Estudios sobre la Economía Española - 2018/29

Diversidad de Género en los Consejos: el caso de España tras la Ley de Igualdad

J. Ignacio Conde-Ruiz
(Fedea y Universidad Complutense de Madrid)

Manu García
(Fedea y Universidad Complutense de Madrid)

Manuel Yáñez
(Fedea)

fedea

Las opiniones recogidas en este documento son las de sus autores y no coinciden necesariamente con las de FEDEA.

Diversidad de Género en los Consejos: el caso de España tras la Ley de Igualdad *

J. Ignacio Conde-Ruiz,[a] Manu García[a] y Manuel Yáñez[b†]

[a]Fedea y Universidad Complutense de Madrid
[b]Fedea

Diciembre de 2018

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la diversidad de género en los Consejos de Administración de todas las empresas cotizadas en el periodo 2013-2017. España optó en 2007 por una ley de cuotas "blanda" - *soft-law quota* -, es decir, se trata de una mera recomendación sin sanciones en caso de incumplimiento. En 2017 hubo 1.363 consejeros en empresas cotizadas, y de ellos tan solo 247 eran mujeres, un 18 %. En la primera parte del trabajo vemos la escasa mejoría en cuanto al incremento del porcentaje de mujeres en el marco de un análisis sectorial y por tipo de consejero (ejecutivos, dominicales, independientes y otro externo). Entre sectores no encontramos diferencias, pero sí es destacable el retroceso en cuanto al porcentaje de consejeras ejecutivas. Vemos cómo la situación es mucho peor en las empresas que no cotizan en el IBEX que aquellas que sí lo hacen. En la segunda parte del trabajo, aprovechando que desde 2013 las empresas cotizadas en su informe anual deben contestar a una serie de preguntas sobre la diversidad de género en sus consejos, hemos hecho un análisis usando técnicas de tratamiento de textos. Encontramos que en las respuestas existe un alto porcentaje de "auto-plagio" - i.e. copian sus respuestas de informes de años anteriores - y de "plagio" - i.e. copian respuestas de otras empresas publicadas el año anterior. Todo ello parece indicar el escaso interés, principalmente de las empresas que no cotizan en el IBEX, por la diversidad de género en sus Consejos. Por otro lado, el insuficiente avance, no solo con respecto al objetivo de la Ley de Igualdad de 2007 de alcanzar una representación femenina del 40 %, sino también con respecto a la recomendación del Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV que estableció el compromiso de alcanzar el 30 % de consejeras en 2020, nos lleva a plantear la necesidad de cambiar la ley sobre la política de consejeras en España. Siguiendo la experiencia internacional y con el objetivo de acelerar la transición hacia un nuevo equilibrio de igualdad de oportunidades, en nuestra opinión, sería necesaria la introducción de forma gradual, respetando el calendario de renovación de los Consejos, de una política de cuotas obligatorias y de caráacter temporal. Una vez alcanzado este nuevo equilibrio, esta política de cuotas, que ya se ha implementado en países de nuestro entorno como Noruega, Islandia, Italia, Alemania, Francia y Bélgica, carecería de sentido. Según nuestros cálculos, si queremos alcanzar una representación del 30 % de mujeres en los Consejos, será necesario reemplazar a 235 hombres (en el escenario "débil"serían 126) y si queremos una representación del 40 % el reemplazo debería ser de 352 hombres (o 253 en el escenario "débil").

Keywords: Cuotas, discriminación positiva, género, Consejos de Administración.
JEL Classification: J78, D82, K20

*Agradecemos a Florentino Felgueroso, Juan José Ganuza, Mari Luz González, Paola Profeta y Luis A. Puch sus valiosos comentarios

†Correspondencia: J. Ignacio Conde-Ruiz <nacho.conderuiz@gmail.com>

1. Introducción

Es por todos conocido que las mujeres están infrarrepresentadas en las posiciones de liderazgo. Los "techos de cristal" son generalizados en prácticamente todas las áreas y organizaciones, tanto privadas como públicas (se puede encontrar un resumen en Conde-Ruiz y Marra (2016)). Los datos parecen indicar que existen restricciones o barreras invisibles en el ascenso o la promoción de las mujeres dentro de las organizaciones. Las mujeres son mayoritarias entres los graduados de los países desarrollados y a pesar de que su participación laboral ha aumentado significativamente, sigue siendo muy minoritaria su participación en los puestos de máxima responsabilidad.

Las mujeres representan el 50 % de la población y del talento, y al menos en los países desarrollados, alcanzan niveles educativos similares, y en muchos casos superiores, a los hombres de su generación. Por tanto, parece necesario no solo que aumente la participación laboral de las mujeres, sino que estas consigan alcanzar las posiciones de liderazgo similares a las de los hombres. La mayor participación de las mujeres en los puestos de liderazgo no solo sería relevante para las organizaciones, se convertiría también una vía efectiva de romper con los estereotipos sociales, que sabemos constituyen auténticas barreras en el desarrollo intelectual de las niñas.

La evidencia más reciente comienza a mostrar que la diversidad en las organizaciones tiene efectos positivos. Hunt, Layton y Prince (2015) muestran que las que las empresas que se encuentran en el cuartil superior en igualdad de género, o diversidad racial y étnica, tienen más probabilidades de tener rendimientos financieros superiores a las medianas de la industria en la que participan. Aunque la relación entre diversidad y rendimiento que encuentran no necesariamente implica un vinculo causal, los resultados indican de forma robusta que las empresas con equipos ejecutivos y juntas directivas con alta diversidad están en mejores condiciones de captar el talento, la orientación del cliente e incluso la satisfacción de los empleados. Por otro lado, Mayer, Warr y Zhao (1017) encuentran que la diversidad en las empresas mejora su capacidad innovadora, principalmente en las épocas de recesión económica.

En la UE, la cuestión de las mujeres en los consejos ha ocupado un lugar destacado en la agenda política desde 2010, cuando la Comisión Europea adoptó la "Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015". Una de sus acciones clave es fue "*favorecer el incremento del número de mujeres en los Comités y los grupos de expertos establecidos por la Comisión, con el objetivo de alcanzar al menos el 40 % de mujeres*"(Comisión Europea, 2011). En noviembre de 2012, se dio un

nuevo paso hacia adelante cuando la Comisión propuso una Directiva por la que se establece 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.

La política de cuotas de género y las medidas de discriminación positiva se han propuesto como medida para acelerar el proceso hacia la igualdad de oportunidades y para promover el empoderamiento de las mujeres. En este sentido, Noruega fue pionera en introducción de cuotas de género obligatorias para los consejos de administración en 2005. En 2008, Noruega obligó a las empresas cotizadas a reservar al menos el 40 % de las plazas del Consejo para mujeres bajo pena de disolución. En los siguientes cinco años, más de una docena de países, entre los que se encuentran Bélgica, Francia o Italia, establecieron cuotas similares de entre el 30 % y el 40 %. El caso de España es especialmente interesante pues optó por introducir una política de cuotas blanda a modo de recomendación.

En el año 2007 se aprobó la Ley para la Igualdad de hombres y mujeres[1]. El objetivo de esta ley era hacer efectiva la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y eliminar cualquier forma de discriminación por razón de sexo. La ley se marcó como objetivo una participación equilibrada (mínimo 40 % - máximo 60 %) de mujeres y hombres en las listas electorales, en todos los ámbitos de las Administraciones Públicas y en los Consejos de Administración de las empresas. En concreto, dicha Ley en su Artículo 75 establecía "*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*". Posteriormente, en 2015, el Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV estableció en su recomendación 14 el compromiso de alcanzar el 30 % de consejeras en 2020 y que el consejo de administración aprobara una política de selección de consejeros que, entre otras cosas, favoreciera la diversidad de género.

El objetivo de este artículo es analizar como ha evolucionado la diversidad de género en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en España. En concreto, nos centraremos en el periodo 2013-2017, un periodo donde ya podemos decir que está asentada la ley de Igualdad y veremos en qué medida ha sido efectiva para romper el techo de cristal en los Consejos. Para ello, no solo analizaremos la evolución en las empresas del IBEX, mucho más expuestas al debate mediático y las exigencias de la comunidad inversora internacional, sino que analizaremos también

[1] Ver Conde-Ruiz y Hoya (2015) para una primera valoración de la Ley de Igualdad de 2007.

el resto de las empresas cotizadas. También prestaremos especial atención a la evolución por tipo de consejero: dominical, independiente, ejecutivo y otros externos.

Para realizar nuestro análisis hemos recogido, de forma manual y mediante procedimientos automáticos (*web scraping*), la información de todos los miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas en España en el periodo 2013-2017. Para la elaboración de esta base de datos, hemos consultado los informes anuales de gobierno corporativos que las empresas cotizadas están obligadas a presentar con carácter anual a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). El Informe Anual de Gobierno Corporativo provee de información relativa a la composición del Consejo de Administración, los cargos en el Consejo y los tipos de consejeros de la empresa, y está disponible desde 2003 en la web de la CNMV. Además, a partir de 2013, las empresas deben incluir las medidas adoptadas para favorecer la presencia de mujeres en los Consejos y en caso de que haya un número bajo en la presencia femenina, explicar los motivos que lo justifiquen. Para este análisis, hemos dejado fuera de la base de datos a las empresas en liquidación y a aquellas empresas para las que se entiende que España es Estado miembro de acogida, es decir, cuando los valores estén admitidos a negociación en un mercado secundario oficial español pero España no sea el Estado miembro de origen. Ejemplo de estas empresas pueden ser Airbus o Arcelor Mittal. Para este análisis, se han tenido en cuenta todas las empresas para las que se habían publicado sus cuentas en Julio de 2017.

En el trabajo también explotamos información muy útil que las empresas deben completar en sus informes anuales, en dichos informes deben justificar las medidas que han tomado para conseguir mejorar la diversidad en sus Consejos. En un análisis de tratamiento de textos conseguimos cuantificar en qué medida dichas respuestas de las empresas tienen similitud con las realizadas por dicha empresa en el pasado (i.e. porcentaje de "*autoplagio*") o con las realizadas por otras empresas el año anterior (i.e. porcentaje de "*plagio*"). La idea es usar estas medidas cuantitativas, obtenidas a través de herramientas de tratamiento de textos, como señal del interés que las empresas muestran por la diversidad de género. Encontramos un alto porcentaje de "*plagio*" y "*autoplagio*", superior en las empresas que no cotizan en el IBEX. Además, vemos como son precisamente las empresas con un mayor indicador en dichas variables (i.e. porcentaje de "*plagio*" y de "*autoplagio*") las que muestran un menor porcentaje de mujeres en sus Consejos de Administración.

