constituyen también la base para un extenso programa de cooperación entre la OCDE y los países que no pertenecen a la misma, a la vez que sirven de apoyo al componente de gobierno corporativo de los Informes sobre Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI.

En 2004, estos Principios fueron objeto de una profunda revisión por parte del Grupo Directivo sobre Gobierno Corporativo de la OCDE. Son un instrumento vivo que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas.

Todos los países desarrollados han promulgado diferentes Códigos de Buen Gobierno. Si tomamos como referencia la fecha de publicación de estos códigos, la mayoría de las empresas de los países de la Europa Continental han empezado a emplear prácticas de buen gobierno a principios del presente siglo, mientras que las empresas de los países del área de influencia anglosajona llevaban haciéndolo desde la década anterior, lo que pone de manifiesto que el desarrollo y la influencia que estás prácticas han tenido en las empresas es diferente dependiendo de los países.

[5] "El gobierno corporativo de las sociedades cotizadas españolas: principales características y nivel de transparencia". Boletín 1er trimestre 2009. CNMV

Finalmente, en Europa se impuso a las empresas cotizadas la obligación de elaborar y difundir un informe de gobierno corporativo sobre el principio de “cumplir o explicar” el grado de seguimiento de las recomendaciones del código de referencia de cada país (en cumplimiento de la directiva 2006/46/CE del Parlamento Europeo y del Consejo).

3. Análisis de la situación actual de la mujer en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en España.

Como decíamos en la introducción, la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en España continúa siendo muy minoritaria. De hecho, estamos a la cola de los países europeos de nuestro entorno (con un 8,7%), solo por delante de Italia y Portugal y muy lejos del 21% de Suecia o Finlandia.

En este apartado vamos a tratar, en primer lugar, de caracterizar la situación real y el perfil de las consejeras actuales. A continuación vamos a analizar las causas de su escasa participación, algunas medidas que se pueden tomar para intentar paliarlo y los retos que se plantean. Terminaremos con un apartado de "who-is-who" en el que hemos elaborado por un lado la relación de consejeras actuales y por otro una serie de directorios de utilidad. La idea es disponer de una especie de "mapa de actores" que sirva de fuente de información y consulta para las futuras consejeras y otros participantes en el proyecto.

3.1 Situación y perfil de las Consejeras

Según un estudio comparativo de **empresas españolas** entre los años 2008 y 2009 realizado por INFORMA[6] sobre una muestra de más de un millón y medio de sociedades y más de dos millones y medio de administradores, la presencia femenina **mejora en cobertura** (con un incremento del 3,4%), es decir, ha crecido el número de empresas con al menos una mujer en el Consejo de Administración, pero **retrocede en representatividad**: la proporción de mujeres en el conjunto de los Consejos ha disminuido en un 0,56%. Además, un 62,55% de los Consejos de Administración son dirigidos exclusivamente por hombres, frente al 14,91% de los que son dirigidos exclusivamente por mujeres.

Presencia de mujeres en los consejos (IBEX 35)

Año	Total Consejo	Consejeras	%	Sociedades	%
2008	507	44	8,7	26	74,3
2007	502	30	6	21	60
2006	505	26	5,1	19	54,3
2005	508	17	3,3	12	34,3
2004	525	18	3,4	11	31,4

Fuente: CNMV Informe Gobierno Corporativo Empresas IBEX 35 - 2008

Para el conjunto de las **empresas cotizadas**, la cifra que nos da la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)[7] para 2008 es del 8,1% de mujeres en los Consejos (frente al 7,5%

[6] "Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2008/2009" Informa (grupo CESDE).

[7] "Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales". Ejercicio 2008. CNMV

de 2007). Indica además que el 53,7% de las compañías tiene alguna mujer en el Consejo y un dato especialmente negativo: el 39,6% de las que cuentan con escasa o nula presencia femenina han declarado en su informe anual, que no han adoptado medidas para corregir dicha situación.

La CNMV nos aporta también datos de la presencia femenina en las empresas del **IBEX 35**[8]. La evolución ha sido positiva, pasando de un 3,3% de 2005 a un 8,68% de 2008. Sin embargo, esta cifra está muy lejos del objetivo del 40% que ha fijado el gobierno.

