

## LA PROPUESTA DE VALOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO<sup>1</sup> EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN<sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

*"Transcurridos los primeros quince años del siglo XXI, la igualdad de género<sup>3</sup> parece estar en la vanguardia de la agenda humanitaria global" (Joshi, Neely, Emrich, Griffiths y George, 2015: 1459)*

De conformidad con las leyes y convenciones internacionales que declaran que *"los hombres y las mujeres tienen los mismos derechos en cuanto a oportunidades de empleo, promoción e igualdad de trato frente a un trabajo del mismo valor"*, la mayoría de las sociedades establecen la igualdad de género como objetivo para sus instituciones (organizaciones políticas, administración y empresas privadas) y para el liderazgo de estas.

Las cuestiones relacionadas con la presencia de mujeres en la alta dirección reciben cada vez más atención, tanto en la investigación académica como en la práctica (Terjesen, Sealy y Singh, 2009; Vinnicombe, Singh, Burke, Bilimoria y Huse, 2008). En 2014 Naciones Unidas reconoció que la igualdad de derechos de la mujer a la educación y el empleo no es sólo un "asunto de mujeres" sino una cuestión de derechos humanos (UN Women, 2014).

Las mujeres representan aproximadamente el 50% del capital humano disponible. Sin embargo, están significativamente menos representadas en los niveles más altos de las organizaciones (Catalyst, 2011; UN Women, 2014). En términos generales, se considera poco ético excluir de los puestos de élite a determinados grupos por razones de sexo u otros rasgos o características individuales no relacionadas con su capacidad (Carver, 2002). A pesar de ello, las mujeres siguen siendo una pequeña minoría en los gobiernos corporativos

---

<sup>1</sup> Género, en referencia al sexo biológico: hombres y mujeres.

<sup>2</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la profesora Brita Hektoen Wergeland

Copyright © abril 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

de todo el mundo y parecen no tener el mismo acceso que los hombres a los puestos de alta dirección (Hillman, Shropshire y Cannella, 2007).

Con el objetivo de aumentar la diversidad de género, los políticos y legisladores de algunos países han instituido cuotas que exigen una representación femenina de entre el 30% y el 50 % en los consejos de administración. En 2013 la comisaria de Justicia de la UE, Viviane Reding, pidió a las grandes empresas cotizadas de Europa que se comprometieran a alcanzar en 2015 una representación del 30% de mujeres en los consejos. La mayoría de los países respondieron a la llamada estableciendo indicadores, objetivos o cuotas, recomendando una representación determinada de mujeres en el consejo. Y aunque se ha observado mejoras en muchos países, aún no se ha alcanzado el objetivo establecido hace 5 años.

Tabla 1. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración europeos

País	Porcentaje de mujeres en consejos europeos 2014	Porcentaje de mujeres en consejos europeos 2017
Alemania	21,5	27,2
Belgica	16,7	26,6
Dinamarca	21,9	27,0
España	14,8	20,2
Finlandia	29,8	29,8
Francia	29,7	37,1
Holanda	25,1	28,1
Italia	15,0	30,0
Noruega	38,0	39,1
Reino Unido	21,0	27,1
Suecia	26,5	36,1

Fuente: European Commission, Factsheet WOB

(WOB: siglas en inglés de Mujeres en Consejos de Administración)

De esta tabla se desprende que Noruega representa un punto de referencia en cuanto a la diversidad de género, ya que tiene la mayor representación del mundo de mujeres en sus consejos de administración. En 2003, Noruega aprobó su controvertida Ley de cuotas, instando a todos los consejos de administración de las empresas cotizadas a tener una representación de al menos un 40% tanto de hombres como de mujeres para 2008. La ley fue reforzada con la amenaza de retirar de la Bolsa de Oslo a las empresas que no cumplieran con estos requisitos. Al vencimiento del plazo, cinco años más tarde, prácticamente todas las empresas cotizadas habían cumplido con la ley, y el 38% de los miembros de los consejos eran mujeres. Esto suponía que se había multiplicado por cuatro el número de mujeres durante este período, pasando de un “no-aprobado de 6,8% a un “notable” de 38% en sólo 5 años (SSB, 2012).

En cuanto a España, fue el segundo país europeo en aprobar una ley de igualdad de género, la Ley de Igualdad de 2007, cuyo objetivo era aumentar la participación de las mujeres en todas las organizaciones públicas y privadas, y que establecía el objetivo de alcanzar una proporción del 40% de mujeres en 2016, un aumento significativo desde el 5% que prevalecía en España en ese momento. La ley, una imitación diluida de la ley noruega y de naturaleza aspiracional, ha demostrado ser demasiado ambiciosa para el contexto español. El Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de Sociedades Cotizadas aprobado por la CNMV (Comisión Nacional de Mercados de Valores) incluyó en su actualización de enero de 2015 el objetivo de alcanzar el 30% de representación femenina para el año 2020.

### **LA CONTRIBUCIÓN DE LA MUJER AL GOBIERNO CORPORATIVO**

La diversidad de los consejos de administración se define como la "variedad en la composición de los miembros del consejo" (Milliken y Martins, 1996), estando generalizadamente aceptado que se logra un mejor gobierno corporativo a través de un espectro más amplio y diverso de perspectivas, ideas y opiniones, algo que se obtiene básicamente a través de una composición variada de los miembros del consejo (Fondas y Sassalos, 2000). Dentro del debate general sobre la diversidad en los consejos, la de género es la que ha recibido mayor atención los últimos años.

La propuesta subyacente a favor de la diversidad de género en el gobierno corporativo consiste en que las consejeras difieren de sus colegas masculinos en muchos aspectos; en sus características individuales, en sus perspectivas, ideas, habilidades y estilo, y en los vínculos y relaciones que establecen con los grupos de interés y con la sociedad en general. Así, la literatura sostiene la tesis de que el desempeño de aquellos consejos que gozan de una mayor diversidad será superior al de los consejos homogéneos, al aprovechar aquellos más recursos cognitivos. Además, debido a la naturaleza compleja y estratégica de las tareas propias de los consejos, que requiere un nivel alto de conocimientos y capacidades, parece plausible que la diversidad contribuye a un análisis más profundo, mayor creatividad y mejoras en el proceso de toma de decisiones; todo impactando en el rendimiento final (van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004a).

Las consejeras aportan diferentes recursos cognitivos, que se pueden clasificar de la siguiente forma:

1. Contribución con información relevante al proceso de toma de decisiones
2. Contribución a través de su comportamiento y su estilo de dirección.
3. Contribución a los procesos internos de trabajo del consejo.
4. Contribución a las funciones del consejo.