En la parte final, a la luz de la experiencia internacional, reflexionamos sobre cómo para acelerar la transición hacía un equilibrio con igualdad de oportunidades, será necesario endurecer la legislación

y pasar de un sistema de cuotas blandas (i.e. una simple recomendación sin sanción) a una política de cuotas obligatorias, graduales y de caracter temporal, políticas que por otro lado ya han llevado a cabo otros países europeos como Italia. La carácteristica temporal de está política es crucial, pues una vez alcanzado el nuevo equilibrio, y con ello la igualdad de oportunidades, creemos que una politica de cuotas obligatorias carecería ya de sentido.

El artículo esta organizado de la siguiente forma. En la sección 2 analizamos cómo ha evolucionado la situación general de los Consejos de las empresas cotizadas en el periodo 2013-2017. En la sección 3 estudiamos la diversidad de los consejos de las empresas cotizadas prestando especial atención al tipo de consejero, así como un análisis sectorial. En la sección 4, analizamos las justificaciones que esgrimen las empresas cotizadas a la CNMV ante la situación de diversidad en sus consejos. Por último, la sección 5 concluye con una serie de recomendaciones de política económica.

2. Situación General de los Consejos de las empresas cotizadas

Como paso previo al análisis de la diversidad de género, en esta sección vamos a analizar cómo ha evolucionado el número y la composición de los consejos de administración de las empresas cotizadas en España en el periodo 2013-2017. Como menciona la introducción, para la realización del análisis hemos recopilado la información de todos los consejeros de las empresas cotizadas a lo largo del periodo. En la siguiente tabla se puede ver que, tanto el número de empresas como el número de consejeros apenas ha variado en el periodo. En el año 2013 había 140 empresas cotizadas y 1402 consejeros, mientras que en el año 2017 son 138 empresas y 1363 consejeros. El tamaño medio y el tamaño mediano apenas a cambiado.

Cuadro 1: Número de Empresas cotizadas y de consejeros: 2013-2017

Año	Número de Empresas	Número de Consejeros	Tamaño Medio	Tamaño Mediano
2013	140	1402	10.01	9.5
2014	140	1350	9.64	9
2015	142	1376	9.69	9.5
2016	141	1386	9.83	10
2017	138	1363	9.88	10

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Resulta relevante para el artículo hacer distinción entre las empresas del IBEX y el resto de empresas pues como veremos existen diferencias significativas entre ambas. Para empezar, por el tamaño de los Consejos, ya que como se puede ver en la siguiente tabla y a pesar de que no ha habido cambios en los últimos años, las empresas del IBEX tienen Consejos de Administración más grandes en comparación con el resto. En concreto, el tamaño mediano de las empresas del IBEX es de 13 consejeros, mientras que para aquellas que no pertenecen al IBEX es de 8 consejeros.

Cuadro 2: Número de Empresas y de consejeros: IBEX vs no IBEX

	IBEX				**no IBEX**			
Año	Núm. de Emp.	Núm. de Cons.	Tam. Medio	Tam. Mediano	Núm. de Emp.	Núm. de Cons.	Tam. Medio	Tam. Mediano
2013	35	485	13.86	14	105	917	8.73	8
2014	35	466	13.31	13	105	884	8.42	8
2015	34	454	13.35	13	108	922	8.54	9
2016	34	444	13.06	13	107	942	8.80	8
2017	34	438	12.88	13	104	925	8.89	8

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

En el año 2015 el Consejo de la CNMV aprobó un código de buen gobierno de las sociedades cotizadas elaborado con el apoyo y asesoramiento de una comisión de expertos, con el objetivo de "*velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas españolas para conducirlas a las máximas cotas de competitividad; de generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores nacionales y extranjeros; de mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas, y de asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en las empresas, desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor*". Este código introduce recomendaciones en cuanto al tamaño y la composición de los Consejos. En particular, en su decimotercera recomendación establece que el Consejo de Administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros. Como se puede ver en la tabla 2, la distribución del número de miembros tampoco ha variado significativamente. En 2013 el 14 % de las empresas tenían 5 miembros, el 48 % entre 5 y 10, y el 28 % entre 10 y 15 y el 10 % más de 15. Mientras que en 2017 los porcentajes son prácticamente similares con la excepción

de que los consejos de más de 15 miembros se han reducido, seguramente siguiendo la recomendación de la CNMV. Las diferencias son más significativas cuando comparamos las empresas del IBEX con las empresas no IBEX. En las primeras, los consejos más numerosos tienen entre 10 y 15 miembros, mientras que en las segundas los consejos predominantes los forman entre 5 y 10 miembros.

Cuadro 3: Distribución del número de consejeros

	2013	2014	2015	2016	2017
Todas las Empresas					
menos de 5	14 %	17 %	13 %	14 %	12 %
entre 5 y 10	48 %	46 %	48 %	43 %	46 %
entre 10 y 15	28 %	30 %	34 %	36 %	37 %
más de 15	10 %	7 %	5 %	6 %	5 %
Empresas IBEX					
menos de 5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
entre 5 y 10	17 %	23 %	12 %	18 %	21 %
entre 10 y 15	54 %	57 %	71 %	65 %	65 %
más de 15	29 %	20 %	18 %	18 %	15 %
Empresas no IBEX					
menos de 5	18 %	23 %	18 %	19 %	15 %
entre 5 y 10	58 %	53 %	59 %	51 %	55 %
entre 10 y 15	19 %	20 %	22 %	27 %	28 %
más de 15	5 %	4 %	1 %	3 %	2 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Los Consejos de Administración están compuestos por consejeros ejecutivos y consejeros externos. Consejero Ejecutivo ("*Executive Director*"), que, además de sus funciones como consejero, interviene en la actividad diaria de la compañía desempeñando tareas de alta dirección o bien es empleado de la sociedad o de su grupo. Consejero Externo ("*Non-Executive Director*"), es miembro del Consejo de Administración que no interviene en la gestión diaria de la sociedad y puede ser dominical, independiente u otro externo. Consejero dominical es el que forma parte del consejo de administración por su condición de accionista de la sociedad. El consejero independiente es aquel miembro del consejo de administración que no representa a los grupos de accionistas que controlan y dominan una sociedad ni tampoco al equipo directivo de la entidad. Deben defender los intereses del conjunto

de todos los accionistas, especialmente los minoritarios y los pequeños accionistas que no tienen representación directa en el consejo. Por último, Consejero Otro Externo ("*Other External Director*") es aquel que forma parte del Consejo y que no puede ser encuadrado en ninguna categoría de las anteriormente mencionadas. Esto es, no ejerce funciones ejecutivas (consejero ejecutivo), no representa ninguna participación accionarial significativa (consejero dominical) y sus condiciones o vínculos personales o profesionales no permiten integrarle como independiente.

A este respecto el Código de buen gobierno establece que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario (recomendación 15) y que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros (recomendación 16). El objetivo de estas recomendaciones es conseguir que los independientes puedan actuar como garantes frente a los posibles conflictos de agencia entre directivos y accionistas y entre accionistas representados y no representados en el consejo. Como se pude ver en la siguiente tabla, la composición de los consejos ha seguido más o menos estas recomendaciones aumentando el porcentaje de consejeros independientes y reduciéndose las de los otros dos tipos. Como se puede ver en la siguiente tabla los cambios principales que se han producido en los últimos años son una ligera reducción de los consejeros ejecutivos y una sustitución de consejeros dominicales por independientes. La principal diferencia entre las empresas del IBEX y el resto, es que en estas últimas el peso de los dominicales, en detrimento de los independientes, es muy superior.

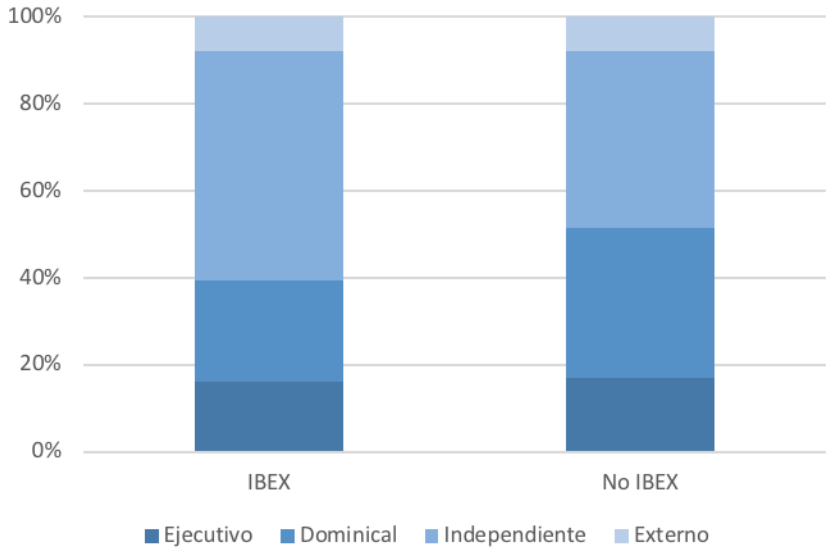
Cuadro 4: Composición media de los consejos por tipo de consejero

	2013	2014	2015	2016	2017
Todas las Empresas					
Ejecutivo	19 %	18 %	17 %	16 %	16 %
Dominical	41 %	38 %	36 %	34 %	32 %
Independiente	35 %	37 %	40 %	42 %	43 %
Otro Externo	6 %	6 %	7 %	8 %	8 %
Empresas IBEX					
Ejecutivo	17 %	17 %	16 %	16 %	16 %
Dominical	32 %	30 %	29 %	24 %	23 %
Independiente	46 %	47 %	48 %	52 %	52 %
Otro Externo	5 %	6 %	7 %	9 %	8 %
Empresas no IBEX					
Ejecutivo	19 %	18 %	18 %	16 %	17 %
Dominical	44 %	41 %	38 %	37 %	35 %
Independiente	31 %	34 %	37 %	39 %	41 %
Otro Externo	6 %	6 %	7 %	7 %	8 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Finalmente, el siguiente gráfico muestra la distribución del número de consejeros de las empresas del IBEX comparado con el de las no IBEX en 2017.

