

DOCUMENTO DE TRABAJO:

**GÉNERO Y LOS CONSEJOS DE
ADMINISTRACIÓN DE LAS
EMPRESAS DEL IBEX 35**

Fundación Ecología y Desarrollo, abril de 2004

Diversidad en los Consejos, ¿por qué?

En los últimos tiempos, la presencia de mujeres en los consejos de administración de compañías cotizadas comienza a recibir una destacada atención por parte de reguladores y de centros de investigación económica en todo el mundo. Así, en los últimos años asistimos a la implantación de medidas en países avanzados, encaminadas a aumentar la presencia femenina en los consejos de administración de las empresas cotizadas. En particular, tanto en Suecia como en Noruega los poderes públicos han lanzado iniciativas en este sentido.

En el caso noruego, el Gobierno presentó un proyecto de ley al parlamento en junio de 2003¹; éste proponía que cada sexo tuviera una representación de al menos el 40 por ciento de los asientos en los consejos de administración, tanto en las empresas públicas como en las privadas. Dicha ley entró en vigor en enero de 2004 para las empresas públicas; en cuanto al sector privado, éste tiene un plazo de adaptación hasta julio de 2005, con penalizaciones previstas para 2007 en caso de que las empresas no cumplan con lo previsto². En cuanto a la vecina Suecia, fue la vice-primer ministro, Margareta Winberg³ quien en Noviembre de 2003 dio la voz de alarma alegando que el gobierno sueco tomaría medidas, a menos que todas aquellas empresas cotizadas elevaran la presencia femenina en sus consejos del 8% de entonces a, al menos, un 25% durante el transcurso de 2004.

País	Número de empresas constituyentes de FTSE All World Developed Index	% mujeres que forman parte de los consejos de administración
Noruega	11	21.1
Suecia	28	16.9
Dinamarca	16	12.8
EEUU	614	12.8
Nueva Zelanda	21	10.9
Canada	75	10.6
Finlandia	8	10.5
Australia	107	9.4
Reino Unido	131	7.4
Países Bajos	21	7.3
Alemania	44	6.7
Grecia	13	6.5
Francia	59	6.5
Austria	10	5.2
Singapur	42	5.2
Suiza	26	4.9
Hong-Kong	58	4.5
Irlanda	7	4.1
Bélgica y Luxemburgo	17	4.0
España	24	3.8
Italia	41	2.6
Portugal	8	0.8
Japón	436	0.4
Total global	1817	7.1

Fuente: EIRIS. Marzo de 2004; encuesta sobre 1817 empresas constituyentes del FTSE All World Developed Index.

¹ Página web del gobierno noruego: <http://www.noruega.es/policy/gender/politics/politics.htm>

² <http://www.globalpolicy.org/soecon/inequal/2003/0714norway.htm> Ref New York Times. 14 de Junio 2003, por Lizzette Alvarez.

³ *ibid*

También en este sentido giran las recomendaciones recogidas en el *Informe King*⁴, código de gobierno corporativo de obligado cumplimiento para las empresas cotizadas en la Bolsa de Johannesburgo; de forma explícita aconseja la promoción para aquellos grupos sociales infrarrepresentados en los consejos de administración sudafricanos, especialmente mujeres; se trataría de garantizar la igualdad de oportunidades para alcanzar primeros niveles ejecutivos o de administración dentro de la empresa. Este informe parte de la idea de que la diversidad en los consejos de administración contribuye a la mejora de su funcionamiento y del ejercicio de su deber de control; así, la diversidad, contribuiría al objetivo último de creación de valor. Conviene recordar que diversos estudios al efecto sitúan las mejores prácticas de buen gobierno en las empresas cotizadas de Sudáfrica, de ahí la referencia a este país.

Cabe pues preguntarse por qué incrementar la presencia femenina en los consejos de Administración. Un estudio de *The Conference Board of Canada*, asociación canadiense de altos ejecutivos constituida en 1954, y dedicada a la investigación en el campo de la economía, las políticas públicas y las estructuras organizativas, ha prestado atención a la paridad en los consejos. Cuenta entre sus miembros con un amplio abanico de ejecutivos de empresas públicas y privadas de reconocido prestigio, tales como IBM, Hewlett-Packard, y General Electric Canada. En un estudio reciente⁵, en el que se tomaban como muestra ciento cuarenta y una empresas canadienses pertenecientes a diversos sectores, los autores llegaban a una serie de conclusiones que podrían ayudar a comprender la importancia de la diversidad en los consejos de administración.

