

Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima

Women and corporate leadership: exploring the gender gap at the top

RUTH MATEOS DE CABO

Universidad CEU San Pablo

orcid id: 0000-0003-0946-7996

Recibido: 15/06/2017

Aceptado: 7/07/2017

doi: <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3758>

Resumen. La persistencia de una brecha de género en los puestos de liderazgo empresarial supone un importante reto socioeconómico, ya que las desigualdades de género en el mercado laboral en general, y en los altos puestos de decisión en particular, no solo sofocan el desarrollo social sino que perjudican el crecimiento económico. Aunque la literatura existente ha ayudado a colocar el problema del reducido número de mujeres líderes en las agendas profesionales y políticas, el conocimiento sobre el tema todavía se encuentra fragmentado y no aborda sistemáticamente las posibles causas de esta en los altos niveles jerárquicos empresariales. Además, los estudios que analizan los instrumentos para promocionar el liderazgo femenino a menudo asumen barreras particulares para las mujeres y no asocian las distintas causas con instrumentos y políticas diferenciadas para luchar contra cada obstáculo. Por ello, el objetivo de esta investigación es arrojar luz de manera sistemática sobre las razones por las cuales existen trabas que impiden la equidad en estos puestos de una manera sistemática, estudiando políticas específicas para promover la carrera profesional de las mujeres. El trabajo concluye analizando la aceleración del progreso en presencia femenina en los consejos en Europa impulsada por la presión política y reguladora en algunos estados miembros de los 28 países de la UE y ofreciendo una serie de propuestas para apoyar la participación de las mujeres en los órganos de administración de las empresas.

Palabras clave: mujeres líderes, igualdad, discriminación, gestión de la diversidad, mujeres en consejos.

Abstract. The persistence of a gender gap in corporate leadership positions is a major socio-economic challenge, as gender inequalities in the labor market in general, and in high decision-making positions in particular, not only suffocate the social development but hurts economic growth. Although previous research has helped to place the issue of the small number of women in leadership on the agenda for both practitioners and policy makers, knowledge is still fragmented without systematically addressing possible causes of inequality in the highest corporate positions. In addition, the studies examining instruments to promote women's leadership often assume particular barriers that women face and do not link the different causes of inequality with nuanced policy tools and policies to fight them. Therefore, this research goal is to shed light on the reasons why barriers preventing gender equality at the top corporate levels exists, studying and proposing specific policy measures to promote women careers. The paper concludes analyzing the accelerated progress on women representation on corporate leadership positions driven by political and regulatory pressure in a few Member

*matcab@ceu.es

States of the 28 EU countries and offering a series of suggestions to progress women presence on corporate boards.

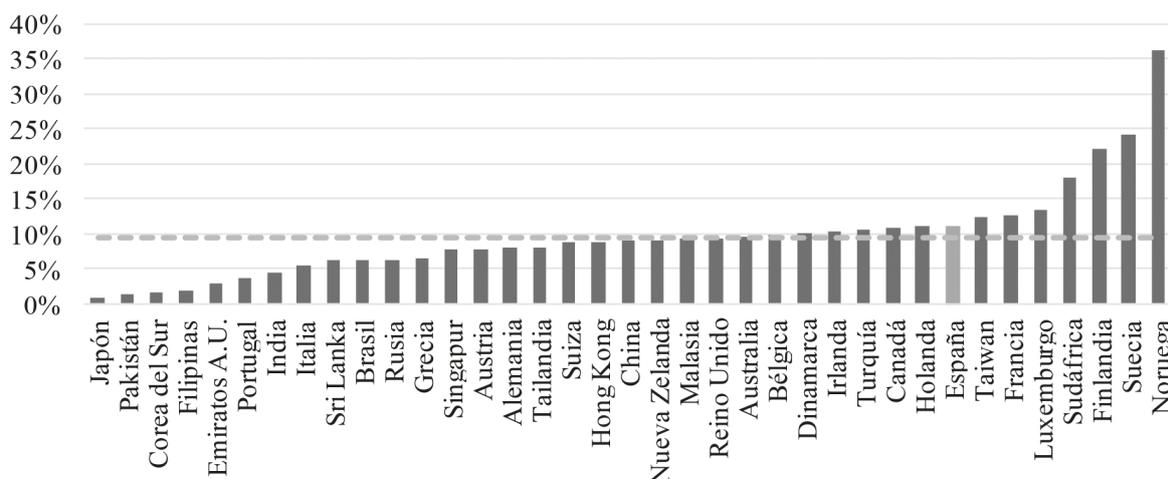
Keywords: women in leadership, equality, discrimination, diversity management, women on boards.

1. Introducción

Según datos del INE en el 2016, en España, la presencia de las mujeres en puestos de dirección de empresas y de la administración pública se sitúa alrededor del 31%, mientras que, de acuerdo con el Instituto de la Mujer, tan solo un 19,5% de los consejeros en las sociedades del IBEX35 son mujeres¹. El porcentaje actual de representación femenina en los consejos de administración de los 28 estados miembros de la Unión Europea, según datos aportados por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género, es de un 25%². Aunque la diversidad en los consejos ha aumentado durante la última década, estos datos revelan la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de liderazgo corporativo.

La reducida presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas es un fenómeno bastante generalizado. De hecho, en muchos países desarrollados la representación de mujeres en los consejos se ha estancado en torno a, o por debajo, del 15% (Catalyst, 2015). Terjesen, Barbosa Couto y Morais Francisco (2016), a partir de una muestra de 40 países, encontraron que, en 2016, las mujeres sólo representaban el 9,4% de los cargos de consejos de administración de sus principales empresas. Algunos de los porcentajes más bajos se encontraban en Japón (0,9%), Corea del Sur (1,5%) y Portugal (3,8%), y entre los países con mayor presencia femenina en los consejos se encontraban Noruega (36,3%), Suecia (24,1%) y Finlandia (22,1%) (Figura 1).

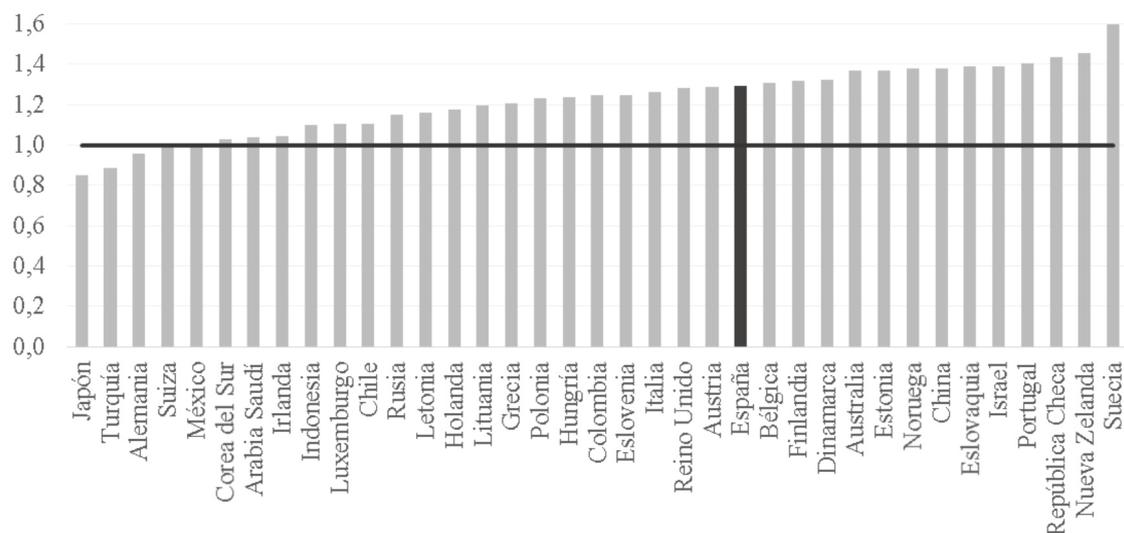
Figura 1. Proporción de mujeres en los consejos de administración de las principales empresas de una muestra de 40 países en 2016.



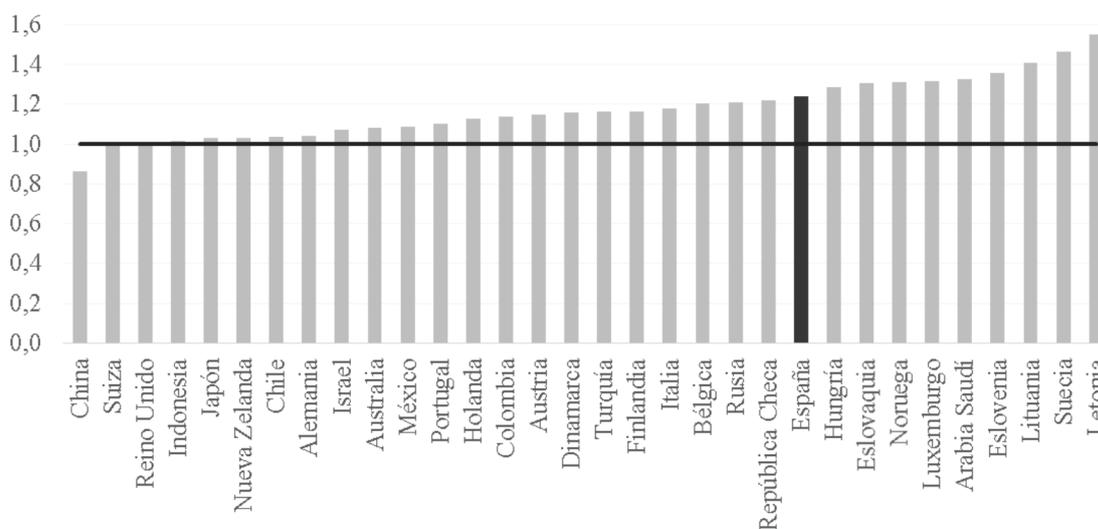
Fuente: Terjesen, Barbosa Couto y Morais Francisco (2016)

¹ INE. Mujeres y Hombres en España. <http://www.ine.es/>

² <http://eige.europa.eu/>

Figura 2. Ratio de mujeres vs hombres en estudios de grado en países de la OCDE (2014).