Figura 1: Distribución de consejeros independientes, ejecutivos y dominicales en 2017



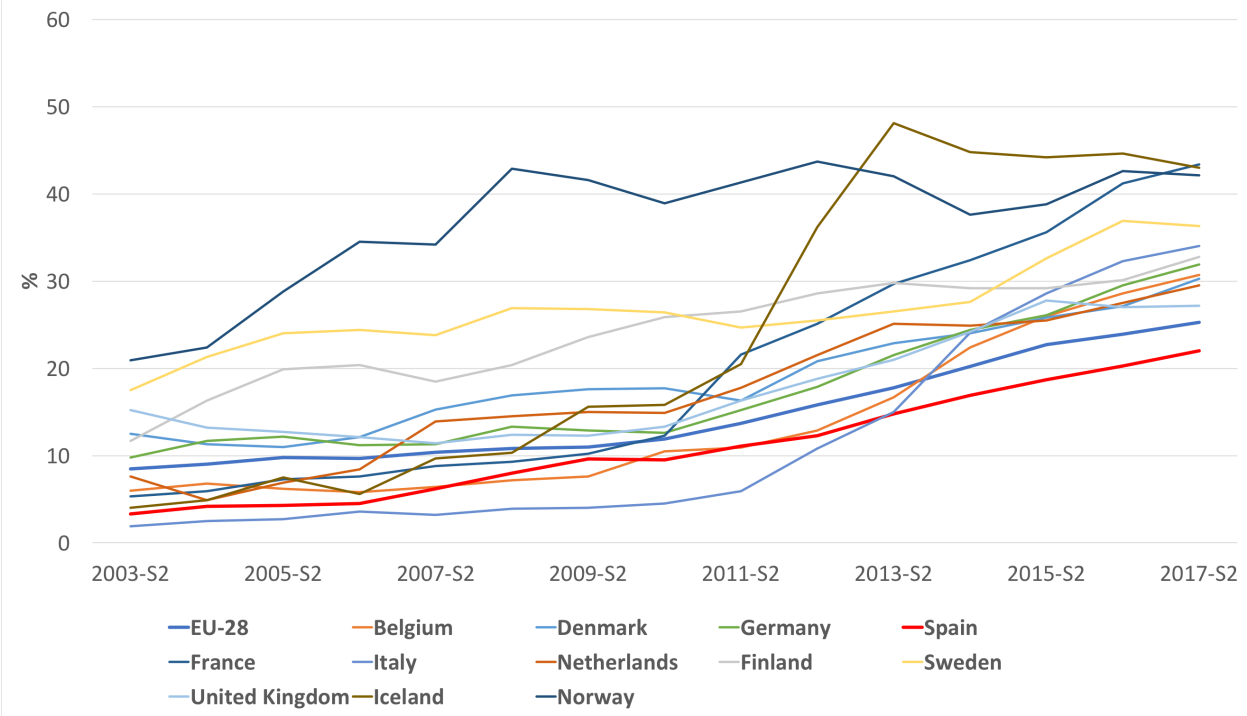
Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Como muestra la Figura 1, las empresas del IBEX cumplen la decimosexta recomendación del Código de buen gobierno de la CNMV, ya que en media al menos la mitad de sus consejeros son independientes. Sin embargo, el resto de empresas se encuentra todavía lejos (41 % en media) de cumplir esta recomendación.

3. Análisis de la Diversidad de Género en los Consejos

Como se puede ver en el siguiente gráfico, España se sitúa tradicionalmente por debajo de la media en el porcentaje de mujeres en los consejos de administración en las estadísticas armonizadas teniendo en cuenta solo las grandes empresas cotizadas (es decir las del IBEX). Por otro lado, como se puede ver han tenido más o menos la misma diferencia con respecto la media de la UE.

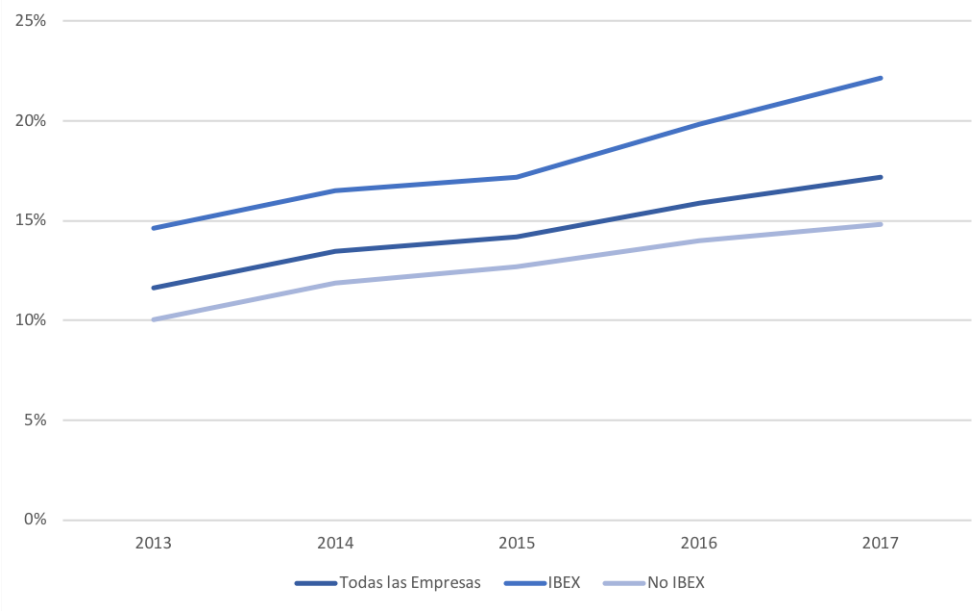
Figura 2: Porcentaje de Mujeres en consejos de las grandes empresas cotizadas: Comparación Internacional



Fuente: European Commission Gender Balance in Decision Making Positions Database

En el siguiente gráfico vemos la evolución en el tiempo del porcentaje de consejeras del total de las empresas, de las empresas del IBEX y de las empresas no IBEX. Como se puede ver, las empresas del IBEX han realizado un mayor esfuerzo en incorporar mujeres a sus consejos que las otras. Las empresas del IBEX han aumentado 8 puntos el porcentaje de mujeres consejeras, por 5 puntos que lo han hecho las otras empresas cotizadas. De esta forma, el porcentaje de mujeres consejeras para el total de las empresas cotizadas es del 18 %, siendo del 24 % para las empresas del IBEX y del 15 % para las empresas no IBEX.

Figura 3: Porcentaje de consejeras en las Empresas cotizadas: 2012-2017



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Si nos fijamos en la distribución de empresas por el número de consejeras en sus consejos, vemos más claramente como aún queda mucho por hacer. En el año 2017 todavía hay un 18 % de las empresas que no tienen ninguna consejera. La cifra se reduce al 0 % de las empresas cuando nos centramos en las empresas del IBEX, pero alcanza el 24 % de las empresas cuando miramos a las empresas no IBEX. Otro dato importante para resaltar es que el 72 % de todas las empresas cotizadas tienen dos o menos consejeras. El dato asciende al 84 % cuando analizamos las empresas no IBEX y al 38 % cuando miramos a las empresas del IBEX.

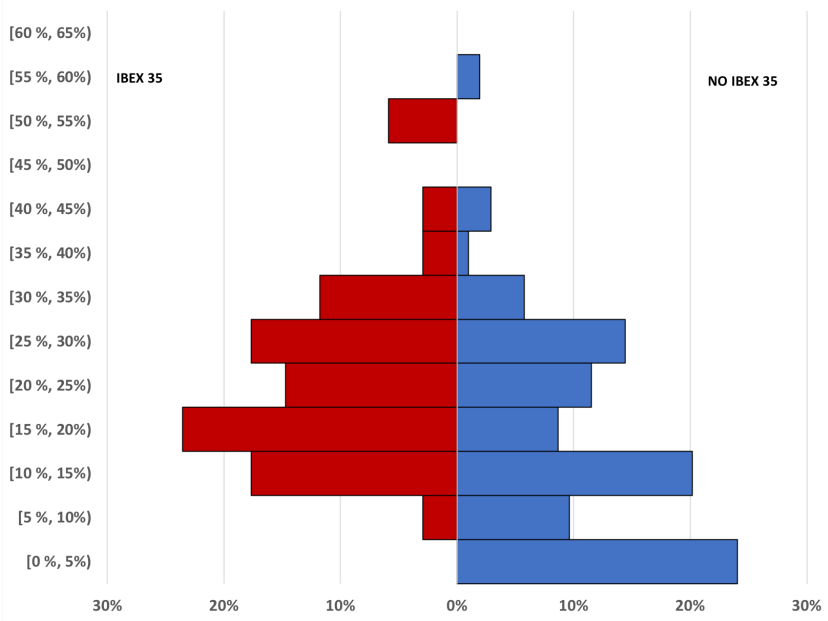
Cuadro 5: Composición media de los consejos por tipo de consejero

	0	1	2	3	4	5	6	7
				Todas las Empresas				
2013	32.1 %	34.3 %	19.3 %	8.6 %	4.3 %	1.4 %	0.0 %	0.0 %
2014	30.7 %	30.7 %	24.3 %	8.6 %	2.9 %	2.9 %	0.0 %	0.0 %
2015	23.9 %	35.9 %	18.3 %	14.8 %	5.6 %	1.4 %	0.0 %	0.0 %
2016	22.0 %	33.3 %	22.7 %	13.5 %	5.7 %	2.1 %	0.7 %	0.0 %
2017	18.1 %	32.6 %	21.7 %	14.5 %	8.7 %	2.2 %	2.2 %	0.0 %
				IBEX				
2013	11.4 %	20.0 %	28.6 %	22.9 %	14.3 %	2.9 %	0.0 %	0.0 %
2014	8.6 %	28.6 %	22.9 %	22.9 %	8.6 %	8.6 %	0.0 %	0.0 %
2015	2.9 %	26.5 %	17.6 %	29.4 %	17.6 %	5.9 %	0.0 %	0.0 %
2016	2.9 %	23.5 %	23.5 %	26.5 %	11.8 %	8.8 %	2.9 %	0.0 %
2017	0.0 %	14.7 %	23.5 %	29.4 %	17.6 %	5.9 %	8.8 %	0.0 %
				no IBEX				
2013	39.0 %	39.0 %	16.2 %	3.8 %	1.0 %	1.0 %	0.0 %	0.0 %
2014	38.1 %	31.4 %	24.8 %	3.8 %	1.0 %	1.0 %	0.0 %	0.0 %
2015	30.6 %	38.9 %	18.5 %	10.2 %	1.9 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
2016	28.0 %	36.4 %	22.4 %	9.3 %	3.7 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
2017	24.0 %	38.5 %	21.2 %	9.6 %	5.8 %	1.0 %	0.0 %	0.0 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Es decir, aunque aumenta la media en el porcentaje de consejeras del total de empresas, los datos previos parecen indicar que existe una gran dispersión. En el siguiente gráfico vemos la distribución de los porcentajes de consejeras para el año 2017. Como vemos, muy pocas empresas alcanzan el 30 %. En concreto solo el 12 % de las empresas que no pertenecen al IBEX y el 24 % de las empresas del IBEX tienen mas del 30 % de mujeres consejeras. Como ya podíamos anticipar, la situación es mucho peor en las primeras, donde en el 26 % de ellas hay menos del 10 % de mujeres en sus consejos, por el 3 % en las del IBEX.