La primera de ellas es que los consejos de administración de aquellas empresas cuyos consejos cuentan con una presencia femenina relevante se caracterizan por ser más activos e independientes. Como es sabido, la independencia de los consejos de administración respecto de los órganos de alta dirección de las compañías es uno de los principales ‘caballos de batalla’ de la nueva era del gobierno corporativo, abierta tras los recurrentes casos de mal gobierno de los primeros años de esta década. La conclusión alcanzada por *The Conference Board* encajaría con las recomendaciones contenidas en el informe Higgs⁶, informe encargado por el gobierno británico en enero de 2003 con el fin de analizar el papel de los consejeros no ejecutivos. El informe Higgs pone de relieve que los Consejos deberían seleccionar un mayor número de consejeros no ejecutivos, a ser posible con mayor participación femenina; así, concluye, se acabarían constituyendo consejos de administración más diversos, caracterizados por ser más efectivos y activos.

Esta misma visión la comparte el informe Tyson⁷, que revisa algunas de las recomendaciones de Higgs y ratifica que aquellos consejos de administración que integren la idea de ‘diversidad’ en su funcionamiento, ya sea en género, religión, nacionalidad, se caracterizan por un mejor funcionamiento. Por un lado, son el reflejo de la diversidad también presente en los grupos de interés concurrentes; por otro, continúa el informe Tyson, los consejos de administración diversos constituyen una

⁴ *King Committee on Corporate Governance. Marzo de 2002.*

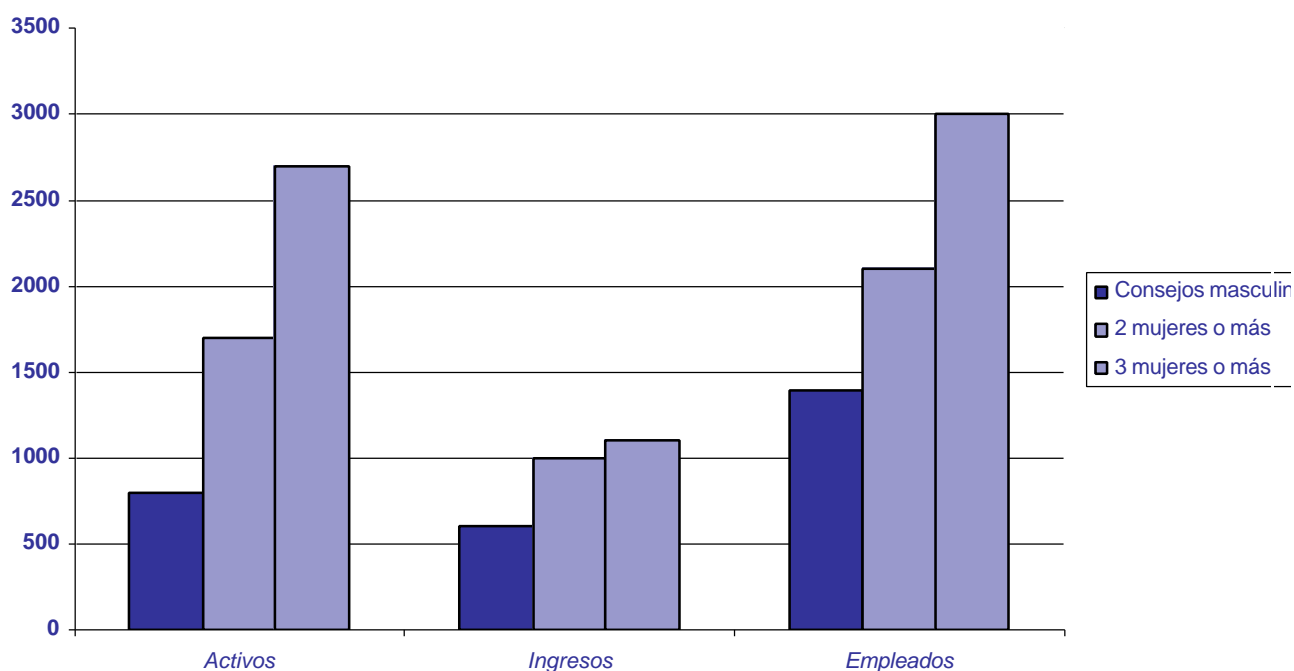
⁵ *Women on Boards. Not just the right thing... but the 'bright' thing. David A.H. Brown, Debra I. Brown y Vanessa Anastasopoulos; Junio de 2002.*