Fuente: OCDE (2014).

Figura 3. Éxito relativo en la finalización de estudios de grado en países de la OCDE (2014).

Fuente: OCDE (2014).

El desajuste que se observa entre la presencia de mujeres en ámbitos como el educativo o el mercado laboral, y su representación en las áreas de decisión empresarial plantea importantes interrogantes. Si en la actualidad las mujeres suponen el 56,3% de todos los estudiantes universitarios y el 61,6% de los egresados³, superando así a los hombres en programas de grado y rendimiento académico, ¿por qué esta persistente desigualdad entre hombres y mujeres en los más altos niveles corporativos? (Figuras 2 y 3).

Si entre los ocupados en el mercado de trabajo español la proporción de mujeres es del 45,6% y, por tanto, el mercado de trabajo global español es equilibrado⁴, ¿por qué de-

³ OECD. Online Education Database. <http://www.oecd.org/education/database.htm>

⁴ Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Población Activa. <http://www.ine.es>

bería no estarlo el mercado de directivos? Y si hay más mujeres que hombres con estudios universitarios en la franja de edad de los 19 a los 59 años, suponiendo estos antecedentes educativos y niveles de participación en la fuerza laboral cuanto menos similares entre hombres y mujeres⁵, ¿por qué tan pocas mujeres están presentes en los consejos de administración de las empresas?

Para dar respuesta a estas preguntas resulta necesario identificar y analizar los mecanismos que producen y reproducen la escasez de mujeres en los órganos de administración de las empresas. En las últimas décadas, la investigación sobre la presencia de mujeres en puestos de liderazgo empresarial ha sido amplia. Los investigadores han analizado este tema desde diferentes ángulos, especialmente a través de la justificación económica de la diversidad en puestos directivos (Dezsö y Ross, 2012; Terjesen *et al.*, 2009). Sin embargo, más allá del interés económico, la teoría de la contingencia esgrime argumentos morales para promover y mejorar la diversidad de género (Gregory-Smith, Main y O'Reilly, 2014; Simpson *et al.*, 2010).

Aunque la literatura existente ha ayudado a colocar el problema del reducido número de mujeres directivas en la agenda tanto de profesionales como de la política, el conocimiento sobre el tema todavía se encuentra fragmentado y no aborda de manera sistemática la exploración de las posibles causas de la desigualdad en los más altos niveles jerárquicos empresariales. Además, los estudios que analizan los instrumentos para promocionar el liderazgo femenino en la empresa, a menudo, estudian barreras particulares que afrontan las mujeres, y no se detienen en asociar las distintas causas de desigualdad con instrumentos y políticas diferenciadas para luchar contra cada una de esas razones. La correcta comprensión de las causas de la brecha de género en la alta dirección empresarial resulta esencial para encontrar y aplicar las herramientas más eficaces para lograr la igualdad en este ámbito.

Por ello, un objetivo del presente trabajo es abordar de manera sistemática el estudio de las causas por las que existen barreras para la igualdad de género en la dirección empresarial y estudiar las distintas políticas específicas existentes para promover a las mujeres a posiciones de liderazgo empresarial. El trabajo también tiene como objetivo analizar la influencia de las medidas legislativas realizadas en algunos estados miembros de la Unión Europea sobre la aceleración del progreso en presencia femenina en los consejos en Europa y ofrecer, una serie de sugerencias para avanzar en el ámbito de la igualdad de género en puestos de responsabilidad empresarial.

El resto del artículo se estructura de la siguiente manera. En el apartado 2, se estudian las distintas causas de la desigualdad de género en los puestos de liderazgo empresarial, utilizando la doble teoría de la demanda y la oferta del mercado de directivos (Gabalón *et al.*, 2016). En el apartado 3, se presentan los diversos instrumentos existentes para promover la presencia de mujeres en los consejos, agrupándolos también por el lado de la demanda y la oferta. En el apartado 4, se presentan los avances producidos en la representación de mujeres en puestos de liderazgo empresarial entre los estados miembros de la UE, y se analiza el impacto de las medidas legislativas adoptadas sobre este progreso.

⁵ Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Población Activa. <http://www.ine.es>

Finalmente, en el apartado 5, se ofrece una serie de recomendaciones para poder llegar al umbral del treinta por ciento de representación femenina en los consejos de administración, recomendado a las grandes empresas para el 2020.

2. Causas de la brecha de género en los puestos de liderazgo empresarial

Los puestos directivos en los consejos de administración pueden considerarse como un mercado de trabajo para personas con alta cualificación y, por tanto, el desequilibrio observado entre hombres y mujeres puede explicarse recurriendo a teorías que se relacionan con los lados de la demanda y de la oferta del mercado de directivos.

Por una parte, existen efectos por el lado de la oferta, tales como diferencias en valores y actitudes, roles sociales o conflictos entre la vida familiar y laboral, que pueden resultar en un número limitado de mujeres que reúnan los requisitos necesarios para incorporarse en los órganos de administración (Bygren y Gähler, 2012; Gregory-Smith, Main y O'Reilly, 2014). Por otro lado, también puede haber efectos por el lado de la demanda, esto es, por parte de las empresas, tales como la presencia de sesgos en los procesos de selección de directivos que dificultan el ascenso de las mujeres por la "escalera" corporativa (Farrell y Hersch, 2005; Gregory-Smith, Main y O'Reilly, 2014; Mateos de Cabo, Gimeno y Hagendorff, 2016).

A continuación se presentan brevemente las principales teorías que explican estas dos perspectivas:

2.1. Por el lado de la oferta

Las barreras por el lado de la oferta se pueden dividir en tres grupos diferentes (Pande y Ford, 2011; Terjesen, Sealy y Singh, 2009):

a. Diferencias en valores y actitudes

Las potenciales diferencias en términos de valores y actitudes pueden dar lugar a diferencias en la motivación de hombres y mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo (Eagly, 2005).

Las mujeres han mostrado, generalmente, menos ambición en la búsqueda de poder y en la persecución de objetivos que los hombres (Adams y Funk, 2012; Schuh *et al.*, 2014). En este sentido, un estudio realizado utilizando datos de la quinta oleada de la Encuesta Mundial de Valores en 16 países de altos ingresos, ha encontrado que las mujeres están generalmente menos orientadas a la consecución de poder que los hombres, y son mucho más consideradas y universalistas que éstos (Adams y Funk, 2012). Las mujeres a veces muestran un comportamiento incluso más conservador en los consejos y en la toma de decisiones de gestión (Baixauli-Soler, Belda-Ruiz y Sanchez-Marín, 2015).

Sin embargo, algunos autores sostienen que las mujeres directivas tienen necesidades, valores y estilos de liderazgo similares a los de los hombres que persiguen carreras de gestión (Powell, 1990). Así, en un estudio realizado a partir de una encuesta a directivos en Suecia, se ha observado que algunas de las diferencias típicas entre hombres y mujeres en la población general parecen revertirse en los cargos directivos, al menos en Suecia, ya que las consejeras se mostraban más abiertas al cambio y tenían menos aversión al riesgo que sus homólogos masculinos (Adams y Funk, 2012). Según los autores, estos efectos pueden deberse a la auto-selección de mujeres causada por sus costes de elección de carrera profesional.

No obstante, las posibles diferencias en valores y actitudes son sólo un aspecto que contribuye a las diferencias observadas en cuando a presencia de hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Una proporción sustancial de estas diferencias se debe a otros factores importantes.

b. Identificación con los roles de género

La identificación de las mujeres con los roles culturalmente esperados podría ocasionar que algunas mujeres ni siquiera se esforzaran por alcanzar los puestos directivos, ya que iría en contra de su propia autoimagen y prefirieran involucrarse sólo en posiciones que maximicen su equilibrio cognitivo (Korman, 1970). Diversos estudios han encontrado que, mientras los directivos varones consideraban como más importantes para la satisfacción con su carrera profesional los factores relacionados con el estatus (esto es, los derivados de la promoción profesional y del éxito económico), en el caso de las mujeres directivas, los factores socioemocionales (esto es, los derivados de la calidad de las relaciones en el trabajo y el apoyo emocional proporcionado por sus carreras) eran más importantes (Eddleston, Veiga y Powell, 2006; Konrad, *et al.*, 2000).

Así pues, parece que los auto-esquemas culturales y sociales de los directivos juegan un papel importante a la hora de conformar lo que éstos valoran en sus carreras profesionales. Sin embargo, también hay estudios, como el de Powell y Butterfield (2013), que encuentran que hombres y mujeres son igualmente propensos a aspirar a la alta dirección, por lo que es necesario investigar causas adicionales.

c. Conflicto trabajo-familia

Aunque el reparto de las responsabilidades familiares está actualmente más equilibrado entre hombres y mujeres, las mujeres tienden a dedicar más horas a las actividades familiares; y, sin embargo, el mismo número de horas al trabajo que los hombres (Eby *et al.*, 2005). En consecuencia, las mujeres, a menudo, experimentan una notable sobrecarga, que puede influir negativamente en el desarrollo de su carrera en comparación con los hombres (Straub, 2007). De hecho, Fernández-Cornejo *et al.* (2016), encuentran que, con independencia del entorno cultural que se analice, las mujeres jóvenes muestran una mayor disposición a sacrificar parte de su carrera profesional para facilitar la conciliación entre trabajo y familia, que la que tienen los hombres de la misma edad.

Sin embargo, la literatura no es concluyente a la hora de confirmar que la vida familiar es una barrera profesional para las mujeres. De hecho, se ha encontrado que las mujeres sin hijos experimentaban también conflictos entre el trabajo y su vida personal, porque las empresas con frecuencia cuentan con los trabajadores sin hijos para asumir tareas adicionales cuando es necesario (Hamilton, Gordon y Whelan-Berry, 2006). En lo que sí hay cierta unanimidad es en que un sistema de horarios flexibles y menores exigencias de presencialidad en el trabajo sería beneficioso para la conciliación trabajo-familia de las mujeres (O'Neil, Hopkins y Bilimoria, 2008). Sin embargo, el uso de estas políticas es considerado, generalmente, como incompatible con el ascenso hacía los puestos de alta dirección (Drew y Murtagh, 2005).