Figura 4: Distribución de empresas por porcentaje de mujeres consejeras (2017): IBEX vs No IBEX



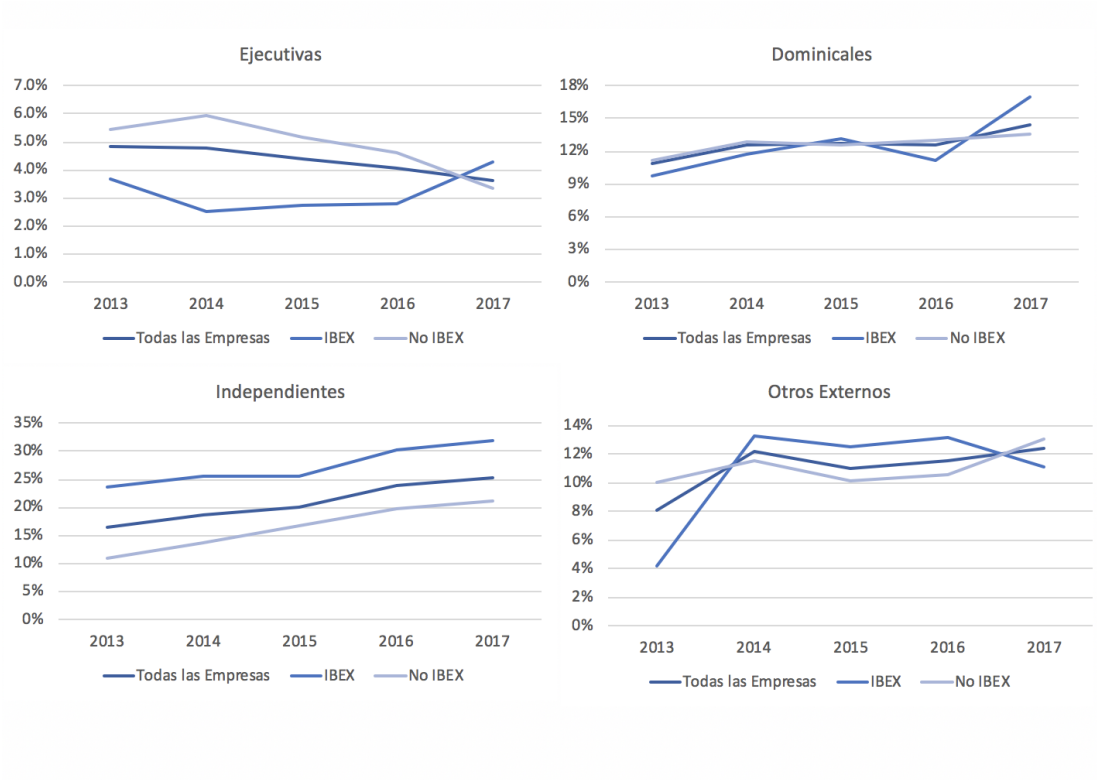
Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

3.1. Diversidad por tipo de Consejero

En esta sección vamos a analizar los Consejos de Administración atendiendo al tipo de consejero: interno (ejecutivo) y externo (dominical, independiente y otro).

En el siguiente gráfico observamos varias cosas. En primer lugar, el porcentaje de consejeras ejecutivas, recordemos que estos consejeros son los que más poder tienen dentro del consejo, es extremadamente pequeño, apenas representan el 4.6 % del total. Y lo que es aún más llamativo, ha caído ligeramente desde 2013. Había 12 consejeras ejecutivas en 2013 y ahora hay 10 (3 en las empresas del IBEX y 7 en las empresas No IBEX). Las consejeras dominicales, aunque han aumentado ligeramente del 11.5 % al 15.1 %, están por debajo de la media de consejeras totales. Mientras que las consejeras que más han aumentado son las independientes, que han pasado del 17.6 % al 26.5 % para el total de empresas, siendo esta subida del 25.5 % al 33.2 % para las empresas del IBEX y del 11.3 % al 22.3 % en las empresas no IBEX.

Figura 5: Evolución del porcentaje de consejeras por tipo de consejero: ejecutiva, dominical, independiente y otro externo



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

La tabla siguiente también nos hace ver las diferencias de género por tipo de consejero. En 2017 en el total de empresas cotizadas hay: i) 219 consejeros ejecutivos de los cuales solo 10 son mujeres; ii) 458 consejeros dominicales de los cuales 69 son mujeres; y iii) 581 consejeros independientes de los cuales 154 son mujeres.

Cuadro 6: Número de mujeres consejeras por tipo de consejero: 2013-2017

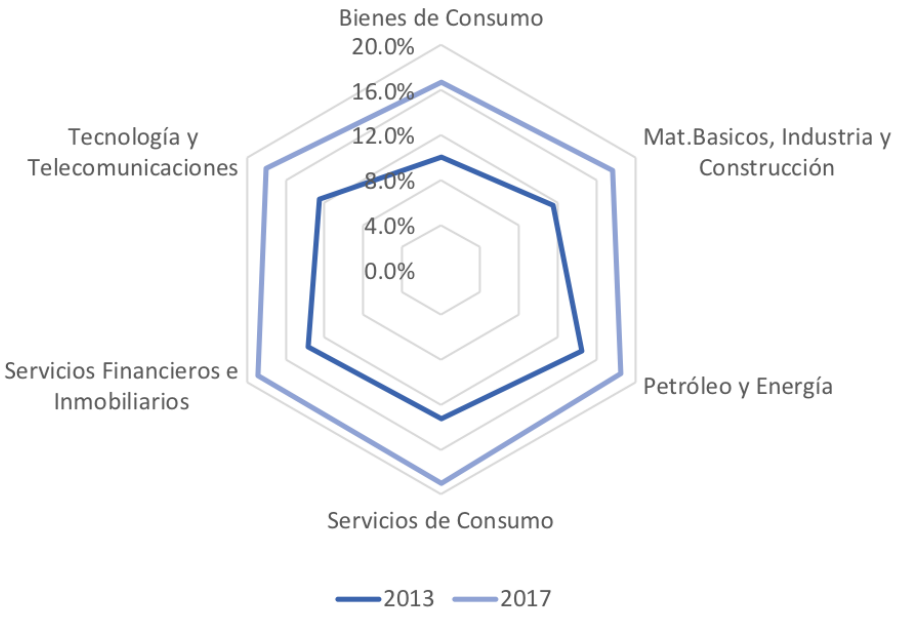
	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otro Externo
Todas las Empresas				
2013	12	68	86	6
2014	11	68	94	10
2015	11	70	117	10
2016	10	61	138	12
2017	10	69	154	13
IBEX				
2013	3	17	55	1
2014	2	17	54	4
2015	2	21	58	4
2016	2	12	69	5
2017	3	21	75	4
no IBEX				
2013	9	51	31	5
2014	9	51	40	6
2015	9	49	59	6
2016	8	49	69	7
2017	7	48	79	9

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

3.2. Diversidad por Sector

Por último, nos parece interesante analizar la diversidad de género en los consejos por sector de actividad de la empresa. Si nos fijamos en cómo ha evolucionado la incorporación de las mujeres en los consejos de Administración, podemos decir que ha evolucionado de manera similar en todos los sectores. La Figura 6 muestra cómo todos los sectores han aumentado más o menos en la misma proporción la presencia de mujeres, sobresaliendo únicamente y en una pequeña cuantía el sector de Bienes de Consumo, que bien es cierto, partía de una situación peor que el resto de sectores.

Figura 6: Distribución de la presencia femenina por sectores: 2013 vs 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Además, como muestra la siguiente figura la presencia de mujeres en los consejos es muy simétrica por sector a nivel agregado[2]. Así, por ejemplo, en 2017 el menor porcentaje de mujeres se encuentra

[2]Todas las compañías admitidas a cotización en la bolsa española y negociadas tanto a través del SIBE como en los Corros de las cuatro plazas bursátiles: Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, están encuadradas dentro de una Clasificación Sectorial y Subsectorial unificada, que se implantó el 1 de enero de 2005. Hay seis sectores básicos:

- Dos relacionados con la energía y la industria básica en sentido amplio: **Petróleo y energía; y Materiales básicos, industria y construcción**.
- Dos ligados al consumo: **Bienes de Consumo y Servicios de Consumo**.
- Uno que agrupa las actividades de componente financiero : **Servicios financieros e inmobiliarias** .
- Uno que agrupa las actividades relacionadas con la tecnología y las telecomunicaciones: **Tecnología y Teleco-**

en el sector de Bienes de consumo con un 16.7 % y el que más tiene es el sector de servicios financieros e inmobiliarios con un 18.9 %. Además, la tabla nos muestra cómo el aumento de la cantidad de mujeres se ha producido por el incremento en la cantidad de consejeras independientes mientras el resto de sectores se ha mantenido constante.

municaciones.

Existe un segundo nivel en la clasificación, la de subsectores, que desglosa, hasta donde es posible, la clasificación de actividades de las empresas cotizadas, permitiendo la inclusión de nuevos subsectores a medida que sea necesario, sin modificar la composición de los seis sectores básicos. En ambos niveles, la correspondencia con las principales clasificaciones internacionales es sencilla.

Figura 7: Distribución de consejeras por sectores: 2013 vs 2017

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

4. ¿Qué dicen las empresas sobre la Diversidad de Género en sus Consejos de Administración?

En definitiva, de los 1.363 consejeros que contabilizamos en los consejos de las empresas cotizadas en 2017, el porcentaje de mujeres era del 18 %. Apenas el 14.5 % de las empresas (20 empresas) alcanzan el 30 %. De hecho, aunque el umbral del 30 % lo cumplen ahora mismo el 24 % de las empresas del IBEX, sólo lo cumplen el 12 % de las empresas no IBEX.

Con motivo del mandato establecido en el artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007 de conseguir una composición equilibrada de las mujeres en los consejos de administración en 8 años, en 2015 el Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV estableció en su recomendación 14 el compromiso de alcanzar el 30 % de consejeras en 2020 y que el consejo de administración aprobara una política de selección de consejeros que, entre otras cosas, favoreciera la diversidad de género.