⁶ *Review of the role and effectiveness of non-executive directors. Derek Higgs. Department of trade and industry. UK. January 2003*

⁷ *The Tyson report on the recruitment and development of non-executive directors. London Business School. Julio de 2003*

base de conocimiento, aptitudes y experiencias que permite enfrentarse a problemas desde distintos puntos de vista; así, se trataría de evitar la unidireccionalidad del pensamiento en los consejos de administración. De este modo, la diversidad contribuiría a que las decisiones en el seno de los consejos de administración se tomaran con una mayor variedad de opiniones. Mejores consejos de administración, en suma; esto último constituye un factor crucial para el éxito de las empresas. La referencia al Reino Unido tampoco es caprichosa; de acuerdo al último informe de la firma Heidrick & Struggles⁸ sobre prácticas de gobierno corporativo en Europa, las compañías británicas y holandesas parecen ser quienes siguen unas prácticas de gobierno corporativo más avanzadas; el estudio está basado en el análisis de las prácticas de gobierno de 296 empresas de diez países, seleccionadas de acuerdo con la importancia de su valor de capitalización.

**Mujeres en los consejos y escala organizativa
(activos e ingresos en mill.\$; número de empleados)**



Fuente: Canadian Directorship Practices 2001 research. The Conference Board of Canada

The Conference Board concluye que los consejos de administración diversos son muy positivos para la empresa, aunque plantea alguna inquietud; la excesiva diversidad produciría una menor cohesión entre los miembros. Sin embargo, la experiencia reciente ha venido a mostrarnos que la excesiva cohesión, el seguidismo, ha sido origen de buena parte de los escándalos de gobierno corporativo de los últimos tiempos. Cohesión sí, pero sin exagerar. The Conference Board ofrece su receta contra una diversidad dogmática; formación, evaluación y seriedad en los nombramientos de los consejeros.

El estudio de The Conference Board of Canada concluye también que aquellas sociedades que cuentan con más de dos mujeres en sus consejos de administración

⁸ <http://www.heidrick.com>

tienen asociados en términos generales unos mejores resultados respecto de satisfacción de clientes y empleados que aquellas empresas cuyos consejos son uniformemente masculinos. The Conference Board también ofrece un claro vínculo entre la proporción de mujeres en los consejos de administración y su capacidad de gestión. De ello se deriva que, aquellas compañías que cuentan con más de tres mujeres en sus consejos de administración asumen más competencias a la hora de: verificar la integridad de la información auditada; evaluar el éxito de cumplimiento de objetivos previamente acordados; asegurar la efectividad de la comunicación entre la empresa y sus grupos de interés; controlar la implantación de la estrategia corporativa; y establecer una serie de objetivos y criterios que midan la gestión empresarial.

	Consejos con miembros enteramente masculinos	Consejos con tres o más mujeres
Número de competencias explícitamente asumidas por el Consejo de Administración (puntuación máxima: 19)	13.5	16.5
Porcentaje de empresas cuyos consejos asumen formalmente responsabilidad sobre:		
Aproximación a las cuestiones de gobierno corporativo	76	91
Verificación de la integridad de la información auditada	74	91
Evaluación del éxito de cumplimiento de objetivos	74	86
Asegurar la comunicación efectiva entre la empresa y sus grupos de interés	71	86
Asegurar directrices ante los posibles conflictos de interés	68	94
Asegurar un código de conducta en la organización	66	86
Control de la implementación de la estrategia corporativa	66	94
Establecimiento de objetivos para medir el resultado de la gestión	58	80
Identificación de los criterios para medir la estrategia corporativa	45	74

Fuente: Directorio Canadiense de prácticas. 2001. The Conference Board of Canada

Finalmente en el estudio se hace referencia a los estudios llevados a cabo por Adler⁹, académico de Pepperdine University. Desde 1980 a 1998, Adler invitó a las empresas del *Fortune 500* a proporcionar datos sobre el número de mujeres entre los diez principales cargos ejecutivos. Adler analizó una media de 215 empresas por año y concluyó que existe una correlación positiva entre promoción femenina a niveles ejecutivos y rentabilidad. Así, los mercados recompensarían la igualdad de oportunidades.

⁹ Roy D. Adler, Pepperdine University, quoted in the Harvard Business Review. November 2002

Y en España, ¿qué?

