

La creación de valor en los consejos y la diversidad de género

Cómo progresar para incrementar el número de mujeres en
los consejos de administración en España

Mirian Izquierdo,
Morten Huse,
Hannah Möltner

Informe de investigación 2/2016
(Versión en español)

BI Norwegian Business School

Mirian Izquierdo, Morten Huse, Hannah Möltner

La creación de valor en los consejos y la diversidad de género: Cómo progresar para incrementar el número de mujeres en los consejos de administración en España

© Mirian Izquierdo, Morten Huse, Hannah Möltner
2016

Informe de investigación 2/2016
ISSN: 0803-2610

Versión en español

English version:
Value creating boards and gender diversity: Suggestions to progress in getting women on boards in Spain

BI Norwegian Business School
N-0442 Oslo
Teléfono: +47 4641 0000
www.bi.no

Impresión: Allkopi

Una copia impresa de este informe se puede solicitar en:
www.bi.edu/research/scientific_publicaciones

Índice

1. Introducción.....	11
2. El incremento de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas.....	13
2.1 El incremento de las mujeres en los consejos. Las experiencias noruega y europea.....	14
2.2 El caso de las mujeres en los consejos desde la óptica empresarial ..	23
2.3 ¿Por qué España se está posicionando por detrás de otros países europeos?	28
3. Estudio del debate español.....	32
3.1 Objetivos y métodos	32
3.2 Resultados.....	33
3.3 Reflexiones sobre las cuotas	47
3.4 Reflexiones sobre la formación	52
3.5 Conclusiones del estudio: Sugerencias para apoyar la participación de las mujeres en los consejos en España	54
4.1 Observaciones, reuniones y entrevistas	56
4.2 La creación de valor en los consejos y la diversidad de género: el panel en la Fundación Abertis	58
4.3 La selección de los miembros del consejo: el panel en la Fundación FIDE	64
Bibliografía	74
ANEXO	77

Resumen

España fue uno de los primeros países en establecer una normativa que contemplaba la igualdad de género en los consejos de administración de las empresas a través de la ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo. A pesar de ello, la recomendación que establecía la ley para todas las grandes empresas de alcanzar el 40% de presencia del género menos representado en los Consejos, no incluía ninguna sanción. Como consecuencia de ello, España es en la actualidad uno de los grandes países de Europa con el menor porcentaje de mujeres en sus consejos. En este informe, se presentan sugerencias para incrementar el número de mujeres en los consejos de administración en las empresas españolas.

La presente investigación presenta los resultados de un estudio empírico que se realizó desde el otoño de 2015 hasta la primavera de 2016. Los métodos usados han sido observaciones directas, entrevistas y encuestas realizadas a través de un cuestionario on-line. Las observaciones sobre otros países y las investigaciones anteriores se nutren de aportaciones de diversos estudios. Estas observaciones se presentan también en este informe, como una comparativa.

Sobre la base de los resultados más sustanciales de la encuesta, los debates llevados a cabo en grupos organizados, las entrevistas realizadas, el escaso avance del enfoque voluntario, las exigencias del colectivo empresarial español por reflejar la realidad social y de los consumidores, así como de la necesidad de credibilidad, fiabilidad, gobernanza corporativa y competitividad, se concluye que:

- 1) Las cuotas son más rápidas y más sencillas que la presión informal para obtener resultados. Un enfoque flexible podría llevarse a cabo para avanzar igualmente, pero exigiría en todo caso elaborar una amenaza relativa a una eventual adopción de cuotas para poder obtener resultados. Para liderar el cambio, se debe crear de forma temporal una estrategia concreta dirigida por una estructura política con la eventual ayuda de un comité *ad hoc* o un organismo rector.
- 2) La comunidad empresarial tiene que abrir los ojos y alinearse para ver las ventajas de la inclusión de mujeres en los consejos al ser una fuente de talento amplia y diversa.
- 3) Existe una necesidad de coordinar los esfuerzos de los diferentes interesados para lograr y completar el progreso. Esto no puede hacerse a través de las organizaciones ya existentes de mujeres, sino a través de la cooperación entre políticos, empresas y líderes (hombres y mujeres)

por medio de una estructura que coordine la estrategia y su implementación.

- 4) Las propuestas para la promoción de mujeres en los consejos de administración deben complementarse con el desarrollo de condiciones necesarias para que los consejos de administración que creen valor, en particular enfocadas hacia la formación en Consejos de administración de sus miembros.

Palabras clave: Mujeres en los consejos, España, argumentos, cuota, aprendizaje, creación de valor

Prólogo y agradecimientos



España fue uno de los primeros países en establecer una normativa sobre la igualdad de género en los consejos de las empresas a través de la ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo. El objetivo de la ley era la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Sin embargo, la recomendación establecida en la ley para los Consejos de las grandes empresas de alcanzar el 40% del género menos representado, no incluía ninguna sanción. Tampoco ha sido el caso de la legislación reciente sobre este tema. Así, ni la Ley 31/2014 de 3 de diciembre de modificación de la Ley de Sociedades de Capital, que en su artículo 529 quince.3, b deja a la libertad empresarial el establecimiento de la cuota que se considere, (flexi-cuota); ni la Recomendación 14 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV¹, que reduce el umbral de la cuota de género del 40% de la Ley de Igualdad, a un 30% para 2020. Ambas en todo caso como una recomendación, sin sanción alguna, y ambas en relación únicamente a las empresas cotizadas, reduciendo el ámbito de aplicación, del conjunto de todas las grandes empresas, a dirigirse exclusivamente a las cotizadas. Como consecuencia de ello España es en la actualidad el país grande de la Unión Europea, con el menor porcentaje de mujeres en los consejos de administración.

Cuando el profesor Morten Huse me pidió que le ayudase a identificar los principales actores e impulsores y que le apoyase en su investigación, le di mi opinión. En España existen importantes confusiones y barreras, por lo que sería necesario hacer un estudio preliminar sobre las mismas, antes de iniciar una investigación como la desarrollada en otros países.

¹ CNMV es la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Entonces le manifesté que diseñaría una estrategia, teniendo una encuesta como base para descubrir todas estas cuestiones. La encuesta debería ayudarnos a comprender mejor las razones por las que los avances en España son más lentos que en el resto de los grandes países de la Unión Europea.

Teniendo la encuesta como punto de partida, hemos hecho más de treinta entrevistas, dos mesas redondas relacionadas con los métodos de reclutamiento y los problemas de creación de valor y hemos llevado a cabo varias reuniones con los grupos de los diferentes protagonistas de este debate:

- sociedades cotizadas
- consejeros
- fundaciones relacionadas con el buen gobierno, la transparencia en la empresa y la responsabilidad social corporativa
- headhunters
- asociaciones de mujeres
- funcionarios de la alta administración relacionados con este debate
- miembros del Parlamento
- políticos
- empresas de consultoría
- escuelas de negocios
- periodistas

El camino de la investigación no ha sido fácil, ya que frecuentemente los entrevistados eran reacios a hablar libremente sobre el tema o mencionaron claramente que no estaban interesados en tomar parte en ella. Hubo un claro desajuste entre el interés en conocer los resultados, lo cual era relativamente importante, y la disposición por contribuir a la investigación.

La andadura para entender la situación española ha sido exigente, requiriendo a veces de insistencia, otras veces de paciencia y, en general, de un considerable grado de flexibilidad. Hemos llegado al final del proyecto habiendo sido capaces de aportar algunas conclusiones a los diferentes grupos interesados. Confiamos en poder contribuir a arrojar luz sobre cómo avanzar hacia la promoción de las mujeres hacia las instancias de poder en las empresas, la construcción de una sociedad más sostenible y la creación de empresas más diversas y competitivas.

Diversas organizaciones nos han apoyado a lo largo de este estudio por lo que queremos agradecer su colaboración a todas ellas y en particular a la Fundación FIDE (Fundación para la Investigación Sobre el Derecho y la Empresa) y a Transparencia Internacional-España. En la lista de empresas, consultorías y head hunters que han participado activamente en entrevistas y otras actividades se

incluyen: PwC, Boyden International, Excellent Search, Parangon Partners, Pedersen and partners, Talengo, Red Eléctrica, Jazztel, Nokia, Fundación Compromiso y transparencia, etc. Hemos contado igualmente con patrocinadores y colaboradores como Fundación Abertis, Hoteles ACCOR, SODEXO, Break Empresas, Mussux, ABC, RN5, Mujeres&Cía, El País, consejeros y asociaciones de mujeres, en particular PWN. Sin su apoyo no hubiera sido posible para nosotros realizar todas las actividades a lo largo de este camino. Por último, pero no menos importante, nos gustaría dar las gracias a todos los que respondieron a nuestra encuesta. Gracias por informarnos acerca de vuestros pensamientos y por vuestras contribuciones con sugerencias para incrementar el número de mujeres en los consejos de administración y clarificar este debate.

Es difícil medir el impacto inmediato de nuestras iniciativas pero hemos tenido varias conversaciones con los principales actores políticos en España, un espacio considerable en emisoras de radio, presentaciones y entrevistas en los principales periódicos españoles, presentaciones y discursos en reuniones organizadas por diversas asociaciones de interesados. Estamos satisfechos por haber gozado de estas oportunidades.

Este informe ha sido escrito por Mirian Izquierdo Barriuso y Morten Huse con apoyo y aportaciones de la Doctora Hannah Möltner. El informe y el proyecto en España forman parte de un proyecto de investigación en varios países sobre "la promoción de las mujeres en los consejos de administración", coordinado por el Profesor Morten Huse en el Departamento de Comunicación y Cultura, de la escuela de negocios BI de Oslo, así como en la cátedra de Gestión y buen Gobierno de la Universidad de Witten / Herdecke, Alemania. La participación de Morten Huse y la realización de este informe han sido financiados por estas instituciones. Las actividades descritas en el informe han sido financiadas por estas instituciones, complementados con recursos de consultoría de estrategia de la consultora Comerciando Global.

Este informe está disponible en español e inglés, como BI-Reports bajo el mismo número de informe.

Madrid, 17 de mayo de 2016

Miran Izquierdo Barriuso
CEO y fundadora de la consultora Comerciando Global

1. Introducción

El posicionamiento de las mujeres en la sociedad es uno de los cambios más notables que la sociedad española ha atravesado en los últimos 20 años. Hoy las mujeres representan el 54,8% de todos los estudiantes universitarios y el 62,3% de los egresados. Su nivel educativo representa un activo importante para las empresas, puesto que constituye más del 50% de la reserva de talento de la sociedad española.

A pesar de este hecho, el “Global Gender Gap Index” (Índice Global de Desigualdad de Género) del Banco Mundial muestra que España se ha desplomado en materia de igualdad de género desde la posición 12 a nivel mundial en 2011, a la posición 26 en el año 2014. Este informe considera cuatro variables principales:

- La participación económica y las oportunidades (posición 75 para España).
- El acceso a la educación (posición 38 para España).
- La salud y la supervivencia (posición 34 España).
- El poder político (posición 27 para España).

Teniendo en cuenta que las compañías cotizadas juegan un papel de liderazgo en la sociedad, parece lógico que participen de forma activa en la mejora de la estructura social y económica del país. Sin embargo, actualmente, de los casi 1.500 consejeros de las empresas españolas cotizadas en España solo un 15,5% son mujeres.

Por otra parte, a pesar de que las empresas cotizadas españolas renuevan entre 200 y 250 consejeros cada año, la participación de las mujeres en tales renovaciones sigue siendo pequeña. A pesar de este hecho adverso, la sociedad tiene que reconocer que cada vez más informes e investigaciones concluyen que las empresas con mujeres en sus órganos de dirección y toma de decisiones, tienen más éxito, ganan más dinero y están menos expuestas a riesgos. Aunque también hay que señalar en este estudio, que muchos de estos análisis de grandes consultoras, carecen del necesario rigor científico. En el presente estudio se hacen sugerencias sobre cómo pueden las mujeres avanzar hacia los consejos en España y se presentan los resultados del estudio empírico realizado. Los métodos usados son las observaciones directas, entrevistas y encuestas mediante un cuestionario on-line. Las observaciones relativas a otros países son aportaciones de diversos estudios del Profesor Huse y sus equipos de investigación.

«¿Qué puede aprender España de la experiencia noruega sobre la legislación en igualdad de género en los consejos de administración de las empresas?»

El profesor Morten Huse es un profesor noruego con contrastada reputación internacional acerca de cómo los consejos pueden contribuir a la creación de valor. A menudo se encuentra con preguntas similares a la anterior en medio mundo, a las que ha tratado de responder en más de cien discursos y en más de veinte países diferentes. Sin embargo, no hay una respuesta clara. De este modo ha decidido poner en marcha un gran proyecto de investigación en varios países con el título: “La promoción de las mujeres hacia los consejos”. En este proyecto él y sus co-investigadores discuten sobre cómo posicionar mujeres en los consejos en varios países, tanto de Europa, como fuera. Él sostiene que es importante entender los actores principales en cada mercado, sus motivaciones, interacciones, a las empresas nacionales y la cultura de cada sociedad, para poder desarrollar un programa exitoso capaz de conseguir promover a mujeres en los consejos. Sin embargo, una bola de nieve comenzó a rodar en Noruega y esta bola de nieve se ha convertido en una avalancha global. Políticos, Consejos, y personas del mundo de los negocios, necesitan gestionar esta avalancha. Cerrar los ojos no es la alternativa a la necesidad de modernización y sostenibilidad de las empresas. Además, las empresas deben reflejar la realidad de la sociedad civil, que incluye a más del 50% de la población, que son mujeres, a más del 50% de la reserva de talento, que es femenino y a más del 70% de las decisiones de compras en el hogar, que son decididas por mujeres.

El principal objetivo de nuestro proyecto es explorar cómo conseguir progresar para incrementar el número de mujeres en los consejos en España. En el Capítulo 2 del informe, se presentan en primer lugar lecciones de Noruega y de otros países europeos sobre iniciativas para lograr incluir mujeres en los consejos. En segundo lugar, se presentan los argumentos y la investigación sobre el caso de negocio para incluir mujeres en los consejos. En tercer lugar, se incluyen reflexiones sobre por qué España está a la cola de otros países europeos. Las presentaciones son resúmenes de los discursos mantenidos por Morten Huse en los eventos organizados en este proyecto. En el Capítulo 3 se presentan los resultados de la encuesta acerca del debate español sobre las mujeres en los consejos. La encuesta fue realizada a lo largo de 4 meses en más de 1000 empresas y se incluyen los resultados cuantitativos y cualitativos. El Capítulo 4 contiene una presentación de los resultados en algunas de nuestras otras iniciativas, incluyendo entrevistas y reuniones con los actores principales en el debate español. Por último, en el Capítulo 5, se contemplan las conclusiones y recomendaciones.

2. El incremento de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas

El mundo está hoy en día mirando a Noruega en este debate. En febrero de 2002, el ministro noruego de Comercio e Industria anunció una ley para dar entrada a la regulación sobre igualdad de género en los consejos de administración de las empresas². En este capítulo se presentan los resúmenes de las presentaciones que Morten Huse hizo en Madrid durante el proyecto. Varias presentaciones fueron hechas con diversos fines a diversos públicos y en varios lugares. Las principales presentaciones tuvieron lugar el 14 de enero de 2016 en la Fundación Abertis, el 31 de marzo de 2016 en CaixaForum y el 5 de abril del mismo año en la Fundación FIDE.

España tiene un consejo y un marco de gobierno corporativo que se caracteriza por un único consejo de administración. En el Código Español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas³ de febrero de 2015, se contempla que:

II.2.9. El consejo de administración será directamente responsable colectiva e individualmente, de la gestión de la empresa y la supervisión de su dirección, con el propósito común de promover el interés corporativo.

II.2.10. El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición.

II.2.11 El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros.

Esta descripción es similar a los consejos en Australia y Nueva Zelanda y también en cierta medida a las prácticas en EE.UU. y en Reino Unido, pero diferente de la mayoría de los otros países europeos. La mayoría de los países europeos tienen

² Véase, por ejemplo Machold et al 2013, PP. 1-24 para los procesos políticos detrás de la Ley.

³ Realizada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

un marco de gobierno corporativo que requiere una delegación de las funciones ejecutivas a partir de un consejo (de supervisión) al órgano ejecutivo. En algunos países, el órgano ejecutivo es también un consejo como por ejemplo en Alemania y los Países Bajos. En otros países, el órgano ejecutivo es a menudo una sola persona. Ejemplos de esta estructura son los países escandinavos, Francia y Bélgica. Hay algunas similitudes entre los consejos en España y en Italia. El consejo (de administración) en Italia tiene un consejo de control que trabaja junto a él⁴.

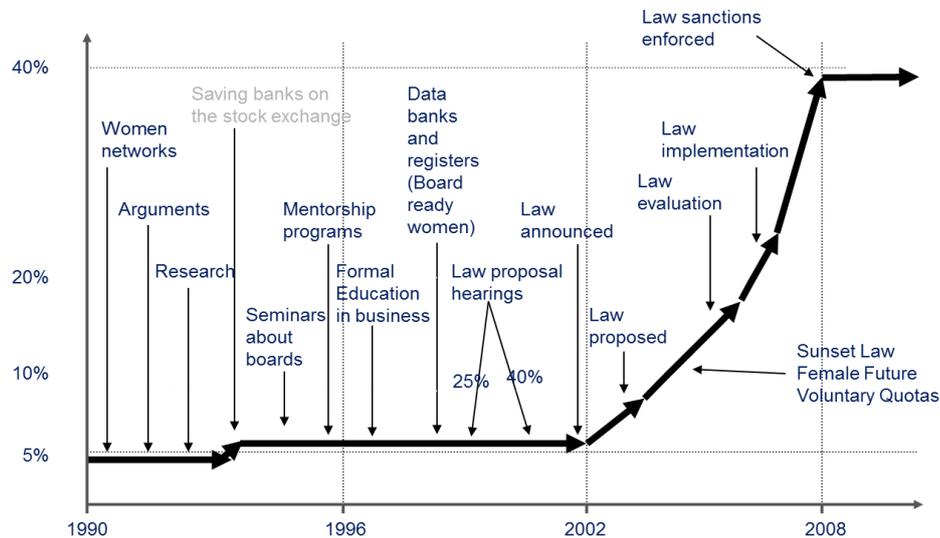
2.1 El incremento de las mujeres en los consejos. Las experiencias noruega y europea

2.1.1 Lecciones de Noruega

Durante la década de 1990 el porcentaje de mujeres en los consejos de las empresas cotizadas y sociedades anónimas (SA) se mantuvieron en torno al cinco por ciento. Sin embargo, se emprendieron muchas iniciativas para incrementar el número de mujeres.

⁴ El término consejo (en inglés) se utiliza en las estadísticas y comparaciones internacionales. El término sin embargo, no significa lo mismo en todos los países. Consejo se utiliza en particular para referirse a los consejos de supervisión en Alemania y los Países Bajos y a los consejos de administración en Italia.

Figura 1. Iniciativas noruegas para incrementar el número de mujeres en los consejos



Estas iniciativas incluyeron⁵ presiones por parte de redes de mujeres, artículos en prensa, investigaciones realizadas y comunicadas, seminarios sobre consejos para la formación de miembros actuales y potenciales del consejo, diversos programas de mentoring, educación sobre gestión de negocios, registros de mujeres preparadas para los consejos e incluso dos audiencias parlamentarias sobre propuestas legislativas para incrementar el número de mujeres en los consejos. Sin embargo, no se produjo ningún cambio, tal y como puede verse en la Figura 1⁶. El único aumento tuvo lugar en 1994 cuando algunas nuevas empresas fueron admitidas a cotización en la Bolsa de Oslo.

En 2002, se anunció una propuesta que exigía que el 40% de los miembros de los consejo en las sociedades anónimas perteneciera al género menos representado. La propuesta fue anunciada por el ministro de Comercio e Industria bajo el argumento de que sería lo mejor para las empresas noruegas aunque, los preparativos para la regulación ya habían sido anteriormente

⁵ Véase por ejemplo Machold et al 2013, PP. 27-63 introducido para diversas iniciativas.

⁶ En 1998 se introdujeron nuevas leyes mercantiles. Estas hicieron una distinción entre sociedades privadas de responsabilidad limitada (Compañías AS) y sociedades públicas limitadas (de valores negociables, compañías ASA). Las cifras anteriores a 1998 son sobre sociedades cotizadas, mientras que las cifras de después de 1998, son relativas a las empresas ASA

llevados a cabo por los ministros de Igualdad⁷ y de Administración pública. Sus principales argumentos habían sido hasta entonces la justicia y los derechos morales y buscar lo mejor para las mujeres y la sociedad.

La regulación de la ley noruega sobre sociedades anónimas se propuso formalmente en 2003. El equilibrio de género en los consejos de empresas se convirtió en un requisito de la constitución como sociedad de responsabilidad limitada. La industria noruega, muchos políticos conservadores y la Confederación de Empresarios de Noruega (NHO) se opusieron con firmeza a la reglamentación, argumentando que el sector empresarial de Noruega debía ser capaz de alcanzar el equilibrio de género a través de acciones voluntarias. Querían que la regulación fuese una "sunset law" (ley de puesta del sol), una ley que no fuese nunca necesaria. El Parlamento noruego escuchó sus argumentos y se otorgó a la industria noruega el plazo de dos años para alcanzar el equilibrio de género. La NHO estableció un programa de acción voluntaria que denominó "Futuro Femenino".

Las acciones voluntarias no tuvieron éxito y las disposiciones de ley se introdujeron en 2005 con un margen de dos años para que las sociedades de responsabilidad limitada cumplieren con los requisitos. Esto significa en la práctica que el equilibrio de género no se aplicó hasta la primavera de 2008.

La normativa noruega iba encaminada a lograr promover a las mujeres a los consejos de las empresas, pero también había expectativas sobre el hecho que la ley contribuyera a incluir más mujeres en la alta dirección. A pesar de ello, el número de mujeres en puestos de alta dirección sigue siendo bajo incluso después de la introducción de la ley. Muchas empresas reaccionaron fuertemente y de manera negativa frente a la ley y, como consecuencia, cambiaron su forma societaria como compañía ASA, para escapar de la obligatoriedad de la ley. Esto se vio favorecido a su vez por la introducción de requisitos legislativos más laxos para las empresas del sector financiero. En 2003 había 554 sociedades ASA en Noruega; en 2015, había tan sólo 238.

La regulación noruega sobre igualdad de género es ahora ampliamente aceptada en la industria noruega. No puede observarse ningún cambio directo en el rendimiento financiero de las empresas y más de 2.000 mujeres diferentes han conseguido labrarse una experiencia como miembros de los consejos en las sociedades ASA desde que se introdujo la ley. El término "Golden skirts" (faldas

⁷ Valgerd Svarstad Haugland, Karita Bekkemellom and Laila Dævøy estaban en los períodos anteriores a la preparación de la ley como ministros de Familia, Infancia e Igualdad. Laila Dævøy también fue ministra de Administración pública.

de oro)⁸ fue introducido para designar a las mujeres que se ganaban la vida como consejeras de las empresas sujetas a la ley. Al principio pocas mujeres tenían diversos puestos como consejeras. Poseían diferentes grados de experiencia, motivaciones y prestaban diferentes grados de contribución a los consejos y no pertenecían a ningún grupo que pudiese ser comparado a un "old boys network". El número de "Golden skirts" se redujo significativamente con el tiempo, pero las mujeres ocupan hoy la mayoría de los cargos de consejeros independientes.

2.1.2 Avances en países de la UE

La regulación noruega fue como una bola de nieve que comenzó a rodar. Los efectos en otros países se presentan de forma dinámica y acelerada. Pocos países habían considerado hasta entonces el recurso a una ley de cuotas de género y la experiencia de Noruega no se tomó en serio. Pero se convirtió en un ejemplo para varios grupos de presión y las lecciones de Noruega se extendieron por Europa y más allá - incluyendo España⁹.

España se convirtió en el primer país de la UE en adoptar una legislación para aumentar el número de mujeres en los consejos. En 2007 se adoptó la ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. De acuerdo con el artículo 75, no sólo las sociedades cotizadas, sino todas las grandes empresas, -aquellas con más de 250 trabajadores- debían "tratar de" incorporar a las mujeres en sus consejos. Después de ocho años a partir de la entrada en vigor de la ley, esto es en 2015, al menos el 40% de sus miembros debía ser del sexo menos representado. No obstante, la ley se formulaba como una recomendación, sin contemplar sanciones.

En 2015, una nueva legislación que establece un nuevo marco, fue adoptada:

- Por un lado, la Ley 31/2014 de 3 de diciembre, que modificó la Ley de Sociedades de Capital, introdujo la obligación de establecer un "objetivo" para la representación del sexo menos representado en el Consejo de Administración para las empresas de capital a través de sus Comités de Nombramientos y Retribuciones, (art.529 quindicies.3, b). La modificación legal contempla la necesidad de establecer un objetivo

⁸ Ver Machold et al (2013) PP. 67-97 para una presentación de las «Golden skirts» noruegas.

⁹ La primera presentación de Morten Huse en España sobre "lecciones de Noruega" tuvo lugar en el SARE / Congreso Emakunde en San Sebastián en 2008, véase Huse (2009) PP. 125-143 (Innovaciones corporativas: Mujeres en Consejos- Lecciones aprendidas de Noruega).

de composición para el sexo menos representado en el consejo de administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo.

Este artículo obliga a las empresas de capital a auto imponerse una cuota de libre elección (flexi-cuota) sin establecer ningún objetivo concreto anual, y sin una indicación temporal para llegar a ningún objetivo concreto. Dado que la ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres de 2007 contemplaba el porcentaje del 40% para el año 2015 y no ha sido respetada, esta legislación de 2015 parece dejar el artículo de la ley de Igualdad vacío de contenido.

- Por otro lado, en febrero de 2015, el Código de Gobierno Corporativo de la CNMV dedica su Recomendación 14 a esta cuestión, contemplando:
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.

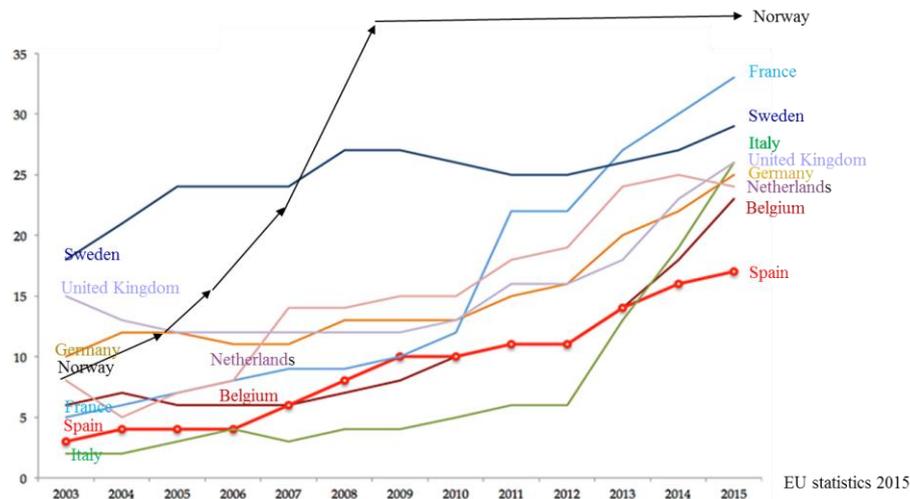
La política de selección de consejeros debe promover el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración. La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

De esta manera, la legislación española deja de nuevo para cada empresa la decisión libre de seguir o no estas recomendaciones de gobierno corporativo.

Por otro lado, el requisito del 40% del género menos representado en los consejos de la Ley de Igualdad de 2007, que afecta a todas las grandes empresas, se ha reducido en el porcentaje del 30% en el Código de buen gobierno de la CNMV para las sociedades cotizadas, con el único requisito para ellas de dar una explicación adecuada cuando no sigan la recomendación. La CNMV no tiene competencias en las sociedades no cotizadas pero, ¿por qué el legislador no ha mantenido la coherencia del texto de la ley vigente para la igualdad de género si el espíritu no era reducir el alcance de dicha ley, máxime cuando ambos textos contemplan meras recomendaciones?

El desarrollo del porcentaje de mujeres en los consejos de las sociedades cotizadas en algunos países de Europa se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Porcentaje de mujeres en los consejos de algunos países europeos seleccionados



En 2003, Suecia y el Reino Unido fueron los países con mayor número de mujeres en los consejos. En 2007 el porcentaje aumentó en Suecia pero cayó en el Reino Unido. El porcentaje en Noruega fue resultado de las exigencias legislativas, alcanzando el nivel del porcentaje en Suecia. En los Países Bajos, los agentes sociales prestaron al tema una mayor atención¹⁰, lo que provocó un incremento. En el año 2007 se percibió igualmente un aumento en España, muy probablemente como consecuencia de la ley española para la igualdad de género. El porcentaje de mujeres en los consejos en España fue durante los años siguientes más alto que en otros países europeos, tales como Italia o Bélgica, y al mismo nivel que Francia.

El panorama es diferente en la actualidad. Noruega ha conseguido el pleno efecto de las regulaciones sobre igualdad de género. En Francia ha habido un enorme desarrollo. El Parlamento francés aprobó en 2011 dos leyes que exigen un equilibrio de género (al menos el 40%) en los consejos de las grandes empresas del país¹¹. Esto debería lograrse en seis años. Leyes similares (33%) se aprobaron en 2011 en Bélgica e Italia. Alemania consiguió en 2015 un marco

¹⁰ En noviembre de 2007 hice una presentación sobre «la representación de la igualdad de género en los consejos de las empresas: el caso de Noruega» ante los agentes sociales en La Haya. La atención en los Países Bajos a partir de 2007 se orientó también hacia posicionar más mujeres en los Consejos

¹¹ Las empresas con más de 250 empleados o ingresos de más de 50 millones de euros.

legal (30%) tras largas discusiones. Las diferentes legislaciones prevén sanciones económicas en caso de incumplimiento en Francia e Italia, mientras que la situación se mantiene abierta en Bélgica y Alemania. En Bélgica y Alemania no se permite incluir nuevos consejeros de sexo masculino, hasta que se hayan alcanzado los requisitos sobre el porcentaje de mujeres en los mismos.

En el Reino Unido, Lord Davies of Abersoch, Ministro del Departamento de Estado de Comercio, Empresas y Reforma Regulatoria, dirigió el desarrollo de un estudio sobre la situación de los consejos en Gran Bretaña, que se publicó en 2011. A pesar del hecho de que el porcentaje de mujeres en los consejos había ido disminuyendo de manera significativa desde 2003¹², el estudio concluyó que Reino Unido debía alcanzar el 25% de mujeres en los consejos en 2015, siguiendo el enfoque del business case, sin recurrir a una ley de cuotas. Sin embargo, Lord Davies introdujo en el prólogo del estudio la amenaza de la eventual introducción de una ley de cuotas, si no se alcanzasen los resultados de forma voluntaria¹³:

Muchas personas nos comentaron que las cuotas no eran su opción preferida, ya que no querían ver prevalecer el tokenismo. Se tomó por tanto la decisión de no recomendar cuotas. El gobierno debía sin embargo reservarse el derecho de introducir alternativas más prescriptivas, si el enfoque recomendado del business case no lograra un cambio significativo.

Suecia es en 2015 uno de los países con uno de los mayores porcentajes de mujeres en los consejos, el cual asciende al 28%. Sin embargo en Suecia, tener un porcentaje inferior al treinta por ciento de mujeres consejeras es considerado como un porcentaje inaceptablemente bajo. Por esta razón se ha anunciado una ley de cuotas para lograr el equilibrio de género.

Como puede observarse, España con un porcentaje del 15,5% de consejeras en las sociedades cotizadas y un 19,5% en las empresas del IBEX 35, se posiciona por detrás de muchos países europeos.

¹² Las cifras varían ligeramente en relación con las utilizadas en la revisión de Lord Davies. Las diferencias pueden deberse a las muestras utilizadas (por ejemplo FTSE 100 vs. FTSE 350).

¹³ Ver Lord Davies Review (2011) "Women on Board". Ver también Women on Boards Davies Review – Five Years summary, October 2015: "Improving the Gender Balance on British Boards".

2.1.3 Variaciones en los debates en curso

En toda Europa existen diferentes tipos de regulaciones para aumentar el número de mujeres en los consejos. Existen variaciones en relación con las normas legales frente a las acciones voluntarias, las metas, los objetivos y las sanciones. Ya hemos mostrado cómo los consejos y el marco de gobierno corporativo varían de un país a otro. Estos marcos incluyen los marcos jurídicos, la delegación de poderes y el número de consejos. Algunas de estas variaciones se muestran en la Tabla 1. Los países seleccionados son aquellos a los que actualmente doy prioridad en mis proyectos de investigación.

Tabla 1. Regulaciones y debates sobre las mujeres en los Consejos de los países europeos seleccionados

	Norway	Spain	Germany	England	Italy	Austria	Denmark	Slovenia
Quota Law	40%	Quasi-law 40%	In process 30%	Targets 25%	30%	No law	Following Germany	Law in progress
Sanctioning	Deleted	State business	Open posts	Reputation	Fines	NR	NR	NR
Law system	Civil	Civil	Civil	Common	Civil	Civil	Civil	Civil
Boards (dominant)	Single Supervisory	Single	Dual Vertical	Single Executive	Dual Horizontal	Dual Vertical	Single supervisory	Dual vertical
Feminist debate	Institutional	Biological	Meritocracy	Alpha woman	Cultural	Experience	Values	History
Assumption about women in leadership	«Women are similar to men, but are not being used»	«Women have a different contribution than men»	«Women do not want to be leaders»	«Women have same possibilities as men»	«Women are different from men»	«Masculine society»	«Feminists»	«Women are in charge of family care»
Activists	Political	Suppressed	Polarized	Fragmented	Upper class	Mature women	Radical	Intellectuals
New board members	Diverse	International elite	Professional elite	Aristocratic elite	Privileged elite	Business elite	Ambitious	Intellectual elite

Las variaciones entre países en relación con los debates actuales sobre el incremento de las mujeres en los consejos también se muestran en la Tabla 1. Las observaciones representan estereotipos comunes y ponen de relieve las diferencias entre los diferentes países. Los principales argumentos en los debates son los que se presentan en el marco del debate feminista, así como las asunciones acerca de las mujeres en posiciones de liderazgo. El debate feminista ilustra cómo se percibe a las mujeres en la sociedad en los diferentes países, así como en relación con el tipo de contribución que aportan éstas a los consejos en comparación con los varones. La línea de Asunción es cómo se percibe a las mujeres en relación con el liderazgo.

En Noruega se cree que mujeres y hombres no contribuyen de forma diferente a la sociedad, pero que no se están utilizando los recursos que aportan las

mujeres. Teniendo en cuenta que las mujeres representan más del 50% de la población, resulta un desperdicio de recursos no utilizarlos. No se utiliza el talento de candidatas cualificadas. De manera diferente a la mayoría de los otros países, el argumento que parece más fuerte en España, es que el papel de las mujeres en la sociedad es el de ser madres y cuidar de las necesidades de la familia, mientras que el de los hombres es el de ser el sostén de la familia. Sin embargo, las mujeres muestran las ventajas como consejeras debido precisamente a estas consideraciones sobre el cuidado de la familia y sus más amplias experiencias, cualidades que les otorgan precisamente, el hecho de ser madres. En Alemania, una parte importante del debate se refiere a las competencias y cualificaciones. Si la persona es suficientemente competente, podría obtener cargos en un consejo. Mientras en el Reino Unido, un argumento que a menudo se destaca es el de que no existen límites a las oportunidades para las mujeres. Las mujeres sólo tienen que aprovecharlas.

Las dos últimas líneas de la Tabla 1 se refieren a los partidarios de posicionar más mujeres en los consejos, así como qué mujeres se están haciendo con los cargos en los mismos. En Noruega, algunos de los principales partidarios trabajaban en el sistema político. Los políticos en puestos oficiales, apoyados por la burocracia gubernamental, utilizaron sus cargos para adoptar la legislación. Iniciativas similares fueron también adoptadas en España, pero la legislación no encajaba adecuadamente fuera de las iniciativas políticas propuestas originalmente. En una etapa posterior, no ha habido defensores fuertes y visibles.

Las actividades y características de los debates parecen variar de un país a otro. En Alemania se asistió a un debate político polarizado relacionado con la formación del gobierno alemán, mientras que los activistas en el Reino Unido han sido más dispersos.

Una cuestión importante pero a menudo olvidada en los debates sobre las mujeres en los consejos se refiere a quiénes serán las nuevas mujeres consejeras, tras la adopción de una legislación de cuotas. Hay una gran variedad de argumentos sobre qué contribución aportarán, pero ¿quiénes van a ser en realidad?

Las “Golden skirts” (Faldas de oro) es una etiqueta que se ha utilizado internacionalmente para caracterizar a las mujeres que se convirtieron en miembros de varios consejos en Noruega como resultado de la regulación sobre la igualdad de género. El término se ha utilizado en los debates internacionales como un argumento en contra las cuotas de género en los consejos. Sin embargo, en Noruega, las mujeres participantes en múltiples consejos fue, como se mencionó anteriormente, un fenómeno bastante temporal. Además, la

mayoría de las mujeres “pluri-consejeras” no eran profesionales muy destacadas, sino gente común de diversa procedencia. Venían de todas partes de la sociedad noruega. ¿Cómo está siendo y cómo será en otros países? Lo más probable es que haya variaciones en el cuadro. En primer lugar, muy probablemente habrá variaciones dependiendo de si la selección se lleva a cabo en un régimen sin ningún tipo de presión, con una presión sin sanciones (la situación token) o cuando hay sanciones (con altas y ambiciosas cuotas)¹⁴. En segundo lugar, puede haber diferencias en el largo plazo después de haber introducido cuotas, en comparación con los efectos inmediatos¹⁵. En tercer lugar, habrá diferencias significativas entre países¹⁶. En la tabla 1 se presentan varios ejemplos de variaciones entre países.

Actualmente, en España las consejeras parecen constituir la élite internacional de las mujeres españolas, e incluso con frecuencia, si se las compara con los miembros del consejo de sexo masculino. También responden al fenómeno de “faldas de oro”, acumulando muchas de ellas varios cargos como consejeras. Estas mujeres a menudo han tenido experiencia en compañías multinacionales americanas o tienen experiencia política, han ejercido en trabajos en otros países, hablan inglés con fluidez y gozan de una economía sólida, que les permite tener apoyo doméstico. Esta descripción, en particular en relación con la experiencia internacional, difiere de las características esenciales de las de otros países.

2.2 El caso de las mujeres en los consejos desde la óptica empresarial

Varios estudios han concluido que tener mujeres en los consejos y en posiciones de liderazgo es bueno para los negocios¹⁷. Sin embargo, otros estudios han llegado a la conclusión de que puede haber una relación negativa entre posicionar mujeres en los consejos y el rendimiento financiero de las empresas¹⁸.

¹⁴ Se ha estado investigando esto en el caso de Italia.

¹⁵ Esto se ha estudiado en el caso de Noruega

¹⁶ Este es una de los hallazgos en nuestro estudio de observación en varios países europeos.

¹⁷ Ver Lord Davies Review (2011) "Women on Board". Ver también Women on Boards Davies Review – Five Years summary, October 2015: "Improving the Gender Balance on British Boards".

¹⁸ Algunos encuentran una relación positiva entre mujeres consejeras y los resultados de la empresa (Erhardt, Werbel & Shrader, 2003; Carter, Simkins & Simpson, 2003), mientras que otros no encuentran relaciones significativas (Shrader,

Iremos más allá de algunos de estos argumentos para explorar la utilidad para el negocio de las mujeres en los consejos. El argumento de la justicia ha sido considerado y no vamos a utilizar aquí los argumentos que utilizan razones sociales o individuales.

La investigación sobre mujeres en los consejos se ha referido en su mayoría, o bien a la comparativa entre países sobre el número de mujeres en los consejos, o sobre el caso empresarial de las mujeres en los consejos, evaluados en base a indicadores financieros. Arriba teníamos una comparación entre países que iba más allá de los números. El caso del negocio refiere también que las mujeres en los consejos tienen también que aportar más allá de los números. Debe incluir argumentos relacionados con la ampliación del talento, la diversidad o dinámicas relacionadas con el género, la comprensión de los clientes, los consumidores, la demanda de los inversores, la sostenibilidad empresarial y la reputación. En nuestro trabajo sobre el caso empresarial, nos hemos centrado en la perspectiva conductual y nuestros principales hallazgos¹⁹ han hecho referencia a ²⁰:

1. Definición de la creación de valor (¿versus distribución?)
2. Diferencias entre las tareas en los consejos (¿estrategia, control, servicio?)
3. La diversidad a nivel profundo (¿mujer, femenino, feminista?)
4. El uso de la diversidad (¿liderazgo?)
5. El *tokenismo* (¿competencia y preparación?)
6. La masa crítica (¿adaptación a la cultura?)
7. Dinámicas relacionadas con el género (¿hornear pasteles?)
8. Estereotipar roles de géneros (¿los hombres?)
9. Aprendizaje (¿a diferentes niveles?)
10. Evolución de un nuevo discurso (¿cumplimentación de formularios?)

Todos estos puntos muestran la importancia de la comprensión: la dinámica de la gobernanza corporativa, el concepto del consejo y de cómo está funcionando, la diversidad a nivel profundo y dinámicas relacionadas con el género, antes de presentar el caso empresarial de mujeres consejeras. Por todas estas razones, consideramos que es necesario ser escépticos frente a estudios superficiales,

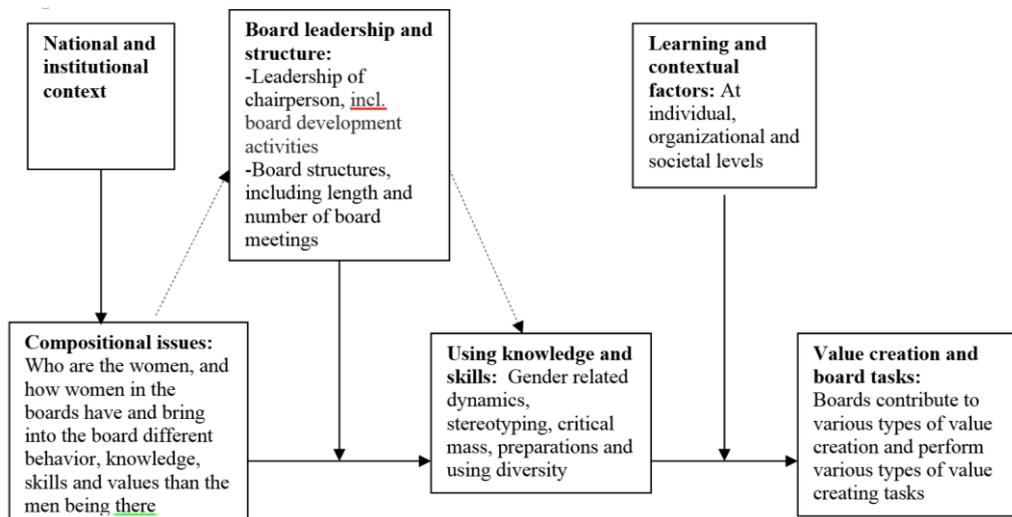
Blackburn & Iles, 1997; Rose, 2007) e incluso algunos encuentran una relación negativa (Bøhren & Strøm, 2005).

¹⁹ Para un resumen más detallado con referencias a los diversos estudios, véase también Nielsen and Huse (2012).

²⁰ Versiones de esta lista también se presentan en otros lugares, incluyendo Huse (2014).

que sientan conclusiones apriorísticas sobre el caso empresarial, sin integrar la totalidad o la mayor parte de las mencionadas perspectivas. Nuestros principales comentarios son que para entender el caso empresarial, es importante entender de qué mujeres se trata, cómo contribuyen los consejos en la práctica a la creación de valor, y cómo se puede mejorar el comportamiento en los consejos²¹. Los diferentes resultados se resumen²² en la Figura 3.

Figura 3. La utilidad para los negocios de las mujeres en los consejos



Es importante hacer una distinción entre el caso empresarial de las mujeres en los consejos y el caso de la sociedad para adoptar una ley de cuotas. ¿Resulta bueno para las empresas tener mujeres en los consejos y es bueno tener una ley que exija esto? ¿Y si es mejor para las empresas, por qué tiene que intervenir el gobierno con regulaciones? El ministro noruego de Industria y Comercio anunció que la ley utilizó el caso empresarial como argumento. El argumento del caso empresarial parecía para él más fácil de seguir que las perspectivas del caso de la sociedad. Resulta obvio que pensaba que las empresas no sabían qué era lo mejor para ellas. Sin embargo, algunos efectos comerciales en Noruega se derivaron de la introducción de la ley, además de los efectos generales de tener mujeres en los consejos.

- La creación de valor: ¿Quién define la creación de valor y cómo se hace? Puede haber diferencias, por ejemplo, entre los cambios a corto plazo

²¹ Huse (2007)

²² Véase también la Figura 12.1 en Huse (2008). Huse (2008) sintetiza las relaciones en la Figura.

en el valor de mercado de la empresa en la bolsa de valores y el valor sostenible creado en la empresa a largo plazo. Algunos también incluyen medidas sociales como la RSC. El posicionamiento de mujeres en los puestos de dirección podría reducir la brecha salarial de género o incluso ser considerado como creación de valor.

- Las tareas del consejo: El impacto de las mujeres en cada Consejo, varía en función de las tareas en las cuales se centran. Los consejos pueden estar involucrados en diversas tareas de creación de valor, incluyendo, por ejemplo, la legitimidad, la creación de redes, asesoramiento, desarrollo de estrategias, de toma de decisiones, diversos aspectos del control y de distribución de valor. En algunos estudios se ha visto que puede haber resultados positivos relacionados con la contribución de las mujeres consejeras en la estrategia, pero negativo para tareas de networking y de asesoramiento.
- Diversidad: ¿Cómo son de diferentes las mujeres de los hombres? Y aún más importante, ¿qué diferencias hay entre las mujeres y los hombres en los consejos? Es importante explorar la diversidad a nivel profundo y no sólo a nivel superficial, así como ir más allá del género biológico para entender la contribución de las mujeres. No todas las mujeres que aspiran a cargos en el consejo tienen valores femeninos, un comportamiento femenino o una agenda feminista. Las mujeres que son reclutadas para los consejos pueden tener características normalmente atribuidas a valores masculinos y oponerse firmemente a una agenda feminista.
- Liderazgo y uso de la diversidad: El buen liderazgo en los consejos y sus buenas estructuras pueden influir en el uso de la diversidad. Sin embargo, los consejos se establecen a menudo para la toma rápida de decisiones y el conocimiento y las habilidades de los consejeros rara vez se utilizan totalmente. No podemos esperar ver impactos asociados a la diversidad, si no se explotan las diferencias. El uso de los conocimientos y habilidades de las mujeres en los consejos, dependerá en gran medida del presidente del consejo; de su estilo de trabajo y actitudes. El liderazgo también puede incluir aspectos de reglas y normas.
- Estereotipo de los roles de géneros: El impacto de las mujeres depende también de la forma en la que se las percibe en el consejo. Los grupos de consejeros pueden reducir el impacto de las mujeres consejeras, si las excluyen o simplemente las considera como simbólicas.
- La masa crítica: El impacto depende de si las mujeres se están adaptando a una cultura ya existente. Cuando sólo hay una o dos mujeres en un consejo, tienden a adaptarse a la cultura del consejo ya

existente. Tener al menos tres mujeres en un consejo se ha considerado importante para aumentar la contribución específica de las mujeres.

- *Tokenismo*: La selección de mujeres en los consejos puede ser el resultado de la presión externa. Las mujeres pueden ser vistas como símbolos para cumplir con esa presión externa. La conciencia acerca de un posible tokenismo aumenta la competencia y la preparación. Nadie quiere elegir mujeres no competentes y las mujeres elegidas no quieren ser percibidas como incompetentes. Por lo tanto, la perspectiva tokenista, conduce al hecho de que las mujeres que se seleccionan están más cualificadas y son más competentes que los miembros del consejo existente.
- Dinámicas relacionadas con el género: Las cosas pueden cambiar cuando las mujeres y los hombres se reúnen. El comportamiento de los hombres y el ambiente en el consejo a menudo cambia cuando hay presentes mujeres. A menudo podemos observar un mejor ambiente en un consejo con mujeres que sin ellas. Esto es importante a menudo para la consecución de la cohesión. No implica necesariamente que las mujeres sean diferentes, sino que los hombres del consejo comienzan a "hornear pasteles", para conseguir una mejor cohesión.
- Efectos sobre el aprendizaje: Los efectos pueden cambiar con el tiempo y el lugar. En el futuro veremos más mujeres con experiencia como consejeras llenando Consejos. Podría haber efectos de aprendizaje individual, grupal, organizacional y social. Muchos de los efectos mencionados anteriormente pueden incluso desaparecer dado que tener mujeres en los consejos se convierte en algo habitual.
- Nueva comprensión del concepto de buen gobierno corporativo. Un enfoque importante en el debate sobre gobierno corporativo ha sido el de los consejeros independientes que supervisan la gestión. La transparencia y la distribución de valor han sido los objetivos. La discusión sobre las mujeres en los consejos se ha centrado en la competencia, la diversidad y el uso de conocimientos y habilidades. La toma de decisiones estratégicas y la creación de valor sostenible a largo plazo se han convertido en los objetivos. Esta argumentación se ilustra en la Tabla 2.

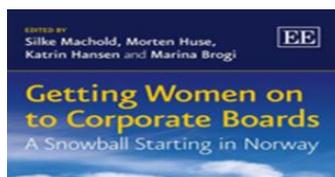
Tabla 2. Códigos de gobierno corporativo y mujeres en los consejos

CG Codes debate and consequences – male/yang	Women quota debate and consequences – female/yin
Independence	Competence
Value distribution	Value creation
Decision-oriented	Process-oriented
Control – risk aversion	Innovation – risk willing
Finance literature	Strategy literature
Shareholder identification	Firm identification
Short term	Long term
Agency theory	Team production theory

La Tabla 2 muestra los conceptos que con frecuencia se utilizan en los debates en curso sobre los consejos y el gobierno corporativo. Los aspectos importantes del presente debate internacional sobre el gobierno corporativo se presentan en el lado izquierdo de la Tabla 2. Este debate tiene su núcleo en la doctrina financiera y entre los actores de los mercados financieros. En el lado derecho se presentan los aspectos correspondientes a las mujeres presentes en el debate sobre consejos. Los conceptos correspondientes reflejan posiciones opuestas y la discusión acerca de que las mujeres en los consejos pueden redirigir el debate de gobierno corporativo para centrarse más en la competencia, la creación de valor, los procesos, la innovación, la doctrina sobre estrategia, la identificación de la misión de la empresa, el largo plazo y en la teoría de la producción en equipo.

2.3 ¿Por qué España se está posicionando por detrás de otros países europeos?

Hemos visto ilustrado en la Figura 2 como España se está situando por detrás de otros países europeos con respecto a la cuestión de la presencia de mujeres en los consejos. Podría haber muchas razones detrás de esto. La Tabla 1 mostró algunos de los diferentes argumentos. Esta sección resume tres puntos señalados en la presentación que tuvo lugar en Madrid en enero de 2016. Las presentaciones estaban fundamentadas en tres publicaciones diferentes:



1. Machold, Huse, Hansen and Brogi: *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball*

Starting Rolling in Norway,
Cheltenham, E. Elgar (2013)



2. Iannotta, Gatti and Huse (2015 online) Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach, *Corporate Governance: An International Review* (2015 – online first)



3. Seierstad, Warner-Søderholm, Torchia and Huse: Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors, *Journal of Business Ethics* (2015 – online first)

2.3.1 La historia de Noruega. Sanción formal

En la primera publicación exploramos el desarrollo de la bola de nieve noruega. La historia de Noruega gira en torno a cómo las cuotas de género y las sanciones formales comenzaron a propagarse desde Noruega a la Unión Europea y al resto del mundo, al igual que la conversión de una bola de nieve en una avalancha mundial. Las cuotas con sanción oficial se produjeron después de un largo período de exploración intensiva de la acción voluntaria. Leyes de cuotas será probables en muchos países si no se llevan a cabo las acciones voluntarias. Mujeres, activistas y políticos no van a aceptar por más tiempo que esto afecte a más generaciones para conseguir la igualdad de género en los puestos de poder en las empresas, y en particular, en los consejos. Esta amenaza intensificará las acciones voluntarias, como fue el caso del Reino Unido.

España introdujo una legislación sobre igualdad de género como segundo país en Europa. Pero no había sanciones. La posibilidad de adoptarlas se esfumó cuando el partido socialdemócrata (PSOE) dejó el gobierno en 2011. Los instrumentos radicales no existen. Los mayores efectos inmediatos sólo existen

en los países en los que se adoptan sanciones radicales como Noruega, Francia e Italia. Véase la Figura 2.

2.3.2 Complementos institucionales. No sólo cuotas

En la segunda publicación se utilizó un enfoque configuracional y exploramos cómo se complementan entre sí los diferentes instrumentos de política pública. No sólo son importantes las políticas por separado, sino aún más, la forma en la que se configuran entre ellas. Exploramos cómo se relacionan factores nacionales causal- y conjuntamente con la presencia de mujeres en los consejos y si son sinérgicos o sustitutos. Concluimos en que las cuotas no son suficientes. Se estudiaron las relaciones entre los permisos parentales de maternidad y paternidad en los países de la UE.

Se descubrió que cuanto más neutra sea la cultura social, el estado del bienestar y las instituciones laborales, mayor será el número de mujeres en los consejos de un país. También se descubrió que la amplitud de los permisos de paternidad en comparación con los permisos de maternidad y el nivel de pleno empleo de las mujeres y de igualdad en la sociedad, son razones importantes para lograr el equilibrio de género en los consejos de las empresas. Este tipo de políticas públicas e instrumentos complementarios también son débiles en España.

2.3.3 El papel de actores y procesos. La falta de campeones

En la tercera publicación se compararon los actores y procesos en los esfuerzos para aumentar el número de mujeres en los consejos en Inglaterra, Alemania, Italia y Noruega. Exploramos procesos que incluían qué actores eran críticos, sus motivaciones e interacciones. Cubrimos el juego político, tanto dentro como fuera del área legislativa. El estudio contribuyó incluyendo en la discusión sobre las mujeres en los consejos, el politiquero y las políticas públicas nacionales, así como perspectivas dinámicas.

Se exploró la importancia del juego político y de los campeones que luchan para lograr el cambio. España ha olvidado la incorporación del tema social en este ámbito. España tiene muchas asociaciones con mujeres que aspiran a puestos en los consejos, pero sólo hay unos pocos defensores visibles y creíbles en esta liga. Estos resultados también se deben a las prácticas de contratación de las sociedades cotizadas. Los consejeros en España son designados hasta un 80% de las veces dentro del círculo de conocidos sociales del CEO, del presidente, u otros miembros del consejo.

3. Estudio del debate español

El principal objetivo de nuestro proyecto de investigación ha sido explorar formas para progresar en relación con la participación de mujeres en los consejos de las empresas españolas. En el capítulo anterior hemos presentado lecciones de Noruega y otros países europeos sobre las iniciativas que han realizado para incrementar el número de consejeras, el caso empresarial sobre las mujeres en consejos, así como reflexiones sobre porqué España se está situando por detrás de otros países europeos. En el Capítulo 3 se presentan los resultados de la encuesta que elaboramos para entender el debate sobre la presencia de mujeres en los consejos en España. La encuesta, que se realizó a lo largo de cuatro meses presenta tanto resultados cuantitativos como cualitativos. El siguiente capítulo expone los resultados de otras iniciativas llevadas a cabo durante esta investigación, tales como entrevistas y reuniones con los principales actores del debate español. El capítulo tiene las siguientes subsecciones: Objetivos y métodos, resultados, reflexiones sobre las cuotas, reflexiones sobre la formación y, finalmente, conclusiones y sugerencias.

3.1 Objetivos y métodos

Se trata de un estudio exploratorio que persigue analizar los principales motores para promover la presencia de mujeres en los consejos de las empresas españolas. La encuesta fue diseñada para ayudarnos a entender mejor las razones por las cuales el progreso en España es más lento que en el resto de los principales países de la Unión Europea. La encuesta nos ayudará a analizar no sólo los motores, sino también las causas y los conceptos erróneos que están a la base del lento desarrollo del empoderamiento de las mujeres en los consejos.

La investigación partió de la elaboración de una encuesta electrónica que enviamos a más de mil personas entre la población que elegimos como objetivo: directores generales, consejeros, altos ejecutivos, directivos intermedios, académicos y funcionarios de la alta administración. Las encuestas fueron enviadas directamente por Mirian Izquierdo, a partir de la base de datos de Comerciando Global. Recibimos 262 respuestas con una tasa de respuesta de más del 25%. De la respuestas, aproximadamente el 30% correspondió a participantes hombres y el 70% a mujeres. Survey-Monkey y SPSS fueron utilizados en la recogida de datos y análisis de datos.

Las respuestas a las preguntas cuantitativas y cualitativas se presentan en este capítulo. La población de la encuesta se define de la siguiente manera:

- Cargos: Un 16,3% son CEOs, un 20,6% miembros del equipo de dirección, un 26,8% otros altos ejecutivos y un 36,2% son directivos intermedios.
- Edad: El 13,2% de los encuestados tienen más de 55 años, un 56% entre 46 y 55 años, un 26,6% entre los 36 y 45 años y un 4,3% los encuestados, 35 años o menos.
- Experiencia laboral: Un 69,9% tiene más de 20 años, un 19,3% entre 16 y 20 años, un 8,9% entre 11 y 15 años y un 1,9% tienen 10 años o menos.
- Nivel de educación: Un 12,4% son doctores, un 78,6% poseen un título de máster o postgrado y un 8,9% un diploma universitario.

Se utilizó una escala de 7 puntos, preguntas abiertas y respuestas con diferentes opciones. Este capítulo analiza y presenta por separado las respuestas a las preguntas cuantitativas y cualitativas.

3.2 Resultados

El objetivo de los análisis fue explorar en el ámbito español la importancia de los grupos de actores/defensores, así como los factores/iniciativas que influyen en este debate. Además, queríamos explorar las barreras a las cuales las mujeres tienen que hacer frente para llegar a los consejos y, finalmente, analizar los principales argumentos en favor de la promoción de las mujeres a los consejos.

Para ello, utilizamos preguntas que, o bien se habían utilizado en otros estudios similares o se derivaron de nuestras entrevistas y reuniones a lo largo del otoño de 2015. Las entrevistas formales fueron grabadas y transcritas. En las preguntas cuantitativas se utilizó una escala de siete puntos. En las respuestas de la escala, el 1 corresponde a la puntuación más baja (o muy en desacuerdo) y el 7 a la más alta (o muy de acuerdo).

En esta sección informamos sobre la distribución y medios de las cuestiones individuales. Se comentan las diferencias entre sexo y edad. Para explorar las diferencias de edad se utilizó el análisis ANOVA. Posteriormente, clasificamos las diversas respuestas de los componentes principales y describimos las relaciones entre ellos. Para ello se utiliza el análisis de componentes principales con rotación Varimax en SPSS. Los análisis de los componentes principales se realizaron en varias rondas. Fueron usados test Scree y se descartaron los elementos altamente evaluados en más de un componente. Este estudio sólo presenta los factores/índices finales. Por ello, los componentes finales son los principales conceptos analíticos que se pueden utilizar para progresar en la presencia de mujeres en los consejos en España.

Las estadísticas descriptivas de los componentes finales se presentan en la Tabla 3. Las correlaciones entre ellas se presentan en el Apéndice. La estadística descriptiva, incluyendo la mínima, el máximo, errores estándar, la mediana y desviaciones estándar, se muestran en la Tabla 3 en relación con:

- Defensores/actores: Mujeres protagonistas, actores del mundo de los negocios y actores relacionados con la política y la sociedad.
- Factores de influencia: Factores específicos relativos a las propias mujeres y factores generales.
- Barreras a las que las mujeres se enfrentan: Barreras de visibilidad, barreras en relación con la experiencia y barreras sobre la vida privada.
- Argumentos para promover a las mujeres: razones sobre la Justicia/sociales y en relación con el caso empresarial

Tabla 3. Descriptivos de los componentes finales

	Descriptive Statistics				
	Min	Max	Mean	Std. Error	Std. Dev
A1. Women related actors	1.00	7.00	5.34	.083	1.169
A2. Business related actors	2.60	7.00	5.22	.076	.977
A3. Political public actors	1.00	7.00	5.35	.086	1.067
F1. Women specific factors	1.00	7.00	4.88	.075	1.206
F2. General factors	1.50	7.00	5.26	.075	1.050
B1. Visibility barriers	2.00	7.00	5.48	.092	1.235
B2. Experience barriers	1.00	7.00	2.85	.114	1.513
B3. Private life barriers	1.33	7.00	5.01	.089	1.182
R1. Justice/societal reasons	2.00	6.00	4.95	.074	.983
R2. Business reasons	2.00	6.00	5.74	.070	.656

A continuación presentamos los resultados y las cifras en detalle.

3.2.1 La importancia de los diversos actores/defensores para promover el progreso

¿Cuáles son los actores más importantes en España que contribuyen al avance del posicionamiento de la mujer en los consejos?

El 15% de los encuestados respondió a la pregunta abierta relativa a la identificación de los principales actores en España. Las respuestas arrojan la siguiente información:

- El 35% de las respuestas cita como principales actores a presidentes, directores generales, consejeros y secretarios de los consejos de empresas cotizadas y grandes empresas.
- El 20% indicó que los principales actores son líderes culturales y religiosos: *“Líderes religiosos, figuras públicas, personas del mundo de la ficción (cine, series, novelas)”*, *“Líderes relacionados con la cultura y/o con peso en la sociedad”* y *“Líderes del ámbito de las Artes y Humanidades”*.
- El 10% incluyó a los inversores como una categoría nueva de actores, no incluida entre las posibles respuestas de la encuesta.
- Otros actores indicados fueron el Papa, los sindicatos, la Casa Real, los *coaches*, *think-tanks*, la Iglesia, ONU Mujeres, las redes sociales y líderes de la sociedad sin ulterior especificación.

Si lo comparamos con los estudios realizados en otros países, sorprende que no se haya aludido en mayor medida a los principales medios de prensa y comunicación.

De las respuestas cuantitativas se extrajeron tres grupos de actores (componentes):

- Actores/defensores como personas individuales u organizaciones que están abogando porque las mujeres lleguen a los consejos.
- Actores relacionados con la mujer (asociaciones de mujeres).
- Actores empresariales (asociaciones empresariales) y actores relacionados con la esfera política y lo social (políticos y asociaciones públicas).

Todos los grupos se consideraron importantes. No se contemplan diferencias significativas y de vital importancia entre ellos.

En la Tabla 4, presentamos las respuestas a las preguntas acerca de la importancia de los principales defensores/actores.

Tabla 4. Las evaluaciones de importantes actores/defensores. Distribución

	1	2	3	4	5	6	7
Political parties and politicians	4	6	7	28	39	52	86
Women's associations	7	12	24	43	56	38	42
Women's leaders	1	3	6	17	44	61	89
Interest groups pushing women's power	4	4	10	36	65	58	44
Influences from other countries	2	4	20	34	60	58	44
Draft of EU legislation	1	2	7	13	41	70	88
Business organizations	2	5	16	26	55	79	39
Mass media and communication	2	2	16	26	43	67	65
Universities and Business schools	2	8	16	37	69	42	44
Administration and civil servants	10	23	31	56	54	27	20
Institutional investors	5	11	19	35	48	65	36
Foundations for good corporate governance	3	14	20	66	59	39	19
Headhunters and the biggest consultants	6	9	14	34	45	72	42
Other leaders	6	8	7	14	14	16	17

Las mujeres puntúan más alto que los hombres la importancia de los partidos políticos y de los mismos políticos, así como la importancia de la comunicación de masas y de los medios de comunicación. No hay otras diferencias significativas de género. Las mujeres más jóvenes consideran más importante que las mujeres de más edad, la influencia de otros países. Las mujeres mayores de 55 años consideran de mayor importancia la comunicación de masas y los medios de comunicación.

Presentamos en la Tabla 5 los actores representados en los distintos grupos de actores/defensores. El grupo de actores relativos a la mujer, se refiere en particular a mujeres individuales que promueven el cambio, las asociaciones de mujeres cuyas asociadas desean ser en buena medida consejeras y los grupos de interés que quieren hacer algo por las mujeres. Su objetivo es principalmente mejorar la situación de la mujer en las instancias de poder económicas.

Los actores relacionados con la empresa son los que generalmente quieren mejorar el desarrollo empresarial. Este grupo incluye universidades y escuelas de negocios, head hunters y grandes empresas de consultoría, inversores institucionales, la influencia internacional y las organizaciones empresariales. Esperan que la situación de la mujer mejore, utilizando argumentos válidos desde la óptica del caso empresarial.

Tabla 5. Actores/defensores. Principales componentes

<i>Actors – components</i>	
Leading women	A1.Women-related actors
Women’s associations	
Interest groups, pushing to increase women’s power and influence	
Universities and business schools	A2.Business-related actors
Head hunters and biggest consulting firms	
Institutional investors	
International influence from other countries	
Business organizations	A3.Political-public actors
Political parties and politicians	
Draft of an EU legislation	
Mass communication and media	
Administration and civil servants	

Los actores políticos/sociales, en favor del posicionamiento de mayor número de mujeres en los consejos, son: los partidos políticos y los políticos individuales, la legislación de la Unión Europea y la presión internacional, los medios de comunicación y los funcionarios públicos. La doctrina sobre las ciencias políticas contribuye a la comprensión del comportamiento y el impacto de este grupo.

En el análisis de los componentes principales, se descartaron algunos elementos (preguntas) dada bien su limitada contribución al cuadro general, en comparación con otros actores, o bien dado que su contribución no encajaba en ninguno de los grupos principales. Entre estos actores/defensores, se sitúan las fundaciones activas en el ámbito del gobierno corporativo, que no presentan un papel destacado en el debate.

La principal implicación de las respuestas sobre los actores del debate es que todos los grupos se consideran importantes, aunque deben desarrollarse diferentes estrategias para actuar con cada uno de ellos. Cada grupo se considera que tiene su impacto en particular. El análisis cualitativo presenta sugerencias adicionales sobre interpretaciones y acciones.

3.2.2 La importancia de diversos factores/iniciativas influyentes y recomendaciones sobre buenas prácticas

¿Cuáles son las recomendaciones más importantes de buenas prácticas para aumentar el número de mujeres en los consejos en España?

Varias preguntas de la encuesta abordaron esta cuestión. En la Tabla 6 se presentan las respuestas sobre iniciativas influyentes mientras que la Tabla 7, presenta la evaluación de las buenas prácticas. Estas son algunas de las respuestas a las preguntas abiertas.

El 8% de los encuestados lo hizo especificando las preguntas de la misma, relativas a mejores prácticas. Según ellas, debería animarse a que se orientaran a:

- Acciones con participación de los medios de comunicación: *“Los medios de comunicación tendrían que involucrarse”*.
- Compromiso político y legislación vinculante: *“Legislación, compromiso político”* y *“Legislación que obligue a las empresas”*.
- Legislación o compromisos vinculantes por parte de los *Head Hunters* cuando busquen consejeros: *“Fomentar la carrera profesional de ejecutivas con talento”, “Conseguir el compromiso de los reclutadores de trabajadores y la obligatoriedad legal”* y la *“Obligación de presentar candidatas a cada puesto, no solo candidatos, y que las organizaciones se planteen objetivos cuantitativos de entrada de mujeres y plazos para cumplirlos”*.
- Planes que cuenten con la participación de directores generales y consejos directivos: *“Darse a conocer en comisiones de retribuciones y nominaciones: estar en foros masculinos”* y que *“Que en el seno de los consejos se siga periódicamente el potencial de mujeres con potencial, invitándolas incluso a sesiones del consejo con el fin de conocerlas, conocer sus ideas y detectar sus talentos”*.
- Investigación que justifique la necesidad de aumentar el número de mujeres en consejos directivos según el caso empresarial: *“Mostrar las estadísticas de la rentabilidad de las empresas con mujeres directivas”*.

Tabla 6. Evaluación de los factores/iniciativas influyentes. Distribución

	1	2	3	4	5	6	7	Rating Average
Access to executive labor market	0	2	3	19	46	71	75	5,88
Political initiatives for gender equality	0	6	14	27	40	65	65	5,56
Particular lobbying campaigns	2	4	6	24	49	83	49	5,58
Special training for women candidates	4	12	17	41	59	53	30	4,94

Se formularon cuatro preguntas sobre los factores más influyentes de este debate. La reflexión principal es que las mujeres están viendo que se las excluye del mercado de trabajo ejecutivo. Las mujeres puntúan más que los hombres estos factores. No hay ninguna diferencia significativa entre los sexos en relación con la evaluación de las iniciativas políticas. Respecto a la edad tampoco hubo diferencias significativas.

En la Tabla 7 se presenta la importancia de las diversas recomendaciones para conseguir mujeres en los consejos. Las mujeres evalúan más significativamente que los hombres la importancia de las iniciativas siguientes: la realización de eventos organizados por asociaciones de mujeres, la participación en redes y la organización de debates con políticos. Respecto a la edad no hubo diferencias significativas.

A continuación, se presenta el análisis de los principales componentes sobre la cuestión cuyos resultados se representan en la Tabla 8. Se extrajeron dos componentes: las recomendaciones específicas para mujeres y las recomendaciones generales. La Tabla 3 ya ponía en evidencia que las recomendaciones generales se consideran más importantes que las recomendaciones relacionadas con las mujeres.

Las recomendaciones relacionadas con mujeres se refieren a iniciativas de marcado perfil de género, tales como las iniciativas de redes de mujeres, la mentorización; las actividades de formación para mujeres, las listas de mujeres consejables y la organización de eventos para promover a la mujer en los consejos. Las recomendaciones generales de género neutro se refieren a las discusiones políticas, cursos de formación general, los debates en medios de comunicación, seminarios y la participación en asociaciones de consejeros.

Tabla 7. Las evaluaciones de las recomendaciones y mejores prácticas.

Distribución

	1	2	3	4	5	6	7	Rating Average
Realization of events on the topic organized by women associations	7	7	45	54	59	33	13	4,39
Participation in networks for women aspiring for board memberships	4	8	27	40	55	50	34	4,93
Participations in associations of board members	3	4	11	34	46	68	53	5,43
Participation in lists of "board ready women"	4	6	17	39	43	59	49	5,23
Participation in mentoring and developing programs for women	3	10	18	34	62	53	37	5,07
Organization of events that involve media debates	3	4	13	30	50	77	41	5,36
Organization of debates with politicians from various parties	4	8	14	41	56	62	33	5,09
Participation in training courses for board members	3	5	20	31	63	65	31	5,13

Tabla 8. Las recomendaciones y mejores prácticas. Componentes

Factors components	
Participation in networks of aspiring female directors	F1.Women-specific factors
Participation in mentoring and specific training events	
Participation in listings of ready board member women	
Realization of events organized by women's associations on the topic	
Organization of debates with political figures from different parties	F2.General (gender neutral) factors
Organization of events that involve the media on the debate	
Participation in training courses for directors, with the support of listed companies	
Participation in associations of directors	

Los encuestados creen mucho más en las prácticas de género neutro. Sin embargo, parece que hay un vacío en lo que creen y lo que realmente está ocurriendo en España.

3.2.3 La importancia de las diversas barreras a las que se enfrentan las mujeres para posicionarse en los consejos

¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de progresar en su carrera corporativa y convertirse en consejeras?

Un 16% de los encuestados dio su opinión en las respuestas abiertas sobre las que, desde su punto de vista, son las principales barreras. Estas barreras pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Barreras sociales/de comportamiento: los resultados más elegidos están relacionados con el hecho de que los hombres no se sienten cómodos cuando trabajan con el sexo opuesto en los consejos directivos: *“Los hombres se sienten más cómodos con hombres, las mujeres les cambian el paso y no quieren ser cuestionados”, “Club de hombres”, “La reacción negativa de los pares de hombres ante la entrada de mujeres, porque prefieren estar entre hombres”, “Existen dificultades cuando la mujer va ascendiendo a puestos directivos” y “Las barreras no están en el mercado laboral, sino en la sociedad y en la educación”.*
- Barreras de mercado: comentarios relacionados con la maternidad; los horarios, la visibilidad de las mujeres y sobre todo, las políticas de contratación de las sociedades cotizadas: *“Comités de Nombramiento y reclutadores de trabajadores que no presentan candidatas, por lo menos más de una, en los procesos de selección para puestos de consejeras”, “Barreras impuestas por los propios consejos/consejeros actuales” o “Hay que ayudar a gestionar las carreras discontinuas de las mujeres con los intervalos de maternidad”.*
- Barreras educativas y de formación: La falta de experiencia y de formación es un argumento habitual que emplean las sociedades cotizadas para no nombrar consejeras. Sin embargo, el mercado español apenas conoce la formación y el nivel educativo de los consejeros hombres: *“Si no podemos acceder a los puestos, no hay formación profesional relevante. Es la pescadilla que se muerde la cola”, “La dificultad estriba en la “costumbre” y la falta de contacto de las mujeres en la mayoría de redes de hombres preparados para ser consejeros” o la “Falta de planificación de carrera”.*
- Barreras culturales: los prejuicios son la barrera más habitual de esta categoría: *“Cultura hispánica muy poco igualitaria”, “Cuando se llega a posiciones ejecutivas es casi imposible ascender sin ser juzgada hasta por las propias mujeres”, “La propia mujer decide que no le interesa el*

sacrificio familiar que supone” y los “Estereotipos sobre el rol femenino en la sociedad”.

Por último, se indicó que en las sociedades públicas existen menos barreras.

En los análisis de los componentes principales, las respuestas cuantitativas arrojaron tres componentes en relación con las barreras (Tabla 10): barreras de visibilidad, barreras relacionadas con la experiencia y barreras del ámbito de la vida privada. Las barreras relacionadas con la experiencia y la formación no se consideraron importantes. Los encuestados expresaron la creencia de que las mujeres tenían suficiente experiencia y educación para ostentar cargos como consejeras (ver Tabla 3). Las barreras más importantes fueron percibidas como barreras de visibilidad, pero también las barreras relacionadas con la vida privada se consideraron importantes.

Tabla 9. La importancia de las barreras. Componentes

<i>Barrier components</i>	
Lack of visibility	B1. Visibility barriers
Insufficient networking or relations	
Internal barriers put up by companies	
Lack of relevant professional experience	B2. Experience barriers
Insufficient education	
Spouse/family imposed barriers	B3. Private life barriers
Self-imposed psychological barriers	
Conciliation problems with family/personal life	

El componente relativo a las barreras relativas a la experiencia profesional, incluye dos aspectos: el relativo a la educación y a la experiencia profesional relevante. Sólo un pequeño grupo de los encuestados indicaron que la educación representa un problema (ver Tabla 10).

El componente relativo a las barreras de visibilidad se refiere a cuestiones sobre la visibilidad de las mujeres, el networking y a las barreras internas creadas por las propias empresas ("techo de cristal"). La percepción de la barrera del "techo de cristal" es muy alta. Las barreras de la vida privada también son significativas, en particular los problemas de conciliación que las mujeres experimentan con respecto a la familia/vida personal.

Tabla 10. Las evaluaciones de las barreras a las cuales se enfrentan las mujeres.
Distribución

	1	2	3	4	5	6	7	Rating Average
Conciliation problems with family/personal life	1	6	4	21	37	53	78	5,79
Insufficient education	68	52	26	28	9	7	6	2,51
Lack of relevant professional experience	34	44	32	31	28	18	7	3,29
Lack of visibility	7	11	4	25	36	49	67	5,45
Insufficient networking	9	16	13	14	42	58	45	5,12
Internal barriers put up by companies	1	1	9	18	30	62	78	5,88
Self imposed psychological barriers	10	12	18	28	45	50	35	4,90
Spouse/family imposed barriers	12	21	28	30	46	39	19	4,38

Casi el noventa por ciento (85,7%) de los encuestados manifestó que en la España de hoy, las mujeres se enfrentan a barreras de forma diferentes a los hombres en el mercado laboral ejecutivo. Sólo el 5,5% manifestó lo contrario. Los hombres puntúan más incluso que las propias mujeres que los problemas de conciliación de la vida familiar/vida personal constituyen una barrera para las mujeres. No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en las barreras impuestas respecto a cónyuge/familia. Las mujeres evalúan más alto que los hombres, el resto de barreras.

Las mujeres más jóvenes valoran más los problemas de conciliación de la vida familiar/personal y las barreras impuestas por el cónyuge/la familia, respecto a las mujeres más mayores (mayores de 45 años); mientras que las mujeres más maduras, consideran más significativos, respecto de las más jóvenes, los problemas de una formación insuficiente.

Las conclusiones sobre las barreras indican que las mujeres se enfrentan a problemas culturales tanto a nivel privado, en el hogar, como en la comunidad empresarial. Estas cuestiones representan temas que deben tratarse principalmente a nivel de política pública. Los permisos de paternidad y las cuotas de género (y los vínculos entre ellos) pueden ser los instrumentos políticos idóneos para mejorar esta situación.

3.2.4 La evaluación de diversas razones para incrementar el número de mujeres en los consejos

La tabla 11 presenta los diversos argumentos para incrementar el número de mujeres en los consejos.

El 3% de los encuestados respondió a las preguntas cualitativas, profundizando en los motivos por los que debería fomentarse la presencia de mujeres en los consejos. Estos motivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Igualdad: *“Gestión de la Inteligencia”*.
- Modelo de negocio: *“Promoción de la diversidad de género como factor clave de éxito”, “Ampliación de puntos de vistas y perspectivas muy valiosas a considerar en la toma de decisiones”, “Para conseguir mayor equilibrio en la toma de decisiones y fomentar más la humanidad” y “Aprovechar el talento femenino”*.
- Razones de mercado: *“Reflejar en la empresa la composición de su mercado (la mayoría de mujeres deciden la compra)”*.
- Gobierno corporativo: *“Mejorar el gobierno corporativo”*.

Los resultados y las opiniones expresadas, muestran que el valor de la igualdad no es el predominante en la sociedad española, y que hasta las mujeres, que constituyen el 70% de los encuestados, sienten la necesidad de justificar la presencia de mujeres en los consejos, según su capacidad de contribuir positivamente a los resultados económicos de las empresas.

Tabla 11. Evaluación de las razones/argumentos para lograr posicionar mujeres en los consejos. Distribución

	1	2	3	4	5	6	7	Rating Average
Sustainable profit management	8	3	15	18	34	56	61	5.14
Empowerment of more than 50% of the population	6	3	13	23	32	49	65	5.17
Social justice and fairness	7	5	15	26	33	50	57	5.04
Widening the talent pool	0	1	3	6	23	51	111	5.75
Synergies with CSR	8	6	18	34	54	45	28	4.76
Consumer demand	12	12	20	47	53	28	20	4.36
Investor demands	11	16	24	46	48	27	19	4.27
Addressing obstacles	3	11	27	36	44	37	27	4.62
Following the tendencies in the other EU countries	2	8	13	32	48	58	27	4.97

Más del ochenta y tres por ciento (83,3%) de los encuestados están a favor de una representación equilibrada en los consejos de las empresas cotizadas españolas y menos del 3% expresa su opinión en contra.

Las mujeres valoran más que los hombres todas las argumentaciones. Las diferencias en relación con la RSC, la demanda de los consumidores y la de los inversores no son significativas. Las mujeres jóvenes encuentran significativamente más importantes argumentos como: la gestión sostenible, el empoderamiento de más del 50% de la población, la necesidad de ampliar la utilización del talento (subrayada también por las mujeres de más de 55 años) y las demandas de los inversores, que las mujeres más maduras.

Los diversos elementos de la encuesta revelan diferentes grupos de argumentos. Por un lado, existen los argumentos sociales y jurídicos. Por otro lado, aspectos ligados al business case. Estos últimos incluyen argumentos sobre la demanda de clientes e inversores, la reputación social corporativa, etc., pero también argumentos relacionados con el aprovechamiento del talento de las mujeres para convertirse en potenciales consejeras. Uno de los principales argumentos del business case sobre mujeres en consejos, se refiere al hecho de que existen numerosas mujeres competentes y poseedoras de un talento, que no está siendo considerado, ni utilizado. Las empresas pierden ganancias potenciales al no incluir este tipo de mujeres en sus consejos. En el análisis de las componentes principales, encontramos una componente principal subyacente en las

preguntas. Este componente se refiere al argumento relativo a la justicia del caso social. Esta componente contemplaba cuestiones relativas a la sostenibilidad, la justicia social y la equidad, así como argumentos acerca de la responsabilidad social corporativa (RSC). Los elementos relativos al business case se fragmentaron y no revelaron ningún componente subyacente. En relación con el business case, decidimos por tanto considerar la reserva de talento como su argumento central. Esto se muestra en la Tabla 12. La ampliación del talento obtuvo las calificaciones más altas de los encuestados, lo que encaja con el tipo de argumentos más utilizados en los debates de toda Europa acerca de mujeres en consejos.

Tabla 12. Justificaciones/argumentos a favor de las mujeres en los consejos. Componentes

<i>Rationale components</i>	
Arguments related with corporate social responsibility	Justice-societal reasons
More sustainable management firms	
Social justice and equitability	
Widening the talent pool to contribute to the creation of wealth	Business reasons

Tabla 13. Las evaluaciones del uso de las cuotas. Distribución

	1	2	3	4	5	6	7	<u>Rating Average</u>
Women mobilised for quotas to increase women's representation	5	19	32	39	46	40	26	4.45
Political elites recognised strategic advantages for pursuing quotas.	7	13	22	27	54	47	37	4.74
Quotas were consistent with existing or emerging notions of equality and representation	3	7	17	45	42	59	33	4.90
Quotas were supported by international norms and spread through transnational sharing	4	8	14	30	45	62	45	5.04

Las mujeres evalúan de forma superior a los hombres todos los argumentos en favor de la utilización de cuotas. Las mujeres más maduras puntúan significativamente más en comparación a las mujeres más jóvenes la importancia de cuotas apoyadas por normas internacionales.

España estableció en 2007 su ley de equilibrio de género recomendando el equilibrio de la presencia del 40% del género menos representado en los consejos. Sin embargo, una recomendación no puede considerarse como una normativa de cuotas. La cuestión sobre la introducción legal de la cuota es por lo tanto también en España una pregunta clave. El argumento más puntuado en esta sección relativa a las cuotas es que éstas sean contempladas en la normativa internacional y se difundan entre los diferentes países a través del intercambio transnacional.

Los resultados de nuestro estudio manifiestan un claro apoyo a las cuotas como principal instrumento para conseguir el progreso hacia el incremento de las mujeres en los consejos en España (ver Tabla 13). En la cuestión en la que preguntamos si los encuestados encuentran útiles las cuotas en las sociedades cotizadas, el 80% de los encuestados respondieron que son útiles. Además, dentro de este grupo, el 90% recomienda la aplicación de cuotas a todas las grandes empresas, con independencia de si son cotizadas o no.

3.3 Reflexiones sobre las cuotas

Esta ha sido la pregunta que más comentarios ha generado de toda la encuesta. 144 encuestados, es decir, el 55% del total de los participantes, respondieron a ella. De esos 144, 92 indicaron claramente que una legislación que estipulase cuotas, constituía su método preferido para lograr la paridad entre géneros en los consejos de las sociedades cotizadas; mientras que un 28% de los encuestados indicó de forma expresa estar en contra de esta medida y sólo un 3% expresó su rechazo a la necesidad de conseguir un equilibrio de género en los consejos

Las 92 respuestas pueden también clasificarse según las motivaciones indicadas:

Comentarios relativos al caso empresarial: *“Genera enriquecimiento de los negocios y creación de valor. Aumento de la productividad y sostenibilidad. Fomenta la innovación y la creatividad”, “Traerá más talento e innovación” y “La proporción actual de talento y perspectiva femenina es decepcionante. Contribuirá a acelerar el paso, mayor innovación empresarial, mayor competitividad (demostrado según WEF), vida laboral más sostenible, empresas de mayor atractivo y reputación para empleados y clientes, mensaje social, adaptación a aspiraciones y valores de nuevas generaciones”.*

En esta clasificación se incluyen asimismo los comentarios que buscan justificación en el poder de las consumidoras: *“Si la mujer utilizara su*

poder de compra, las empresas tendrían que cambiar” y “Está demostrado que las mujeres toman el 80% de las decisiones de compras, por ejemplo”.

Respuestas relativas a principios relacionados con la igualdad: *“Creo de verdad en la igualdad de oportunidades y de capacidades, por tanto (en los consejos) debería haber una representación (en los mismos) proporcional al género”.*

3.3.1 Creencias erróneas sobre el concepto de cuota

Un gran número de las respuestas obtenidas indica que los encuestados, en concreto los que están en contra de las cuotas, no entiende adecuadamente lo que significa una legislación de cuotas. Aquí algunos ejemplos: *“No es útil ya que no está dando resultados” y “Creo que actualmente las cuotas no se están cumpliendo aunque es útil porque sin ellas aún habría menos”.*

Las leyes de cuotas deben incluir algún tipo de sanción para las empresas que no las cumplan. Tal y como indican algunos encuestados, este no es el caso en España, donde la CNMV se ha limitado a emitir una Recomendación en 2015, dejando a las empresas la libertad de decidir si seguir o no dicha recomendación, con la sola obligación de explicar porque no se sigue la Recomendación en su caso. Luego no se puede considerar que en España existan cuotas de género.

Por otro lado, una legislación sobre cuotas debe combinarse con la existencia de una discriminación injusta existente en una sociedad determinada, originada por la evolución natural de la misma. Por lo tanto, las cuotas por méritos, como indican algunos encuestados, son de difícil justificación: De igual manera: *“Considero que los mejores, sean mujeres u hombres, deben de ser los que estén, dando igual la cuota”, “Ni positiva ni negativa. Es justa en caso de que los méritos así lo demuestren” o “Sí, siempre y cuando se base en meritocracia, no en sexo”.*

En tercer lugar, hay encuestados cuyos comentarios ponen de manifiesto que no entienden que una legislación de cuotas es siempre una imposición, dado que los sujetos a los que se dirige la norma, es decir, las empresas, no actuaron de forma voluntaria para corregir la discriminación injustificada que provoca la evolución normal de la acción de quienes toman las decisiones: *“Siempre que sea no impuesta” o, de forma similar “Siempre que sea adoptada de forma voluntaria, con apoyo institucional en caso necesario”.*

Muchos encuestados mezclan en sus comentarios la “igualdad de oportunidades” y los “méritos”, pero luego indicaron su rechazo a una ley de cuotas. Estas personas parecen pasar por alto o desconocer las políticas actuales

de selección de consejeros (tan solo entre el 20 y el 30% de los candidatos nombrados han sido elegidos por profesionales); mientras que el 70 o el 80% de los consejeros son elegidos entre personas del círculo de confianza del CEO o de un consejero con peso en el Consejo. Las leyes de cuotas se aprueban, por definición, para promover la igualdad de oportunidades, allá donde la situación del mercado o el normal desarrollo de la sociedad, no ha sido capaz de garantizarla. De hecho, este es el único sentido de las legislaciones de cuotas: corregir las injusticias que se producen en mercados incontrolados y que por lo tanto, deben responder a una imposición legal para conseguir mayor grado de justicia, traducándose ésta, en términos de igualdad: *“Sólo creo en la meritocracia e igualdad de oportunidades, no de establecer cuotas”*.

Finalmente un pequeño grupo de encuestados manifestó su total rechazo a cualquier tipo de medida de paridad entre géneros: *“No es ventajoso empresarialmente”* y *“La política de balance de género es siempre un error”*.

3.3.2 Argumentos utilizados en favor las cuotas

Son más numerosos los comentarios que opinan que la ley de cuotas es la única posibilidad de que la situación cambie: *“Sin política, la empresa no cambia”*, *“Si no se fuerza no se hace, al menos en España...”*, *“Es la única forma real de lograr que se incremente la presencia femenina en los consejos y puestos de dirección”* y *“Las empresas del S. XXI necesitan equidad de géneros en sus consejos para que las decisiones tengan un componente de sensibilidad femenino que aporte sostenibilidad al sistema”*.

Numerosas respuestas vinculan de forma directa la presencia de mujeres con la creación de valor, justificando la cuota en este sentido, desde el business case: *“Creación de valor dentro de la organización por la diversidad”*, *“Mejora el talento de la empresa y la sensibilidad respecto a las necesidades reales de las sociedades en donde la empresa debe generar valor compartido”*, *“Las mujeres somos un 50% de la población; tenemos capacidades técnicas iguales y aportamos visiones diferentes”*, *“No tiene sentido que la diversidad no sea tenida en cuenta en la composición de un consejo que pretende analizar todos los problemas de gestión de la empresa desde todos los ángulos posibles, buscando la mejor de las soluciones”* y *“Más diversidad genera más valor para la empresa y el país”*.

3.3.3 ¿Son las mujeres resultados de leyes de cuota menos competentes?

Por último, hay una serie de respuestas recurrentes que muestran que una minoría relevante de los encuestados, relaciona las cuotas al nombramiento de

personas menos capaces: *“Debe fomentarse la igualdad, pero no deben imponerse cuotas. Debe haber libertad para poder elegir solo a las personas más aptas. No debe limitarse el hecho de que un consejo pueda estar solo formado por mujeres, o solo por hombres. La igualdad debe buscarse a través de otros medios, fundamentalmente la educación”.*

Estas personas parecen pasar por alto numerosas cuestiones de este mercado:

- Las cuotas no coartan la libertad de nombrar a las personas más capaces. Únicamente imponen que entre las personas que se toman en consideración en un proceso de selección, se incluya un porcentaje determinado de la población contra la que se ha detectado una discriminación (personas de color, personas de un género determinado, grupos de ciudadanos de una clase social concreta..., aquellos que padecen una discriminación clara por parte del normal funcionamiento de la sociedad civil).
- El mercado de consejeros de empresas cotizadas en España, está compuesto por un total de una 1500 personas, de las cuales solo entre 200 y 250 se renuevan cada año. Dado el tamaño de este mercado, no parece muy difícil buscar personas capacitadas que incluyan mujeres. Este hecho también sirve como respuesta a los encuestados que insisten en que no hay mujeres con la formación suficiente. El porcentaje actual de mujeres en los consejos directivos de todas las empresas cotizadas es del 16%, lo que significa que de estos 200/250 nombramientos anuales en todo el país solo 40 corresponden a mujeres.
- Si se impusiese por ley una cuota del 40%, el número total de mujeres en los consejos de las empresas cotizadas, sería de 600. En la actualidad es de 190, lo que se traduce en una necesidad de buscar un total de 410 mujeres más en toda España.

Según numerosos encuestados y head hunters (véase la siguiente sección en relación con testimonios sobre este asunto), sólo entre el 20% y el 30% de los consejeros son seleccionados por profesionales. Esto implica que, en la actualidad, el "mérito" más utilizado en la política de selección de consejeros es estar dentro del círculo de confianza del CEO o el presidente. Por tanto, aquellos que hablan de la selección basada en la meritocracia, deberían pensar cómo podrían lograr más fácilmente el resultado que buscan, cuando hablan sobre las cuotas.

Las leyes sobre cuotas de género, como medida impuesta por una ley vinculante, restringen ciertamente la libertad de buscar a candidatos del mismo género, pero no imponen ningún otro requisito. Si una empresa selecciona consejeros

hombres entre los más capacitados, la lógica indica que dicha empresa será coherente a la hora de buscar candidatas mujeres. Al contrario, si una empresa acostumbra a escoger a sus consejeros dentro del círculo de confianza del CEO o de los consejeros más importantes, para tener más libertad de actuación dentro del propio consejo, las mujeres también se contratarán de acuerdo con la política de proximidad al CEO que ofrezcan la garantía de perpetuar ese comportamiento. Sin embargo, este hecho no deriva del concepto de "cuota" en sí mismo²³.

Por otra parte, también se podría pensar que cuanto mayor sea el número de candidatos del género menos representado que sea necesario buscar, más difícil será buscar consejeros dentro del "círculo de confianza" del CEO. Por tanto, habrá una necesidad creciente de contar con búsquedas llevadas a cabo por profesionales de selección, si la empresa desea nombrar consejeras competentes y buscar mérito y talento. No es igual nombrar a 190 mujeres que a 600, en España. Probablemente los círculos de confianza del CEO no bastarán para detectar todas las candidatas aptas. Las redes de trabajo de mujeres, bases de datos y plataformas, podrán entonces ser útiles.

La investigación también ha identificado una tipología de mujeres, la mayoría de las cuales ya son consejeras o tienen altos cargos ejecutivos, que están en contra de las cuotas. La razón de estas mujeres para estar en contra es, en sus propias palabras, que "Ellas no quieren ser consideradas como resultado de las cuotas", "No quiero ser un número de cuotas", "Las mujeres sólo deberían estar allí debido a sus propios méritos, no por una cuota".

Es evidente que los valores de igualdad y justicia social, no son argumentos que

²³ Adoración Pérez Troya, profesor de derecho mercantil en la Universidad de Alcalá, sigue la argumentación similar. Ver su artículo en "Diario.es": "¿Será 2015 el año de la cuota de género en los consejos de administración? del 21/02/2015. "No hay leyes de cuotas que imponen la obligación de designar a una persona en virtud de la representada de género, si ninguna se encuentra con análoga cualificación que candidatos del sexo opuesto. En otras palabras, si una empresa no encuentra candidatas mujeres igualmente cualificadas para su consejo que homólogos masculinos, no tendría que cumplir con la legislación de cuotas. La jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea y nuestra propia corte constitucional no deja lugar a otra interpretación. Frente a las críticas relativas a que las cuotas afectan de forma inaceptable a la libertad de empresa y a los derechos de propiedad, es necesario afirmar que el contenido esencial de dichos derechos se mantienen inalterado, dado que la decisión acerca de quiénes son los candidatos adecuados para sus consejos, sigue correspondiendo a empresas y accionistas.

comparten. "I do not want to be a quota number". "Women should only be there because of their own merits, not because of a quota".

Las citas parecen indicar que ambos términos: Cuota y méritos, fueran irreconciliables. Estas argumentaciones se aprecian en particular en mujeres que pertenecen a determinados círculos.

Dejamos para una ulterior investigación conocer cuántas de estas mujeres, no son de alguna manera ya producto de la presión de la propia recomendación existente desde la ley de 2007, producto de la propia cuota política o de otros tipos de cuota.

3.4 Reflexiones sobre la formación

132 encuestados hicieron comentarios sobre esta pregunta, lo que supone un 50% del total. De ellos, 92 defienden claramente que se necesita una formación cualificada y valoran positivamente la formación internacional. Otros 17 no se muestran a favor de que los consejeros necesiten una formación específica.

Los comentarios se pueden clasificar dentro de las siguientes categorías:

Muchos de ellos defienden la formación relacionada con los requisitos profesionales, como una medida que equilibrará las diferentes exigencias actuales que se ejercen entre hombres y mujeres a la hora de ser seleccionados para ser consejeros:

- La formación como requisito de cualificación profesional
"En un mundo global la preparación en todos los ámbitos internacionales es imprescindible para crecer de forma sostenible. Haría más efectivo el papel que el consejero desempeña desde el principio y serviría para ampliar sus "herramientas" de trabajo", "La formación a todos los niveles es la mejor solución y oportunidad de cambiar a medio plazo la situación actual" y "Sí debería ser exigible bien la formación específica o la experiencia equivalente, ya que sólo la teoría no es garantía de nada, pero los actuales consejeros hombres tampoco han tenido, ni tienen dicha formación, por lo que al menos ayudaría a que entrasen más mujeres en un primer momento".
- La formación como exigencia de una contratación objetiva:
"Para una profesionalización de la función y para que exista más objetividad en los nombramientos", "Evitaría la posible colocación estratégica de puestos por afinidades en lugar de

hacerlo por competencias”, “Daría un criterio objetivo a la hora de la elección de los consejeros” y “Porque acabaríamos con los consejos de plazas hereditarias, con los apellidos compuestos y con la endogamia de una élite no excesivamente cualificada”.

- *La formación no sólo como requisito exigible a las mujeres: “Si la formación es útil, también para los hombres”, “Sólo así (formación internacional) es útil, los hombres no parecen necesitarlo y las mujeres por más que inviertan en ello no parecen llegar”, “Creo que las exigencias para consejeros y consejeras deberían ser las mismas y hoy no lo son”, “El problema de las mujeres no es su falta de formación, exigirlo sería imponer common field” y “Sí, pero para todos, no solo para las mujeres. Hay que evitar el amiguismo, el clientelismo y el interés político para dar paso a la excelencia”.*

Por el contrario, una pequeña minoría manifiesta que la formación no es necesaria, mientras que la experiencia práctica – que no se define - sí es obligatoria. Si ésta no se define correctamente, podría acabar siendo una medida que apoyara la opacidad y la discriminación en las políticas de selección:

“No creo que sea un tema de formación, sino de experiencia” y “Entiendo que si eres consejero, tienes sobrada experiencia para saber lo que sabes y suficiente sentido común para aprender lo que no sabes, por tu cuenta”.

Muchos de los comentarios se centran en justificar que la formación es necesaria para fomentar el conocimiento en asuntos de gobierno corporativo:

“Sí. Especialmente en el caso de España, para enfatizar la función de Buen Gobierno y conocer las repercusiones legales”, “Actualmente en los nombramientos de los miembros de un Consejo prima la relación social y/o personal con los accionistas mayoritarios o de referencia, mientras que no se priman los conocimientos necesarios exigibles que van hoy en día mucho más allá que la cualificación de ser un buen gestor en términos de creación de valor única y exclusivamente económicos”, “La sensibilización en materia de responsabilidad social corporativa y específicamente en materia de diversidad debería ser exigible porque integrar aspectos sociales, ambientales y éticos en la gestión del negocio y asegura la generación de valor a largo plazo” y “Todos los consejeros deben conocer las leyes y normas del gobierno corporativo, al igual que a los conductores se les exige conocer el código de circulación”.

Algunos comentarios demuestran cierta falta de conocimiento sobre los procesos actuales de selección o lagunas en temas de gobierno corporativo:

“Para mí, por delante de balance de género está la calidad del profesional como consejero/a, y ahí está el quid de la cuestión. Todos los consejeros deberían tener una preparación adecuada para las responsabilidades que asumen, con independencia de género, y luego se seleccionan aquellos que reúnen los perfiles requeridos. Si hubiera tantas mujeres como hombres preparados, seguramente habría más paridad en los consejos sin tener que imponer cuotas”, “... la injusticia no se combate con políticas injustas salvo problemas graves flagrantes, lo que NO es el caso en España, donde las estructuras sí son permeables a la promoción social y profesional del talento, independientemente del género” y “Un consejero puede justificarse en virtud de su propiedad, no de su preparación”.

3.5 Conclusiones del estudio: Sugerencias para apoyar la participación de las mujeres en los consejos en España

¿Quiénes desean apoyar la participación de las mujeres en los consejos?

Los resultados cualitativos y cuantitativos de la encuesta presentan tres grupos diferentes entre los encuestados. Estos grupos reflejan también a los diferentes participantes en el debate sobre mujeres en consejos de la sociedad empresarial española:

- Aquellos que no desean que se produzca ningún cambio, que representan una clara minoría. Son una minoría clara incluso dentro del grupo de hombres. Se trata principalmente de encuestados de más de 55 años de edad y que ocupan altos cargos en las empresas.
- Un grupo compuesto por la mayor parte de los hombres y algunas mujeres. Quieren un cambio pero que se realice poco a poco. Quieren sobre todo que se lleve a cabo a través de patrones educativos. Este grupo se compone de hombres y mujeres mayores de 45 años y de alto nivel en la comunidad empresarial. A este grupo pertenecen desde mujeres consejeras, hasta altos ejecutivos.
- A un tercer grupo de personas, principalmente mujeres, les gustaría que hubiese modificaciones que se produjesen de forma rápida, y abogan por medidas de igualdad a adoptar tan pronto como sea posible. Este es, con mucho, el grupo más numeroso entre las mujeres y en parte de los hombres. Creen que la formación es importante, pero no piensan

que la igualdad se pueda conseguir fácilmente a través de programas educativos en la sociedad. Además, argumentan que tal cambio podría llevar décadas, lo que al mismo tiempo será perjudicial para la salud de las propias empresas.

A continuación enumeramos las medidas más importantes de las más de sesenta propuestas para promover la participación de la mujer en los consejos. En los capítulos sucesivos profundizamos en las sugerencias.

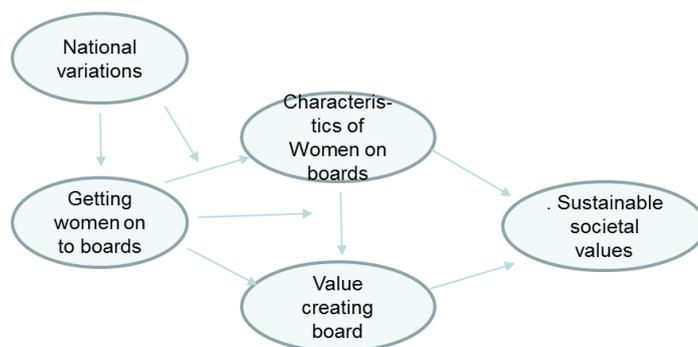
- *"Los líderes políticos y sociales deberían fomentar la promoción de mujeres desde la educación hasta los procesos de selección y los ascensos, mientras que las mujeres deberían trabajar más en eliminar sus propias barreras psicológicas y miedos.*
- *Los consejos deberían ser auditados y sus miembros evaluados específicamente. Esto demostraría quién está preparado y trabaja correctamente y quién está ahí porque es amigo del que elige a los consejeros.*
- *Las empresas que reciban ayudas públicas deberían cumplir con la obligación de asegurar el equilibrio de géneros en el consejo directivo.*
- *Un sistema debería contemplar el nombramiento de consejeros profesionales enfocado a obtener resultados, lo que permitiría a las mujeres alcanzar puestos que ahora están basados en la confianza y, por tanto, no están abiertos a ellas.*
- *Debería existir algún tipo de organización que presentase proactivamente perfiles de candidatas a los consejos de administración. En la actualidad hay headhunters, pero actúan de forma reactiva. Son necesarias las redes de networking de mujeres directivas y la identificación política de mujeres líderes. Además, debería incluirse la formación en temas de género para los administradores de empresas de nivel medio.*
- *Someter a debate político la diversidad de género en los consejos de una forma seria y comprometida, además de adoptar una legislación correspondiente (incluida una legislación referente al equilibrio de género), son dos medidas clave para lograr el objetivo de igualdad en los consejos. Asimismo, España necesitaría modificar su sistema de contratación no sólo para adoptar una práctica diversa, sino también para contemplar la incorporación de perfiles con competencias y capacidades más amplias".*

4. Entrevistas, reuniones y paneles

4.1 Observaciones, reuniones y entrevistas

Este estudio debe ser visto como parte de un gran proyecto internacional: “Getting women on boards”, coordinado por el profesor Morten Huse. Este proyecto utiliza los distintos debates nacionales sobre las mujeres en los consejos, que plantean cuestiones sobre la sostenibilidad empresarial y la creación de valor para la sociedad.

Figura 4 Objetivo del proyecto internacional general



Se trata de un proyecto en curso que ha durado más de una década. Las observaciones directas se han realizado en varios países: Noruega, Italia, Alemania, Eslovenia y España, incluyendo colaboraciones con el IE Business School²⁴. La principal asunción del proyecto se refiere a que los discursos nacionales sobre cómo incrementar el número de mujeres en los consejos tienen impacto en las mujeres que están siendo seleccionadas como consejeras, en cómo los consejos están funcionando y en cómo pueden contribuir a la creación de empresas sostenibles y de creación de valor en la sociedad. La segunda asunción principal de este proyecto es que los actores individuales/defensores pueden contribuir a los cambios en todo el proceso.

²⁴ Profesores Celia D’Anca y Patricia Gabaldon.

El objetivo general del proyecto es contribuir a aumentar la igualdad de género en la UE así como a nivel mundial. También contribuirá a la evolución en la comprensión general de los consejos y del gobierno corporativo, poniendo de relieve la importancia del rendimiento a largo plazo de la sostenibilidad empresarial

A través del proyecto podemos conocer, contribuir y difundir cómo se formulan, discuten, implementan y como se hace el seguimiento de las políticas nacionales e internacionales sobre igualdad de género en los consejos, para crear sociedades sostenibles. Este objetivo general incluye varias sub cuestiones que seguirán, tales como: 1) qué iniciativas de política pública se deben utilizar para lograr la igualdad de género en las instancias de poder económico, a nivel nacional e internacional; 2) cómo puede la igualdad de género en los consejos desarrollar contribuciones positivas relativas al comportamiento sostenible de las empresas y a la sociedad; 3) mostrar la importancia de las opciones estratégicas frente a las teorías evolutivas, y 4) ayudar a las mujeres en su desarrollo para alcanzar posiciones de liderazgo en los entornos académicos y empresariales.

Este proyecto internacional general es la base para la presente iniciativa en España. Teniendo el proyecto internacional y la encuesta como punto de partida, hemos hecho más de treinta entrevistas, dos paneles en relación con los métodos de selección y cuestiones de creación de valor en los consejos de administración, y hemos llevado a cabo diferentes presentaciones y reuniones con grupos de diferentes actores de este debate: sociedades cotizadas, consejeros, fundaciones relacionadas con el buen gobierno corporativo, la transparencia empresarial o la responsabilidad social corporativa, head-hunters, asociaciones de mujeres, funcionarios afectados por este debate, parlamentarios, políticos, empresas de consultoría, escuelas de negocios y periodistas.

Queríamos aprender sobre las prácticas en los consejos y sobre las actitudes y las motivaciones de los actores y defensores de este debate. El objetivo era plantear y discutir cuestiones acerca de las cuotas, para que pudiéramos ser capaces de desarrollar sugerencias para avanzar en el acceso de las mujeres a los consejos. Presentamos aquí los resultados de los dos paneles celebrados. El primer panel fue sobre la creación de valor en los consejos y la diversidad de género, mantenido en la Fundación Abertis. El segundo tuvo como tema principal la selección de mujeres como consejeras, albergado por la Fundación FIDE. Varios medios de comunicación asistieron a ambas reuniones.

4.2 La creación de valor en los consejos y la diversidad de género: el panel en la Fundación Abertis

En el panel celebrado en la Fundación Abertis sobre la creación de valor en los consejos y la diversidad de género en España, participaron tres grupos de actores de este debate:

- Grupo 1: CEOs y consejeros de empresas cotizadas.
- Grupo 2: Fundaciones activas en temas de buen gobierno corporativo.
- Grupo 3: Head hunters y grandes auditorías.

Cada grupo contó con un conjunto diferente de 3 preguntas que debía responder y discutir, posteriormente participó subsidiariamente en las preguntas de los otros grupos. Todas las preguntas estaban relacionadas con la creación de valor, vinculada a la participación de mujeres en los consejos. Aquí incluimos un resumen de los puntos principales y conclusiones de las respuestas de los diferentes grupos. El debate completo se puede seguir en:

http://mussux.com/curso_la_creacion_de_valor_en_los_consejos_de_administracion_y_la_diversidad_en_espana.htm

La reunión de la Fundación Abertis tuvo la cobertura de la agencia EFE, El País, y RN5.

El Reino Unido es el otro de los grandes países europeos que ha elegido incrementar el número de mujeres en los consejos mediante la adopción de un enfoque voluntario, sin adoptar una legislación sobre cuotas. En un intento de dar una visión sobre la dinámica del cambio en los consejos del Reino Unido, hemos completado las observaciones del panel, con comentarios de los líderes del enfoque del business case seguido en el Reino Unido, en relación con cuestiones similares.

4.2.1 La creación de valor en los consejos y la contribución de las mujeres en los consejos (Grupo 1)

a) La creación de valor en los consejos: La reciente investigación del profesor Huse y otros investigadores se ocupa de que la principal tarea de los consejos de administración es crear valor para la empresa. Una de las tareas más importantes en este sentido es la participación estratégica del consejo en la articulación de la misión de la firma, el desarrollo de la estrategia de la empresa y el establecimiento de directrices para la aplicación y el control efectivo de la estrategia elegida. Con el fin de cumplir con esta tarea, los consejeros deben poseer y aplicar sus valiosos conocimientos y experiencia. Para tal fin, los miembros del consejo deben obtener y respetar la experiencia de los demás,

desarrollar contribuciones que completen las de otros consejeros y combinar sus conocimientos de manera creativa y sinérgica. Para comprender el proceso de creación de valor, es necesario analizar cómo pueden los consejos trabajar como un equipo.

Nos gustaría compartir cómo ven los expertos del primer panel el papel de los consejos en la creación de valor y cómo estos deben ser utilizados y desarrollados con el fin de maximizar la creación de valor.

Un consejo debe aportar valor en función de las diferentes necesidades de la empresa en cada momento de la vida de la empresa. Los consejos deben cambiar su composición en función de las necesidades de la empresa en función de su ciclo de vida. Los miembros del consejo deben ser nombrados de acuerdo a sus experiencias pasadas en contribuir con valor a situaciones similares.

Los consejos deben crear valor a largo plazo, en busca de la sostenibilidad de la empresa y un código ético basado en los más altos estándares.

Los consejos deben buscar una composición adecuada que permita un buen funcionamiento dinámico entre los diferentes consejeros. Debe haber un equilibrio entre el profesionalismo y la adopción de retos y análisis de riesgos.

b) La diversidad de género y la toma de decisiones en el consejo: La perspectiva de la toma de decisiones sugiere que una variación en la composición del grupo puede conducir a un aumento de las habilidades, capacidades, del conocimiento y de la información de contenido del equipo en su conjunto. Dicho aumento potencia diferentes puntos de vista y perspectivas de los miembros del consejo en el proceso de toma de decisiones, dando lugar a un debate en profundidad y a la consideración de las distintas alternativas. Al mismo tiempo, sin embargo, la diversidad puede también tener una influencia negativa en la dinámica del equipo y en el rendimiento. Las personas se dividen en grupos: grupos internos y grupos externos, sobre la base de la similitud o disimilitud de otros. Por lo tanto, la diversidad del equipo puede resultar en consecuencias negativas afectivas tales como una disminución en la identificación del grupo, una menor satisfacción, etc.

¿Cómo puede considerarse desde su experiencia el vínculo entre la diversidad de género, la toma de decisiones del consejo y la creación de valor? Comente su grado de acuerdo con las siguientes hipótesis:

- La diferencia de valores de las mujeres consejeras se asocia positivamente a su contribución a la toma de decisiones del consejo.
- La diferencia en las experiencias de las mujeres consejeras se asocia positivamente con la contribución de las mujeres consejeras a la toma de decisiones del consejo.
- La percepción de las mujeres como miembros desiguales del consejo se relaciona negativamente con la contribución de las mujeres consejeras a la toma de decisiones del consejo.
- La contribución de las mujeres consejeras a la toma de decisiones se relaciona positivamente con su participación estratégica en el consejo.

La diferencia de los valores de las mujeres consejeras se asocia positivamente a la contribución de las mujeres en la toma de decisiones del consejo. La diversidad es fundamental para la innovación, ya que las diferencias a menudo contribuyen a este proceso innovador. La incorporación de la mujer en los consejos otorga esta diversidad y esto debe ser más reconocido y declarado. Es cada vez más importante tener consejos diversos en relación con la edad, la educación, la cultura, el país y el género.

Si relacionamos estos comentarios con el cambio realizado en Reino Unido, podría ser interesante citar aquí la experiencia del Presidente FTSE sobre este tema, al analizar los consejos con presencia de una o más mujeres.

"Había trabajado en consejos con sólo hombres, y la dinámica, la atmósfera, todas las cosas que son importantes en un consejo desde el punto de vista de una cultura, cambian. Los Consejos cambian un poco cuando se introduce una mujer, de hecho, es probable que cambien de manera inapropiada cuando se introduce una mujer porque de repente todo el mundo está siendo desesperadamente consciente del género. Pero con la segunda y la tercera esto desaparece, y lo que se obtiene es la química saludable que tenemos todos los seres humanos, y se obtiene un entorno mucho más constructiva y creo que también productivo".

c) La contribución de las mujeres y liderazgo en el consejo: ¿Cómo ejercen las mujeres influencia en el consejo y ofrecen una contribución real a la labor del consejo? ¿Qué factores pueden contribuir al liderazgo de las mujeres en un consejo?

La cultura de la empresa normalmente impregna a los consejos. Sin embargo, las mujeres pueden contribuir al liderazgo dentro de éstos estando siempre bien informado, buscando apoyo externo cuando sea necesario, aportando su espíritu de diálogo y buscando empatía. Realizando preguntas para entender mejor lo que está en juego y qué es lo que juega un papel importante dentro de las diferentes comisiones de trabajo, en las que pueden apoyar una buena dinámica, promover la innovación y una mayor comprensión de los temas, así como mejorar el conocimiento de la comisión.

4.2.2 Contexto cultural e institucional sobre mujeres en consejos en España (Grupo 2)

a) Las política reglamentaria española: La diversidad de género en los consejos de administración puede ser el resultado de múltiples dominios institucionales complementarios, tales como: políticas reglamentarias, el nivel del estado de bienestar, e instituciones culturales y laborales, etc. ¿Cuáles son los factores que identifican en España como barreras y cuáles como políticas positivas con el fin de aumentar el número de mujeres en los consejos?

El nivel del estado de bienestar es todavía una carga de varias maneras. Medidas de conciliación, la racionalización de los horarios laborales así como las políticas de integración, deben ser reforzadas con nuevas medidas legales y el compromiso de las empresas.

Por otro lado, los comités ejecutivos de las empresas deben desarrollar políticas de género y tener en cuenta diferencias relativas a la paridad, así como otras medidas que afectan al "techo de cristal".

b) Bienestar cultural sin connotación de género: Según el profesor Huse, parece que cuanto más sean sin connotación de género el "bienestar cultural y las instituciones laborales las normas de un país, mayor es el número de consejeras".

¿Cómo ve este resultado en el caso de España y cómo evalúa nuestro país desde esta perspectiva?

España no tiene un alto grado de bienestar cultural sin género. Todavía hay pocos hombres que acceden a solicitar permisos de paternidad o a llevar a sus hijos al médico cuando están enfermos. Y sobre todo, hay pocos jefes que consideran estas decisiones apropiadas.

c) Cuotas: ¿Qué consideraría más apropiado en el caso de nuestro país y por qué?

Las cuotas de género en los consejos no son una condición necesaria para la adquisición de la paridad de género en los mismos. Las cuotas de género en los consejos son condiciones suficientes para lograr un mayor número de mujeres en estos.

Las cuotas de género son una condición necesaria, como medida temporal hasta que se alcance un determinado nivel de paridad. Esta cuota temporal podría corregir el funcionamiento tradicional del mercado, según el cual, la mayoría de los hombres consejeros han sido reclutados, como personas cercanas al CEO o a otros consejeros.

Sin embargo, las cuotas no son suficientes. Las medidas de acompañamiento relativas a la paridad también deben ser consideradas por la administración. Las actitudes de las mujeres también deben tenerse en cuenta.

4.2.3 La apreciación de la diversidad de género en las empresas españolas:
Grupo 3

a) La diversidad como activo: La cohesión y estima entre los miembros del consejo se han considerado como factores críticos para un rendimiento efectivo del consejo. ¿Qué otras características se considerarían como necesarias para la creación de valor en los consejos? ¿Se considera la diversidad un activo valioso para los consejos y por qué?

La diversidad es un factor clave en un consejo equilibrado hoy en día, pero esto no es percibido por la mayoría de los consejos españoles. Hay un exceso de representación de los perfiles financieros. Perfiles en las áreas de la empresa en la que las mujeres están más presentes como RRHH, comunicación o incluso marketing, no se solicitan a menudo. Los consejos españoles deben redefinir el perfil del consejero y reflexionar sobre los roles y necesidades que debe cumplir el consejo. Deben promoverse otros perfiles como expertos en tecnología, en transformación digital, internacionalización y en otros campos de especialización complementarias.

Desde la perspectiva de Reino Unido, donde las mujeres no fueron percibidas como expertas necesarias en los consejos, la diversidad fue impulsada por el

viejo hábito de no ser diferente. Una vez que el mercado comenzó a reaccionar y ver mejorada la dinámica de los consejos. En palabras del Presidente FTSE, esto es lo que sucedió:

"Creo que nadie quiere quedarse fuera, así que una vez que el cambio se convierte en un sentido de la marcha, la gente sube a bordo porque no quieren aparecer como la excepción o extraños. Cuantas más personas aceptaron el cambio, más gente vio que en realidad la dinámica de los consejos mejoró; los consejeros se convirtieron en defensores debido a las mejoras experimentadas, no debido a las causas de la adopción del cambio, y entonces empezó a incorporarse como, bueno ¿y por qué no?"

b) La diversidad en los consejos en las pequeñas empresas: La reciente crisis de confianza en las grandes corporaciones ha dado una renovada atención a la responsabilidad social corporativa (RSC), el gobierno corporativo y la composición y funciones de los consejos de administración. A menudo se sugiere en debates sobre gobierno corporativo y RSC la inclusión de mujeres y de representantes de los trabajadores como miembros de los consejos de administración. A partir de su experiencia en consultoría, ¿cree que las empresas españolas consideran la diversidad de género una característica valiosa para la creación de valor en los consejos y por qué? ¿Hay alguna diferencia entre empresas cotizadas y no cotizadas, grandes empresas y empresas familiares?

La diversidad y la gestión del talento no se encuentran entre las cinco prioridades de los comités de nombramiento y remuneración de las sociedades cotizadas. Las empresas familiares pueden considerar el talento como un tema clave si consideran el nombramiento de un consejero externo, pero no tanto la diversidad.

Los consejos españoles no suelen considerar a menudo cuestiones de responsabilidad social corporativa, que normalmente se dejan a los comités ejecutivos.

La Recomendación 9 en el informe *Lord Davies 2011* propuso que poblaciones más amplias de mujeres deben ser tomadas en cuenta de una manera más activa para la selección de los consejos, por ser consideradas como capaces de aportar talento:

"Mujeres externas a la empresa, incluyendo empresarias, académicas, funcionarias y mujeres senior con experiencia en

servicios profesionales, para las que son mucho menores las oportunidades de alcanzar cargos en los consejos de las empresas".

c) Profesionales de selección: ¿Están los profesionales de selección en España preparados para buscar la diversidad? ¿Qué métodos serían los más adecuados? ¿Cómo ve las empresas de cara a la diversidad?

Hay suficientes mujeres preparadas para cubrir las necesidades de los consejos de las sociedades cotizadas, incluso si tuviéramos leyes de cuotas de género. Sin embargo, los reclutadores a menudo no incluyen a las mujeres entre los candidatos preseleccionados. La razón es que las empresas no lo exigen. Sólo ciertos reclutadores que tienen un compromiso firme de igualdad de género en su política lo hacen. Además de eso, la mayoría de las búsquedas nunca llegan a los profesionales de selección; los consejeros son nombrados dentro de la agenda del CEO de la compañía o de la de otros consejeros.

Para mejorar la diversidad, los presidentes de las sociedades cotizadas deben adoptar un compromiso con el buen gobierno, reconocer el valor fundamental que tienen los consejeros independientes; dotar a los consejos de los medios adecuados para desarrollar su misión y estar preparados para que los consejeros puedan interactuar con la gestión.

Auditorías o evaluaciones del consejo (externas o internas) pueden eventualmente ayudar a aumentar la diversidad.

4.3 La selección de los miembros del consejo: el panel en la Fundación FIDE

La Fundación para la Investigación en Derecho y Empresa (FIDE) albergó un panel en abril, en el que Morten Huse, Mirian Izquierdo y Manuel Conthe²⁵ hicieron presentaciones y los participantes intervinieron en el debate posterior. Los participantes en el debate fueron principalmente abogados, directores generales y consejeros.

²⁵ Manuel Conthe es árbitro independiente y miembro del Consejo Académico de FIDE. Ex presidente de la CNMV y autor principal del Código de Conducta de la CNMV de 2006.

El tema principal del panel fue el proceso de selección ¿cómo seleccionar a las mujeres consejeras? ¿Quién selecciona los miembros del consejo? En Escandinavia y algunos otros países del Norte de Europa, la selección se realiza directamente o indirectamente por la Asamblea General o por los empleados. Sin embargo, cuando se preguntan las prácticas en España, la respuesta no es tan simple. Los códigos europeos de gobierno corporativo recomiendan a los consejeros una doble independencia, que se evalúa a través de los comités de nombramiento y evaluaciones de selección, así como por la junta general de accionistas. Cuando estas prácticas de gobierno corporativo no se observan adecuadamente en los procesos de selección, ¿a quién se deben dirigir las quejas o quien debe ser considerado responsable de que se cumpla una laxa legislación de equilibrio de género?

4.3.1 El equilibrio de género y la necesidad de una legislación sobre cuotas

Si las prácticas de reclutamiento fuesen transparentes, persiguiendo el reflejo de la sociedad real, y siguieran la exigencia de buscar los profesionales mejor formados y preparados, los resultados de los consejos serían diferentes en toda Europa. Esta investigación ha presentado una gran variedad de comentarios, que se resumen en la sección 4.3.2. que recogen la opinión de los encuestados, y que ponen de manifiesto que éste no es el caso de España. Dado que los miembros de los consejos españoles, no reflejan una sociedad en general, en la que las mujeres representan un porcentaje considerable de la reserva de talento y de la capacidad de consumo, aparece la eventual necesidad de establecer medidas correctoras.

Este reconocimiento de que las desigualdades entre mujeres y hombres no se deben a la naturaleza, sino que se han producido por la libre actuación de las prácticas de la sociedad, es precisamente lo que da lugar a este debate.

Un mecanismo con cuotas sólo se puede aplicar cuando las desigualdades de género se consideran injustas, se desea la modificación de esa situación y hay un acuerdo político para lograr ese objetivo.

La presentación del Sr. Conthe en el panel y la Fundación FIDE, responden a la consulta de la Comisión Europea en relación con la legislación de la UE sobre igualdad de género en los consejos de administración y explican de la siguiente manera, por qué una legislación sobre cuotas de género, podría ser útil en España

Dejando de lado barreras más profundas que están ancladas en factores culturales y sociológicos, y que deben darse por sentado (por ejemplo, la división

de las responsabilidades familiares en la unidad familiar, incluyendo el cuidado de los niños y ancianos), hay otros factores más mundanos que producen de forma espontánea un sesgo masculino en el reclutamiento de miembros del consejo:

- El tamaño más grande de la reserva de hombres con experiencia previa como consejeros o altos directivos.
- El papel dominante de los hombres en las redes informales de amistades y relaciones empresariales, utilizadas en la práctica por los ejecutivos de las compañías, consejeros y comités de nominación, para seleccionar el grupo de candidatos potenciales para cargos en el consejo.

Desde este punto de vista, los consejos están sujetos a un "cierre de un género", "histéresis pro-masculina" o "efecto incumbencia", que impide a las empresas y a la sociedad, la explotación de toda la riqueza de su talento y establecer un sistema de contratación basado puramente en el mérito.

Existe pues, un caso en favor de una "intervención reguladora" temporal que rompa deliberadamente el status quo y establezca, de forma temporal, límites a la "cuota de mercado" del operador dominante o del género incumbente.

Para acelerar la aplicación de la norma, sugerimos dos medidas complementarias para favorecer la rotación de los miembros del consejo:

- El acortamiento de la duración máxima de la contratación (en la actualidad 4 años bajo la legislación mercantil española).
- La reducción del nivel actual de las retribuciones de los consejeros no ejecutivos de sociedades cotizadas (el cual, por ser probablemente demasiado alto, puede estar afianzando en el cargo a los actuales consejeros, en su mayoría hombres).

Se debe aplicar una ley de cuotas de cuatro años, que establezca un mínimo del 30% de la presencia de mujeres en los consejos. Este porcentaje se convertiría en obligatorio cuatro años después de la entrada en vigor del nuevo Reglamento o de la Directiva, por lo que las empresas tendrían tiempo suficiente para adaptarse al cambio.

Una vez obligatoria, la norma sería respaldada por multas a los infractores, que se fijarían en un porcentaje del volumen de negocio de la empresa infractora, análogamente los supuestos de cumplimiento de las disposiciones antimonopolio.

Se deben aplicar sanciones a las empresas que no cumplan con el requisito mínimo obligatorio del 30%. En caso de que las empresas violen este requerimiento, deben imponerse multas.

Las multas deben cumplir dos objetivos: castigar y disuadir. El punto de partida para el cálculo de la multa debe ser un porcentaje de las ventas anuales de la compañía. Siguiendo el ejemplo de las normas de aplicación de la competencia, la multa podría ascender hasta el 10% de la facturación anual global de la empresa. El límite del 10% se puede basar en la facturación del grupo al que pertenece la empresa, si la matriz de ese grupo ejerce una influencia decisiva sobre las operaciones de la subsidiaria durante el período de la infracción. El porcentaje final podría depender de la gravedad de la infracción (por ejemplo, a qué distancia del requisito obligatorio del 30% se sitúa la empresa infractora), el ámbito geográfico de las actividades de la empresa, la duración de la infracción, si la empresa es reincidente, etc. No debe haber excepciones en el régimen de sanciones por no alcanzar el requisito mínimo obligatorio del 30%.

4.3.2 Formación y selección de los miembros del consejo

Durante el panel, se presentó un resumen de los resultados de la encuesta relacionados con la selección de consejeros. Los resultados revelan un comportamiento similar en España, a otros países de la UE, antes de adoptar una ley de cuotas. Como se mencionó más arriba, en la sección 3.3 y 3.4, los comentarios cualitativos de muchos de los encuestados, muestran cierta falta de comprensión o conocimiento relativo acerca de los procesos de selección. También presentan confusión en relación con los tres temas que se presentan a continuación:

- La formación es, de acuerdo con los resultados cualitativos de la encuesta, principalmente exigida a las mujeres en los procesos de selección de consejeros. Sin embargo, de acuerdo a los comentarios de numerosos encuestados, (ver más en detalle, sección 3.4) sigue siendo desconocido a día de hoy la formación de los miembros veteranos del consejo. Paradójicamente, uno de los principales argumentos para no incorporar a mujeres a los Consejos, es, a menudo, su falta de formación:

"Es probable que muchos directores masculinos no la tienen (una formación adecuada) y han llegado a convertirse en directores siguiendo prácticas de mercado. La formación será un controlador de igualdad".

- La selección profesional; la selección de las consejeras no está presente incluso entre las cinco principales prioridades de las empresas del Ibex 35. Este fue una clara afirmación de los headhunters en el panel

celebrado en la Fundación Abertis. Incluso la presentación de una lista de tres candidatos que incluya mujeres, se produce sólo a iniciativa de las firmas de selección, que promueven activamente esta política:

"Los Comités de nombramientos y retribución no presentan candidatas, por lo menos más de uno en el proceso de selección para los puestos de consejero".

- Durante la búsqueda de los miembros del consejo, sólo en el 20 al 30 por ciento de las ocasiones, las empresas que figuran eligieron profesionales fuera del círculo de amistades del presidente o de uno de los miembros senior del consejo. Esta declaración está en consonancia con los argumentos de los profesionales de selección y de los consejeros que participaron en el debate de la Fundación FIDE:

"Hoy en día en España, los cargos en los consejos están ocupados por una élite no meritocrática, en la mayoría de los casos."

En España la situación parece ser bastante extrema en la actualidad. El debate en FIDE indicó que una política de cuotas podría ser una medida legislativa temporal conveniente. Podrían permitir la corrección de la desigualdad promovida por el comportamiento del mercado y de la sociedad empresarial española. De conformidad con la exposición de Manuel Conthe, las cuotas podrían ayudar a corregir, a su vez, las desigualdades de acceso a los consejos.

Para alcanzar este objetivo, se consideraron de interés las iniciativas para visibilizar a mujeres consejables, con el objetivo de acercarlas a los órganos de toma de decisiones de las empresas.

5. Resumen de reflexiones, conclusiones y sugerencias

5.1 Resumen de reflexiones

¿Progresará España en conseguir que las mujeres en los consejos de las sociedades cotizadas estén suficientemente representadas para reflejar la realidad existente en la sociedad, en las empresas? Defensores de la promoción de la igualdad de género y convencidos de las ventajas que la igualdad aporta, no podrán evitar sentirse a menudo como Don Quijote ante esta pregunta; Luchan en una guerra que parece ser difícil de ganar. Ciertamente hay algún progreso detrás de muchas de las nubes oscuras, que pueden cifrarse en particular, en medidas de acompañamiento, necesarias para completar este debate, aunque aún insuficientes.

Los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 han llegado en 2016 a un porcentaje de un 19,5% de presencia de mujeres con la legislación actual, desde la aprobación de la ley de igualdad en el año 2007, fecha en la que partían de un 6%. Las preguntas a formular en este punto serían: por un lado, ¿conforman 35 empresas la representación de las necesidades de modernización de la comunidad empresarial española; o de la necesidad de representar el talento real existente en el país o el poder del consumidor? Ello obviando el discurso de igualdad. Por otra parte, muchas de las 35 empresas están todavía muy lejos de ese casi 20% y se benefician de las pocas que han superado ese umbral. Esto significa que estamos hablando en realidad de un grupo inferior a 20 empresas que ha llegado a un 20%, aún cuando se sitúan al menos 6 puntos por debajo de la media de las empresas de los otros 4 grandes países europeos: Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.

Pero si hablamos de las 142 empresas cotizadas, que sería el grupo que tendríamos que comparar con las estadísticas europeas, y no sólo el de las 35 del IBEX, la distancia es mayor; situándose España en el puesto número 16 de la Unión Europea de los 28, por detrás de países como Bulgaria o Letonia. La representación femenina en las empresas cotizadas españolas es de un 14,8%, con lo cual la distancia con los grandes países europeos es de más de un 10 puntos de media. Ante esto surge una segunda reflexión: ¿Se encuentra el talento femenino de las españolas un porcentaje representativo por debajo de sus colegas europeas?

A pesar de estos resultados adversos sobre el reflejo que representan los consejos de las empresas cotizadas de la realidad de la sociedad española, estimamos oportuno, a la luz de las conclusiones de esta investigación, dejar abierta la posibilidad de posicionar los consejos en un nivel superior respecto a este debate, siguiendo un camino diferente al de la adopción de una ley de cuotas.

¿Cómo pueden llegar las grandes empresas españolas de aquí al 2020 al umbral del treinta por ciento de representación femenina en los Consejos? Para ello, aunque nuestras conclusiones principales son las expuestas aquí abajo, nos gustaría hacer varias recomendaciones que deberían ser tomadas seriamente en consideración si se quiere llegar a los resultados que contemplan las recomendaciones contempladas en la actual legislación española.

Estas recomendaciones han sido elaboradas bajo la consideración de la observación del comportamiento español, actitudes de la comunidad empresarial y el proceso seguido por el país de Europa que ha estado inmerso durante 5 años en una difícil batalla para arrojar resultados positivos en este ámbito, y ha decidido hacerlo sin una legislación de cuota de equilibrio de género: el Reino Unido.

5.2 Conclusiones

Considerando los más amplios resultados de la encuesta, -que ponen de relieve diferentes barreras de acceso y una falta de transparencia clara en los procesos de selección de consejeros,- los debates seguidos en los paneles celebrados a lo largo de la investigación, que han concluido en la necesidad de la adopción de cuotas, para conseguir una paridad, acompañadas de otras medidas de acompañamiento; los resultados de las entrevistas; la lentitud del avance del enfoque voluntario, el importante número de países europeos en los que se ha adoptado una ley de cuotas: Noruega, Alemania, Italia, Francia, Bélgica, Holanda, Eslovenia, Grecia para las empresas públicas; las necesidades de la sociedad empresarial española por reflejar la realidad social e impulsar el buen gobierno corporativo; el peso de las mujeres en el consumo, la exigencia de credibilidad, fiabilidad, gobernanza y competitividad a la que están expuestas las empresas cotizadas, se concluye que:

1. Las cuotas son más rápidas y sus resultados probablemente más fáciles de implementar que un enfoque flexible que requiere como exigencia básica para su éxito, el impulso, concienciación, vigilancia y coordinación de una autoridad creada ad-hoc para seguir este asunto, y

- aún así, probablemente transmitir al mercado la amenaza de la posibilidad de imponer una ley de cuotas para conseguir el éxito, si no se consigue de forma voluntaria, como fue el caso en el Reino Unido.
2. La comunidad empresarial necesita abrir los ojos y alinearse en ver las ventajas y la creación de valor de la diversidad en general, y en particular de la de género, en los Consejos. Una diversidad que proceda de una consideración del talento ampliado y extenso, incluyendo diversidad de perfiles y experiencias para acoger empresarias, académicas o funcionarias de la alta administración, capaces de reflejar los retos actuales que tienen por delante las empresas.
 3. Resulta imprescindible la coordinación de los esfuerzos de diferentes grupos de interés para conseguir y hacer un seguimiento de los progresos en torno a este debate. Esta coordinación exige la cooperación entre los políticos, los reclutadores, inversores, empresas y hombres y mujeres líderes.
 4. La propuesta de promover la presencia de mujeres en los Consejos de administración, debe apoyarse en la necesidad de crear valor en los mismos, así como de realizar formaciones específicas para consejeros.

5.3 Sugerencias para poder progresar

A lo largo de los seis meses de este proyecto hemos apreciado a través de las diferentes entrevistas con consejeros, que la sociedad española puede estar mejor preparada para un eventual cambio en sus consejos. Este cambio debe presentarse como una oportunidad de modernización, clave para la comunidad empresarial española. Consideraciones sobre igualdad, argumentos de diversidad o exigencias de las mujeres, no siempre son bien percibidas por muchos empresarios y CEOs, e incluso tampoco por un pequeño, pero significativo grupo de mujeres que ostentan altos cargos ejecutivos.

El business case para el cambio, en el lenguaje que la comunidad empresarial española pueda entender, tiene que ser elaborado y propuesto con un cierto grado de consenso a un grupo significado y respetado de líderes de negocio varones, que quieran identificarse con este debate.

El caso de negocio para la promoción de las mujeres en los Consejos tiene que ser elaborado desde un punto inicial de partida de creación de valor, siguiendo argumentos económicos. Debe generarse incluyendo todas las diversas perspectivas de creación de valor y argumentos económicos posibles, basados en la inclusión de talento diverso y la modernización de las empresas españolas.

Por supuesto, algunos de los detractores no considerarán la necesidad de esta modernización, pero casos como el de "Pescanova" o "Abengoa" podrían probar lo contrario.

El impacto de la transformación digital y otros cambios globales en el comportamiento del consumidor, así como retos exógenos del panorama económico, piden así mismo la necesidad de incorporar nuevos talentos y perfiles en los Consejos. En particular, perfiles capaces de mejorar el gobierno corporativo y la ética empresarial, como una manera de aumentar la competitividad y sostenibilidad de los consejos actuales. Además de eso, las multinacionales españolas necesitan incorporar credibilidad global, así como reflejar los cambios de la sociedad, que afectan a su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

El business case se manifiesta de forma importante hoy en día cuando hablamos de visión estratégica y responsabilidad social corporativa, enriqueciendo los puntos de vista en las discusiones del Consejo e incluyendo una comprensión más amplia de las perspectivas relacionadas con los consumidores, empleados, clientes y otras partes interesadas.

A lo largo de nuestra investigación, a través de las entrevistas, los paneles, reuniones y la encuesta realizada, hemos recolectado varios aspectos de sugerencias, que consideramos necesarios para conseguir que las mujeres ocupen más posiciones en los consejos de las empresas en España, excluyendo una legislación obligatoria sobre equilibrio de género. Estos son los siguientes:

- Se necesita la creación de un caso empresarial para España, concienciado con este debate, que reciba el respaldo y consenso de un grupo líder de la comunidad masculina empresarial, en particular.
- La creación de una plataforma, grupo o instancia política que actúe como catalizadora, se advierte entonces como paso necesario para liderar el llamamiento a la acción de forma generalizada entre los diferentes grupos de interés e implementar la estrategia. Esta plataforma deberá diseñar medidas para apoyar y educar a las empresas a percibir y compartir el business case que se diseñe con el fin de promover la presencia de mujeres en los Consejos en los próximos cuatro años. Esto puede ser una necesidad real, si todas las empresas cotizadas deben cumplir con el 30% contemplado en la recomendación de la CNMV en 2020.
- Es importante incluir en este órgano catalizador una comunidad de hombres de negocios líderes, representativos de varios sectores, con buen nivel de interlocución en asociaciones de ejecutivos, así como en las federaciones empresariales como CEOE, CEDE, Círculo de Empresarios, etc.

- El compromiso político institucional es un factor determinante para que el mercado avance y tome en serio la recomendación de la CNMV. Se trata de una necesidad absoluta si la sociedad española quiere alcanzar el equilibrio de género sobre una base voluntaria.
- La coordinación y la eventual adopción de un código de conducta que establezca el compromiso entre las empresas de selección, por proponer perfiles de mujeres de forma intensiva a los Consejos, e incluso dispuestos a ejercer ciertas tareas "educativas" respecto al business case adoptado.
- La comunidad inversora debe unirse a estas discusiones.
- Instancias políticas deberán vigilar que las empresas cotizadas evalúan de forma transparente y real el equilibrio de género en sus consejos y adoptan medidas oportunas.
- Otro punto a considerar es la posibilidad de crear igualmente un órgano de supervisión independiente. Formado por representantes empresariales y expertos, su misión consistiría en supervisar el progreso e informar a las instancias políticas, incluyendo la CNMV. Vigilar que los grupos de interés trabajan de forma conjunta para asegurar el éxito en el nombramiento de mujeres Consejeras, especialmente para los cargos de Presidente y consejera ejecutiva.
- Los Consejos deben considerar la incorporación de perfiles más variados, incluyendo una mayor amplitud del talento existente en la sociedad. El perfil financiero se encuentra hoy representado en exceso en general en los Consejos españoles. Mujeres empresarias, académicas y funcionarias podrían traer conocimientos muy interesantes a los Consejos, representativos de una sociedad de negocios global, sostenible y competitiva.
- Las empresas deben también ampliar estos esfuerzos al nivel ejecutivo, incorporando medidas para incluir talento diverso, diseño de carreras para las mujeres ejecutivas dentro de su organización. Es necesario hacer un cambio en la actual cultura y dar un mensaje positivo a las mujeres jóvenes directivas, así como al talento femenino que sale de la universidad.

Bibliografía

Bøhren and Staubo 2014. Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28, 152-168.

Bøhren and Strøm 2005. *The value-creating board: Theory and evidence*, Norwegian Business School Report 8/2008, Oslo, BI

Carter, Simkins and Simpson, 2003. Corporate governance, board diversity, and firm value, *The Financial Review*, 38:33-53

Erhardt, Werbel and Shrader, 2003. Board of director diversity and firm financial performance, *Corporate Governance: An International Review*, 11:102-111

Huse 2007. *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*, Cambridge U Press

Huse 2008. Women directors and the black box of board behaviour, in Vinnicombe et al., *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, Cheltenham, E. Elgar, 140-151

Huse 2009. *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behaviour*, London, Routledge

Huse 2009. *Innovaciones corporativas: Mujeres en consejos directivos – Lecciones aprendidas de Noruega*, in *Igualdad en la innovación, innovación para la igualdad*, Congreso Internacional Sare 2008, SARE/Emakunde, 125-143

Huse 2011. *The Golden Skirts: Changes in board composition following gender quotas on corporate boards*, article given the best paper award at ANSAM (Australian and New Zealand Academy of Management) Annual meeting

Huse 2014. Norway: The Norwegian gender balance law – a benchmark?, in De Vos and Culliford, *Gender quotas in the boards of directors*, Cambridge, Intersentia, Chapter 10, 173-187

Huse and Solberg 2006. Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards, *Women in Management Review*, 21 (2), 113-130

Iannotta, Gatti and Huse 2015. Institutional complementarities and gender diversity on corporate boards, *Corporate Governance: An International Review*, online first, forthcoming

Lord Davies Review 2011. "Women on Board".

Machold, Huse, Hansen and Brogi (Eds.) 2013. *Getting women on to corporate boards: A snowball starting in Norway*. Cheltenham, UK , Edward Elgar.

Nielsen and Huse 2010. Women directors' contribution to board decision making and strategic involvement: The role of equality perceptions, *European Management Review*, 7, 16-29

Nielsen and Huse 2012. How do women make a difference to the work of corporate boards, in Nielsen and Tvarmø, *Scandinavian Women's law in the 21st century*, Copenhagen, Jurist og Økonomforbundets forlag, chapter 10

Pettigrew 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13: 337-348

Rose 2007. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, *Corporate Governance: An International Review*, 15, 404-413

Seierstad, Warner-Søderholm, Torchia and Huse 2015. Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes, *Journal of Business Ethics*, online first/forthcoming

Shrader, Blackburn and Iles 1997. Women in management and firm financial performance: an exploratory study, *Journal of Managerial Issues*, 9, 355-372

Teigen, M. 2012. Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform, in Engelstad and Teigen (Eds.). *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives* (pp. 115-146). Comparative Social Research (29). Bingley, UK, Emerald.

Terjesen, Aguilera and Lorenz 2014. Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors, *Journal of Business Ethics*, online first

Terjesen, Sealy and Singh 2009. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An international Review*, 17(3), 320-337.

The Norwegian Government 2009. Rules on gender representation on Norwegian company boards. 7. January 2009, Retrieved from: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/likestillingsomradet/hand-out-gender-on-boards.html?id=416864>.

Torchia, Calabrò and Huse 2011. Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.

Vinnicombe, Doldor and Turner 2014. *The Female FTSE Board Report 2014: Crossing the finish line*. Cranfield International Centre for Women Leaders. Cranfield, Cranfield School of Management.

Vinnicombe, Singh, Burke, Bilimoria and Huse (Eds.). 2008. *Women on corporate boards of directors: International research and practice*. Cheltenham, Edward Elgar.

ANEXO I. Apéndices

Apéndice 1: Las correlaciones entre los componentes del análisis cuantitativo

Correlations	A1	A2	A3	F1	F2	B1	B2	B3	R1	R2
A1.women_related_actors	1									
A2.business_rel_actors	,435** ,000 190	1								
A3.political_public_actors	,562** ,000 195	,624** ,000 192	1							
F1.women_spec_factors	,534** ,000 191	,476** ,000 186	,399** ,000 197	1						
F2.general_factors	,482** ,000 193	,504** ,000 188	,586** ,000 193	,718** ,000 193	1					
B1.visibility_barrier	,284** ,000 174	,354** ,000 171	,383** ,000 174	,263** ,000 175	,374** ,000 176	1				
B2.experience_barrier	,068 ,375 172	,047 ,549 168	,013 ,861 172	,074 ,333 173	,130 ,087 174	,218** ,004 173	1			
B3.private_life_barrier	,192* ,011 174	,112 ,146 169	,109 ,153 173	,125 ,101 174	,058 ,449 175	,150* ,049 174	,179* ,018 173	1		
R1.justice_societal_reasons	,328** ,000 169	,292** ,000 165	,369** ,000 170	,368** ,000 170	,297** ,000 171	,542** ,000 167	,203** ,009 165	,144 ,063 167	1	
R2.Business_reasons	,146 ,055 173	,253** ,001 169	,200** ,008 173	,082 ,283 173	,142 ,061 174	,364** ,000 169	-,006 ,936 167	,081 ,297 169	,332** ,000 171	1 176

ANEXO II. Buenas practicas identificadas

1) Proyecto “Women joining Boards

De conformidad con la encuesta, una de las necesidades más nombrada es la de aportar mayor visibilidad a las mujeres, de roma que sean más fácilmente tenidas en cuenta en los procesos de selección de las empresas para puestos de la alta dirección y el consejo. El proyecto *“Women joining boards”* podría dar respuesta a esta demanda.



Principales características del proyecto:

El proyecto está abierto a la participación de forma voluntaria de las sociedades cotizadas que deseen identificar y tener la posibilidad de seleccionar talento y candidats capacitados, capaces de aportar diversidad y nuevas habilidades a sus consejos.

Se abre la posibilidad para las mujeres de aumentar su visibilidad y formación, así como de mejorar sus habilidades para contribuir positivamente a los consejos de las sociedades cotizadas. Se incrementa por lo tanto la reserva de talento de mujeres, incluyendo, junto con las ejecutivas, a las académicas, mujeres de negocios y funcionarias públicas:

- Mejora la sostenibilidad, la competitividad y el buen gobierno de las empresas españolas.
- Promueve la formación continua de las mujeres.
- Ayuda a la administración a cumplir con los objetivos de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de hombres y mujeres y la Recomendación de la CNMV sobre el equilibrio de género en los consejos.

Las mujeres seleccionadas serán entrenadas específicamente para ser consejeras de una doble forma:

- La formación específica acerca de las tareas del consejo, sobre los derechos y obligaciones. En particular: las tareas del consejo, su dinámica y la resolución de conflictos, responsabilidades de los consejeros, así como estrategia y finanzas responsabilidad social y gobierno corporativo.
- La formación en módulos de contenido sectoriales se relacionará con cada empresa participante. Será diseñada y organizada en colaboración con las empresas que participen en el proyecto. Incluirá una descripción general de la empresa, su misión, los valores, el mercado, la estructura, la organización, etc., así como una visión del sector empresarial. Las empresas pueden establecer sus propios requisitos de selección para satisfacer sus necesidades incluyendo simulaciones de reuniones del consejo y otras actividades, según sea necesario.
- Después de la formación, las empresas pueden establecer su propia base de datos, clasificando las mujeres que han participado en su formación para sus necesidades futuras de selección.
- Se organizarán actividades de networking, seminarios y encuentros, para las mujeres participantes. De esta forma, en el caso de que no sean seleccionadas directamente tras la formación, mejorará sus posibilidades futuras



2) Women for good Index

El poder de las mujeres en el mundo del consumo de las sociedades occidentales está aumentando. Las mujeres son las "principales compradoras" en su hogar, entre el 70-80% de las compras del hogar, según las estadísticas GFK-RM y Nielsen. Estas compras representan alrededor de 12 billones de dólares del total de los 18,4 billones de dólares del gasto mundial en bienes de consumo. Las compañías están incluyendo más mujeres en sus niveles de decisión y ejecutivo, que estarán mejor preparadas para satisfacer la demanda de sus principales clientes: las mujeres. ¿Pero cuales son estas compañías en España?

Objetivo

Women for good Index analizará la producción comercializable de bienes y servicios de las principales empresas españolas, identificando las mejor preparadas para satisfacer la demanda de las propias mujeres.

El proyecto consiste en la identificación y cuantificación de los KPI's, siguiendo criterios académicos y una metodología fiable e independiente y utilizando un análisis inductivo. Los KPI's incluirán datos tales como:

- % de mujeres directoras
- % de mujeres trabajadoras
- % de mujeres de la dirección intermedia
- % de mujeres ejecutivas
- % de mujeres CEO
- % de mujeres CEO-1

- % de mujeres CEO-2
- números totales y evolución (2015-2020)
- % de mujeres por actividad o departamento
- % de mujeres en programas de talento y evolución

Alcance

Se cubrirán las principales empresas españolas de consumo y sus corporaciones; si la empresa es una multinacional (por ejemplo Coca-Cola Inc y Coca-Cola España). Se tratará de un informe anual.

Este índice se complementará con el tiempo en toda Europa a través de un proyecto europeo con la participación de la red GWTN (Global Telecom Red de Mujeres). Se explorarán otras posibilidades de difusión y réplica.

Comunicación

Un grupo de presión posicionará los resultados en los medios de comunicación españoles y las instituciones pertinentes con el fin de promover una reacción de la sociedad española que actúe como catalizador para la modernización del tejido empresarial español, que refleje en sus empresas la realidad de la sociedad civil y del talento.

BIs forskningsrapporter/Research Reports

Rapportene kan bestilles fra våre hjemmesider:

<https://www.bi.no/forskning/vitenskapelig-publisering/>

Rapportene kan også bestilles direkte fra Akademika Nydalen:

nydalen@akademika.no

The reports may be ordered from our homepage:

<http://www.bi.edu/research/Research-Publications/>

The reports may also be ordered directly from the bookstore Akademika Nydalen:

nydalen@akademika.no

2016

2/2016

Mirian Izquierdo, Morten Huse, Hannah Möltner

Value creating boards and gender diversity: Suggestions to progress in getting women on boards in Spain

(The report is also available in a Spanish version: *La creación de valor en los consejos y la diversidad de género: Cómo progresar para incrementar el número de mujeres en los consejos de administración en España*).

1/2016

Ole Jakob Ramsøy, Torger Reve, Marius Nordkvelde

The oil price challenges: Strategic responses of the Norwegian offshore industry

2015

2/2015

Marius Nordkvelde, Robert Alexandru, Torgeir Reve

Den norske finansnæringen – en vekstnæring.

1/2015

Anne Espelien, Marcus Gjems Theie, Lena Bygballe

En verdiskapende Bygg-, Anlegg- og Eiendomsnæring (BAE) – oppdatering 2015.

2014

4/2014

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve

The Innovation Performance of the Norwegian Offshore Industry: A report for the Norwegian Oil and Gas Association.

3/2014

Amir Sasson, Marius Nordkvelde, Torger Reve
Ferjefri E39 – næringsøkonomiske gevinster ved fjordkryssing.

2/2014

Marius Nordkvelde
Emerging Clusters in the East African Community and Mozambique.

1/2014

Morten H Abrahamsen og Håkan Håkansson
Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder.

2013

5/2013

Marius Nordkvelde, Anton Diachenko, Robert Alexandru og Torger Reve
Kapitalforvaltning i Norge - en ny vekstnæring? (Asset Management in Norway: Who are we and who can we become?)

4/2013

Marius Nordkvelde, Torger Reve
Ferjefri E39: Næringsliv og verdiskaping.

3/2013

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve
Offshore Oil and Gas as Industrial Driver.

2/2013

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve
Norske selskapers etableringer i Afrika: Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs etableringer i Afrika, sør for Sahara 2000-2012.

1/2013

Eskil Goldeng og Lena Bygballe
Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens betydning for Norge - oppdatering 2013.

2012

2/2012

Anne-Britt Gran, Anitra Figenschou, Terje Gaustad, Audun Molde
Digitalt kulturkonsum: En norsk studie.

1/2012

Eli Moen
Forsknings- og innovasjonspolitik: Norske utfordringer i lys av internasjonale endringer.

2011

15/2011

Marius Nordkvelde

Endrede strukturer i byggevarehandelen 1996 – 2011 .

14/2011

Jørn Rattsø og Rune Sørensen

Statlige selskaper med sektorpolitiske mål: En evaluering av statlig styring.

13/2011

Villeman Vinje and Marius Nordkvelde

Knowledge-based Telecom industry .

12/2011

Leo A. Grünfeld og Anne Espelien

En kunnskapsbasert fornybar energi- og miljønæring.

11/2011

Leo A. Grünfeld, Erik W. Jakobsen, Lars E. Eide og Christian S. Mellbye

En kunnskapsbasert finansnæring.

10/2011

Ragnhild Kvålshaugen

Kunnskapsbaserte tjenester.

9/2011

Espen Andersen

Knowledge-based IT & software.

8/2011

Frank Asche og Ragnar Tveterås

En kunnskapsbasert sjømatnæring.

7/2011

Amir Sasson

Knowledge-based metals & materials.

6/2011

Arne Nygaard og Jakob Utgård

En kunnskapsbasert varehandel.

5/2011

Erik W. Jakobsen

En kunnskapsbasert maritim næring.

4/2011

Amir Sasson *Knowledge Based Health.*

3/2011

Amir Sasson and Atle Blomgren
Knowledge Based Oil and Gas Industry.

2/2011

Lena Bygballe og Eskil Goldeng
En kunnskapsbasert bygg-, anlegg- og eiendomsnæring.

1/2011

Erik W. Jakobsen og Anne Espelien
Et kunnskapsbasert reiseliv.

2010

4/2010

Anne Espelien og Leo Grünfeld
Byggenæringen i økonomiske nedgangstider: En studie av regionale og kommunale sysselsetningseffekter i Norge.

3/2010

Øystein Noreng og Leif Wollebæk
Virkemidler for aktivitetsnivå og mangfold på norsk sokkel - rammebetingelser og utgiftsføring for utbyggingsinvesteringer.

2/2009

Lena E. Bygballe
Samarbeid og læring i byggenæringen - En case studie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim.

1/2010

Torger Reve and Marius Nordkvelde
Case study – the global maritime knowledge hub.