Por otro lado, la Orden ECC/461/2013[3], del 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, establece que se deberán contestar a un conjunto de preguntas para explicar la escasa presencia de mujeres en los consejos. Son varias las preguntas que deben contestar en el informe anual relativas a la diversidad de género, pero nos vamos a centrar en la siguiente pregunta:

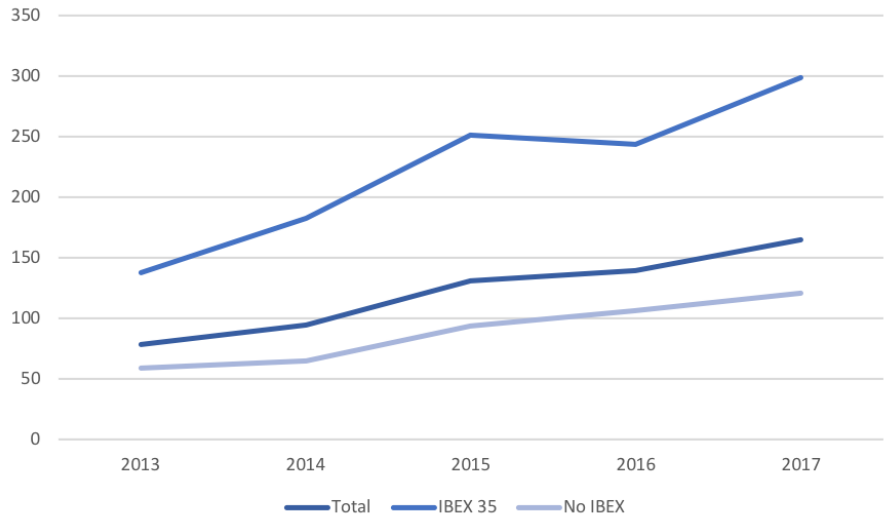
"**C.1.5.** *Explique las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres*"

Un posible indicador sobre el interés que muestran las empresas al tema de diversidad de género es analizar el esfuerzo que hacen a la hora de responder a estas preguntas. Nos vamos a centrar en dos indicadores: i) el número de palabras; y ii) porcentaje de empresas que repite la misma respuesta.

El gráfico 8 muestra cómo las empresas han doblado, en promedio, la cantidad de palabras que utilizan para justificar la ausencia de mujeres en los Consejos en un intervalo de 4 años. Es claro observar que las empresas del IBEX utilizan en promedio un número mayor de palabras que el

[3] https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-3212-consolidado.pdf

Figura 8: Evolución del interés por justificar la ausencia de mujeres. Número de Palabras como respuesta a la pregunta C.1.5.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV.

resto de empresas, esto puede deberse a que les supone un mayor coste reputacional el aparentar falta de interés en las cuestiones de género, o por el contrario puede ser debido a la mayor cantidad de recursos que poseen por ser empresas de mayor tamaño. En cualquier caso, parece importante analizar la calidad de las respuestas. Para medir la calidad, construimos un indicador que analiza la similitud entre las respuestas dentro de la misma empresa y entre las empresas.

En primer lugar, vamos a comparar cómo han respondido a la pregunta C.1.5 en un año con respecto a como la respondieron el año anterior. Es decir, el objetivo es detectar lo que sería "*autoplagio*" o el porcentaje de similitud, pues creemos que contestar de la misma forma año tras a año a la misma pregunta puede ser una señal de falta de interés al completar el cuestionario dentro del informe anual que ha de depositarse en la CNMV. Para ello vamos a comparar la excusa en el año t con la excusa en el año t-1 en busca de subconjuntos de más de 5 palabras coincidentes en ambos años. El resultado se obtiene sumando los cinco mayores subconjuntos obtenidos y dividiendo entre la longitud del texto en t, obteniendo así una medida relativa de similitud entre las excusas proporcionadas en cada año respecto al año anterior. Los resultados, están recogidos en la tabla 7.

Creemos que los datos hablan por s solos, y por ejemplo, en el año 2017 el 50 % de las empresas (ver la mediana (Q2) de la tabla) habían respondido a la pregunta C.1.5. copiando al menos el

Cuadro 7: "Autoplagio" en la respuesta a la pregunta C.1.5 con respecto al año anterior

	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016	Media 2013-2017
			Todas las Empresas		
Media	75.71 %	56.11 %	74.44 %	72.05 %	74.08 %
Q1	62.47 %	20.32 %	53.61 %	51.08 %	60.08 %
Q2	99.13 %	60.40 %	88.45 %	89.48 %	74.49 %
Q3	100.00 %	99.71 %	100.00 %	100.00 %	92.75 %
Q4	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
			IBEX		
Media	64.64 %	54.20 %	71.16 %	58.54 %	62.19 %
Q1	37.70 %	22.26 %	51.58 %	32.31 %	49.89 %
Q2	75.06 %	53.06 %	82.18 %	63.07 %	62.31 %
Q3	100.00 %	91.17 %	97.52 %	83.53 %	70.76 %
Q4	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	91.53 %
			no IBEX		
Media	79.09 %	56.71 %	75.53 %	76.79 %	77.54 %
Q1	75.50 %	8.99 %	55.29 %	56.72 %	62.09 %
Q2	99.79 %	64.00 %	92.75 %	97.16 %	77.52 %
Q3	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	97.84 %
Q4	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

89.5 % del texto que habían usado el año anterior. Este porcentaje es prácticamente del 97 % para las empresas que no son del IBEX - i.e. el 50 % contestó exactamente lo mismo a pesar de no cumplir con las recomendaciones- y del 63 % para las empresas del IBEX. Los porcentajes son más bajos para el año 2015, pero justamente ese año se añadieron dos preguntas más en los informes anuales para las que las empresas debieron adaptar los textos.

En la tabla 8 vemos la distribución de empresas según el porcentaje de "*autoplagio*". Los resultados también son interesantes. En el global de las empresas prácticamente el 85 % de las empresas han copiado al menos el 50 % de la respuesta del año anterior. Este porcentaje es del 73 % para las empresas del IBEX y del 88 % para las que no son del IBEX. Pero además, el 28 % de las empresas cotizadas que no son del IBEX han copiado al menos el 95 % de su respuesta el año anterior. No ocurre así con las empresas del IBEX.

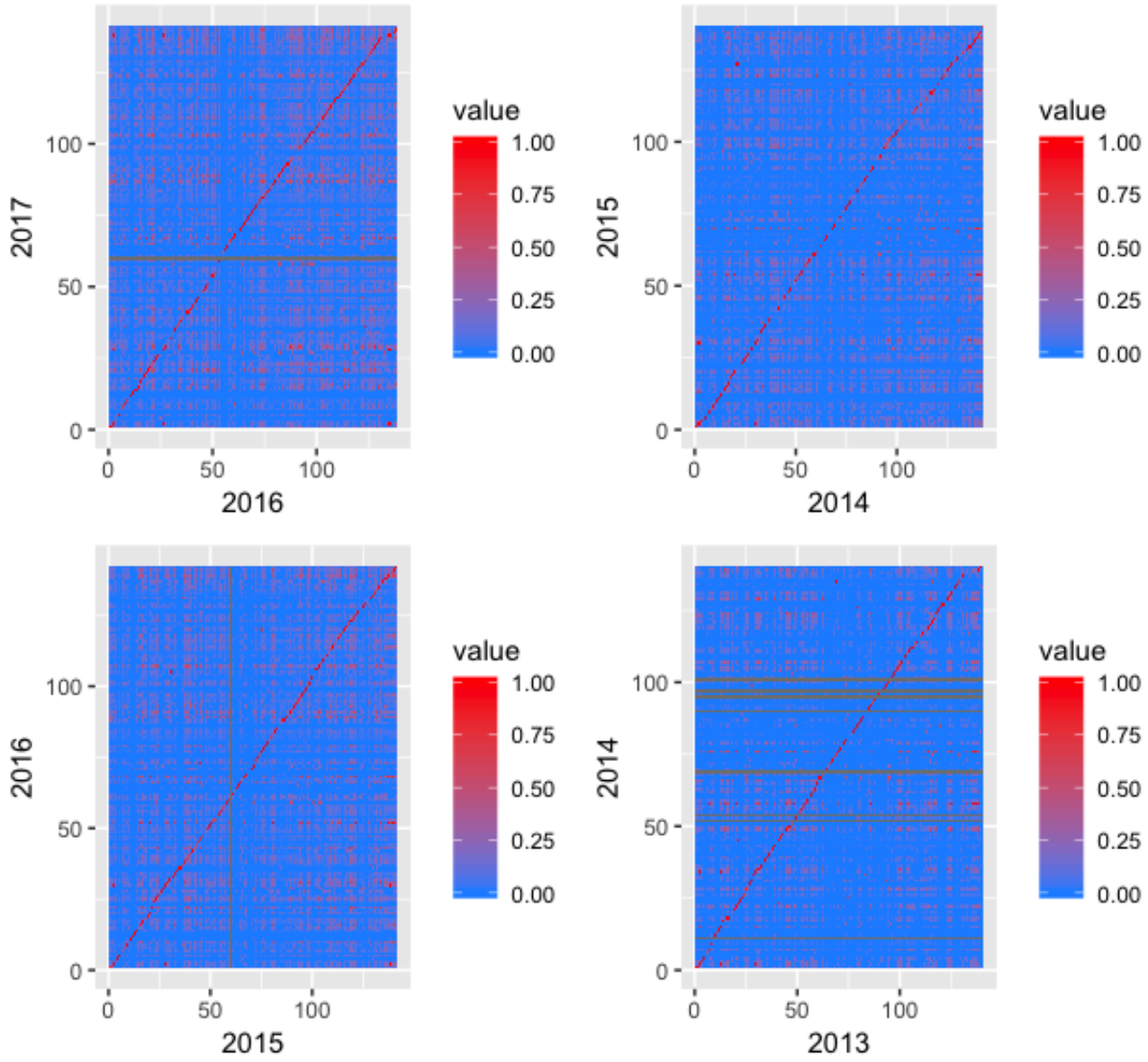
Cuadro 8: Distribución de las empresas como porcentaje de "autoplagio" en la respuesta a la pregunta C.1.15

	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016	Media 2013-2017
			Todas las Empresas		
25 %	68.21 %	63.58 %	80.79 %	74.17 %	99.34 %
50 %	63.58 %	49.67 %	71.52 %	66.89 %	84.77 %
75 %	57.62 %	35.10 %	54.97 %	50.33 %	45.03 %
95 %	46.36 %	27.15 %	36.42 %	38.41 %	21.85 %
			IBEX		
25 %	67.65 %	67.65 %	88.24 %	79.41 %	100.00 %
50 %	52.94 %	47.06 %	76.47 %	61.76 %	73.53 %
75 %	44.12 %	29.41 %	58.82 %	35.29 %	20.59 %
95 %	26.47 %	17.65 %	29.41 %	14.71 %	0.00 %
			no IBEX		
25 %	68.38 %	62.39 %	78.63 %	72.65 %	99.15 %
50 %	66.67 %	50.43 %	70.09 %	68.38 %	88.03 %
75 %	61.54 %	36.75 %	53.85 %	54.70 %	52.14 %
95 %	52.14 %	29.91 %	38.46 %	45.30 %	28.21 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV

Una vez analizado el alto porcentaje de "*autoplagio*", o de porcentaje de similitud, en las respuestas, vamos a realizar un análisis similar, pero comparando la respuesta en un año, con respecto a las respuestas el año anterior pero realizadas por las demás empresas. Nos vamos a centrar en el año 2017, y vamos a ver cuál es el grado de similitud con respecto a las respuestas realizadas por las otras empresas en 2016. Como los informes anuales son públicos, parece fácil "*plagiar*" la forma de responder de las otras empresas. En la siguiente figura vemos un mapa de calor que representa el porcentaje de similitud de cada empresa con respecto a las otras empresas. Aproximadamente, la diagonal (i.e. representado en color rojo intenso) representa una empresa en t con su respuesta en t-1 que como vimos anteriormente es muy similar.

Figura 9: Mapa de Calor analizando el grado de similitud de las respuestas de cada empresa en t con respecto a las que se hicieron en t-1.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV.

Como se puede ver en el gráfico 9, tenemos una gran cantidad de tonalidades rojas, que indican el alto grado de similitud en las respuestas entre las distintas empresas en un año con respecto al año anterior. Si en lugar de considerar el grado de similitud con respecto al resto de empresas, lo hacemos únicamente con la empresa con la cual el grado de similitud es el máximo, obtenemos los siguientes resultados.

Cuadro 9: Máximo nivel de similitud -"plagio"- en la respuesta a la pregunta C.1.5 con respecto a la respuesta de otra empresa el año anterior

	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016	Media 2013-2017
			Todas las Empresas		
Media	39.77 %	39.28 %	43.57 %	42.80 %	41.54 %
Q1	12.25 %	21.79 %	19.34 %	27.49 %	24.68 %
Q2	39.29 %	36.59 %	43.65 %	42.26 %	38.09 %
Q3	61.95 %	53.41 %	60.71 %	60.52 %	56.68 %
Q4	100.00 %	100.00 %	99.74 %	100.00 %	100.00 %
			IBEX		
Media	42.69 %	42.46 %	47.96 %	46.20 %	46.03 %
Q1	21.01 %	26.63 %	34.47 %	30.43 %	28.20 %
Q2	40.18 %	41.92 %	46.11 %	44.55 %	43.70 %
Q3	62.76 %	56.59 %	61.41 %	61.16 %	57.77 %
Q4	91.51 %	81.11 %	99.67 %	82.64 %	99.67 %
			no IBEX		
Media	38.90 %	38.28 %	42.11 %	41.69 %	40.05 %
Q1	9.22 %	16.90 %	16.41 %	21.91 %	18.04 %
Q2	38.33 %	34.13 %	41.18 %	41.90 %	36.98 %
Q3	60.66 %	53.20 %	60.08 %	59.70 %	54.57 %
Q4	100.00 %	100.00 %	99.74 %	100.00 %	99.87 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV.

Es decir, si analizamos el "*plagio máximo*" que cada empresa tiene con respecto a las otras el año anterior, vemos como el 50 % de las empresas (i.e. Q2) ha copiado al menos el 38 % de su respuesta de una única empresa. Esta cifra sigue siendo muy elevada, pues como hemos visto en los mapas de calor previo (Figura 9), cada empresa tiene porcentaje de similitud no con una empresa sino con varias, y por tanto podría ser lógico pensar que las empresas estén "*plagiando*" sus respuestas

utilizando el texto de más de una empresa.

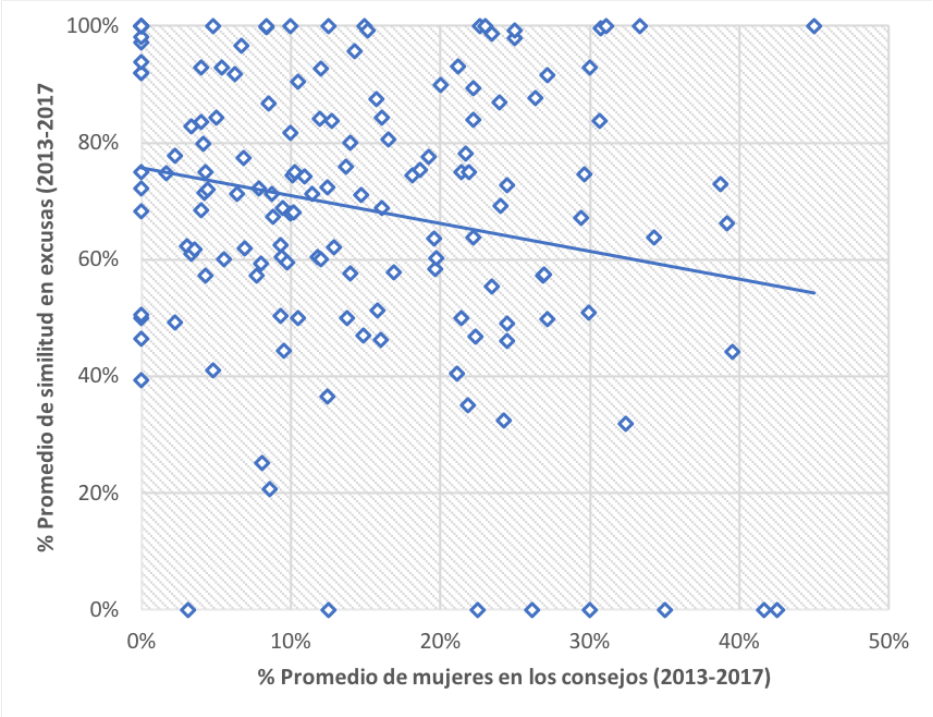
El alto porcentaje de "*autoplagio*" y de "*plagio*", o porcentaje de similitud con las propias respuestas o con las respuestas de las otras empresas al responder a la pregunta C.1.5, que es donde tienen que explicar las medidas que han adoptado para alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, es una señal que podría reflejar poco interés por parte de las empresas con respecto a este tema. Este interés, es menor en las empresas que no cotizan en el IBEX.

Otro hecho destacable es que, como podemos ver en la siguiente figura, son precisamente las empresas que tienen un mayor porcentaje de mujeres en sus consejos las que muestran un menor grado de "*autoplagio*" (medido como la media del porcentaje de "*autoplagio*" de los cuatro años)[4] . Aunque no podemos demostrar que exista causalidad, de dicha correlación se pueden inferir varias interpretaciones. Por un lado, que precisamente las empresas que más medidas nuevas implementan y por lo tanto introducen mayores innovaciones en sus respuestas son precisamente la que consiguen una mayor representación femenina en sus consejos. Por otro lado, que las empresas que más medidas deberían implementar al tener una baja representación femenina, son las que no hacen nada y básicamente se dedican a copiar la misma respuesta un año tras otro. Esta correlación es mayor para las empresas que no están en el IBEX.

A pesar de que las empresas no cumplen con las recomendaciones sobre el porcentaje de consejeras, y las señales que hemos visto del poco interés mostrado a la hora de buscar una justificación o una excusa, cuando analizamos en qué han consistido las medidas para intentar alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos nos llevamos otra sorpresa. En el año 2017, solo 37 empresas habían llevado a cabo medidas concretas para intentar reducir la brecha, es decir, tan solo el 26 %. Y la medida estrella que han implementado 33 de las 37 empresas es la implementación de una política de selección de consejeros para resolver el problema. Precisamente el Código de buen gobierno de la CNMV mencionado anteriormente establece en su Recomendación 14 que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que: a) sea concreta y verificable; b) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración y c) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género. Es sorprendente que tan solo 33 empresas hayan seguido esta recomendación a pesar de no cumplir con las recomendaciones sobre diversidad de género en sus consejos y a la luz de los resultados no parece que dicha política sea verificable por la autoridad competente.

[4]Cuando analizamos esta correlación con el porcentaje de "*plagio*" en lugar de "*autoplagio*" obtenemos resultados similares.

Figura 10: Relación entre el porcentaje medio de "autoplagio" y el porcentaje medio de consejeras

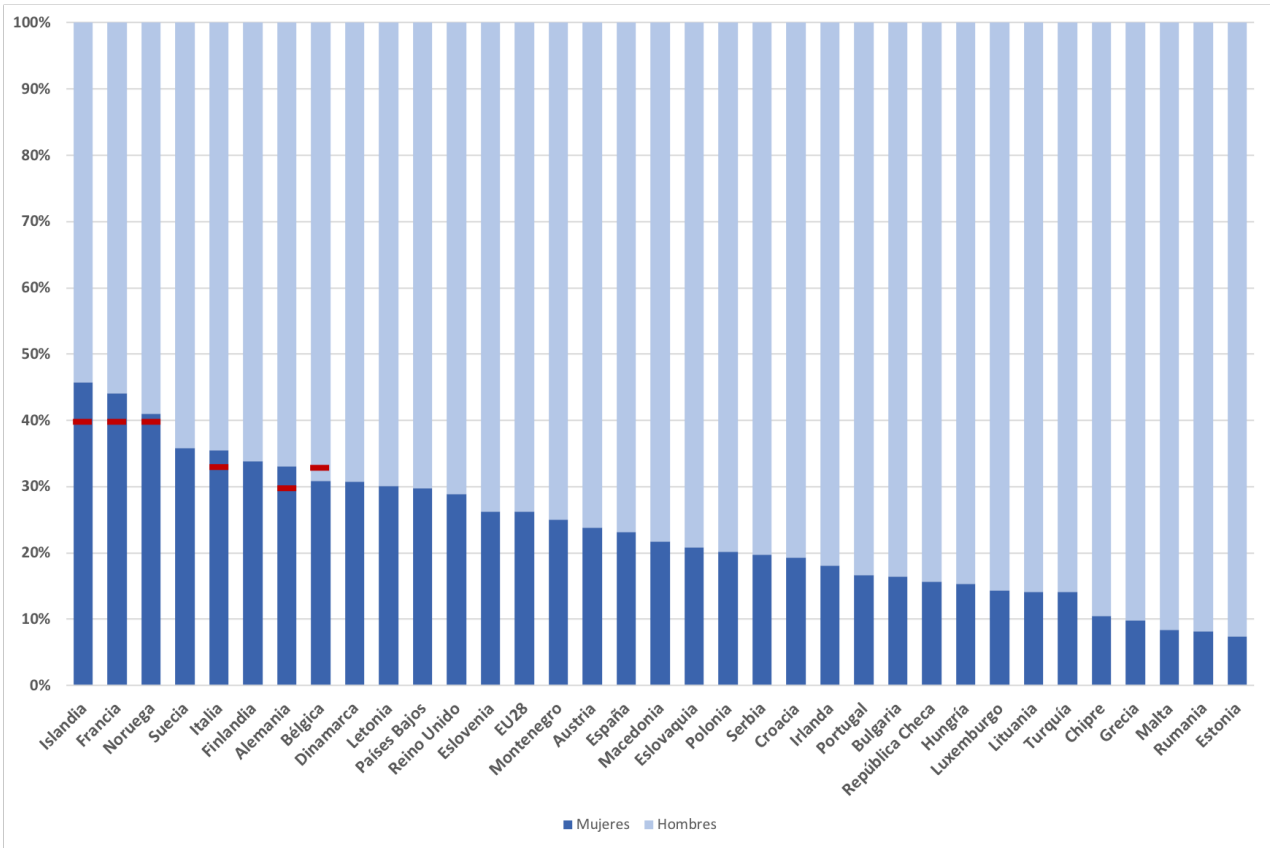


Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV.