Tomando las mismas fuentes de la (CNMV), la empresa Add Talentia en su informe de 2009[9], indica que al ritmo de ejercicios pasados (un incremento de 3 décimas anuales), se tardaría **más de 100 años en alcanzar la paridad** en los Consejos de las empresas del IBEX-35. Sin embargo, el –comparativamente- fuerte incremento del último año (2,7%) nos puede hace pensar que la aplicación de la normativa y las recomendaciones está surtiendo efecto.

Extraemos del informe de está última empresa unos cuantos datos que nos van a dar una idea de la situación de las **consejeras en España** (las cifras van referidas a las empresas del IBEX-35 según el informe anual 2008 de la CNMV y la información facilitada por las propias empresas):

Sobre la **tipología** dentro del Consejo, se aprecia un gran aumento del porcentaje de independientes en detrimento de las ejecutivas y dominicales. Esto tiene dos efectos interesantes: por un lado el cumplimiento de las recomendaciones del Buen Gobierno en ambos sentidos (incorporar mujeres a los Consejos "especialmente para puestos independientes" y que el número total de independientes sea de, al menos, un tercio del total de consejeros) y por otro, la valoración de la mujer por su perfil profesional y no por su vinculación familiar con la empresa, lo que caracterizó las primeras incorporaciones de la mujer a los Consejos de Administración.

Año	Consejeras	%	Ejecutiva	Dominical	Independiente	Otras
2008	44	8,7	4,5	29,6	63,6	2,3
2007	30	6	6,7	36,6	56,7	0
2006	26	5,1	15,4	42,3	42,3	0
2005	17	3,3	11,8	47,1	41,2	0
2004	18	3,4	22,2	50	27,8	0

Fuente: CNMV Informe Gobierno Corporativo Empresas IBEX 35 - 2008

Sobre el **perfil-tipo** de la consejera española, se destaca:

- Menos del 5% forman parte de **más de un Consejo** de empresas del IBEX-35, si bien muchas de ellas sí son consejeras de otras empresas.
- El número de mujeres que ostentan **cargos de mayor relevancia** es muy pequeño: 1 presidenta y 4 vicepresidentas.

[8] "Informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX-35" Ejercicio 2008. CNMV

[9] "Sumando talento. Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración". Add Talentia. 2009

- La presencia de mujeres en las **Comisiones Delegadas** es sin embargo bastante favorable: 11 presidentas y 26 vocales. El 20% está en Comisiones Ejecutivas (1 presidenta y 8 vocales). El 36% está en los Comités de Auditoría (7 presidentas y 9 vocales). El 27% está en las Comisiones de Nombramiento y Retribuciones (3 presidentas y 9 vocales).

- **La edad media** es de 56 años, 3 años mayor que la media europea. Casi el 70% supera los 45 años.

- Son casi exclusivamente de **nacionalidad** española, a diferencia del resto de Europa donde un 24,8% de consejeras son extranjeras.

- Su **formación** académica universitaria es principalmente licenciaturas relacionadas con la economía y la empresa (más de un 40% del total) o en derecho (más del 20%). Casi un 30% tienen títulos de master o postgrado.

- Su **trayectoria profesional** demuestra en general una amplia experiencia. El 15% procede del mundo de la política y la Administración, el 51% de la empresa y el 33% de la docencia.

Para el análisis de las **consejeras en Europa**, vamos a extraer la información del informe sobre la evolución de la presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas europeas[10] que edita cada dos años desde 2004 la European Professional Women´s Network. En su edición de 2008 recoge datos de las 300 mayores compañías europeas (a partir del índice FTSEurofirst 300) e incluye al menos 6 compañías de cada país (en España se incluyen 27, con 26 consejeras). Las cifras más significativas son:

- La **media** de mujeres en Europa es de 9,7% (501 de un total de 5.146).

- Hay un **crecimiento** lento pero sostenido (8% en 2004 y 8,5% en 2006).

- Todos los países (menos Austria que pierde 3 décimas) crecen.

- Hay mucha desigualdad **por países**: que va desde el 44,2% en Noruega al 0,8 de Portugal.

- La media de consejeras **por compañía** más alta es la de Noruega (7); el resto entre 1 y 3, frente a una media de 15,1 consejeros.

