

# MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Hace unos meses me invitaron a escribir un comentario sobre la presencia de mujeres en los Consejos de Administración españoles. En ese comentario (La Gaceta, 9 de septiembre de 2009) afirmaba: “Frente a los que abogan por la asignación de cuotas femeninas, notorias en el caso de algunos partidos políticos, listas electorales y el gobierno de la nación, se alzan otras voces, incluso desde el campo de las mujeres, que prefieren apostar por la meritocracia y ganarse, en competencia con sus colegas masculinos, su derecho a servir en posiciones de relevancia”. Mi comentario acompañaba un reportaje más amplio en el mismo periódico en el que se constataba, según los datos del último informe de Informa D&B, la representación femenina en los Consejos de Administración de las empresas avanza en España, pero la paridad sigue siendo un horizonte muy lejano. En 2009 se ha incrementado en 3,45% el número de empresas que tienen al menos una mujer en su máximo órgano, pero en la proporción femenina sobre el total de cargos se observa un descenso del 0,56% respecto a 2008.

En las sociedades del Ibex, sujetas al cumplimiento no sólo del Código de Buen Gobierno sino también de la Ley de Igualdad, la presencia femenina ha pasado del 5% en 2006 a tan sólo al 8,68% en 2008, muy lejos del objetivo del 40% de consejeras marcado para el año 2015. En efecto, La Ley de Igualdad establece que las empresas deberían incluir en su órgano directivo “un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años”, desde la entrada en vigor de la misma en 2007.

Estos datos no están muy alejados de los porcentajes en otros países: en el conjunto de la Unión Europea el 9,7% de los consejeros en las 300 compañías más grandes eran mujeres en el año 2008, frente a un 8% en el año 2004, según la Red Europea de Mujeres Profesionales. En los Estados Unidos aproximadamente el 15% de los administradores de las compañías del Fortune 500 eran mujeres. En Asia en cambio los números son mucho más pobres: en China e India se sitúan alrededor del 5%, mientras que en Japón apenas llegan al 1,4%.

En Francia el Parlamento acaba de aprobar una ley, que deberá ser discutida y aprobada en el Senado, que establece también la introducción de cuotas con el horizonte del año 2016. Bélgica, el Reino Unido, Alemania y Suecia están también considerando legislaciones similares. En Europa ya existe legislación similar, además de en España, en Holanda y en Noruega. Es en éste último país donde las cuotas han sido ya implantadas hace unos años y un reciente estudio sobre los efectos de la misma nos puede ayudar a entender por dónde van a ir los tiros en nuestro país y otros.

La ley fue propuesta en 2002 e introducida en el año 2003 e incluso para los estándares igualitarios noruegos, un país donde el 80% de las mujeres trabajan fuera de casa y casi la mitad de los ministros son mujeres, provocó en su momento una gran controversia y conmoción. En aquel momento sólo el 7% de los consejeros de las empresas del sector privado eran mujeres. Tras el gran debate, la ley fue aprobada obligando a las compañías públicas a cumplir con el objetivo del 40% de consejeras en el año 2006 y en el 2008 para las compañías cotizadas.

A pesar de que muchos líderes empresariales auguraron el fracaso de la medida aduciendo que sería muy difícil encontrar suficientes mujeres con experiencia en un país de tan sólo 5M de habitantes, tras casi ocho años de su aprobación la cuota de administradores femeninos, en las casi 400 compañías afectadas por la medida, es superior al 40% y casi el 25% de los puestos del consejo en la 65 compañías privadas no-cotizadas están ocupados por mujeres.

Antes de la introducción de la ley de cuotas, el número de mujeres en los Consejos en Noruega crecía al 1% anual, lo que hubiera requerido 200 años para llegar al 40%. Esta parece una razón de peso para los que defienden esta legislación. Otro de los argumentos esgrimidos a su favor es que la incorporación de nuevo talento, hasta entonces infrarrepresentado a la cabeza de las organizaciones, crearía valor para el accionista. Un estudio publicado en septiembre de 2009 por la Universidad de Michigan que analiza el impacto de esta legislación en las empresas noruegas durante el periodo 2001-2007 parece contradecir esto último.

Según este estudio, el incremento de mujeres consejeras ha reducido el nivel medio de experiencia ejecutiva sénior en los Consejos de 130 de las compañías noruegas más importantes. Desde 2002 las mujeres nominadas para ocupar puestos de consejo eran por término medio 7 años más jóvenes que los hombres a los que reemplazaban. En su mayoría tenían un MBA pero en general procedían de puestos gerenciales intermedios, no del Comité de Dirección.

Llegar a un puesto en el Consejo no es una bicoca. Consejeros que no tengan la preparación adecuada pueden ser más fácilmente manipulados. La dinámica de un Consejo de Administración en una compañía de cierto tamaño puede ser muy compleja y no siempre fácil de entender para una persona sin la experiencia adecuada. Un Consejo inexperto será menos eficaz en su función de servir de guía y asesoramiento al equipo directivo, que en su mayor parte sigue siendo masculino. Por otro lado, una persona que no hace un buen papel en el Consejo por falta de preparación, puede ver su carrera profesional negativamente afectada.

Según señala en sus conclusiones Amy Dittmar, profesora de Finanzas de la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan y coautora del estudio, no es que las mujeres consejeras rindan a menor nivel, sino que no hay tantas mujeres candidatas con la experiencia adecuada. La discriminación positiva promovida por la ley no está redundando en más mujeres en puestos de dirección, que es dónde se toman un gran número de decisiones económicas de gran importancia.

La falta de representación de las mujeres en los primeros puestos ejecutivos es sin duda un problema global. En el reciente estudio sobre “Los mejores CEOs del mundo” de Harvard Business Review, solamente aparecen 29 mujeres de un total de 1999 CEOs de todo el mundo, y entre los primeros 50 sólo hay una mujer, Meg Whitman, de eBay, que incrementó el valor bursátil de la compañía en nada más y nada menos que 37.000M de dólares. A pesar del indudable mérito que ello comporta, no deja de ser casi una anécdota en un mundo masculino.

Según un estudio del año 2007 de McKinsey sobre las principales y más grandes compañías europeas, aquellas que contaban con al menos tres mujeres en sus comités ejecutivos de dirección obtuvieron de media un ROE un 10% superior a la media de su sector y el beneficio operativo fue casi dos veces más alto. El estudio no concluía que este resultado fuera debido exclusivamente a la masa crítica de mujeres en puestos de dirección, pero sí demostraba que aquellas compañías con mayor diversidad de género en los niveles superiores de la organización tendían a puntuar más alto en términos de calidad del equipo directivo y organización.

Pero la relación entre resultados y el número de mujeres en el Consejo de Administración es menos clara. El estudio de la Universidad de Michigan señala que a pesar de el índice de la bolsa de Oslo subió de media un 14% anual durante el periodo del estudio, 2001 a 2007, los resultados de las empresas noruegas empeoraron al tiempo que los Consejos se hicieron más jóvenes e inexpertos.

Utilizando el indicador “Q” de Tobin, llamado así en honor de James Tobin, premio Nobel de Economía del año 1981, que mide el ratio entre capitalización bursátil de una compañía y el coste de reposición de sus activos y que es considerado por muchos economistas como un indicador fiel de la confianza de los inversores en una compañía, el estudio concluyó que las compañías noruegas tuvieron un comportamiento un 20% inferior el año siguiente a la adopción de las cuotas. Este comportamiento negativo fue aún peor en aquellas compañías que tuvieron que afrontar cambios más drásticos en sus Consejos de Administración.

Hay que recordar, como así lo hacen los autores del estudio, que estos datos son muy prematuros tras la adopción de las cuotas y por tanto deben ser considerados con cierta provisionalidad. Las nuevas Consejeras ganarán experiencia y posiblemente los efectos negativos que pudieran desprenderse de este estudio desaparecerán. Será interesante observar las actualizaciones de dicho estudio en los próximos años.

Las cuotas han tenido otro efecto imprevisto y no deseado por el legislador: la aparición de un selecto club de alrededor de 70 ejecutivas noruegas experimentadas que acaparan unos 300 puestos en Consejos. Este hecho confirma por otro lado el problema fundamental que no es otro que la escasa proporción de mujeres en puestos ejecutivos de alta dirección y que hace por tanto que el *pool* de candidatas cualificadas a un Consejo sea reducido.

Este estudio comparativo de la implantación de la legislación de cuotas en Noruega podría servir de referencia y aprendizaje para la implantación de la Ley española. Quizá un debate interesante, aunque posiblemente tardío, fuera sobre los objetivos fundamentales de la ley. Si la misma trata de promover la necesaria y conveniente paridad de oportunidades entre hombres y mujeres, desde los niveles de acceso a la vida laboral hasta la alta dirección, quizá forzar las cuotas en el Consejo de Administración (o el Consejo de Ministros) no sea el mejor camino a largo plazo. Como concluía en el comentario al que me refería al principio de este artículo “La mejor forma de acercarnos a esa deseada paridad en los Consejos de Administración pasa por una mayor promoción interna, por parte de las empresas, de mujeres a puestos de alta dirección lo que aumentara la población de candidatas con la experiencia objetiva necesaria”.

©Angel J. Santos