2.2. Por el lado de la demanda

Existen también argumentos que por el lado de las empresas pueden explicar la baja representación de mujeres en los consejos. Estos factores son, como en el caso de la oferta, diversos:

a. Sesgos en los procesos de selección de directivos

Hay diferentes tipos de sesgos discriminatorios que pueden afectar a las mujeres en los más altos niveles corporativos. Así, el género se puede utilizar para aproximar características diferenciales y específicas no observables de los grupos. Esto puede conducir a juicios basados en aplicar características medias del grupo de pertenencia a individuos particulares, lo que resulta en la conocida como *discriminación estadística* (Phelps, 1972). Este concepto está estrechamente relacionado con la *discriminación basada en creencias erróneas*, que supone la infra-valoración sistemática de las capacidades de las mujeres para ocupar ciertos puestos (Wolfers, 2006). En la misma línea, la *discriminación basada en preferencias* por líderes masculinos está a menudo arraigada en las convenciones culturales y sociales que asocian el liderazgo corporativo con la masculinidad (Pande y Ford, 2011). Dichas normas culturales atribuyen características sociales diferentes a hombres y mujeres, que dan forma a las expectativas acerca de lo que constituye un comportamiento adecuado y pueden resultar en un sistema de promoción sesgado (Hoobler, Wayne y Lemmon, 2009). Por último, la *discriminación implícita* (Bertrand, Chugh y Mullainathan, 2005) se refiere a la presencia de sesgos que las personas pueden no reconocer de manera consciente.

Un tipo particular de discriminación, que explica la reducida presencia de mujeres en los consejos, es el fenómeno conocido como *tokenismo* (Kanter, 1977). Según este fenómeno, cuando la presencia de diferentes tipos de personas dentro de un grupo de trabajo es reducida, los miembros de la minoría, generalmente las mujeres, se convierten en símbolos, y son vistos como representantes de su categoría social y no como individuos particulares. En la literatura existe evidencia de tokenismo en el nombramiento de mujeres consejeras en Estados Unidos (Farrell y Hersch, 2005) y en el Reino Unido (Gregory-

Smith, Main y O'Reilly, 2014), países en los que se observa una tendencia al nombramiento de mujeres consejeras cuando su representación es baja o nula.

Sin embargo, en el caso español se ha encontrado que aquellas empresas que ya contaban con mujeres en sus consejos son más propensas a nombrar nuevas mujeres consejeras (Mateos de Cabo, Gimeno y Escot, 2011). Este resultado es interpretado por los autores como prueba de la existencia de ideas preconcebidas o estereotipos sobre las capacidades de las mujeres para ocupar estos puestos (como la mayor aversión al riesgo), prejuicios que desaparecen tras incorporar mujeres al consejo, dado que el contacto directo con el grupo discriminado suele eliminar prejuicios sobre este.

b. Percepciones sesgadas sobre la aportación de las mujeres a los puestos de liderazgo

Para ser considerado potencial candidato al consejo de administración, los altos directivos suelen necesitar experiencia previa en áreas como finanzas y producción y, por lo general, tienen que tener estas habilidades hacia la mitad de su carrera profesional (Oakley, 2000). Gran parte de la literatura encuentra hallazgos de percepciones sesgadas generalizadas hacia los conocimientos, experiencia, recursos y capacidades para establecer redes sociales de las mujeres directivas. Por lo tanto, estas se enfrentan con el estereotipo de no contar con la preparación adecuada y ser menos eficaces que sus homólogos masculinos (Mensi-Klarbach, 2014; Nielsen y Huse, 2010).

En términos de experiencia, la falta de, o la reducida experiencia en consejos de administración es a menudo considerada como la principal barrera para las mujeres en la búsqueda de puestos como consejeras independientes (Groysberg y Bell, 2013). Sin embargo, parece que las mujeres son más proclives a tener experiencias alternativas como directivas, por ejemplo, en los consejos de ONGs, pequeñas empresas o cooperativas (Mateos de Cabo, Gimeno e Iturrioz, 2009). Además, las mujeres tienden a compensar su carencia de experiencia en puestos de responsabilidad con mayores niveles educativos, lo que lleva a un mayor número de mujeres con títulos de MBA y con experiencia internacional (Singh, Terjesen y Vinnicombe, 2008).

Otro supuesto común, basado en la teoría del capital social reside en las conexiones que los miembros del consejo aportan, tanto internas como externas a la empresa (Kim y Cannella, 2008). En entornos en los que predominan los hombres en posiciones de poder, las mujeres tienen un grupo más pequeño de contactos de alto estatus de su mismo sexo y menos enlaces con hombres en altos niveles corporativos (Ibarra, 1992). La falta de acceso a las redes, tanto formales como informales (muchas redes clave se reúnen después del trabajo cuando las mujeres tienen obligaciones familiares que las colocan en desventaja), se ha citado con frecuencia como la principal razón de la falta de avance en la carrera profesional de las mujeres (McGuire, 2002; Ragins, Townsend y Mattis, 1998).

Una solución sería la creación de redes de mujeres profesionales. Sin embargo, la investigación ha mostrado que estas producen menos oportunidades de liderazgo, proporcionan menos visibilidad, y generan menos reconocimiento y respaldo (Ely, Ibarra y Kolb, 2011).

c. Entorno institucional

Los sistemas institucionales nacionales (económicos, normativos, gubernamentales, gobierno corporativo e instituciones culturales) y las potenciales rigideces procedentes del entorno pueden producir barreras estructurales para las mujeres en su ascensión hacia puestos de liderazgo empresarial (Cook y Glass, 2014).

Se ha observado que los países con mayor número de mujeres consejeras también tienen mayor presencia femenina en el mercado laboral en general y en la alta dirección empresarial en particular, menores diferencias salariales entre hombres y mujeres, una mayor sensibilización con las cuestiones de igualdad y períodos más cortos de representación política de las mujeres (Terjesen y Singh, 2008; Terjesen, Aguilera y Lorenz, 2015). En una línea similar, también se ha encontrado que las mujeres prevalecen en mayor medida en los consejos de aquellos países donde el sistema institucional y jurídico se basa en las fuerzas del mercado y en los clasificados como pertenecientes al clúster cultural escandinavo y de Europa del Este (Grosvold y Brammer, 2011).

En consecuencia, los sistemas institucionales culturales y legales parecen tener un efecto altamente significativo sobre la diversidad en la dirección (Grosvold y Brammer, 2011), así como sobre los principales actores a cargo de las políticas públicas nacionales para mujeres directivas (Seierstad *et al.*, 2015).

3. Políticas y medidas para promover el acceso de mujeres a puestos de liderazgo empresarial

En cuanto a las herramientas propuestas para promover la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas, los campos de actuación también pueden agruparse por el lado de la demanda y de la oferta.

3.1. Por el lado de la oferta

Por el lado de la oferta, los instrumentos pueden clasificarse en tres grandes grupos: políticas para reducir el conflicto entre el trabajo y la familia y para repartir las tareas domésticas de manera más equitativa entre hombres y mujeres; inversión en capital humano normalmente relacionado con la experiencia profesional (por ejemplo, educación, *mentoring* y existencia de modelos de rol); y búsqueda de candidatas en otras reservas de talento (Mateos de Cabo, Gimeno y Escot, 2011).

a. Políticas de conciliación entre trabajo y familia

Las políticas de conciliación entre trabajo y familia se estructuran como políticas y prácticas para ayudar a los empleados de la empresa a controlar sus horas y carga de

trabajo (Kossek *et al.*, 2011). Algunos de los acuerdos más relevantes en este ámbito por parte de las empresas son los permisos para el cuidado de personas dependientes (Den Dulk *et al.*, 2013); y las horas de trabajo flexibles (Allen *et al.*, 2013).

El principal problema en la práctica radica en que estas políticas están enmarcadas como propias de mujeres, perpetuando el supuesto de conflicto trabajo-familia como un obstáculo que enfrentan solo ellas (Leslie y Manchester, 2011). Por otro lado, dado que el objetivo de los programas de igualdad es alentar y apoyar a las mujeres en sus carreras, estas son más propensas a apoyar estas políticas de conciliación, mientras que los hombres pueden percibir las como una amenaza a su desarrollo profesional (Van den Brink y Stobbe, 2014).

Sin embargo, la resistencia hacia las políticas de conciliación no se limita a los varones. Algunas mujeres no perciben la necesidad de tales cambios, especialmente si los beneficiarios de los programas son objeto de dudas injustificadas sobre sus capacidades y compromiso (Van den Brink y Stobbe, 2014). Así, quienes usan estos programas también deben encontrar maneras de evitar la estigmatización cultural, y la puesta en duda de su compromiso con la empresa o la eficacia de su desempeño (Kossek *et al.*, 2011).

b. Modelos de rol, mentoras y patrocinio

Los modelos femeninos en puestos de liderazgo motivan a las mujeres y les sirven como guías en su desarrollo individual (Gibson, 2003; 2004). La identificación profesional es esencial para las mujeres en las empresas, ya que les permite encontrar modelos que puedan emular (Sealy y Singh, 2010). La lógica subyacente es que las personas buscan modelos que sean como ellos o similares a ellos a partir de alguna característica fácilmente observable, como el sexo o la raza.

La falta de modelos femeninos en la dirección a menudo se cita como una razón de la escasez de mujeres en ámbitos de decisión empresarial (Eriksson-Zetterquist, 2008; Kellan y Mah, 2014; Sealy y Singh, 2010). De hecho, las mujeres a menudo tienen que buscar modelos fuera de la organización por la falta de mujeres líderes en su entorno profesional cercano (Singh, Vinnicombe y James, 2006).

De acuerdo con ciertos estudios, los mentores varones ofrecen menos apoyo psicosocial a las mujeres, mientras las mentoras suelen proporcionar un mayor apoyo y una mejor orientación personal y emocional que los hombres. Sin embargo, las mentoras mujeres pueden no estar en condiciones de facilitar su plena integración en la cultura de la empresa porque ellas mismas están menos integradas (Fowler y O’Gorman, 2005; Okurame, 2007; Groyberg, 2008).