Tal y como podía observarse en los datos ofrecidos por el análisis de EIRiS¹⁰ respecto de presencia femenina en los consejos de administración de las empresas constituyentes del *FTSE All World Developed Index* la situación en lo que respecta a las empresas españolas es susceptible de mejora. Así, de acuerdo a los datos de composición de los consejos de las veinticuatro empresas españolas constituyentes de dicho índice, sólo las empresas italianas, portuguesas y japonesas cuentan con un menor porcentaje de mujeres en sus consejos de administración. Un 3.8% de los puestos de los consejos de administración de esas veinticuatro compañías españolas estarán ocupados por mujeres. Aunque se trata de una media muy superior a la disfrutada en Japón, donde sólo el 0.4% de los consejeros son mujeres, sigue siendo sustancialmente inferior a la media en el conjunto de las 1817 empresas constituyentes del *FTSE All World Developed Index*, que se sitúa en el 7.1%, casi el doble. Mucho más lejos se encuentran las empresas españolas respecto de las empresas de los países más avanzados, como Noruega, Suecia, Dinamarca o Estados Unidos.

Mujeres en consejos de administración de empresas españolas en FTSE All World Developed Index	Mujeres en consejos de administración de compañías IBEX	Porcentaje medio de mujeres en consejos de administración del conjunto de empresas del FTSE All World Developed Index
3.8%	3.5%	7.1%

Se da además una curiosa circunstancia; de acuerdo al último estudio llevado a cabo por Heidrick & Struggles sobre prácticas de gobierno corporativo en Europa, son las compañías italianas, españolas y portuguesas aquellas que acreditan peores prácticas en materia de gobierno; las compañías de estas tres nacionalidades ocupan, a su vez, los últimos puestos, respecto de diversidad en los consejos, de los veintitrés países cuyas empresas forman parte del *FTSE All World Developed Index*.

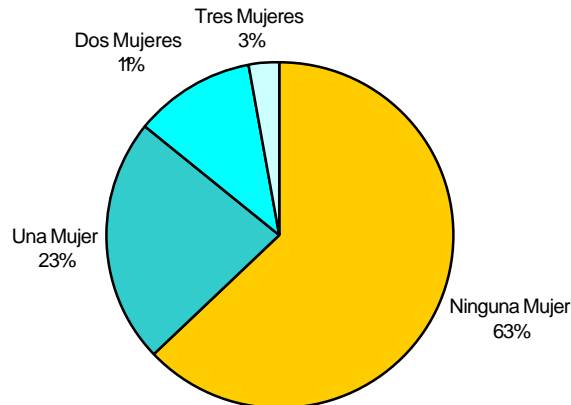
Total puestos consejos de administración en IBEX 35	532
Puestos ocupados por mujeres	19
% de puestos ocupados por mujeres	3,57

Si ampliamos el tamaño de la muestra desde las veinticuatro compañías españolas que forman parte del *FTSE All World Developed Index* al conjunto del IBEX 35 nos encontramos con peores noticias. A principios de marzo de 2004, el consejo de administración típico en una compañía del IBEX35 contaba con quince consejeros; en su conjunto, sólo el 3.57% de los puestos en los consejos de administración del IBEX serían ocupados por mujeres. Desde otra perspectiva, sólo dieciséis mujeres ocupaban puestos en los consejos de las empresas del IBEX35. Estas dieciséis mujeres ocupaban

¹⁰ <http://www.eiris.org>

diecinueve puestos; esto quiere decir que tres de estas mujeres ocupaban, simultáneamente dos puestos en consejos de administración del IBEX 35.

Número de Mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35



Fuente: Elaboración Propia a a partir de la CNMV e informes anuales y de gobierno corporativo.

Más concretamente, los consejos de administración de veintidós empresas del IBEX 35, un 63%, no contaban con ninguna mujer en sus filas. En un 23% de las empresas del IBEX 35 (*Amadeus, Bankinter, BSCH, BBVA, Ferrovial, NH Hoteles, PRISA y Zeltia*) había una sola mujer, en un 11% de las empresas (*Abertis, Banesto, Inditex y TPI*) dos mujeres; y tan sólo una empresa, *Fomento de Construcciones y Contratas*, tiene tres mujeres en su consejo. Ninguna tiene más de tres.

Algo sobre los consejos españoles

Por otro lado, tal y como quedaba reflejado en los informes mencionados anteriormente, la diversidad podría ser fuente de independencia de los consejos; ésta, a su vez, constituye uno de los pilares que sostienen las buenas prácticas de gobierno corporativo. Un breve repaso al IBEX 35, nos dice que todavía existen compañías que no proporcionan datos respecto de la independencia de los miembros de sus consejos de administración.