5. Conclusiones y Recomendaciones de Política Económica

Las mujeres están claramente infrarrepresentadas en los puestos de responsabilidad o liderazgo y desde los gobiernos e instituciones hay una clara intención de acelerar el proceso de convergencia hacia una situación de igualdad de oportunidades. Desde el inicio del siglo XXI varios países europeos han implementado regulaciones más o menos estrictas sobre la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas. Noruega fue el país pionero al introducir por ley una cuota obligatoria del 40 % de mujeres en 2005 que entró en vigor en 2008. Siguió sus pasos Islandia estableciendo la misma cuota del 40 % en 2013. En la actualidad hay otros cuatro países europeos con cuotas obligatorias: i) Italia con una cuota del 33 % desde 2015; ii) Alemania con una cuota del 30 % desde 2016; iii) Francia con una cuota del 40 % en 2017; y iv) Bélgica una cuota del 33 % en 2018. Otros países como España o Países Bajos, por el contrario, han optado por poner una cuota, aunque no sea obligatoria (*soft-law quotas*), a modo de recomendación, pero sin ningún tipo de sanción en caso de incumplimiento.

Figura 11: Representación de mujeres y hombres en los consejos de administración de las grandes empresas cotizadas: 2018



Fuente: European Institute for Gender Equality (EIGE).

En el gráfico previo hemos visto como son precisamente los países con una política de cuotas obligatorias (i.e. países con una linea roja) los que tienen un porcentaje de mujeres en sus consejos mayor. Los detractores de introducir cuotas para las mujeres en los consejos de administración veían dos riesgos potenciales. Por un lado, argumentaban que la poca experiencia que tienen las mujeres en la gestión empresarial bajaría la rentabilidad de las empresas en el mercado al incorporar más mujeres. Por otro lado, argumentaban que ante la escasez de mujeres con capacidad suficiente para ser consejeras generaría que unas pocas coparían todos los consejos convirtiéndose en unas privilegiadas ocupando cada una de ellas varios consejos (fenómeno "*golden skirts*"). Pero, la realidad ha disipado completamente todos estos temores.

Primero, hay una extensa literatura sobre el impacto de la representación femenina en los consejos de administración, y lo cierto es que los resultados no son tan negativos como anticipaban

los detractores de las cuotas. En concreto, Pletzer, Nikolova Kedzior y Voelpel (2015) en un meta análisis con 20 trabajos publicados en revistas académicas con evaluador no encuentran una relación negativa y significativa entre el porcentaje de mujeres en los consejos de administración y el desempeño financiero de las empresas. Post y Byron (2014) en un meta análisis con 140 trabajos académicos publicados encuentran que la representación femenina está positivamente relacionada con los rendimientos contables y que esta relación es más positiva en los países con mayores protecciones de los accionistas. También encuentran que, aunque la relación entre la representación femenina y el desempeño del mercado es cercana a cero, la relación es positiva en países con mayor paridad de género (y negativa en países con baja paridad de género).

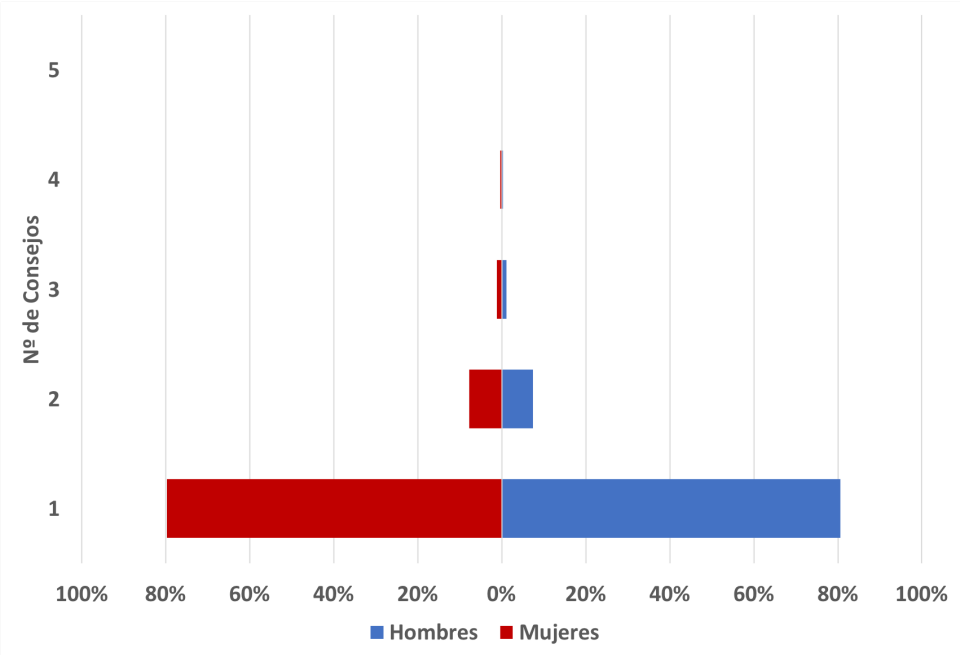
Segundo, el fenómeno de las mujeres en más de un consejo de administración en los países con cuotas también ha sido analizado en la literatura. Según los datos, este fenómeno llamado "*golden skirts*" no parece existir, pues al final el porcentaje de mujeres en más de un consejo es similar al de los hombres. Esto es lo que encuentran Ferrari, Ferraro, Pronzato y Profeta (2016) en un análisis donde se analiza la política de cuotas italianas. Y, recientemente una noticia del *The Economist*, reflejaba que ISS Analytics (una empresa de consultoría) encontraba que el 19 % de las directoras de las empresas europeas STOXX 600 - que se encuentran principalmente en mercados con cuotas- estaban en al menos tres consejos de Administración. Un número muy similar a los consejeros hombres en el mismo conjunto de empresas, que lo hacen el 15 % (ver ISS(2018)).

Para el caso de España, en el gráfico 12 encontramos la distribución de consejeros y consejeras en función del número de consejos diferentes de los que forman parte. Como podemos observar, la distribución es prácticamente simétrica y no se aprecian diferencias significativas por sexo.

Los resultados de una normativa "*blanda*" como la española con una simple recomendación y sin sanciones en caso de incumplimiento son mucho más limitados que en los países con una política de cuotas de obligado cumplimiento (o normativa "*dura*"). En el periodo 2013-2017 hemos pasado del 11,6 % de mujeres en los consejos de administración en las empresas cotizadas españolas al 17,2 %. Es decir, un crecimiento medio del 10 % anual o un aumento de 1.4 puntos porcentuales de crecimiento medio al año. Este crecimiento ha sido superior en las empresas del IBEX (11 % de crecimiento anual y 1.8 puntos porcentuales de crecimiento al año) que en las empresas que no pertenecen al IBEX (un 10 % de tasa de crecimiento y un 1.2 puntos porcentuales de crecimiento medio).

Por otro lado, el avance de las mujeres como consejeras ejecutivas en dicho periodo de tiempo se ha reducido. En el año 2013 había 12 mujeres consejeras ejecutivas y ahora hay tan solo 8. El

Figura 12: Distribución de consejeros por número de consejos a los que pertenecen: hombres versus mujeres



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV.

retroceso en consejeras ejecutivas es una clara señal de que las mujeres no están realmente alcanzando la posición de liderazgo o responsabilidad que les corresponde. Según un informe reciente de la CNMV (2018), el "*techo de cristal*" también afecta a las mujeres en la alta dirección (excluidas altas directivas consejeras) que son únicamente el 14,8 % del total.

De continuar este crecimiento medio en puntos porcentuales de 1.8 puntos para las empresas del IBEX y del 1.2 para las empresas que no pertenecen al IBEX. Las primeras alcanzarían el 30 % de mujeres consejeras en el año 2022 (dos años más tarde que la recomendación de la CNMV) y las otras en el año 2030 (10 años más tarde). Para alcanzar la cifra del 40 % exigida por la ley de igualdad de 2017 nos llevaría mucho más tiempo: hasta el año 2027 para las empresas del IBEX y el año 2039 para las empresas que no pertenecen al IBEX. ¿Tiene sentido esperar tanto tiempo? o ¿España debería considerar la posibilidad de implantar una política de cuotas obligatoria para acelerar la transición a un equilibrio con igualdad de oportunidades, como han hecho otros países europeos? Hemos visto en la sección previa como una simple recomendación no ha conseguido alcanzar los porcentajes de mujeres consejeras deseables, y las empresas no parecen ni siquiera tomarse en serio

las justificaciones que deben enviar a la CNMV en sus informes anuales. Hay un aspecto de la Ley de Igualdad que no hemos mencionado anteriomente y es importante: la Ley ofrece un incentivo a las empresas que cumplen con el porcentaje de mujeres en los consejos en el sentido de que pueden recibir una preferencia en la licitación de contratos públicos. Mateos de Cabo, Terjesen, Escot y Gimeno (2018) encuentran que las empresas que dependen de los contratos públicos tienen una probabilidad significativamente mayor de aumentar las mujeres en sus consejos. A pesar de este incentivo, los avances, como hemos visto han sido insuficientes.

Creemos interesante analizar el número de consejeras que será necesario nombrar para conseguir dichos umbrales del 30 % como recomienda la CNMV para 2020 y el 40 % como recomienda la Ley de Igualdad del 2007. Para calcular este número tenemos que tener en cuenta varias cosas. Primero, la situación particular de cada empresa, pues el objetivo es que lo cumplan todas las empresas y no la media de las empresas, donde unas con más consejeras compensen a otras con menos mujeres consejeras. Segundo, como no todas las empresas tienen el mismo tamaño, es importante definir el umbral para cada tamaño de empresa. Si por ejemplo estamos considerando el umbral del 30 % y el consejo de administración de una particular empresa es de 10 miembros es obvio que se serian 3 consejeras. Pero si el consejo de administración fuera de 8 miembros, el 30 % seria 2.4 consejeras y esto puede ser 2 (cota baja) o 3 (cota alta). Es por este motivo que vamos a considerar 2 escenarios: i) el escenario "*débil*" donde el umbral en número de consejeras lo determina la cota baja y ii) el escenario "*fuerte*" donde el umbral en el número lo determina la cota alta. Evidentemente el segundo es más exigente que el primero de ahí la denominación de "débil" y "fuerte". Tercero, vamos a suponer que se sustituyen hombres por mujeres y no se añaden nuevos consejeros, es posible que en algunos casos fuese preferible incluir nuevas consejeras que sustituir a los ya existentes.