No obstante, el patrocinio de las candidatas a puestos directivos ha sido considerado como una de las mejores maneras de romper el techo de cristal (Hewlett *et al.*, 2010).

c. Directorios y bases de datos de potenciales candidatas

La visibilidad que se deriva de la inclusión de mujeres directivas en directorios y listados de potenciales candidatas a consejos de administración, anima y motiva a las

mujeres a alcanzar estos puestos (Pande, 2011). Las iniciativas en este sentido incluyen bases de datos de mujeres candidatas como *Global Board Ready Women* de Europa; o las bases de datos norteamericanas de exalumnas de Universidades y Escuelas de Negocios como la de Stanford, la de la Escuela de Negocios Kellogg (*Northwestern University*) o de la Universidad de Carolina del Norte. En España se han creado algunos directorios y asociaciones de mujeres preparadas para ocupar cargos en los consejos, como el Directorio de Mujeres Directivas y Consejeras; la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE); o La Asociación Española de Mujeres Ejecutivas y Consejeras (EjeCon).

3.2. Por el lado de la demanda

Las políticas del lado de la demanda están diseñadas para tratar influir en la toma de decisiones de las empresas que contratan a los directivos. El instrumento más comúnmente utilizado para luchar contra cualquier tipo de sesgos discriminatorios, conscientes o inconscientes, son las acciones afirmativas que promueven la presencia del sexo menos representado en los puestos de liderazgo, que normalmente son las mujeres. Dentro de las acciones afirmativas podemos diferenciar entre instrumentos legislativos y no legislativos.

1. Medidas legislativas

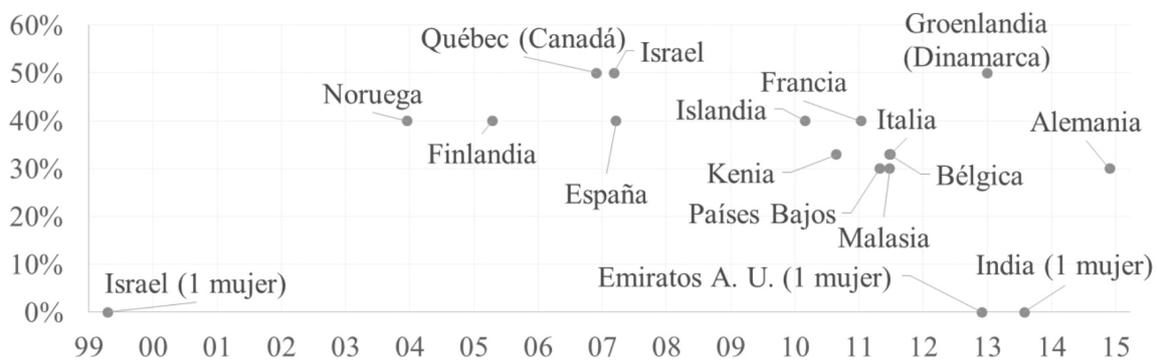
a. Cuotas vinculantes

En términos generales, las cuotas vinculantes obligan a las empresas a identificar, desarrollar, promover y retener el talento femenino necesario para sus consejos (Terjesen, Aguilera y Lorenz, 2015). Éstas se han aplicado a diferentes áreas, en los ámbitos políticos, sociales y económicos (Meier, 2014). Las cuotas a veces se han descrito como una “última respuesta” racional a un problema irresoluble (Fagan y González Menéndez, 2012).

La primera cuota se anunció en Noruega en noviembre de 2002, y obligaba a las empresas a tener una representación de consejeros de ambos sexos de al menos el 40%. Posteriormente, catorce países establecieron cuotas (Figura 4), y diecisiete países Códigos voluntarios de Buen Gobierno (Figura 5).

España fue uno de los primeros países de Europa en establecer una legislación de igualdad entre hombres y mujeres en los consejos de administración mediante la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo. La Ley de Igualdad introducía lo que se conoce como una “cuota blanda” (*soft quota*)⁶, al establecer en su artículo 75 que las grandes empresas de-

⁶ Mientras que las cuotas conocidas como “duras”, como la de Noruega, incluyen fuertes sanciones en caso de incumplimiento (incluyendo la exclusión de la Bolsa, el no registro de la empresa y las multas financieras) las cuotas blandas se caracterizan por sanciones significativamente menos sustanciales, que en el caso español se reduce a perder la prioridad a la hora de concurrir junto con otras empresas a la contratación pública.

Figura 4. Países con cuotas de género en los consejos de administración.

Fuente: Elaboración propia a partir de Terjesen, Aguilera y Lorenz (2015); Terjesen, Barbosa Couto y Morais Francisco (2016); Terjesen y Sealy (2016).

bían “procurar” incorporar mujeres a sus consejos a fin alcanzar un 40% del sexo menos representado para el año 2015.

Sin embargo, el porcentaje de mujeres en los consejos de las 1000 mayores empresas españolas sólo ha crecido desde un 6,6% en 2005, hasta un 11,8% en 2014, bastante lejos del objetivo del 40% establecido por la ley (Mateos de Cabo, *et al.*, 2016).

Podría argumentarse que este lento avance se debe a que la Ley no incluyó sanciones para aquellas empresas que no cumplieran con el artículo 75. De hecho, el único incentivo positivo para cumplir con el requisito de cuotas que introduce la Ley aparece en su artículo 34.2, donde se prevé que el gobierno podrá establecer preferencia en la adjudicación de contratos públicos a aquellas empresas que cumplan con las directrices dadas en la ley para fomentar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo.

Sin embargo, las cuotas en los consejos también pueden acarrear inconvenientes (Seierstad *et al.*, 2015). Así, el accionariado puede ver reducido su valor si se sustituye a hombres directivos por mujeres menos competentes solo por exigencia de la cuota (Ahern y Dittmar, 2012). Debido a la reducida reserva de mujeres candidatas, el nombramiento de directivas menos experimentadas puede traer un peor rendimiento empresarial, las mujeres podrían invertir menos en sus carreras anticipando un acceso relativamente más fácil a altos puestos directivos, y, finalmente, empresas y accionistas podrían rechazar las políticas impuestas a sus consejos basadas solo en el género (Pande y Ford, 2011). De hecho, en Noruega, algunas empresas eligieron transformarse en una forma organizativa no sometida a la cuota, alegando la regulación obligatoria sobre el equilibrio entre hombres y mujeres en los consejos como causa de la reducción del valor de la empresa (Bøhren y Staubø, 2013).

Uno de los efectos, inicialmente inesperado, es la creación de un grupo de mujeres que acumulan varios cargos como consejeras, dando lugar al fenómeno que se ha bautizado como ‘Faldas de oro’ (“*Golden skirts*”) (Seierstad y Opsahl, 2011).

2. Medidas no legislativas

a. Cuotas no vinculantes o periodos voluntarios de cumplimiento

Las cuotas suaves (o cuotas flexibles), o el establecimiento de un período voluntario para cumplir con las cuotas, son instrumentos no vinculantes para lograr igualdad de oportunidades en el ámbito de los altos puestos directivos empresariales. Por ejemplo, Australia ha introducido recientemente una medida de este tipo mediante el establecimiento de recomendaciones sobre políticas de diversidad de género para las empresas (autorregulación) creando una fuerte presión externa para que estas incorporen dichas recomendaciones. Esta medida ha tenido un gran éxito a la hora de conseguir una mayor diversidad en los consejos de las empresas australianas (Chapple y Humphrey, 2014), creando incluso altas expectativas en relación con el desarrollo económico futuro del país.

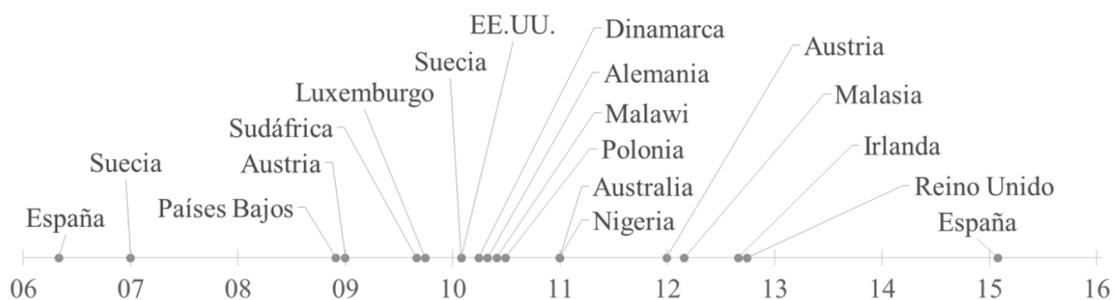
b. Códigos de Responsabilidad Social Corporativa

En la mayoría de los países, los enfoques voluntarios para lograr la igualdad entre hombres y mujeres en los consejos van de la mano de Códigos de Gobierno Corporativo (Seierstad y Opsahl, 2011). Por lo general, las empresas privadas responden a la advertencia de posibles cuotas vinculantes mediante la inclusión de referencias a la necesidad de diversidad en sus consejos en sus informes de gobierno corporativo. El efecto de estos códigos recae en la presión entre las propias empresas y la que procede de grupos de interés y medios de comunicación, puesto que los códigos de gobierno corporativo, por lo general, no implican sanciones en caso de incumplimiento.

En España, el Código de Buen Gobierno Corporativo del 2015 establece en su recomendación número 14 “que la política de selección de consejeros promueva 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”. Se trata de una simple recomendación y no es una obligación por ley.

En la actualidad hay diecisiete países que han incluido en sus respectivos códigos de gobierno corporativo (a menudo revisados), el requisito de informar acerca de los esfuer-

Figura 5. Países con Códigos de Buen Gobierno que incluyen el requisito de informar sobre la diversidad de género en los consejos



Fuente: Terjesen, Aguilera y Lorenz (2015).

zos de reclutamiento en materia de diversidad de género y de la composición de género de los consejos (bajo el principio de “cumplir o explicar”) (Figura 5).

c. Imagen y reputación corporativa

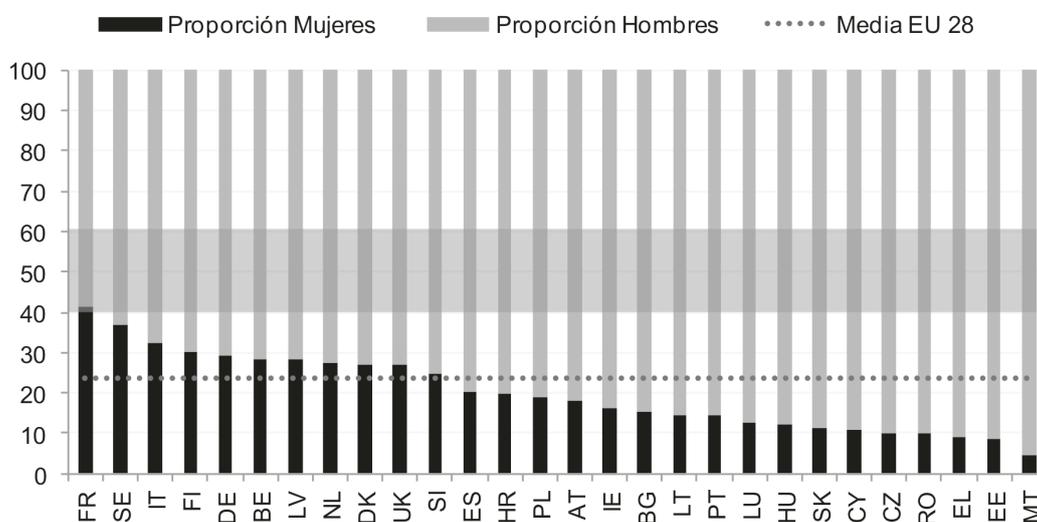
En el mundo empresarial se han desarrollado diversos instrumentos relacionados con la imagen y la reputación corporativa para promover el equilibrio de género en las empresas en todos los niveles (por ejemplo, premios, rankings o estudios de casos como ejemplos de buenas prácticas).

Por otra parte, los medios de comunicación pueden tener un gran impacto a la hora de acabar con estereotipos e influir en las decisiones empresariales. De hecho, aquellos países donde ha habido un extenso debate público en los medios, como en Alemania y Reino Unido, están entre los países europeos que han conseguido avances significativos en el número de mujeres consejeras (Conde-Ruiz y Hoya, 2015).

4. Avances en la representación de mujeres en puestos de liderazgo empresarial entre los Estados miembros de la UE

En resumen, los hombres siguen superando en número a las mujeres en las posiciones de liderazgo empresarial en los países de la Unión Europea. En diciembre de 2016, la proporción media de mujeres en los consejos de administración de las mayores sociedades cotizadas en bolsa en los Estados miembros de la UE-28 alcanzó el 23,9%. Tan sólo hay diez países –Francia, Suecia, Italia, Finlandia, Países Bajos, Letonia, Alemania, Reino Unido, Dinamarca y Bélgica– en los que las mujeres representan al menos un cuarto de los miembros del consejo (Figura 6).

Figura 6. Representación de mujeres y hombres en los consejos de administración de las grandes sociedades cotizadas en la UE28 2016.



Fuente: European Institute for Gender Equality. (<http://eige.europa.eu/>).

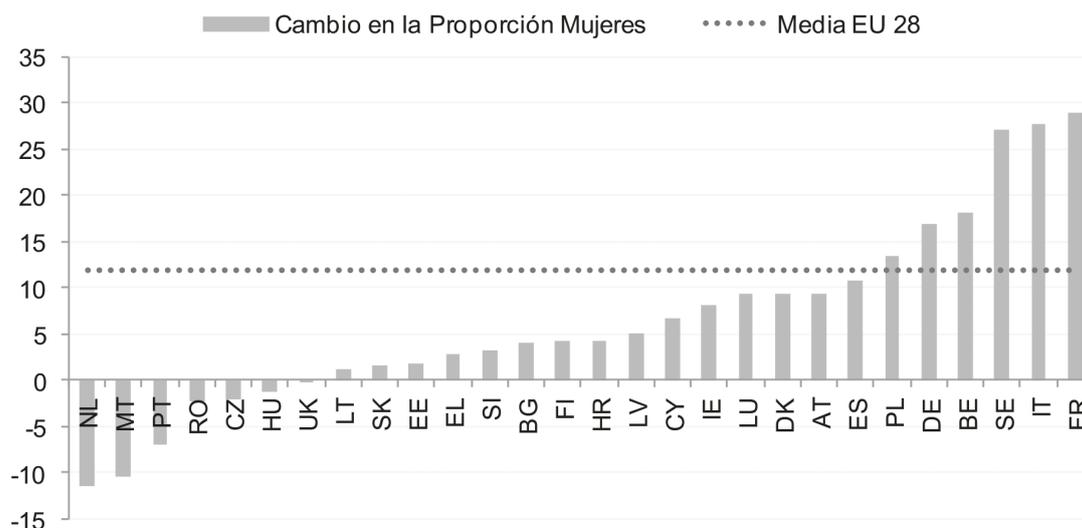
En 2011, la Comisión Europea pidió una autorregulación, por parte de las empresas, para garantizar un mayor equilibrio de género en los consejos de supervisión de las empresas que fuera creíble. Tras un año sin avances visibles, en noviembre de 2012, la Comisión presentó una propuesta de directiva⁷ destinada a acelerar los avances hacia una representación más equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de las sociedades cotizadas.

La propuesta de la Comisión fija un objetivo cuantitativo de una presencia del 40% del sexo menos representado entre los directivos no ejecutivos de las empresas cotizadas para el año 2020. Así, las empresas con una menor representación femenina entre sus consejeros no ejecutivos serán obligadas a hacer nombramientos sobre la base de un análisis comparativo de la cualificación de los candidatos, mediante la aplicación de criterios claros, sin ambigüedad, ni sesgos de género. Dicha medida se concibe como temporal, y se prevé que expire en 2028.

Entre 2003 y 2010, la proporción de mujeres en los consejos aumentó del 8,5% al 11,9%, lo que supone un incremento de 3,4 puntos porcentuales o un promedio de 0,5 puntos por año. De octubre de 2010 a abril de 2016, la participación ha aumentado 11,4 puntos porcentuales en cinco años y medio, un promedio de 2,1 puntos por año, más de cuatro veces la tasa de cambio anterior. De hecho, los avances más significativos durante este periodo (octubre 2010 a abril 2016) han tenido lugar en aquellos países que han tomado medidas legislativas y/o han tenido un intenso debate público sobre el tema.

En este sentido son de destacar los incrementos de presencia femenina en los consejos de Italia (+25,5 pp), Francia (+24,8 pp), Bélgica (+16,1 pp), Alemania (+14,6 pp), Eslovenia (+14,1 pp), Reino Unido (13,7 pp) y los Países Bajos (+13,2 pp) (Figura 7).

Figura 7. Cambio en la proporción de mujeres en los consejos de administración de las mayores sociedades UE-28 (en p.p) (octubre de 2010 - abril de 2016)



Fuente: European Institute for Gender Equality. (<http://eige.europa.eu/>).

⁷ Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines /* COM/2012/0614 final - 2012/0299 (COD) */

A fin de confirmar empíricamente que la aceleración en la representación femenina viene impulsada por la presión política y reguladora por parte de diversos Estados de la unión, se ha procedido a estimar una serie de modelos econométricos de datos de panel para evitar potenciales problemas de endogeneidad provocados por características no observadas de cada uno de los países (Tabla 1).

Los países incluidos en las estimaciones son Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Suecia y Suiza. La variable dependiente es el incremento anual observado en la proporción media de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas de cada país entre 1999 y 2014, mientras que las variables independientes son el establecimiento de cuotas de género en los consejos ("Ley de Cuotas") y la aprobación de Códigos de Buen Gobierno que incluyan el requisito de informar acerca de los esfuerzos de reclutamiento en materia de diversidad de género y de la composición de género de los consejos ("Código Buen Gobierno"). Ambas variables son dicotómicas y toman el valor 1 a partir del año en el que el país ha aprobado una Ley de Cuotas o un Código de Buen Gobierno en materia de diversidad en los consejos y 0 en caso contrario.

Cada modelo incluye los correspondientes efectos fijos o efectos aleatorios según el resultado del test de Hausman. Se puede considerar que el planteamiento utilizado es el de un experimento cuasi-natural⁸ (diferencias en diferencias), en el que el tratamiento sería, bien la Ley de Cuotas, bien el Código de Buen Gobierno, el grupo de tratamiento son los países en los que se ha establecido alguna de estas dos medidas, mientras que el grupo de control estaría formado por aquellos países que no han adoptado ninguna de las dos.

De acuerdo con el modelo de base (columna 1), la tasa de crecimiento anual observado para la presencia de mujeres en las empresas europeas cotizadas incluidas en el análisis se estima en 0,6 puntos porcentuales (p.p.) en el periodo comprendido entre 1999 y 2014. En el segundo modelo (columna 2) se introduce la variable "Ley de Cuotas" resultando positiva y significativa, lo que implica que la implantación de cuotas de género supone una aceleración en el progreso en la presencia de mujeres en los consejos de 1,3 puntos por año. Cuando se incluye en el modelo base la aprobación de Códigos de Buen Gobierno en materia de diversidad en los consejos (modelo 3), el incremento de presencia de mujeres en consejos se ve aumentado en 0,6 puntos por año. Por último, en el modelo completo (columna 4), que incluye tanto la implantación de cuotas de género como la aprobación de Códigos de Buen Gobierno, se observa cómo el efecto de implantación de cuotas de género es significativo y se estima en 1,3 puntos por año, más del doble del crecimiento orgánico observado, mientras que la aprobación de Códigos de Buen Gobierno no tiene una influencia significativa sobre el crecimiento de presencia femenina en los consejos de las empresas cotizadas de la muestra.

España actualmente se encuentra entre los grandes países de la Unión Europea con menor representación femenina en sus consejos, con un porcentaje del 15,5% de consejeras

⁸ Los experimentos cuasi-naturales utilizan modelos de diferencias en diferencias (DiD) donde se mide si existen diferencias significativas en el cambio que experimenta una variable antes y después de que se introduzca una política entre el grupo de tratamiento y el grupo de control (Meyer, 1995, Anvers y Krueger, 2000, Imbens y Wooldridge, 2009).

Tabla 1. Modelos sobre el incremento de la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas cotizadas.

	(1)	(2)	(3)	(4)
Constante	0.634*** (0.100)	-0.026 (0.244)	0.508*** (0.041)	0.368*** (0.102)
Ley de Cuotas		1.269*** (0.277)		1.259*** (0.319)
Código Buen Gobierno			0.626*** (0.205)	0.177 (0.198)
Número de observaciones	240	240	240	240
Número de Países	16	16	16	16
Efectos aleatorios por países	Sí	Sí	No	Sí
Efectos fijos por países	No	No	Sí	No
Chi cuadrado		17.48***		16.50***
Estadístico F			9.38***	
R cuadrado		0.0811	0.0033	0.0828
R cuadrado dentro de los grupos		0.0544	0.0157	0.0589
R cuadrado entre grupos		0.5828	0.1324	0.5346
Test de Hausman		0.04	4.36**	1.57

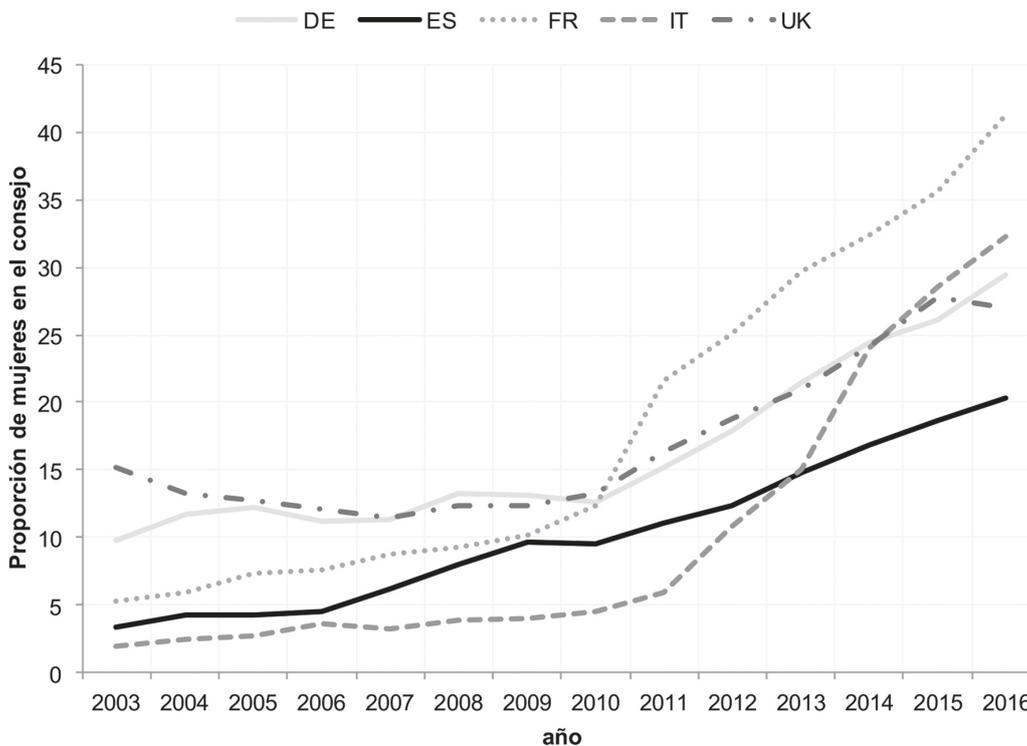
***p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Los números entre paréntesis representan las desviaciones típicas de cada parámetro (estimadas de forma robusta con cluster por países). Los modelos estimados son de datos de panel, para evitar problemas de endogeneidad provocados por características no observadas de los países. La variable dependiente en todos los modelos es el incremento anual en la proporción media de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas de cada país, entre 1999 y 2014. Los países incluidos son: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Suecia y Suiza. En cada caso se ha escogido entre el modelo de efectos fijos (que produce estimadores consistentes) y el de efectos aleatorios (que produce estimadores eficientes), de acuerdo al test de Hausman. Las variables independientes son la Ley de Cuotas y Código de Buen Gobierno, ambas variables dicotómicas, iguales a 1 a partir de la fecha en la que el país cuenta bien con una ley de cuotas, o con la recomendación de la presencia de mujeres en los códigos de buen gobierno, respectivamente, y 0 en caso contrario.

en las sociedades cotizadas por detrás de Francia, Reino Unido, Alemania e Italia (Figura 8). Izquierdo, Huse y Möltner (2016) resumen en tres grupos las razones por las cuales el progreso en España es más lento que en el resto de los principales países de la Unión Europea.

En primer lugar se encontraría la falta de sanciones y/o incentivos. En España la Ley de Igualdad 3/2007 no incluía ninguna sanción. Tampoco lo hace la legislación más reciente sobre esta cuestión. Así, ni la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, que en su art. 522 deja a la libertad empresarial el establecimiento de la cuota que se considere (flexi-cuota); ni la recomendación 14 del Código de Buen Gobierno Corporativo de la CNMV, que reduce el umbral de la cuota en los consejos hasta un 30% para 2020, imponen sanción o incentivo alguno.

Un segundo grupo de razones está relacionado con la escasez de complementos institucionales. Así, a partir de los resultados de una encuesta realizada a directivos, académicos y altos funcionarios españoles, Izquierdo, Huse y Möltner (2016) llegan a la conclusión a de que las mujeres españolas, a la hora de posicionarse en los consejos, se enfrentan a problemas culturales tanto a nivel privado, en el hogar (problemas de conciliación con res-

Figura 8. Evolución de la presencia de mujeres en los consejos españoles frente a los grandes países europeos (2003-2014).



Fuente: European Institute for Gender Equality. (<http://eige.europa.eu/>)

pecto a la familia/vida personal), como en la comunidad empresarial (falta de visibilidad, *networking* insuficiente y a barreras internas creadas por las propias empresas o “techo de cristal”). En concreto, los autores proponen, entre las políticas públicas e instrumentos complementarios para lograr el equilibrio de género en los consejos de las empresas: la ampliación de los permisos de paternidad en comparación con los permisos de maternidad; alcanzar el nivel de pleno empleo de las mujeres y de igualdad en la sociedad; y una mayor neutralidad en la cultura social, el estado del bienestar y las instituciones laborales.

Por último, se destaca en el informe la falta de actores y defensores activos que aboguen por el avance en el ámbito de la representación de mujeres en las posiciones de liderazgo. La existencia de actores que luchan activamente para lograr el cambio, tanto dentro como fuera del área legislativa, resulta crítica para que los esfuerzos por aumentar el número de mujeres consejeras tengan éxito.

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. Hay tres grupos de actores que juegan un papel destacado en el debate: los actores relativos a la mujer (mujeres individuales, asociaciones de mujeres, grupos de interés), los actores relacionados con la empresa (universidades y escuelas de negocios, *head hunters* y grandes empresas de consultoría, inversores institucionales y las organizaciones empresariales), y los actores políticos/sociales (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). Todos los grupos son importantes, aunque deben desarrollarse diferentes estrategias para actuar con cada uno de ellos.

Así pues, el escaso avance del enfoque voluntario en el caso de España indica que dejar el incremento de la representación de mujeres en los consejos en un puro ejercicio de responsabilidad social empresarial no es suficiente para impulsar la presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos españoles, al menos en el corto o medio plazo. De hecho, en el periodo transcurrido entre 2005 y 2014 tan sólo se ha observado un lento “crecimiento orgánico” de 0,5 puntos porcentuales anuales que nos llevaría a tener que esperar alrededor de 60 años, de seguir las cosas como ahora, hasta observar la paridad en los consejos (Mateos de Cabo *et al.*, 2017).

5. Conclusiones y recomendaciones para reducir la brecha de género en puestos de liderazgo empresarial

En este artículo hemos visto como la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas es más bien reducida. En particular, los avances más significativos de los últimos años han tenido lugar en aquellos países en los que ya se ha adoptado una legislación vinculante, como Francia, los Países Bajos o Italia, o donde ha habido un intenso debate público en los medios como en Alemania y en el Reino Unido.

Las causas de esta brecha de género en puestos de liderazgo empresarial, así como las medidas propuestas para reducirla son diversas y se han presentado agrupándolas y sistematizándolas utilizando el doble enfoque de la oferta y la demanda del mercado de directivos. Asimismo, hemos mostrado como dos de los instrumentos más comúnmente utilizados tienen efectos distintos, siendo mucho más efectivas las Leyes de Cuota que los Códigos de Buen Gobierno. También ha quedado patente cómo, al menos en el caso español, el retraso en lo que respecta al progreso de las mujeres en los consejos con respecto a sus grandes socios europeos puede encontrarse en tres grupos de razones bien identificadas: la ausencia de sanciones de la Ley de cuotas, la debilidad de complementos institucionales y la falta de defensores y actores públicos que luchen para lograr el cambio.

También en el ámbito Europeo, a pesar de la probada efectividad de estas medidas, existen barreras políticas que dificultan su implantación generalizada. De hecho, la directiva europea lleva siete años bloqueada en el Consejo Europeo, sin que entre en vigor, a pesar de contar con el apoyo de la Comisión y el Parlamento Europeo.

En este contexto, es necesario que la presión proceda de los agentes sociales, especialmente las empresas. Así, ¿cómo pueden llegar las empresas europeas de aquí al 2020 al umbral del cuarenta por ciento de representación femenina en los consejos de administración recomendado por la propuesta de directiva?

En el ámbito europeo, el proyecto de Mujeres Accionistas Europeas que Demandan Igualdad de Género (*European Women Shareholders Demand Gender Equality*⁹) financiado

⁹ Los detalles sobre el proyecto pueden consultarse en <http://www.ewsdge.eu/>

por la Comisión Europea que elabora informes periódicos para evaluar la situación de la diversidad en los consejos de las empresas europeas y lograr avanzar en este ámbito, ofrece una serie de recomendaciones a partir de sus principales conclusiones. Entre dichas recomendaciones destacan las siguientes (EWSDGE, 2016):

- Sería recomendable una legislación vinculante sobre cuotas de género, que resulta vital para lograr el equilibrio de ambos sexo en los puestos de liderazgo empresarial. Este hecho queda más que demostrado en aquellos países que han adoptado cuotas vinculantes, como es el caso de Francia, donde se ha acelerado la representación de mujeres entre los consejeros no ejecutivos.
- En el caso de que los parlamentos nacionales no estén dispuestos a adoptar normas sobre cuotas de género, los gobiernos deberían tomar decisiones políticas para las empresas de titularidad estatal.
- Aumentar la transparencia con respecto a la representación femenina en las estructuras corporativas. Dicha transparencia se puede lograr con la presentación de informes y mediante la realización de estudios y estadísticas que pueden proporcionar datos para la posterior toma de decisiones políticas.
- Fortalecer el vínculo entre la contratación pública y los principios de igualdad de género. En este sentido se considera importante fortalecer la relación entre cuotas de género y contratación pública. Las nuevas normas europeas de contratación pública prevén reforzar esta relación.
- Desarrollar incentivos o ventajas para las empresas que pongan en práctica políticas de igualdad efectivas. Entre este tipo de medidas, los incentivos fiscales pueden representar un instrumento muy útil, sobre todo, si la entrada de legislación vinculante no se contempla en el corto o medio plazo.
- Las empresas deberían también tomar las acciones oportunas para promover el avance de las mujeres por la escalera corporativa. Así, sería deseable que las empresas desarrollaran la ruta de liderazgo y crearan un banco de talento femenino que promocionar.
- Sensibilizar y concienciar a la sociedad en lo que respecta cuestiones de igualdad de género. Esto puede conseguirse, por ejemplo, a través de la creación de una marca o certificación europea común en materia de igualdad de género en las empresas que sirviera para mejorar la imagen corporativa y motivar a la plantilla.

Para el ámbito español, a la hora de realizar recomendaciones es importante tener en cuenta las actitudes de la comunidad empresarial con respecto a la implantación de políticas de igualdad en el ámbito de los consejos. En este sentido, el estudio del *Boston Consulting Group* realizado conjuntamente con la Fundación Mujeres Avenir¹⁰ (López y Borràs, 2017), y el informe realizado por Izquierdo *et al.* (2016) identifican una serie de

¹⁰ Los objetivos y misión de la fundación pueden consultarse en <http://mujeresavenir.com/>

requisitos necesarios para implantar la estrategia de la diversidad de género en España. Entre estos destacan las siguientes:

- Organizar el debate alrededor de la incorporación de mujeres a los consejos tomando como punto de partida de creación de valor, esto es, el *business case*. Este debate debería generarse incluyendo todos los argumentos económicos posibles, basados en la inclusión de talento diverso y la modernización de las empresas españolas y debería además ser elaborado y propuesto a un grupo significado y respetado de líderes de negocio varones, que quieran identificarse con él.
- Para liderar el cambio se debería crear de forma temporal una plataforma, grupo o instancia política que incluya 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.
- Es necesario coordinar los esfuerzos de los diferentes interesados para lograr y completar el progreso. Esto no puede hacerse sólo a través de las organizaciones ya existentes de mujeres, sino que es imprescindible la cooperación y el compromiso entre políticos, empresas, *head hunters* y líderes.
- Los consejos deberán considerar la incorporación de perfiles más variados de talentos. El perfil financiero está hoy sobre-representado 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 deberían también incorporar medidas para incluir el talento femenino, y diseñar carreras para las mujeres ejecutivas dentro de su organización, incluyendo programas de desarrollo especializados para mujeres directivas así como la potenciación del *networking*. En este sentido, dos iniciativas que funcionan en España son: ofrecer flexibilidad sobre el horario y el lugar en el que se trabaja y ofrecer programas de liderazgo a mujeres con potencial.
- Resulta necesario asegurar una cultura más inclusiva donde las iniciativas de diversidad se enmarquen dentro de un esfuerzo más amplio para transformar y lograr la involucración de toda la organización. Para ello, es importante hacer un cambio en la actual cultura que ofrezca un mensaje positivo a las mujeres jóvenes directivas. Así, por ejemplo, los criterios de evaluación deberían pasar de estar basados en mediciones sobre la actividad (horas trabajadas) a emplear mediciones donde se valora la consecución de resultados.

A nivel internacional también existe interés y preocupación por avanzar en el ámbito de la diversidad de género en las posiciones de liderazgo empresarial. Así, los informes que elaboran de manera periódica diversas consultoras internacionales como el *Global Board Diversity Analysis* (Egon Zehnder, 2016) y *Women Matter* (McKinsey, 2016) ofrecen

también diversas recomendaciones para que las empresas logren avanzar en éste ámbito. Los informes anteriormente mencionados ofrecen, entre otras, las siguientes recomendaciones:

- Buscar y conseguir un apoyo y compromiso firme por parte de los más altos niveles jerárquicos de la organización para consolidar la diversidad de género en todos los niveles de gestión. El desarrollo de las iniciativas de diversidad de género tiene que estar liderado desde la cima. El presidente y el CEO del consejo tienen una fuerte influencia sobre la composición y agenda del consejo y puede constituirse como auténticos agentes de cambio, que incluyan la diversidad de género dentro de las principales prioridades de su agenda estratégica.
- Redefinir la composición óptima del consejo. Los puestos de la dirección ejecutiva y financiera suelen estar sobrerrepresentados en los consejos, y en estos puestos las mujeres suelen tener menor participación que en otras áreas dentro de la empresa.
- Reconsiderar la experiencia previa en consejos como requisito previo para las nuevas contrataciones. A la hora de realizar nuevas contrataciones las empresas deberían mirar más allá de la experiencia previa y la antigüedad acumulada en puestos en consejos, para centrarse en el potencial que tiene el candidato para preparar la organización frente a las disrupciones futuras.
- Ampliar la reserva de talento y comprometerse a tener un conjunto de candidatos que incorporen una amplia gama de diversidad en términos de género, edad, experiencia, habilidades y nacionalidades. Las nuevas contrataciones no deberían ser duplicados de los miembros que salen del consejo; sino los candidatos más adecuados para ocupar dichos puestos.
- Las instituciones gubernamentales y privadas deberían trabajar conjuntamente para eliminar las barreras tradicionales de las mujeres en su promoción profesional. En particular, hay dos barreras que continúan impidiendo que las mujeres progresen en su carrera profesional: el desigual reparto de las responsabilidades domésticas y familiares y la existencia de una cultura empresarial del presencialismo y del rendimiento permanente. Los gobiernos pueden aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral reforzando las infraestructuras sociales (por ejemplo, mejorando las infraestructuras para el cuidado de dependientes y estableciendo incentivos fiscales que animen a las mujeres a trabajar fuera del hogar) y concienciando a la sociedad. Las empresas, por su parte, podrían lanzar programas de transformación amplios que aborden las barreras tradicionales (horarios de trabajo flexibles, nueva cultura que valore el espíritu empresarial y el trabajo independiente), la cuestión de los estilos de liderazgo y proporcionen respuestas a largo plazo a la cuestión de la diversidad de género.
- El compromiso de todos los niveles de gestión y la calidad de la implementación de los programas de diversidad resultan claves para que se produzca un

cambio real y sostenible. La presencia de procesos claros de seguimiento y las evaluaciones regulares de la eficacia de los programas en los distintos niveles de la organización, resultan claves para los programas de diversidad tengan éxito.

- Ir más allá del tokenismo. Esto es, no limitarse sólo a nombrar mujeres para cumplir con porcentajes de las metas o cuotas establecidas, sino entender cómo la diversidad produce un impacto significativo en las empresas y ser capaz de generar una cultura corporativa proclive a la diversidad de género.

Un denominador común en todas estas recomendaciones es la importancia de contar con el apoyo de líderes empresariales y políticos con visión de futuro y comprometidos con la igualdad de género. Para finalizar, hay que destacar que las exigencias del colectivo empresarial por reflejar la realidad social y de los consumidores, así como la necesidad de credibilidad, gobernanza corporativa y competitividad instan a un pronto cambio en los órganos de gobierno de las empresas con objeto de lograr una mayor igualdad entre hombres y mujeres en lo que al liderazgo empresarial se refiere.

4. Bibliografía

- ADAMS, RENÉE; FUNK, PATRICIA (2012). Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science* 58(2), 219-235.
- AHERN, KENNETH; DITTMAR, AMY (2012). The changing of the boards: The impact of firm valuation on mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics* 127(1), 137-197.
- ALLEN, TAMMY; JOHNSON, RYAN; KIBURZ, KAITLIN; SHOCKLEY, KRISTEN (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology* 66(2), 345-376.
- ANGRIST, JOSHUA; KRUEGER, ALAN (2000). Empirical strategies in labor economics. En: Ashenfelter, Orley; Card, David (eds). *Handbook of Labor Economics*, North Holland: Elsevier, 1277-1366.
- BAIXAULI-SOLER, SAMUEL; BELDA-RUIZ, MARÍA; SANCHEZ-MARIN, GREGORIO (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. *Journal of Business Research* 68(2), 451-463.
- BERTRAND, MARIANNE; CHUGH, DOLLY; MULLAINATHAN, SENDHIL (2005). Implicit discrimination. *American Economic Review* 95(2), 94-98.
- BØHREN, ØYVIND; STAUBØ, SIV (2013). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance* 28, 152-168.
- BYGREN, MAGNUS; GÄHLER, MICHAEL (2012). Family formation and men's and women's attainment of workplace authority. *Social forces* 90(3), 795-816.
- CATALYST (2015). *Quick take: Women on boards*. <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>

- CHAPPLE, LARELLE; HUMPHREY, JACQUELYN (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics* 122, 709-723.
- CONDE-RUIZ, JOSÉ IGNACIO; HOYA, CRISTINA (2015). "Gender (in) Equality Act" and large Spanish Corporations. Documento de trabajo FEDEA No. 2015-03.
- COOK, ALISON; GLASS, CHRISTY (2014). Above The Glass Ceiling: When are Women and Racial/Ethnic Minorities Promoted to CEO? *Strategic Management Journal* 35, 1080-1089.
- DEN DULK, LAURA; GROENEVELD, SANDRA; OLLIER-MALATERRE, ARIANE; VALCOUR, MONIQUE (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal* 31(5), 478-494.
- DEZSÖ, CRISTIAN; ROSS, DAVID GADDIS (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33: 1072-1089.
- DREW, EILEEN; MURTAGH, EAMONN (2005). Work/Life Balance: Senior Management Champions or Laggards? *Women in Management Review* 20(4), 262-278.
- EAGLY, ALICE (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly* 16, 459-474.
- EBY, LILLIAN; CASPER, WENDY; LOCKWOOD, ANGIE; BORDEAUX, CHRIS; BRINLEY, ANDI (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior* 66(1), 124-197.
- EDDLESTON, KIMBERLY; VEIGA, JOHN; POWELL, GARY (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: the role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology* 91(2), 437-445.
- EGON ZEHNDER (2016) *2016 Global Board Diversity Analysis*. London: Egon Zehnde. https://www.egonzehnder.com/files/2016_gbda_digital.pdf
- ELY, ROBIN; IBARRA, HERMINIA; KOLB, DEBORAH (2011). Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning y Education* 10(3), 474-493.
- ERIKSSON-ZETTERQUIST, ULLA (2008). Gendered role modelling—A paradoxical construction process. *Scandinavian Journal of Management* 24(3), 259-270.
- EWSDGE (2016). *Igualdad de género en el liderazgo las mujeres accionistas europeas allanan el camino. Documentación del proyecto 2014-2016*. http://www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2016/02/EWSDGE_Broschuere_span_72dpi.pdf
- FAGAN, COLETTE; GONZÁLEZ MENÉNDEZ, MARÍA (2012). Conclusions. In *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- FARRELL, KATHLEEN; HERSCH, PHILIP (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance* 11(1), 85-106.
- FERNÁNDEZ-CORNEJO, JOSÉ ANDRÉS; ESCOT, LORENZO; KABUBO-MARIARA, JANE; KINYANJUI-KINUTHIAD, BETHUEL; BJÖRK EYDAL, GUÐNÝ; BJARNASON, TÓMAS (2016). Gender differences in young adults' inclination to sacrifice career opportunities in the future

- for family reasons: comparative study with university students from Nairobi, Madrid, and Reykjavik. *Journal of Youth Studies* 19(4), 457-482.
- FOWLER, JANE; O'GORMAN, JOHN (2005). Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors. *British Journal of Management* 16(1), 51-57.
- GIBSON, DONALD (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science* 14(5), 591-610.
- GIBSON, DONALD (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior* 65(1), 134-156.
- GREGORY-SMITH, IAN; MAIN, BRIAN; O'REILLY III, CHARLES (2014). Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal* 124(574), 109-128.
- GROSVOLD, JOHANNE; BRAMMER, STEPHEN (2011). National institutional systems as antecedents of female board representation: An empirical study. *Corporate Governance: An International Review* 19(2), 116-135.
- GROYSBERG, BORIS (2008). How star women build portable skills. *Harvard Business Review* 86(2), 74-80.
- GROYSBERG, BORIS; BELL, DEBORAH (2013). Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review* 91(6), 89-97.
- HAMILTON, ELIZABETH; GORDON, JUDITH; WHELAN-BERRY, KAREN (2006). Understanding the work-life conflict of never-married women without children. *Women in Management Review* 21(5), 393-415.
- HEWLETT, SYLVIA ANN; PERAINO, KERRIE; SHERBIN, LAURA; SUMBERG, KAREN (2010). The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling. *Harvard Business Review Research Report*.
- HOUBLER, JENNY; WAYNE, SANDY; LEMMON, GRACE (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal* 52(5), 939-957.
- IBARRA, HERMINIA (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly* 37(3), 422-447.
- IMBENS, GUIDO; WOOLDRIDGE, JEFFREY (2009). Recent developments in the econometrics of program evaluation. *Journal of Economic Literature* 47, 5-86.
- IZQUIERDO, MIRIAN; HUSE, MORTEN; MÖLTNER, HANNAH (2016). Value creating boards and gender diversity: Suggestions to progress in getting women on boards in Spain. Research Report 2/2016, BI Norwegian Business School.
- KANTER, ROSABETH MOSS (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- KELAN, ELISABETH; MAH, ALICE (2014). Gendered identification: Between idealization and admiration. *British Journal of Management* 25(1), 91-101.
- KIM, YANGMIN; CANNELLA, ALBERT (2008). Toward a social capital theory of director selection. *Corporate Governance: An International Review* 16(4), 282-293.
- KONRAD, ALISON; RITCHIE JR, EDGAR; LIEB, PAMELA; CORRIGALL, ELIZABETH (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological bulletin* 126(4), 593-641.

- KORMAN, ABRAHAM (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology* 54(1), 31-41.
- KOSSEK, ELLEN ERNST; PICHLER, SHAUN; BODNER, TODD; HAMMER, LESLIE (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology* 64(2), 289-313.
- LESLIE, LISA; MANCHESTER, COLLEEN (2011). Work-family conflict is a social issue not a women's issue. *Industrial and Organizational Psychology* 4(3), 414-417.
- LÓPEZ, MARÍA; BORRÁS, DOLORS (2017) *Iniciativas que suman mujeres. Cómo impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos en España*. Madrid: The Boston Consulting Group. <http://mujeresavenir.com/wp-content/uploads/2017/05/Informe-Iniciativas-Suman-Mujeres-18Abr2017.pdf>
- MATEOS DE CABO, RUTH; GIMENO, RICARDO; ESCOT, LORENZO (2011). Disentangling discrimination on Spanish boards of directors. *Corporate Governance: An International Review* 19(1), 77-95.
- MATEOS DE CABO, RUTH; ITURRIOZ DEL CAMPO, JAVIER; GIMENO, RICARDO (2009). La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa* 18(3), 65-82.
- MATEOS DE CABO, RUTH; TERJESSEN, SIRI; ESCOT, LORENZO; GIMENO, RICARDO (2017). Do Firms Comply with Soft Board Gender Quotas? Evidence from a Natural Experiment. *Mimeo*.
- MCGUIRE, GAIL (2002). Gender, race, and the shadow structure a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender y Society* 16(3), 303-322.
- McKINSEY (2016) *Women Matter 2016 Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*. McKinsey.
- MEIER, PETRA (2014). Quotas for advisory committees, business and politics: Just more of the same? *International Political Science Review* 35(1), 106-118.
- MENSI-KLARBACH, HEIKE (2014). Gender in top management research: Towards a comprehensive research framework. *Management Research Review* 37(6), 538-552.
- MEYER, BREED (1995). Natural and quasi-experiments in economics, *Journal of Business and Economic Statistics* 13, 151-161.
- NIELSEN, SABINA; HUSE, MORTEN (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review* 7(1), 16-29.
- OAKLEY, JUDITH (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27(4), 321-334.
- OCDE. (2015). *Women and men in OECD countries*.
- OKURAME, DAVID (2007). Perceived mentoring functions: Does mentor's gender matter? *Women in Management Review* 22(5), 418-427.
- O'NEIL, DEBORAH; HOPKINS, MARGARET; BILIMORIA, DIANA (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics* 80(4), 727-743.

- PANDE, ROHINI; FORD, DEANNA (2011). Gender Quotas and Female Leadership: A Review. en *World Development Report on Gender*, 2011. <http://www.tinyurl.com/ht5n9mq>
- PANDE, ROHINI (2011). Can informed voters enforce better governance? Experiments in low-income democracies. *Annual Review of Economics* 3(1), 215-237.
- PHELPS, EDMUND (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review* 62, 659-661.
- POWELL, GARY (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Perspectives*, 4, pp. 68-75.
- POWELL, GARY; BUTTERFIELD, ANTHONY (2013). Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in? *Journal of Vocational Behavior* 82(1), 30-36.
- RAGINS, BELLE ROSE; TOWNSEND, BICKLEY; MATTIS, MARY (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive* 12(1), 28-42.
- SCHUH, SEBASTIAN; HERNANDEZ BARK, ALINA; VAN QUAQUEBEKE, NIELS; HOSSIEP, RÜDIGER; FRIEG, PHILIP; VAN DICK, ROLF (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics* 120(3), 363-379.
- SEALY, RUTH; SINGH, VAL (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews* 12(3), 284-300.
- SEIERSTAD, CATHRINE; OPSAHL, TORE (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management* 27(1), 44-54.
- SEIERSTAD, CATHRINE; WARNER-SØDERHOLM, GILLIAN; TORCHIA, MARIATERESA; HUSE, MORTEN (2015). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, forthcoming.
- SINGH, VAL; VINNICOMBE, SUSAN; JAMES, KIM (2006). Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review* 21(1), 67-81.
- SINGH, VAL; TERJESEN, SIRI; VINNICOMBE, SUSAN (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal* 26(1), 48-58.
- STRAUB, CAROLINE (2007). A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe: Do practices enhance females' career advancement? *Women in Management Review* 22(4), 289-304.
- TERJESEN, SIRI; SINGH, VAL (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics* 83(1), 55-63.
- TERJESEN, SIRI; SEALY, RUTH; SINGH, VAL (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review* 17(3), 320-337.
- TERJESEN, SIRI; AGUILERA, RUTH; LORENZ, RUTH (2015). Legislating a woman's seat on the board: institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics* 128(2), 233-251.

- TERJESEN, SIRI; SEALY, RUTH (2016). Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly* 26(1), 23-65.
- TERJESEN, SIRI; BARBOSA COUTO, EDUARDO; MORAIS FRANCISCO, PAULO (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management and Governance* 20(3), 447-483.
- VAN DEN BRINK, MARIEKE; STOBBE, LINEKE (2014). The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs. *Scandinavian Journal of Management* 30(2), 163-174.
- WOLFERS, JUSTIN (2006). Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association* 4(2-3), 531-541.