Un segundo pilar que debe considerarse es la concentración del poder ejecutivo. Recientemente, el diario *Expansión*¹¹ daba cuenta de las deficiencias de las empresas españolas en materia de buen gobierno corporativo; así, la concentración en la figura del presidente del consejo de administración del poder ejecutivo de la compañía sería uno de los puntos débiles de las compañías españolas en materia de gobierno. Aunque las últimas recomendaciones en España obviaban esta cuestión, en el pasado se le otorgó la suficiente enjundia como para ser estudiada por la comisión Olivencia; en caso de que el presidente de la compañía desempeñase además el cargo de primer ejecutivo, deberían adoptarse las medidas necesarias para corregir la acumulación de poder en una sola persona. El actual informe Aldama, sin embargo, deja a la compañía decidir según considere más conveniente sobre esta cuestión.

¹¹ *Diario Expansión*, "Los grupos españoles suspenden en gobierno corporativo", 14 de abril de 2004.

En la tabla que sigue a continuación, se han propuesto tres valores diferentes para señalar si ambos cargos se aglutinan en una sola persona, 0; si existe separación entre los cargos, pero el presidente desempeña además funciones ejecutivas y/o forma parte de la comisión ejecutiva, 1; y, finalmente, si existe una separación real entre la figura del consejero delegado y el presidente, 2. Este último sería el caso de Gamesa. El resto de compañías constituyentes del IBEX 35 concentran el poder ejecutivo en la figura de su presidente.

Empresa	Miembros del Consejo	Número de mujeres en el Consejo	Número de c.independ.	Porcentaje Independientes	Separación CEO-Presidente*
Endesa	14	0	11	78,57	1
Altadis	18	0	14	77,78	0
BBVA	14	1	10	71,43	1
NH Hoteles	12	1	7	58,33	0
Enagas	13	0	7	53,85	0
Indra Sistemas	13	0	7	53,85	1
MAPFREcorporación	18	0	14	77,78	1
TPI	8	2	4	50,00	0
Inditex	10	2	5	50,00	1
Banco Popular	19	0	9	47,37	1
Acciona	11	0	5	45,45	0
Banesto	11	2	5	45,45	1
Red Eléctrica de España	11	0	5	45,45	0
Zeltia	11	1	5	45,45	0
Repsol	14	0	6	42,86	1
Iberdrola	21	0	9	42,86	1
Telefónica	19	0	8	42,11	0
Bankinter	10	1	4	40,00	1
BSCH	21	1	8	38,10	1
Ferrovial	11	1	4	36,36	1
Telefónica Móviles	14	0	5	35,71	0
Gas Natural	17	0	6	35,29	1
Metrovacesa	20	0	7	35,00	1
Iberia	12	0	4	33,33	1
PRISA	20	1	6	30,00	1
Amadeus	12	1	3	25,00	0
Gamesa	10	0	2	20,00	2
Unión Eléctrica Fenosa	20	0	4	20,00	1
Abertis	22	2	4	18,18	1
Acerinox	14	0	2	14,29	0
Sogecable	21	0	3	14,29	1
Sacyr-Vallehermoso	15	0	1	6,67	1
ACS	18	0	n.d	n.d	0
Arcelor	18	0	n.d	n.d	0
FCC	20	3	n.d	n.d	0
Total consejeros IBEX 35	532	19			

Fuente:Elaboración propia a partir de la CNMV e informes anuales. Marzo de 2004

Otra cuestión interesante a tener en cuenta es el número de veces que se repite un mismo consejero en distintas empresas. Recientemente, la OCDE hacía público el borrador de la revisión de sus recomendaciones sobre gobierno corporativo de las empresas, mediante la publicación del documento OECD *Principles of Corporate Governance*, cuya primera versión fue presentada en 1999. En cuanto a la transparencia informativa en materia de gobierno corporativo, y en línea con los códigos más avanzados, las recomendaciones de la OCDE piden que los consejos informen acerca de la remuneración e historial de los consejeros, abogan de forma indirecta por la separación entre presidente del consejo de administración y el primer ejecutivo de la compañía, y solicitan que los consejeros hagan pública su pertenencia a otros consejos de administración.