- El 72% de las compañías tiene **al menos una mujer** (68% en 2006 y 62% en 2004).

- La barrera de la **nacionalidad** se ha roto más fácilmente que la del género. 1 de cada 4 consejeros es extranjero, con un mejor porcentaje entre las mujeres que entre los hombres. Caso aparte es, de nuevo, el de Noruega que según el informe de Add Talentia, parece que la cuota obligatoria ha hecho aflorar el talento femenino nacional.

[10] "European PWN Board Women Monitor 2008". European Professional Women´s Network

- Solo 7 mujeres ocupan **altos cargos** (Presidenta o Consejera Delegada).
- La **edad** media femenina es de 53 años, 5 menos que la masculina.
- De 1110 **Comisiones Delegadas**, solo 48 están presididas por mujeres.

Ante esta situación de escasa participación de las mujeres españolas en los Consejos de Administración, si la comparamos además con la media europea, cabe plantearse dos preguntas fundamentales:

1ª) ¿Dónde radica el problema?

2º) ¿Qué se puede hacer para solucionarlo?

Intentaremos contestar a estas cuestiones en los apartados siguientes.

3.2 ¿Qué está pasando?

La explicación no es simple y hay que tener en cuenta factores que muchas veces no son fáciles de identificar y menos de solucionar. En principio, siguiendo a Capitolina Díaz[11], podemos abordar el problema desde una doble vertiente: la de los derechos humanos y la de los recursos humanos.

En el tema de los **derechos humanos**, como hemos querido reflejar en la primera parte de este informe, se ha trabajado mucho. La normativa ampara y establece la igualdad ante la ley desterrando la histórica discriminación por razones de género. Sin embargo, y pesar de ser un derecho ampliamente reconocido en nuestra sociedad que poca gente se atreve ya a discutir, para llegar a la igualdad efectiva queda mucho camino por recorrer. Las cifras nos muestran que no es lo mismo igualdad de oportunidades que igualdad de logros o resultados. Esto sucede porque una gran parte de las desigualdades de género son sutiles y difíciles de apreciar y porque la mujer ha llevado normalmente sola el peso de su "integración".

En lo que se refiere a los **recursos humanos**, el impulso creemos que debe ir por el cambio de cultura organizacional -que sigue siendo machista-, el cambio de la estructura laboral -que llega a ser insostenible e improductiva- y la proyección de las mujeres. El cada vez más complejo mundo empresarial, en constante cambio e innovación, necesita el aprovechamiento de todos los recursos humanos. Las mujeres representan más del 50% de la población y tienen un nivel de preparación profesional y emocional muy alto que no se puede desperdiciar.

Sin embargo, sólo con ver la edad media en los consejos y el requisito que se pide habitualmente a los nuevos consejeros, de un mínimo de 20 a 30 años de experiencia en dirección, nos damos cuenta de las dificultades de la mujer. **Su incorporación al mercado**

[11] Presentación del documento "Mujeres en la alta dirección". Jornadas 1, 15 y 21 de noviembre de 2007, Editado en Madrid por el Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)

laboral ha sido muy tardía (sobre todo en España) y ha tenido tradicionalmente una mayor representación en áreas hasta ahora apenas demandadas en los consejos: comercial, recursos humanos, marketing, etc.

Un análisis de McKinsey[12] realizado sobre estudios previos y entrevistas con más de 50 CEOs, hombres y mujeres, de Europa, ponía en evidencia que el **modelo dominante** dentro del mundo de los negocios demanda que los líderes tengan una disponibilidad total y una movilidad geográfica absoluta ("anytime, anywhere"). También presupone una **carrera lineal** sin dar lugar a interrupciones. Es esta la principal barrera para las mujeres que, de forma responsable o por necesidad, toman la decisión de dedicarse un tiempo a la vida familiar.

Por otro lado, aprender y seguir los "códigos" masculinos ha sido la única forma de ascender. Hay **barreras** de estilo (de dirección, de liderazgo, etc.) y psicológicas (dificultad de identificación con el éxito, menos ambición, más foco en la familia, abandono voluntario). Además, la brecha en los niveles de responsabilidad y de salarios puede llegar a ser muy poco motivante, a pesar de que más del 55% de los graduados universitarios son mujeres.

En los años 80, salió la teoría de la **"tubería que gotea"** (Berryman, 1983) que viene a decir que al comienzo de la tubería (de la carrera profesional) entran tantas mujeres como hombres pero en el recorrido, ellas van cayendo mucho más por los agujeros (demandas sociales, familiares y personales). Al final, la población que consigue llegar (a puestos de gobierno) es muy reducida y altamente masculinizada.

En los años 90, se empezó a hablar del **"techo de cristal",** entendido como el conjunto de barreras invisibles que son criterios de discriminación externa. Ruth Mateo de Cabo[13] decía que una vez que la mujer ha conseguido romper el techo de cristal, se enfrenta a una situación de aislamiento, en lo que puede llamarse **"muro de cristal"** (hay autores que lo denominan "muro de cemento") que le separa de sus compañeros masculinos. Se encuentra fuera de las redes de contacto y comunicación empresariales; es prácticamente "invisible". Para ser considerada, es importante que acceda a estas redes para poder estar, al menos, dentro del "pool" de candidaturas potenciales.

A comienzos de este siglo, se habla más del **"laberinto de cristal"**, reflejando así, su mayor complejidad. No resulta fácil manejarse dentro del circuito de la alta dirección empresarial cuando las exigencias son altas y las oportunidades escasas.

Afortunadamente, esto está cambiando. Las sociedades se van dando cuenta de que la **diversidad** no solo es el mejor reflejo de la realidad – de la propia empresa, de sus accionistas y de sus clientes- sino que además influye en la cuenta de resultados. Los órganos de gobierno deben pues, tenerlo en cuenta.

En el informe "Building Better Boards"[14] leemos que los Consejos de Administración que, mediante la selección adecuada de sus miembros, tengan una visión más amplia que les permita tratar los temas desde distintas perspectivas, serán más capaces de anticipar los problemas y de dar soluciones más cualificadas y creativas. La diversidad contribuye a crear un

---

[12] "Women Matter. Gender Diversity, a corporate performance driver". Mckinsey&Company. 2007.

[13] Mujeres y Cia. Enero 2009. Entrevista de "Igual a Igual"

[14] "Building Better Boards". December 2004. Department of Trade and Industry. United Kingdom.

Consejo fuerte y dinámico y lleva a las empresas a tener éxito en una economía global. Se habla de diversidad en habilidades, conocimiento, experiencia, edad, **género** y background personal. La diversidad además envía una señal positiva y motivante a los clientes, accionistas y empleados.

Hay estudios que relacionan la diversidad, y más en concreto la de género, con el **incremento de la rentabilidad** de la empresa. Por ejemplo el ya mencionado de Mckinsey ("Women Matter") afirma que las compañías donde las mujeres tienen una representación mayor en los Consejos de Administración o la alta dirección, tienen mejores resultados. Usando datos de la Comisión Europea, afirma que el 58% de las compañías que mantienen programas de diversidad son más productivas y sus plantillas se sienten más motivadas. Además, se ha visto que estos programas benefician la imagen de la compañía y ayudan a mantener y retener el talento.

En este momento, las mujeres están formadas -suponen el 54% de los universitarios y el 40% de los científicos e investigadores- y además, tienen experiencia y capacidad. Entonces, ¿qué hay que hacer para aumentar su participación en órganos de gobierno?

3.3 ¿Qué se puede hacer?

Alcanzar la plena representación, necesita de **más acciones positivas**. El sistema de cuotas está contribuyendo a la normalización, pero es frecuentemente tachado de intervencionista o considerado como una imposición de modelos rígidos e inadecuados para el desarrollo empresarial.

En palabras de Mariví Monteserín[15], hay que "deconstruir" algunos argumentos y profundizar en las causas de los obstáculos para superarlos definitivamente. Esta autora, que además ha sido ponente de la Ley de Igualdad, piensa que el mayor problema radica en que prácticamente todo el esfuerzo ha sido realizado por la mujer. La sociedad, las empresas y los hombres están al menos un paso por detrás de asumir plenamente la incorporación de la mujer al la vida laboral, lo que provoca grandes tensiones que hay que resolver. Además, la discriminación es mayor cuanto más se escala en la pirámide de responsabilidad.

Por su parte, Ana Mª Llopis[16] piensa que las mujeres del siglo XXI deben empezar por reconocer su nuevo roll en la economía. Afirma que "nos tenemos que reinventar" y para ello, el papel de la educación se convierte en algo fundamental.

Antes de pasar a hablar de medidas, analizaremos brevemente dos aspectos básicos: primero, qué es lo que la mujer –en términos generales- puede aportar a los Consejos y segundo, qué es lo que se pide a la mujer para la entrada en un Consejo. Conocer esto quizá nos ayude a definir las posibles estrategias para afrontar los retos que se plantean.

[15] Sesión de apertura de las Jornadas "Mujeres en la alta dirección" Madrid, 2007

[16] Ana Mª Llopis, presidenta de Ideas4all y fundadora de OpenBank

Las mujeres pueden **aportar** un tipo de características que son complementarias a los perfiles tradicionalmente masculinos de los consejos (usamos las fuentes ya mencionadas para nuestro análisis):

- Ejercen un **liderazgo diferente** y un estilo de dirección más participativo y colaborador frente al jerárquico, usado habitualmente por los altos cargos. Dirigen por consenso y no por autoridad.
- Están más **orientadas a las personas**; tienen una capacidad de empatía superior.
- Tienen una **visión estratégica más amplia**, con ideas innovadoras y más abiertas al cambio que los hombres.
- Se preocupan por la **Responsabilidad Social Corporativa**, lo que favorece la imagen de la empresa para la que trabajan.
- Tienen en general más experiencia en la **dirección de recursos humanos**, y por lo tanto son más capaces de crear un buen clima de trabajo y hacer una correcta selección de personal.
- Son más capaces de relacionar problemas de diversa índole para solucionar los de la empresa.

Por su parte, los **requisitos** más demandados entre los miembros un Consejo de Administración en este momento son:

- Estar o haber estado en una gran empresa, a ser posible cotizada, y pertenecer a algún Consejo de Administración.
- Una dilatada trayectoria profesional
- Experiencia internacional y dominio del inglés
- Éxitos profesionales demostrados
- Formación en las áreas económica y financiera
- Habilidades y valores éticos
- Formación en el área de las tecnologías y las comunicaciones

Algunas de las posibles medidas tendentes a favorecer la participación femenina son las siguientes:

- **Cumplir la normativa** y reforzar el papel de los organismos reguladores -como la CNMV- que obligan a las empresas a incluir en sus memorias anuales un apartado

especial sobre su política de diversidad y el grado de avance de los objetivos planificados para conseguirla.

- El desarrollo de **programas para la promoción de la mujer** que contemplen:
  - la formación en habilidades directivas
  - el diseño de una carrera profesional, difundida y publicada con objetivos, indicadores y seguimiento.
  - el **mentoring**: según el estudio de McKinsey, parece que es más difícil para una mujer encontrar un mentor que para un hombre
- El desarrollo de **políticas de conciliación** (flexibilidad horaria, teletrabajo, ayudas a dependientes, bonificaciones a empresas que trabajan por la igualdad, etc.) que no recaigan exclusivamente sobre las mujeres. Hablamos de un reparto más igualitario de las tareas domésticas, la promoción de la corresponsabilidad y los roles compartidos. Pero es importante forzar su cumplimiento.
- El desarrollo de iniciativas que procuren la **visibilización** de mujeres, preparadas y capaces, que no tienen fácil la promoción por no estar en "los circuitos". Éste es en parte el fin de nuestro proyecto Objetivo 15.
- El fomento de **redes de mujeres** que faciliten el *networking* y tomen como modelo a mujeres que hayan alcanzado posiciones de gobierno. Estas mujeres sirven de referentes, tienen capacidad para impulsar medidas y son verdaderos antídotos contra los estereotipos. Se ha visto que una mayor presencia femenina en los Consejos de Administración, impulsa una mayor presencia femenina en los puestos de dirección y esto provoca una reacción en cadena que contribuye a generar masa crítica de mujeres candidatas a los Consejos de Administración. Además, con una mujer en el Consejo, la probabilidad de que haya otra se incrementa notablemente.

  Según Ana Mª Llopis, hay dos tareas que realizar en cuanto a la redes: entrar en las redes masculinas y generar redes femeninas que sean activas. Cuando una mujer es llamada para un puesto en un consejo y no puede o no quiere tomarlo, hoy por hoy no recomienda a otra mujer, cuando esto es justo lo que hacen los hombres. Las mujeres tienen que acostumbrarse a dar otros nombres de mujeres para el proceso de selección. Es importante, afirma Ana Mª, incorporar a los hombres a las asociaciones de mujeres y que las mujeres participen en las redes de hombres, sobre todo las "extra-oficiales.
- La búsqueda de **sinergias** con otras iniciativas que tengan objetivos similares así como con entidades que puedan aportar valor como asociaciones, *headhunters*, Administración Pública, etc.

Sabiendo que prácticamente todos los países de nuestro entorno están por delante nuestro en la promoción de las mujeres, es interesante analizar qué tipo de medidas han puesto en marcha. El abanico es tan amplio que daría para otro informe. Sólo apuntaremos que las soluciones son muy diversas y van, según Mateo de Cabo, desde las recomendaciones hasta la

regulación. En el Reino Unido llevan años realizando **programas de apadrinamiento y planes de comunicación inter-empresariales** que permiten a los presidentes de las empresas conocer y nominar para sus consejos a mujeres directivas de otras empresas. En Estados Unidos, los estudios periódicos realizados por Catalyst desde 1993 para mostrar la situación de las sociedades cotizadas en cuanto a diversidad de género, han servido para promover el interés y el cambio corporativo. En los países nórdicos, sin duda los más avanzados en este aspecto, se ha optado más por la regulación mediante **cuotas** cuya falta de cumplimiento implica penalizaciones.

Queremos destacar, por la relación que tiene con nuestro proyecto, la existencia en el Centro Noruego de Igualdad de Género de un banco de datos sobre talentos de las mujeres (Kvinnebasen) creado en 1999. Su finalidad es dar mayor visibilidad a las competencias de las mujeres. Sus principales objetivos son el fomento de la contratación de mujeres en puestos directivos y en puestos en Consejos de Administración.

Noruega es hoy por hoy el país más avanzado en este tema. En marzo de 2003, la federación de empresarios noruegos (NHO) puso en marcha "Female Future", un programa para la igualdad de género en la dirección de las empresas. La NHO, mediante este programa, no pretende tanto trabajar con las mujeres como con las empresas y sus CEOs para que se comprometan con el programa. Las empresas firman un acuerdo de intenciones por el que se comprometen a identificar mujeres con talento y preparación y motivarlas para ascender a posiciones de dirección. En la primavera de 2006, 370 mujeres habían participado en la primera fase y 250 más participaron entre 2007 y 2008. Un 26% recibieron propuestas para Consejos de Administración.

Después de este análisis y para concluir, nos preguntamos cuáles son los **retos** que se plantean y que hay que afrontar. Apuntamos los siguientes:

- **Superar el techo de cristal**. Existe un problema de decisión (condicionada) de la mujer que se origina por su propia inseguridad y baja autopercepción y por las dificultades derivadas de la conciliación, que no puede compartir.

- Conseguir una **transparencia "real" en los procesos de selección** a los Consejos.

- El desarrollo de una **cultura empresarial más "igualitaria"** en la que las mujeres no se sientan discriminadas y puedan realizar su trabajo en un entorno que valore sus competencias y esté abierto a su contribución.

- Reforzar las **redes de apoyo** para las mujeres a todos los niveles: local, nacional e internacional.

- La **sensibilización social:** la presencia de mujeres en los puestos de dirección debe dejar de ser un "tema de mujeres".

- Conseguir una mayor concienciación de la mujer sobre **su carrera profesional** gracias a los programas de *mentoring* y a los referentes femeninos existentes ejerciendo una doble función ejemplificadora y motora.

- Y sobre todo, más aún en un contexto de crisis sistémica como la que vive actualmente nuestro planeta, resulta imprescindible avanzar hacia un **cambio en las prioridades sociales**, que reconozca el valor preponderante de la vida y del bienestar de las personas, así como que impulse nuevos equilibrios que permitan la plena expresión de todo el potencial humano. Un horizonte que requiere, sin duda, de un liderazgo activo y decidido de las mujeres en la agenda política, económica, social y cultural, con voz e ideas propias.