En la siguiente tabla podemos ver los resultados de nuestra simulación. Es decir, para cumplir con la recomendación de la CNMV y alcanzar el 30 % de mujeres en los consejos, se necesitan entre 126 (el escenario débil) y 235 (escenario fuerte) nuevas consejeras. En 2017 hay 1.363 consejeros en las empresas cotizadas, y de ellos tan solo hay 247 mujeres, el 18 %. Estamos aún lejos de conseguir los objetivos del 30 %. De hecho, solo lo cumplen ahora mismo el 24 % de las empresas del IBEX y el 12 % de las empresas no IBEX. ¿Cuántas consejeras habría que nombrar en los próximos 3 años para cumplir el objetivo y que el 100 % de las empresas consiguieran alcanzar la cota del 30 %? Haciendo cálculos con nuestra base de datos, para conseguir que el 85 % de las empresas que no cumplen el 30 % lo cumplan encontramos que en los próximos 3 años será necesario: i) las 26 empresas del IBEX

que no cumplen el 30 % deben contratar 46 consejeras (24 en el escenario débil) y ii) las 92 empresas que no son del IBEX que no cumplen, deben contratar 189 consejeras (102 en el escenario débil). Es decir, sería necesario reemplazar a 235 hombres (en el escenario débil serían 126) en total para ser sustituidos por mujeres, siempre y cuando, se mantuviera constante el tamaño de los Consejos.

Cuadro 10: Número de nuevas consejeras necesarias para alcanzar el 30 %, 40 % y 50 %: escenario "débil" vs escenario "fuerte"

Alcanzar el umbral del 30 %	Todas	IBEX	No IBEX
Empresas que NO cumplen el umbral del 30 %	118	26	92
Nuevas Consejeras			
Escenario Débil	126	24	102
Escenario Fuerte	235	46	189

Alcanzar el umbral del 40 %	Todas	IBEX	No IBEX
Empresas que NO cumplen el umbral del 40 %	130	31	99
Nuevas Consejeras			
Escenario Débil	253	66	187
Escenario Fuerte	352	87	265

Alcanzar el umbral del 50 %	Todas	IBEX	No IBEX
Empresas que NO cumplen el umbral del 50 %	134	32	102
Nuevas Consejeras			
Escenario Débil	400	107	293
Escenario Fuerte	471	125	346

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNMV.

Este ejercicio de simulación ha puesto de relieve que el objetivo perseguido de alcanzar un 30 % de mujeres en 2020 y un 40 % de mujeres requiere que las empresas contraten entre 126 y 235 consejeras para el primer objetivo (30 %) y de entre 253 y 352 para el segundo (40 %). Estos números no parecen complicados de conseguir si entendemos que actualmente en España según la EPA hay 236 mil mujeres que son directoras o gerentes. O si tenemos en cuenta que, según la misma encuesta, en España hay más mujeres ocupadas con educación superior (4,1 millones) que hombres (3,8 millones). Por lo tanto, no parece haber una justificación en base a la meritocracia para no alcanzar los objetivos del 30 % en el corto plazo y del 40 % en el medio plazo. A este respecto, en nuestra opinión, la experiencia italiana es un buen ejemplo a seguir.

La ley 120/2011 italiana impone cuotas de género obligatorias en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa y en las empresas públicas. Gracias a esta ley, la presencia de consejeras ha pasado del 6 % al 34 %. No hay duda de que esta ley ha supuesto una revolución para las empresas italianas y ha asentado la presencia de mujeres en posiciones de mando. Un hecho muy interesante es que las cuotas italianas son de carácter temporal y solo duran tres renovaciones de los consejos. Esta característica cobra enorme sentido si tenemos en cuenta que las cuotas son necesarias para romper un equilibrio donde el poder se concentra en manos de los hombres. Una vez alcanzado otro equilibrio con un reparto más igualitario del poder, y con igualdad de oportunidades para las mujeres, las cuotas de género obligatorias carecerán de sentido. Otra característica importante es que la imposición de las cuotas se introdujo de forma gradual, respetando el calendario ordinario de renovación de los Consejos de Administración. Se empezó con un porcentaje inicial del 20 % para la primera renovación y del 33 % para las dos siguientes. Por último, es clave la obligatoriedad de su cumplimiento o la imposición de sanciones para las empresas incumplidoras.

Ferrari, Ferraro, Pronzato y Profeta (2016) han demostrado que la ley italiana no solo ha permitido aumentar la presencia de mujeres consejeras, como es obvio, sino que también ha mejorado la gobernanza de las empresas. Los consejeros, hombres y mujeres, de las empresas que han renovado su propio consejo después de la introducción de la ley están más cualificados y son más jóvenes de los que había antes de la introducción de la reforma. Es decir, la presencia de cuotas ha facilitado que el nivel de estudios de los hombres en los nuevos consejos también haya aumentado. Esto es lógico, dado que, con un sistema de cuotas, las empresas deben reconsiderar con mucho detalle a quién sitúan en las posiciones de mando: dado que algunos hombres han de quedarse fuera, existen grandes incentivos a que estos sean los que tienen menos talento de los aspirantes; de la misma forma que

existen grandes incentivos a seleccionar las mujeres con mejor talento. La calidad de los consejeros puede resultar mejor en un sistema de cuotas. Cuberes y Teignier (2016) inciden en el mismo argumento, demuestran que un contexto de discriminación de género hacia las mujeres, si hombres y mujeres tienen el mismo talento empresarial, poner barreras a las mujeres hace que los hombres con menos talento dirijan empresas, generando ineficiencias. Finalmente, Besley, Folke, Persson y Rickne (2017) en un artículo donde evalúan el impacto la cuota introducida en el sistema político por el partido socialdemócrata en Suecia en el año 1993, encontraron que las cuotas realmente aumentaron la competencia de los políticos al provocar el desplazamiento de hombres mediocres, ya sea como candidatos o como líderes. La cuota se conoció coloquialmente, cuando se debatía la ley, como la "*Crisis del hombre mediocre*", ya que los hombres incompetentes tenían más que temer de la afluencia de mujeres a la política. En la actualidad, más de 100 países tienen una cuota de género (ver www.quotaproject.org), de una forma u otra, en su sistema político y difícilmente se podría explicar el importante avance de las mujeres en la política sin las cuotas.

Además, es importante resaltar que las cuotas no solo mejoran la justicia al permitir a las mujeres ocupar puestos que por meritocracia les correspondería, sino también puede tener importantes efectos desde el punto de vista de la eficiencia. Las cuotas pueden resultar muy eficientes si, en un contexto de discriminación (aunque sea de carácter estadístico), rompen la ventaja persistente del grupo dominante, aquel que ostenta mayor representación en el propio comité de selección. No podemos olvidar que existe una tendencia en las personas a preferir personas que se parecen ellas ("homofilia"), pues les permite evaluar mejor sus características, y esto da lugar a que los evaluadores masculinos prefieran seleccionar candidatos masculinos, aún sin ser conscientes de ello. Así, un sistema con cuotas, como muestran Conde-Ruiz, Ganuza y Profeta (2017) al aumentar la probabilidad de que una mujer sea promocionada, genera, solo con su implantación, que un mayor número de mujeres con talento entren en la competición con un mayor esfuerzo para optar por esos puestos.

En conclusión, si realmente pensamos que el talento se distribuye por igual entre géneros y tenemos en cuenta que las mujeres en las últimas décadas no solo han avanzado en experiencia profesional, sino también han alcanzado en media niveles educativos superiores a los hombres, no vemos ningún argumento para no introducir un sistema de cuotas obligatorias y de carácter temporal, siguendo el modelo italiano. La sustitución gradual de hombres consejeros por mujeres consejeras se debería realizar, una vez entrada la ley en vigor, en el momento en el que toque renovar el consejo.

Con esta medida no solo conseguiremos acelerar la llegada a un equilibrio de igualdad de oportunidades entre géneros y situar, en muy poco tiempo, a las mujeres en el lugar que les corresponde meritocráticamente hablando, sino también conseguiremos avanzar en la lucha contra los estereotipos que sabemos constituyen un auténtico freno para la confianza y el desarrollo profesional de las niñas. Unos estereotipos que como muestran Brian, Leslie y Cimpian (2017) empiezan a edades tan tempranas como los 6 años. Además, sabemos que los estereotipos pueden estar detrás de la baja proporción de mujeres en las carreras denominadas STEM (Science, technology, engineering and mathematics) o como muestran Boscá et al (2018), detrás de la especialización dentro de las carreras de Economía o Empresa.

Referencias

[1] Beneito, P., Boscá, P. J. E., Ferri, J. y M. García (2018). "Women across Subfields in Economics: Relative Performance and Beliefs". *Working Papers* 2018-06, FEDEA.

[2] Bian, L., Leslie, S. y A. Cimpian (2017) Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence childrens interests". *Science* 27 Jan 2017: vol. 355, Issue 6323, pp. 389-391.

[3] Besley, T.; Folke, O.; Persson, T. y J. Rickne (2017). "Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden". *American Economic Review*, Vol. 107, No. 8, August 2017, (pp. 2204-42).

[4] CNMV (2015) Código Unificado de Buen Gobierno. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf

[5] CNMV (2018) Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas. http://cnmv.es/portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas.aspx

[6] Conde-Ruiz, J. I. y C. Hoya, (2015). "Gender (in)Equality Act and large Spanish Corporations". *Policy Papers* 2015-03, FEDEA.

[7] Conde-Ruiz, J.I.; Ganuza, J.J. y P. Profeta (2017). "Statistical Discrimination and the Efficiency of Quotas,". *Working Papers* 2017-04, FEDEA.

[8] Cuberes, D. y M. Teignier (2016). "Aggregate Effects of Gender Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate". *Journal of Human Capital*, Volume 10, Number 1.

[9] European Commission (2011). "Strategy for Equality Between Women and Men 2010-2015. Luxembourg". *Publications Office of the European Union.* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0037

[10] European Commission (2018) Report on equality between women and men in the EU" https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1

[11] Ferrari, G; Ferraro, V.; Pronzato, C. y P. Profeta (2016) "Do Board Gender quotas matter? Selection, performance and the stock market effects". *WP Dondena* 92, IZA, CESifo.

[12] Institutional Shareholder Services Inc. (ISS), (2018) "Gender Diversity on Boards: A Review of Global Trends" https://www.issgovernance.com/library/gender-diversity-boards-review-global-trends/

[13] Mateos de Cabo, R, Terjesen, S., Escot, L. y R. Gimeno (2018) "Do Soft Law Board Gender Quotas Work? Evidence from a Natural Experiment". *mimeo*

[14] Mayer, R.C., Warr R.S. y J. Zhao (1017) "Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation?". *Financial Management*, December 2017.

[15] Pletzer, J.L; Nikolova, R. ; Kedzior, K.K. y S.C. Voelpel (2015) "Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis". *PLoS One*. 2015; 10(6)

[16] Post, C y K. Byron (2014) "Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis". *Academy of Management Journal*, Vol. 58, No. 5, Thematic Issue on Gender in Management Research.

[17] Vivian Hunt, V., Layton, D. y S. Prince (2015) "Diversity Matters" McKinsey and Company.