Las compañías deben considerar si la pertenencia de sus consejeros a otros consejos de administración es compatible con el desempeño de sus funciones. El conjunto de los consejos de administración de las empresas constituyentes del IBEX 35 cuentan con 532 plazas en sus consejos de administración. De ellos, como puede observarse en el cuadro adjunto, 471 desempeñan sus cargos en un solo consejo de administración; 52 consejeros tienen asiento en dos consejos. Nueve consejeros forman parte de tres o cuatro consejos de forma simultánea. En el siguiente cuadro no se toma en consideración la pertenencia a los consejos de administración de otras empresas, bien cotizadas pero no constituyentes del IBEX 35, o no cotizadas.

Veces que se repite un consejero	Número de consejeros
1 vez	471
2 veces	52
3 veces	7
4 veces	2
Total consejeros IBEX 35	532

Fuente: Elaboración propia a partir de la CNMV e informes anuales. Marzo de 2004

El nuevo Gobierno de España ha aplicado criterios de paridad en la designación de ministros; asimismo, su programa electoral incluyó propuestas sobre reformas en el ámbito del gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa. El recién estrenado gobierno puede continuar trazando una senda de rigor y coherencia siguiendo el ejemplo de Suecia y Noruega, y las recomendaciones más avanzadas en materia de gobierno corporativo, en el fomento de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas. También las empresas pueden dar pasos en esta línea; al fin y al cabo, la diversidad podría ser indicador de calidad en el gobierno de una empresa y, como tal, podría comenzar a ser apreciado por los inversores institucionales.

Autores: María Félez, Aránzazu Romero, Ramón Pueyo y Jesús Llaría
Fundación Ecología y Desarrollo, abril de 2004

19-04-04

"Género y los consejos de administración del IBEX 35"



Este documento utiliza parcialmente como fuente el estudio llevado a cabo por EIRiS, www.eiris.org, sobre diversidad en los consejos de administración de las empresas constituyentes del *FTSE All World Developed Index*. Para más información sobre este estudio, póngase en contacto con Stephen Hine, Director of International Relations: stephen.hine@eiris.org

EIRiS es una agencia británica especializada en la prestación de servicios de análisis sobre prácticas de responsabilidad social corporativa para inversores institucionales. (<http://www.eiris.org>). Entre sus clientes se encuentran FTSE4GOOD Index, Goldman Sachs, o Merrill Lynch Investment Managers.

Fundación Ecología y Desarrollo (<http://www.ecodes.org>), organización especializada en el análisis social y medioambiental de compañías cotizadas, es el socio analista de EIRiS para España y Portugal.

Economistas sin Fronteras, (<http://www.ecosfron.org>), es socio comercial de EIRIS en España a través del área de Responsabilidad Social Corporativa e inversiones éticas.

PRESENTACIÓN DE FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO

Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), organización fundada en 1992, es el miembro español de **Sustainable Investment Research International Company, Ltd. (SiRi Co.)**, organización especializada en el *rating* RSC de compañías cotizadas. **SiRi Co.** cuenta actualmente con once socios nacionales y más de 130 analistas sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los principales mercados financieros del mundo. www.siricompany.com

ECODES es socio español de **Ethical Investment Research Service (EiRiS)**, agencia británica especializada en el *rating* RSC de empresas cotizadas. Como tal, ECODES colabora en el *rating* previo al lanzamiento de la serie de índices FTSE4GOOD. www.eiris.org

ECODES presentó propuestas para la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en la pasada **Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible**, celebrada en Johannesburgo en 2002. www.ecodes.org

ECODES forma parte del **Stakeholder Council** de **Global Reporting Initiative**. www.globalreporting.org

ECODES forma parte del comité de seguimiento del programa **Global Compact** de Naciones Unidas en España. www.unglobalcompact.org

ECODES participa como entidad española especializada en la **European Survey on Socially Responsible Investment**, cuyo resultado es un informe anual sobre la situación de los fondos de inversión RSC en Europa. www.sricompass.org

ECODES edita el primer boletín electrónico en lengua española sobre Responsabilidad Social Empresarial, **ECORES**, disponible de forma gratuita a través de www.ecodes.org

ECODES forma parte del Grupo Promotor de la comisión de estudio de la **Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)** sobre Responsabilidad Social Corporativa. www.aeca.es

ECODES forma parte del **Consejo Social de INDITEX** www.inditex.com

ECODES elabora de forma regular informes sobre distintos asuntos relacionados con Responsabilidad Social Corporativa. Entre ellos el "**Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España**", disponible en www.ecores.org

ECODES colabora con diversas organizaciones para el establecimiento de programas formales en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa.