



EL PAPEL DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑOLAS

Josep Tàpies y Marc Marchal

October 2017

Autores

Josep Tàpies, profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE
Marc Marchal, asistente de investigación

Este documento se ha escrito con la colaboración de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE.

Todo el material, ya sea en el grueso del texto o en los anexos, es de elaboración propia a no ser que se indique lo contrario.

ÍNDICE

1. Pregunta de la investigación	4
2. Conjunto de empresas observadas: el mercado continuo español	4
3. Resultados observados. Índice de figuras y tablas	4
Figura 1. Evolución de la media del porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas	5
Figura 2. Evolución de la media del porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas familiares y no familiares	6
Figura 3. Distribución del número de empresas en función del porcentaje de participación de las mujeres en el Consejo de Administración	7
Figura 4. Distribución del número de empresas familiares en función del porcentaje de participación de las mujeres en el Consejo de Administración	8
Figura 5. Distribución del número de empresas no familiares en función del porcentaje de participación de las mujeres en el Consejo de Administración	9
Figura 6. Presencia continua o discontinua de mujeres en los consejos de administración entre 2004 y 2015	10
Figura 7. Número de empresas que cotizan en el mercado continuo español (entre 127 y 166)	11
Figura 8. Rotación de las mujeres en el puesto de consejeras (el tamaño del círculo indica número de empresas)	12
Figura 9. Presencia de mujeres de la familia propietaria en el Consejo de Administración (en algún año entre 2004 y 2015)	13
Tabla 1. Empresas de la muestra: proporción de mujeres en el Consejo de Administración	14
4. Bibliografía	15
Gobierno corporativo	16
Trayectoria laboral	16
Consejos de Administración	17
Juntas de accionistas	18
Resultados	18
Competitividad	19
Empresa familiar	19
Suplemento SMS-8. Situación en 2015: proporción de mujeres en los consejos de administración por tamaño de capitalización bursátil	20

1. Pregunta de la investigación

¿Cuál es el grado de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas familiares y no familiares en España?

2. Conjunto de empresas observadas: el mercado continuo español

Las 71 empresas seleccionadas cotizaron ininterrumpidamente en el mercado continuo español durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2015. No se han considerado aquellas que salieron a bolsa en años posteriores a 2004 ni las que dejaron de cotizar antes del ejercicio 2015.

El número total de empresas cotizadas en el mercado continuo español durante los años que comprenden el periodo analizado es cambiante y oscila alrededor de 130, a excepción del año 2007, donde llega a alcanzar las 166.

3. Resultados observados

La posición de la mujer en los consejos de administración ha evolucionado positivamente a lo largo del tiempo. Aunque la proporción de mujeres en estos órganos sea superior año tras año, todavía se sitúa en valores muy bajos.

Al analizar por separado las empresas familiares y las no familiares, se observa cómo la diferencia de la media de porcentajes en ambos grupos es mayor en los primeros años de la serie y la brecha se va cerrando con el paso del tiempo. En 2004, las 39 empresas familiares arrojaban una media de un 6,7% de mujeres en sus consejos de administración, mientras que, en las no familiares, esta se situaba en un 2%. Con el paso de los años, esta presencia se ha ido igualando y, en 2015, la media de porcentajes de mujeres en las empresas familiares se situó en un 15%, mientras que en las no familiares dicho porcentaje medio se quedó en el 17%.

En 2004, eran 46 las compañías que no contaban con ninguna mujer en su Consejo de Administración (véase la Figura 4) y, en 2015, solo 11 de las 71 empresas observadas seguían sin representación femenina en él.

Dada la naturaleza descriptiva de los resultados, se ha optado por su presentación en formato gráfico sin comentarios adicionales. Las distintas figuras y tablas se incluyen en las páginas siguientes.

Figura 1
Evolución de la media del porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas

Media de las 71 empresas observadas

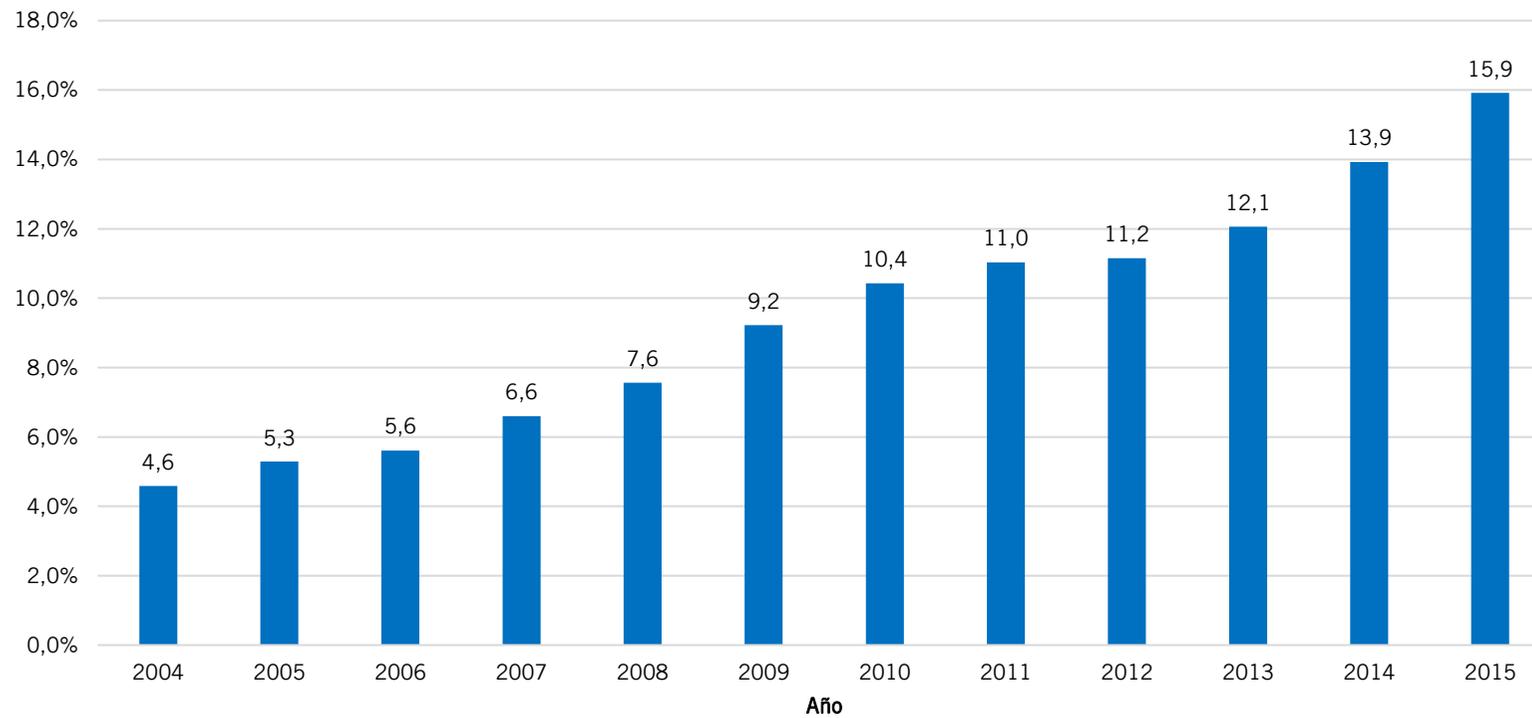


Figura 2

Evolución de la media del porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas familiares y no familiares

71 empresas observadas (39 familiares y 32 no familiares)

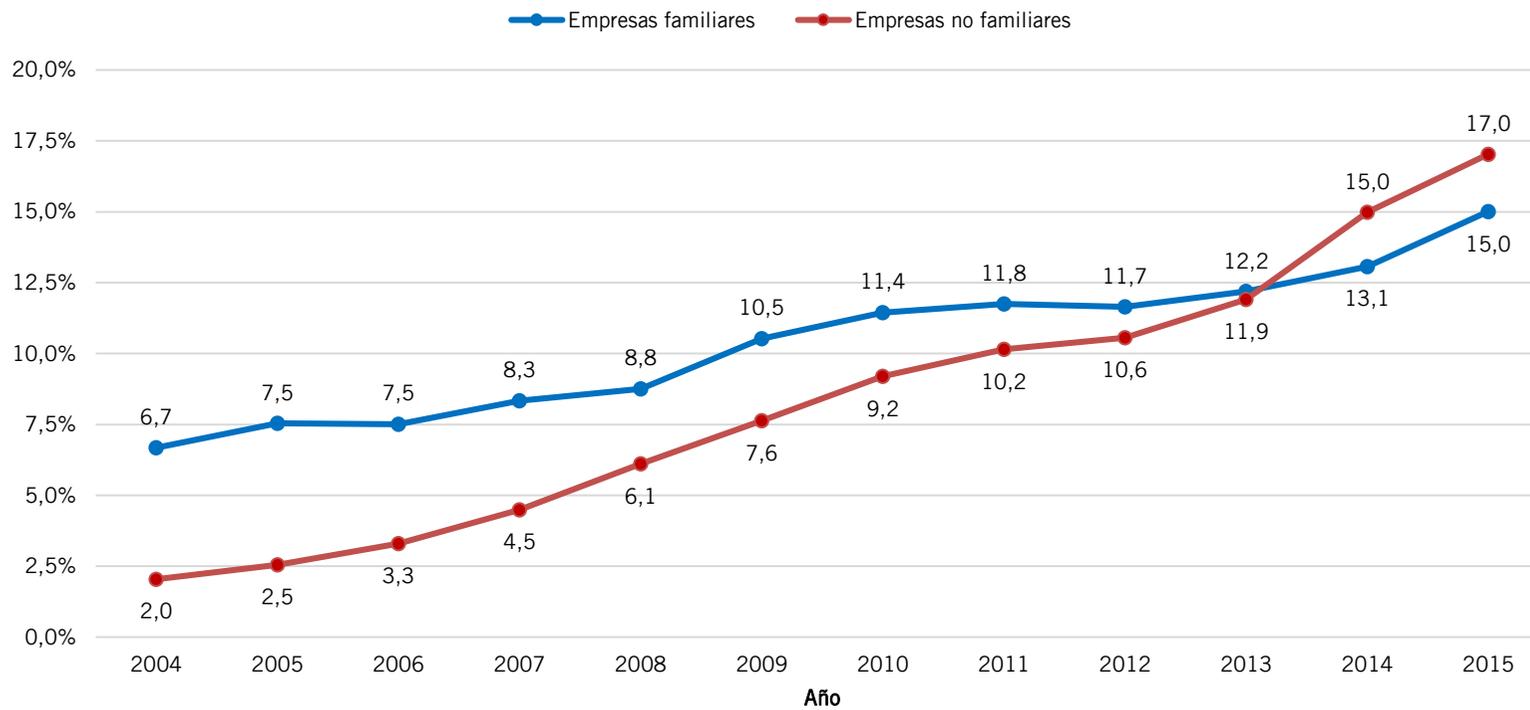


Figura 3

Distribución del número de empresas en función del porcentaje de participación de las mujeres en el Consejo de Administración

71 empresas observadas

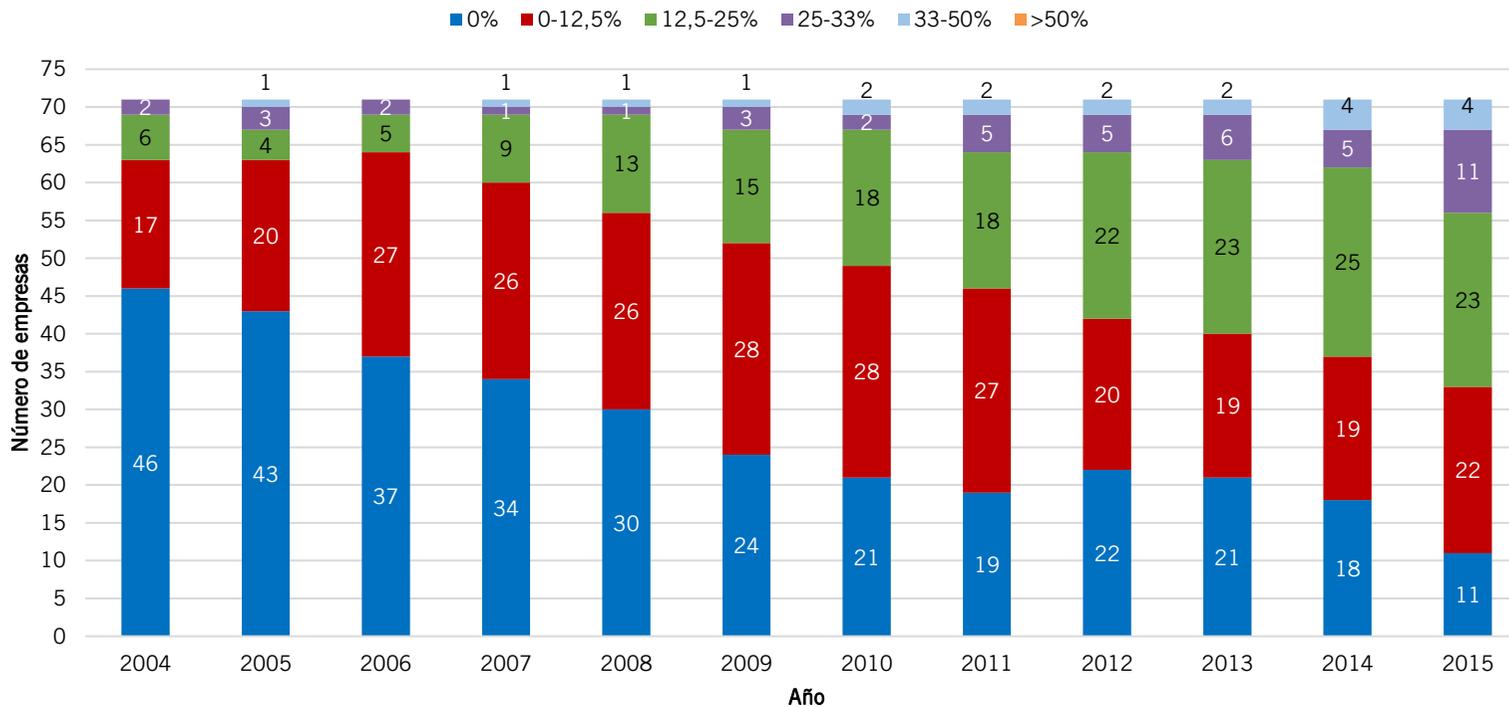


Figura 4
Distribución del número de empresas familiares en función del porcentaje de participación de las mujeres en el Consejo de Administración

39 empresas observadas

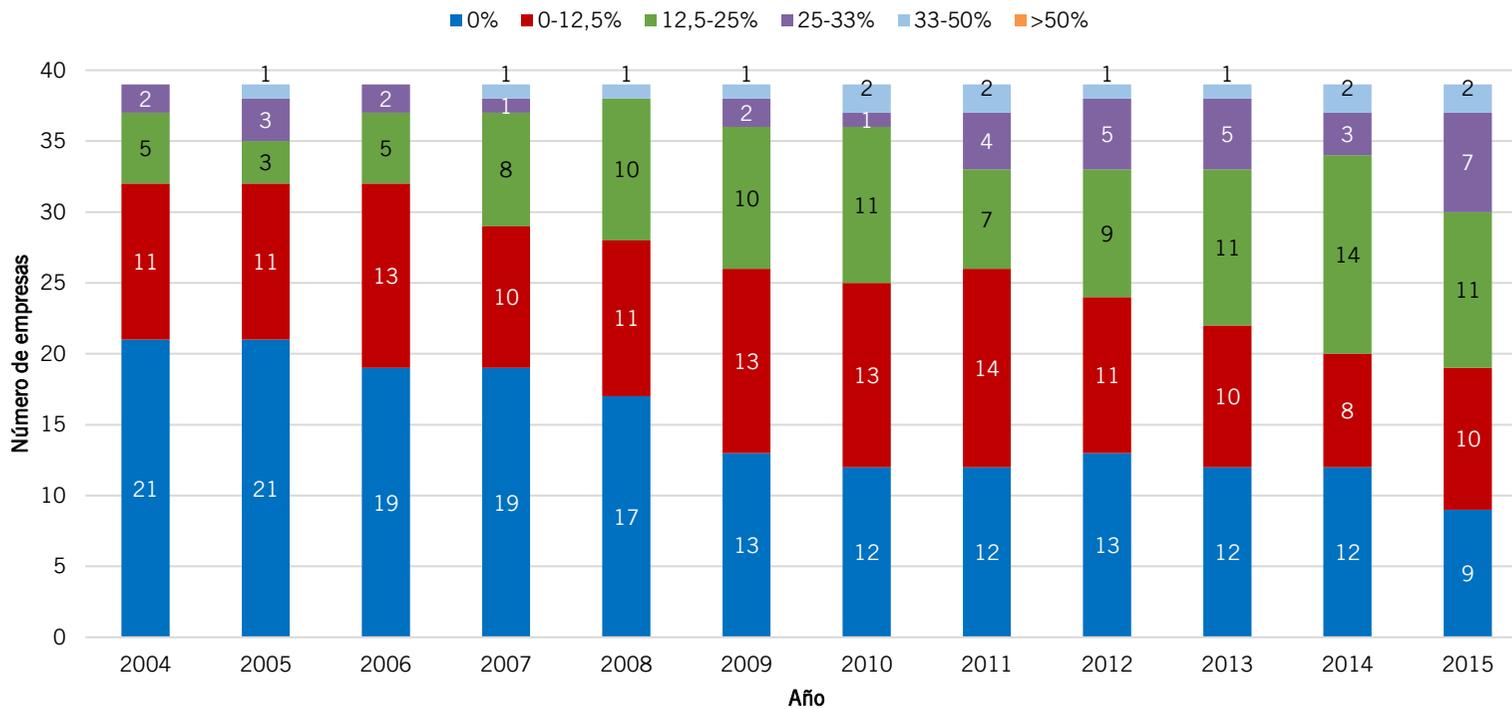


Figura 5
Distribución del número de empresas no familiares en función del porcentaje de participación de las mujeres en el Consejo de Administración

32 empresas observadas

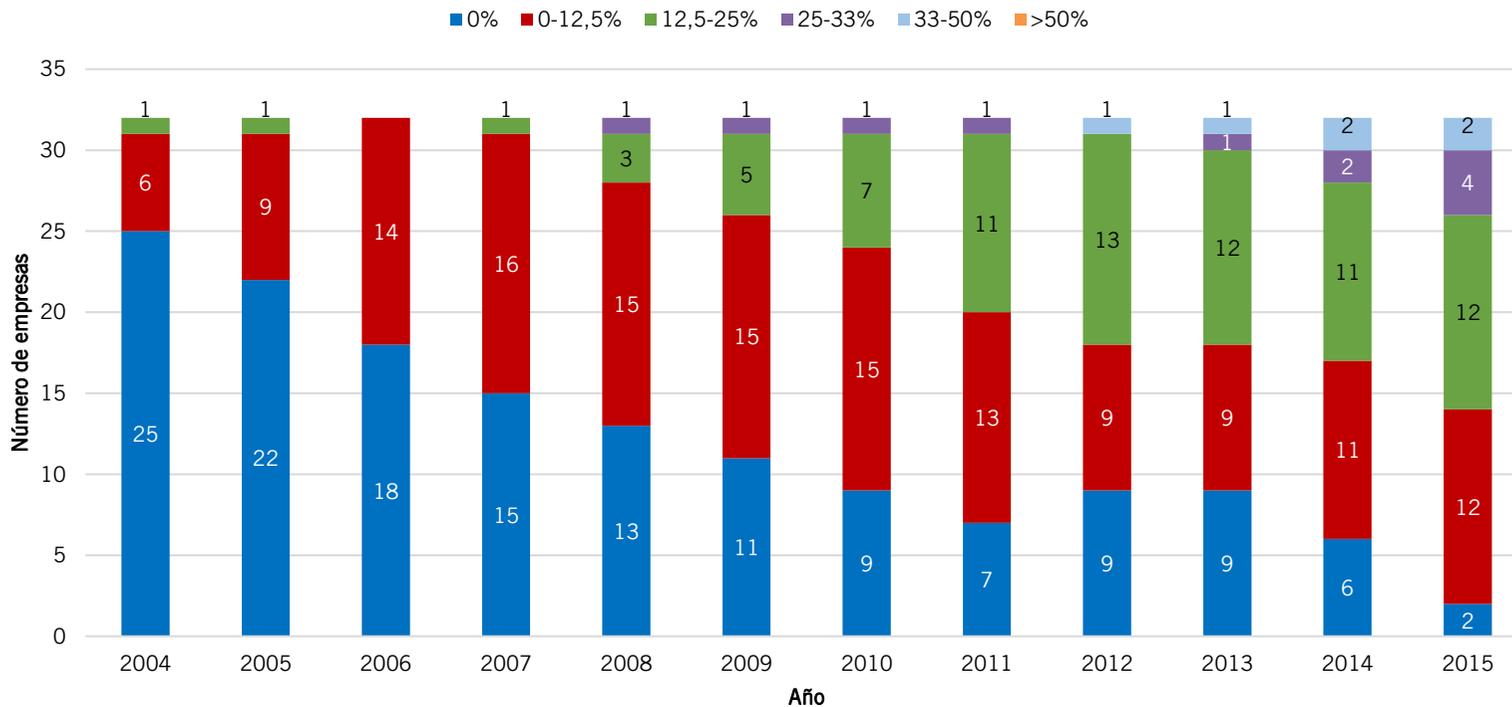


Figura 6

Presencia continua o discontinua de mujeres en los consejos de administración entre 2004 y 2015

71 empresas observadas

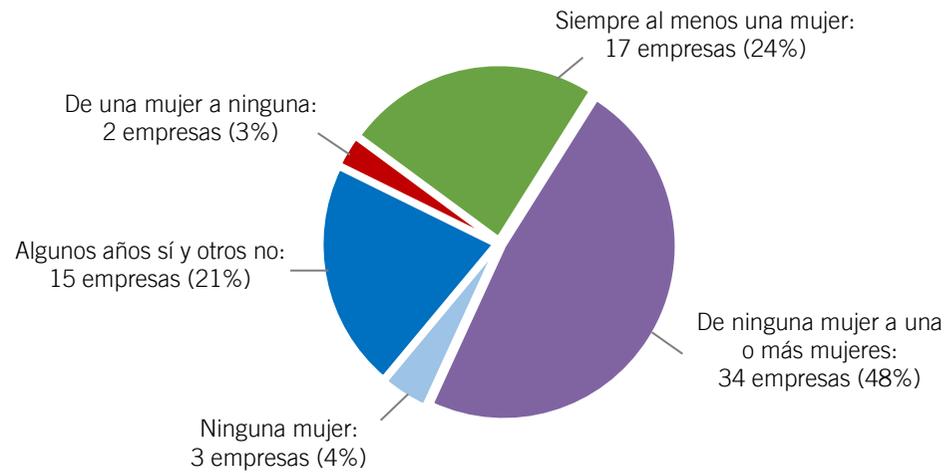


Figura 7
Número de empresas que cotizan en el mercado continuo español (entre 127 y 166)

71 empresas observadas

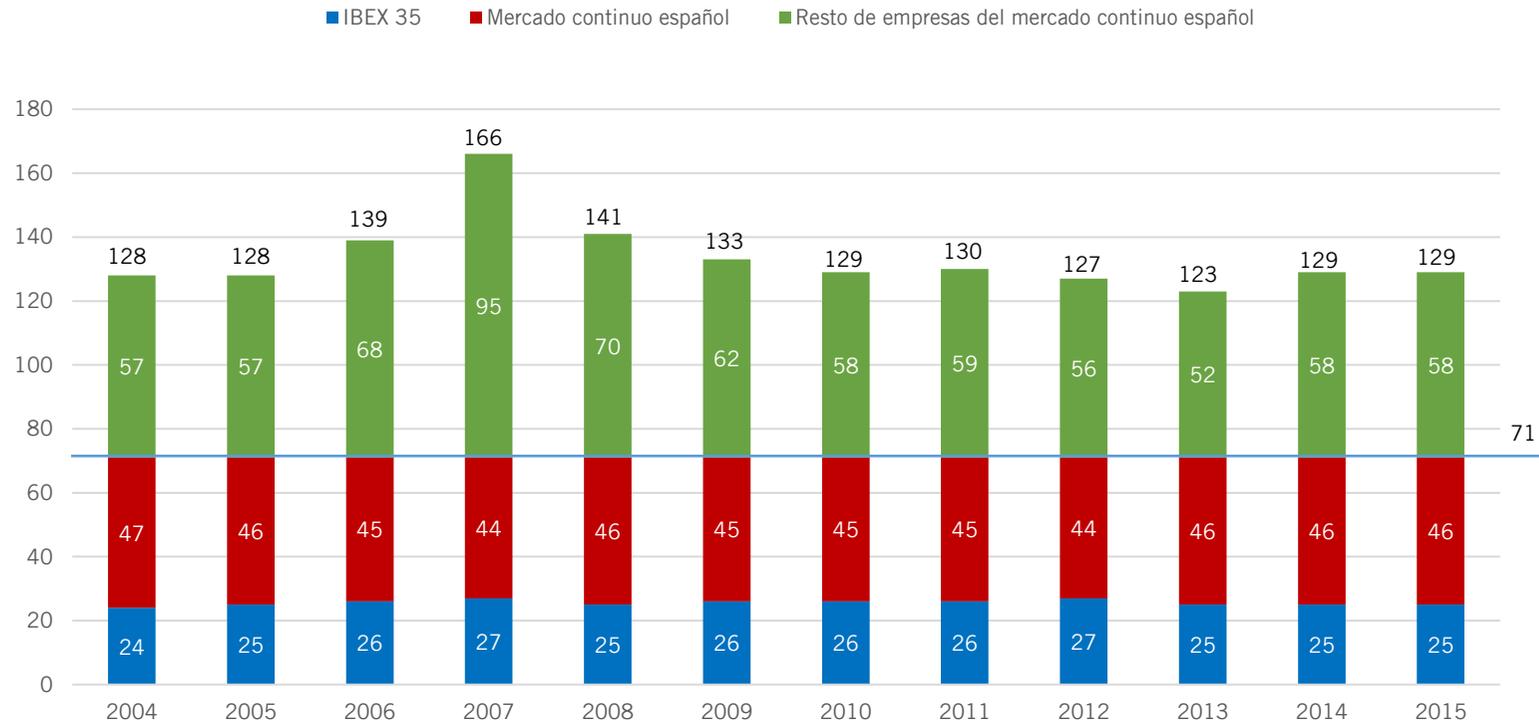


Figura 8
Rotación de las mujeres en el puesto de consejeras (el tamaño del círculo indica número de empresas)

71 empresas observadas

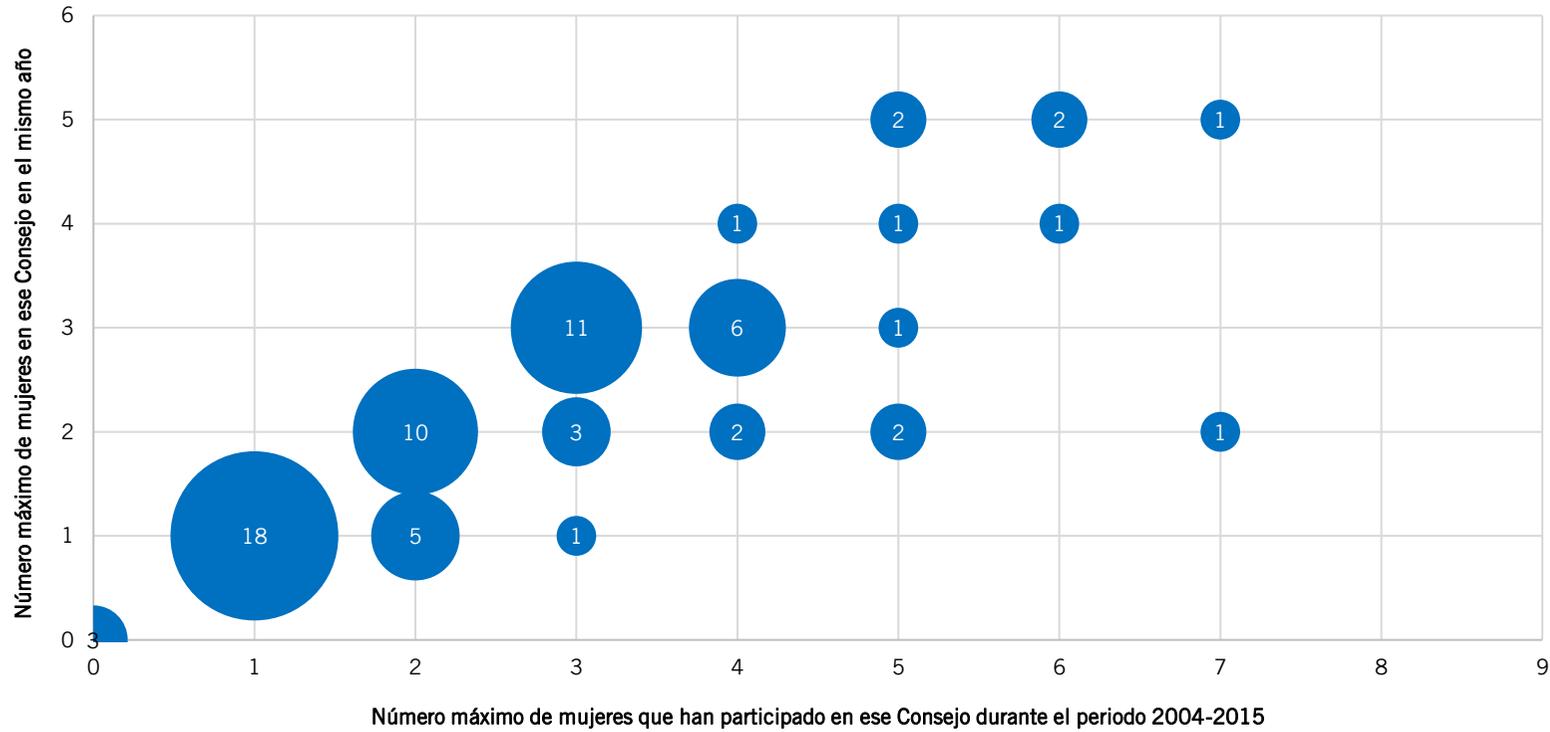


Figura 9

Presencia de mujeres de la familia propietaria en el Consejo de Administración (en algún año entre 2004 y 2015)

39 empresas familiares observadas

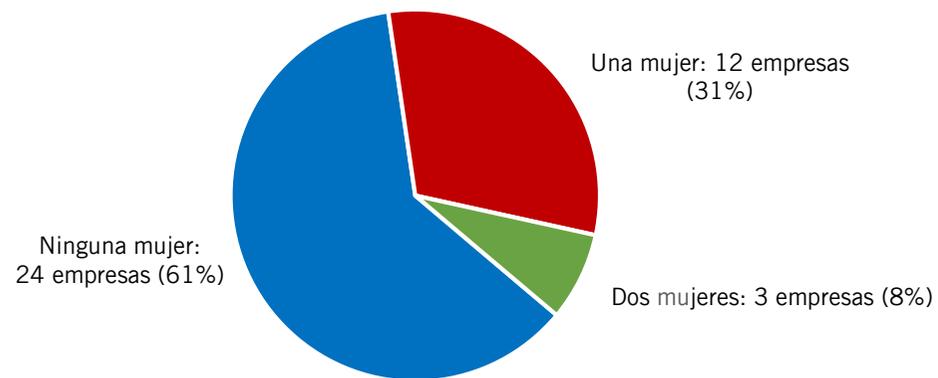


Tabla 1
Empresas de la muestra: proporción de mujeres en el Consejo de Administración

Nombre empresa	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ABENGOA, S. A.	0/7=0%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	2/14=14,3%	3/15=20%	3/15=20%	3/15=20%	3/15=20%	3/15=20%	3/15=20%	3/16=18,8%	2/13=15,4%
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S. A.	2/19=10,5%	1/19=5,3%	1/19=5,3%	1/21=4,7%	1/20=5%	1/20=5%	1/19=5,3%	1/20=5%	1/20=5%	3/17=17,6%	4/17=23,5%	4/14=28,6%
ACCIONA, S. A.	0/11=0%	0/11=0%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	2/11=18,2%	2/12=16,7%	3/13=23,1%	4/13=30,8%	4/13=30,8%	4/13=30,78%	3/13=23,1%	3/11=27,3%
ACERINOX, S. A.	0/14=0%	0/15=0%	0/14=0%	0/15=0%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S. A.	0/18=0%	0/17=0%	0/18=0%	0/18=0%	0/19=0%	1/19=5,3%	1/19=5,3%	1/17=5,9%	1/17=5,9%	1/17=5,9%	2/17=11,8%	3/18=16,7%
ADOLFO DOMÍNGUEZ, S. A.	0/7=0%	2/9=22,2%	2/8=25%	2/9=22,2%	2/8=25%	2/8=25%	2/8=25%	2/8=25%	2/7=28,6%	2/7=28,6%	2/7=28,6%	2/8=25%
ADVEO GROUP INTERNATIONAL, S. A.	1/11=9,1%	1/11=9,1%	0/8=0%	0/8=0%	0/8=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/11=0%	0/9=0%	1/9=11,1%
AMPER, S. A.	0/11=0%	0/11=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/7=0%	1/5=20%	1/6=16,7%
ATRESMEDIA CORPORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN, S. A.	0/12=0%	0/12=0%	0/10=0%	0/12=0%	0/11=0%	2/11=18,2%	2/11=18,1%	2/11=18,2%	2/13=15,4%	2/13=15,4%	2/13=15,4%	3/12=25%
AZKOYEN, S. A.	0/9=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/9=0%	0/8=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/8=0%	1/8=12,5%	1/8=12,5%
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S. A.	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/14=7,1%	1/14=7,1%	1/13=7,7%	1/12=8,3%	1/13=7,7%	2/14=14,3%	2/14=14,3%	3/14=21,4%	3/15=20%
BANCO DE SABADELL, S. A.	0/11=0%	0/12=0%	0/12=0%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	2/13=15,4%	2/15=13,3%	2/15=13,3%	2/15=13,3%	2/14=14,3%	1/14=7,1%	2/15=13,3%
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S. A.	0/19=0%	0/18=0%	0/17=0%	1/19=5,3%	1/20=5%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	2/18=11,1%	3/20=15%	3/17=17,6%	3/15=20%	3/14=21,4%
BANCO SANTANDER, S. A.	1/19=5,3%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	2/18=11,1%	2/19=10,5%	2/19=10,5%	2/20=10%	2/19=10,5%	3/16=18,8%	3/16=18,8%	4/14=28,6%	5/15=33,3%
BANKINTER, S. A.	1/9=11,1%	1/10=10%	1/10=10%	1/8=12,5%	0/9=0%	0/11=0%	1/11=9,1%	1/10=10%	1/10=10%	1/10=10%	2/10=20%	3/10=30%
BARÓN DE LEY, S. A.	0/7=0%	0/7=0%	0/7=0%	0/7=0%	0/7=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/5=0%	0/5=0%	0/6=0%	0/6=0%
BIOSEARCH, S. A.	0/8=0%	0/7=0%	1/8=12,5%	1/7=14,3%	0/10=0%	0/12=0%	0/8=0%	0/7=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%
BODEGAS RIOJANAS, S. A.	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/10=10%	1/10=10%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/11=9,1%
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, S. A.	2/15=13,3%	3/15=20%	4/16=25%	5/17=29,4%	4/18=22,2%	4/14=28,6%	4/15=26,7%	4/15=26,7%	4/14=28,6%	5/14=35,7%	5/13=38,5%	3/9=33,3%
CIE AUTOMOTIVE, S. A.	1/10=10%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	3/12=25%	2/12=16,7%	2/12=16,7%	2/13=15,4%	2/13=15,4%	2/12=16,7%	2/14=14,3%	2/13=15,4%	2/13=15,4%
CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S. A.	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/8=0%
CORPORACIÓN EMPRESARIAL DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, S. A.	0/12=0%	0/11=0%	0/12=0%	0/12=0%	2/12=16,7%	2/12=16,7%	2/11=18,2%	0/9=0%	0/8=0%	0/8=0%	0/5=0%	0/5=0%
CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA, S. A.	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/12=0%	0/12=0%	0/12=0%	0/13=0%	1/14=7,1%	2/13=15,4%	2/13=15,4%	1/13=7,7%
DOGI INTERNATIONAL FABRICS, S. A.	0/9=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/9=0%	0/8=0%	0/8=0%	0/7=0%	0/7=0%	0/7=0%	0/5=0%	0/7=0%
DURO FELGUERA, S. A.	0/12=0%	0/12=0%	0/12=0%	0/10=0%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	0/10=0%	0/10=0%	0/9=0%	0/8=0%	0/8=0%
EBRO FOODS, S. A.	0/14=0%	0/15=0%	1/13=7,7%	1/14=7,1%	1/14=7,1%	1/14=7,1%	2/13=15,4%	2/13=15,4%	2/12=16,7%	3/13=23,1%	2/12=16,7%	2/12=16,7%
ELECNOR S. A.	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/12=0%	0/12=0%	0/12=0%	0/12=0%	1/14=7,1%
ENAGÁS, S. A.	0/16=0%	0/16=0%	1/16=6,3%	1/16=6,3%	1/16=6,3%	1/16=6,3%	2/16=12,5%	2/15=13,3%	2/13=15,4%	3/15=20%	3/15=20%	3/13=23,1%
ENCE ENERGÍA Y CELULOSA, S. A.	0/11=0%	0/12=0%	0/12=0%	0/14=0%	0/14=0%	0/14=0%	0/14=0%	0/13=0%	0/12=0%	1/13=7,7%	1/13=7,7%	1/13=7,7%
ENDESA, S. A.	0/15=0%	0/14=0%	0/13=0%	1/10=10%	1/10=10%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	1/9=11,1%	1/11=9,1%
FAES FARMA, S. A.	0/10=0%	0/9=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	1/10=10%	1/9=11,1%	1/10=10%	1/10=10%	1/9=11,1%
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S. A.	4/15=26,7%	5/17=29,4%	5/19=26,3%	5/21=23,8%	5/21=23,8%	5/20=25%	4/20=20%	5/18=27,8%	5/18=27,8%	5/18=27,8%	5/14=35,7%	4/11=36,4%
FUNESPAÑA, S. A.	0/8=0%	0/8=0%	0/8=0%	1/9=11,1%	0/6=0%	1/8=12,5%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/6=33,3%	2/6=33,3%
GAMESA CORPORACION TECNOLÓGICA, S. A.	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	1/10=10%	2/10=20%	2/10=20%	1/10=10%	1/10=10%	3/12=25%
GAS NATURAL SDG, S. A.	0/16=0%	0/17=0%	0/17=0%	0/17=0%	0/17=0%	0/17=0%	0/16=0%	0/16=0%	0/17=0%	0/17=0%	0/17=0%	2/17=11,7%
GRUPO CATALANA OCCIDENTE, S. A.	0/14=0%	0/14=0%	0/14=0%	0/14=0%	0/14=0%	1/14=7,1%	1/15=6,7%	1/16=6,3%	1/17=5,9%	1/16=6,3%	1/16=6,3%	1/16=6,3%

Tabla 1 (continuación)

Nombre empresa	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GRUPO EZENTIS, S. A.	1/9=11,1%	0/5=0%	0/8=0%	0/9=0%	0/9=0%	1/10=10%	2/8=25%	1/8=12,5%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	2/10=20%	2/9=22,2%
IBERDROLA, S. A.	0/21=0%	0/19=0%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	2/15=13,3%	2/15=13,3%	3/14=21,4%	3/14=21,4%	3/14=21,4%	4/14=28,6%	5/14=35,7%	5/14=35,7%
IBERPAPEL GESTION, S.A.	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/8=0%	0/7=0%	1/8=12,5%	1/8=12,5%	1/8=12,5%	1/7=14,3%	1/8=12,5%	1/8=12,5%
INDRA SISTEMAS, S. A., SERIE A	0/12=0%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	2/15=13,3%	3/15=20%	3/15=20%	3/14=21,4%	3/15=20%	3/14=21,4%	3/14=21,4%	3/13=23,1%	2/13=15,4%
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S. A.	2/10=20%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%
INMOBILIARIA COLONIAL, S. A.	1/9=11,1%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/7=0%	2/11=18,2%	1/11=9,1%
INMOBILIARIA DEL SUR, S. A.	1/18=5,6%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	0/19=0%	0/19=0%	0/19=0%	0/19=0%	0/19=0%	0/15=0%	0/15=0%
INYPASA INFORMES Y PROYECTOS, S. A.	0/8=0%	0/8=0%	0/8=0%	0/8=0%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	0/8=0%	0/8=0%	0/7=0%	0/6=0%
LABORATORIO REIG JOFRE, S. A.	1/4=25%	0/7=0%	1/7=14,3%	1/7=14,3%	1/10=10%	1/8=12,5%	0/6=0%	2/7=28,6%	1/7=14,3%	2/8=25%	2/9=22,2%	2/15=13,3%
LINGOTES ESPECIALES, S. A.	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/11=9,1%	1/10=10%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/10=10%	1/10=10%
MAPFRE, S. A.	0/18=0%	0/18=0%	1/22=4,6%	1/22=4,6%	1/24=4,2%	1/24=4,2%	1/23=4,4%	1/22=4,6%	1/21=4,8%	3/20=15%	2/18=11,1%	3/18=16,7%
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN, S. A.	0/13=0%	0/13=0%	0/13=0%	0/13=0%	0/13=0%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/15=6,7%	1/13=7,7%	1/13=7,7%
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S. A.	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/10=10%	1/10=10%	2/12=16,7%	2/11=18,2%	2/11=18,2%	2/12=16,7%	2/11=18,2%	2/11=18,2%	1/10=10%
MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL, S. A.	1/10=10%	1/10=10%	1/10=10%	1/9=11,1%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/11=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/10=0%
MONTEBALITO, S. A.	1/4=25%	2/5=40%	1/9=11,1%	1/10=10%	2/10=20%	2/8=25%	2/8=25%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	1/8=12,5%	1/7=14,3%	1/7=14,3%
NATRA S. A.	0/7=0%	0/7=0%	0/6=0%	0/8=0%	2/12=16,7%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/11=18,2%	2/12=16,7%	3/12=25%	2/9=22,2%	3/9=33,3%
NH HOTEL GROUP, S. A.	0/13=0%	0/12=0%	0/11=0%	0/12=0%	0/11=0%	2/13=15,4%	2/15=13,3%	2/13=15,4%	1/15=6,7%	1/14=7,1%	0/12=0%	1/12=8,3%
NICOLAS CORREA S. A.	1/6=16,7%	2/6=33,3%	2/8=25%	2/8=25%	2/8=25%	2/7=28,6%	2/5=40%	2/5=40%	2/6=33,3%	2/6=33,3%	2/6=33,3%	3/8=37,5%
NMAS1 DINAMIA, S. A.	0/6=0%	0/6=0%	0/7=0%	0/9=0%	0/8=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/7=0%	0/8=0%	0/8=0%	1/9=11,1%
OBRASCON HUARTE LAIN, S. A.	0/12=0%	0/12=0%	0/12=0%	0/11=0%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	2/12=16,7%	2/12=16,7%	2/12=16,7%	4/12=33,3%
PAPELES Y CARTONES DE EUROPA, S. A.	0/7=0%	0/10=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/9=0%	1/9=11,1%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	3/10=30%
PRIM, S. A.	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/7=0%	0/6=0%	0/6=0%	1/6=16,7%
PROMOTORA DE INFORMACIONES, S. A.	1/20=5%	1/19=5,3%	2/19=10,5%	2/18=11,1%	1/18=5,6%	1/14=7,1%	1/15=6,7%	1/16=6,3%	2/16=12,5%	2/14=14,3%	2/16=12,5%	2/15=13,3%
PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S. A.	3/9=33,3%	3/10=30%	3/10=30%	3/8=37,5%	3/8=37,5%	3/8=37,5%	3/8=37,5%	3/8=37,5%	3/9=33,3%	3/9=33,3%	3/9=33,3%	3/9=33,3%
RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S. A.	0/11=0%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	3/11=27,3%	3/10=30%	3/11=27,3%	3/11=27,3%	4/11=36,4%	4/11=36,4%	5/10=50%	5/12=41,7%
REPSOL, S. A.	0/14=0%	1/14=7,1%	1/14=7,1%	1/16=6,3%	1/16=6,3%	2/16=12,5%	2/16=12,5%	2/15=13,3%	2/15=13,3%	2/16=12,5%	1/15=6,7%	1/16=6,3%
SACYR, S. A.	0/14=0%	0/15=0%	1/14=7,1%	0/15=0%	0/15=0%	0/13=0%	0/14=0%	1/18=5,6%	0/15=0%	0/14=0%	0/14=0%	1/14=7,1%
SOTOGRADE, S. A.	0/12=0%	0/12=0%	0/11=0%	0/9=0%	1/8=12,5%	1/8=12,5%	1/8=12,5%	1/7=14,3%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%	0/6=0%
TECNOCOM, TELECOMUNICACIONES Y ENERGIA, S. A.	1/11=9,1%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/13=7,7%	1/10=10%	1/10=10%	1/12=8,3%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%	0/11=0%
TELEFÓNICA, S. A.	0/19=0%	0/17=0%	0/17=0%	0/17=0%	1/17=5,9%	1/17=5,9%	1/17=5,9%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	1/18=5,6%	1/18=5,6%
TUBACEX, S. A.	0/9=0%	0/9=0%	0/10=0%	0/10=0%	0/11=0%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/12=8,3%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	2/12=16,7%
TUBOS REUNIDOS, S. A.	1/11=9,1%	1/10=10%	1/10=10%	1/10=10%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/10=10%	1/11=9,1%	3/13=23,1%
VIDRALA S. A.	1/10=10%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/10=10%	1/10=10%	1/11=9,1%	1/11=9,1%	1/10=10%	2/10=20%	3/11=27,3%
VISCOFAN, S. A.	1/7=14,3%	1/7=14,3%	1/8=12,5%	1/8=12,5%	1/8=12,5%	1/8=12,5%	2/8=25%	2/8=25%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/9=22,2%	2/10=20%
ZARDOYA OTIS, S. A.	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	0/9=0%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	1/9=11,1%	2/9=22,2%	1/11=9,1%

4. Bibliografía

Como en todo trabajo de investigación, el punto de arranque es la revisión de lo ya publicado relacionado con la pregunta principal del estudio. En nuestro caso, se trata del análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de empresas cotizadas familiares y no familiares en España.

En la revisión sistemática de lo publicado, se han encontrado veinte trabajos que abordan el tema de la mujer en estos órganos. Dado que los enfoques de los distintos estudios son muy diversos, se ha procedido a su clasificación por temas. Dentro de cada temática, se han ordenado las distintas publicaciones por antigüedad desde 1996 hasta 2017.

La clasificación temática que se ha establecido para las publicaciones analizadas es la siguiente:

- Gobierno corporativo
- Trayectoria laboral
- Consejos de administración
- Juntas de accionistas
- Resultados
- Competitividad
- Empresa familiar

Gobierno corporativo

Desde 2004, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) publica su *Informe anual de gobierno corporativo (IAGC)*¹. En él, se reúnen los datos relativos al gobierno corporativo que aportan las empresas cotizadas. Se trata de un informe que ayuda a la difusión de la información sobre el régimen de gobierno de las sociedades cotizadas. Además, incorpora un análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración, cuya información se ha utilizado para el presente estudio. El último informe, elaborado con datos de 2015, sitúa en un 77,4% el porcentaje de empresas con al menos una mujer en su Consejo.

Trayectoria laboral

Algunos trabajos tratan el camino que recorre la mujer a lo largo de su vida laboral. Entre ellos, se encuentra el realizado por el entonces Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, organismo que, en 2010, presentó una investigación sobre la trayectoria laboral de la mujer: *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación*². En él, se analiza la proporción de hombres y mujeres en la escala que lleva a los cargos de alta cualificación, entre los cuales se encuentran los puestos en los consejos de administración. Para un total de 43.419 personas que ocupan cargos de alta cualificación, el 57% son hombres y el 43% restante, mujeres. Del total de mujeres, solo un 2% ocupa puestos en los consejos de administración, en los que representan tan solo un 24,4% del total de sus miembros, en comparación con el 75,6% de los cargos ocupados en los consejos por hombres.

¹ Comisión Nacional del Mercado de Valores (2004-2015), *Informe anual de gobierno corporativo*.

² Martínez, M. I., et al. (2010), *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación*, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad de España.

El Consejo Económico y Social de España, por su parte, ha realizado estudios sobre la situación de la mujer en la realidad sociolaboral española en los años 1994, 2003, 2011 y 2016. El tercer informe³, publicado en 2011, es el único que incluye un apartado destinado a la mujer en posiciones directivas y consejos de administración.

Consejos de Administración

La Fundación de Estudios Financieros⁴ analiza la presencia de la mujer en el año 2004 en los consejos de administración de 119 empresas del mercado continuo español y 42 cajas de ahorros. Sus datos incluyen la diferencia entre hombres y mujeres en los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en España. La brecha entre las sociedades cotizadas y las cajas de ahorros es notable: mientras que las primeras no logran alcanzar el 5%, las segundas presentan un porcentaje del 15,11%. Dentro de las sociedades cotizadas, aquellas que no forman parte del IBEX 35 superan a las que sí lo hacen (un 4,35%, en comparación con un 3,55%).

En 2004, la Fundación Ecología y Desarrollo⁵ publicó un estudio en el que analizaba las empresas del IBEX 35. En él, se observa que solo un 3,57% del total de los miembros de los consejos de administración en ese mismo año fueron mujeres. Además, este informe también tiene como objetivo comparar la situación de la mujer en las empresas españolas que forman el FTSE All-World Developed Index con el resto de compañías de otros países que lo componen. Dentro de un total de 1.817 organizaciones, se incluyen 24 empresas españolas, las cuales muestran una proporción de mujeres en los consejos de administración (3,8%) cercana a la mitad de la media del total de las compañías (7,1%).

Mateos (2010) amplía el número a las 1.085 empresas más grandes de España por ingresos de explotación en el año 2003, con datos de los consejos a fecha de junio de 2005. En su artículo «Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas»⁶, analiza los distintos factores que favorecen o impiden la inclusión de la mujer en el puesto de consejera y sitúa en tan solo un 6,61% la proporción de mujeres respecto al total de miembros del Consejo de Administración de la muestra, principalmente derivada de la posesión de participaciones significativas. Entre los factores más favorables para la mujer, destaca la pertenencia a una empresa familiar.

Por su parte, el Instituto de Empresa explica en *Mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección en España*⁷ (2013), tras un análisis de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 entre 2004 y 2012, los principales factores que dificultan el acceso de las mujeres al cargo de consejeras. A pesar de la lenta evolución, cabe destacar que la presencia de la mujer en los consejos ha pasado de ser una excepción a ser una norma, ya que, con la excepción de cuatro empresas, el resto contaba, al menos, con una mujer en su Consejo en el año 2012.

Otros estudios más recientes incluyen los realizados por Add Talentia⁸, que, desde 2009, publica anualmente un análisis de las empresas del IBEX 35. En su informe de 2015, tras observar la lentitud con la que se va progresando hacia la paridad en los consejos de administración, la organización pone en duda la única utilización de recomendaciones entre las normativas que tratan de impulsarla.

Desde 1996, Spencer Stuart⁹ elabora anualmente un estudio sobre el funcionamiento de los consejos de administración y cómo va evolucionando el gobierno corporativo dentro del contexto español, además de realizar una comparación con otros países. Además, se encarga de incorporar un análisis de las compañías que forman el mercado continuo español, en el que incluye un apartado dedicado a las mujeres consejeras. Concretamente, analiza cien empresas cotizadas, entre las cuales se encuentran todas las del

³ Consejo Económico y Social España (2011), *Tercer informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española*.

⁴ Fundación de Estudios Financieros (2005), *Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas*.

⁵ Félez, M., et al. (2004), *Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex 35*, Fundación Ecología y Desarrollo.

⁶ Mateos, R., R. Gimeno, y L. Escot (2010), «Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas», *Revista Aplicada de Economía*, vol. 18, n.º 53, 2010, pp. 131-162.

⁷ Gabaldón, P. (2013), *Mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección en España*, Instituto de Empresa.

⁸ Add Talentia (2009-2015).

⁹ Spencer Stuart (1996-2017), *Índice Spencer Stuart de consejos de administración*.

IBEX 35. En su última publicación de 2016, anuncia un crecimiento positivo pero insuficiente en la presencia de mujeres en los consejos de administración e indica que los nombramientos de mujeres se han realizado mayormente en aquellos casos en los que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha liderado el proceso.

A su vez, PwC elabora, desde 2010, un informe anual titulado *Consejos de administración en empresas cotizadas*¹⁰, dedica un espacio a la diversidad de género. En el de 2016, a partir de la entrevista a 66 miembros del Consejo de Administración que participan en más de 80 empresas cotizadas, se situaba en tercer lugar la importancia concedida a la diversidad de género dentro de los órganos de gobierno. Aunque el debate en torno a la diversidad ha sido creciente, no solo se ha centrado en el género, sino en una visión más amplia que ocupa otros ámbitos.

En el caso de Informa¹¹, tras la publicación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, publica anualmente, desde 2009, un informe para conocer la situación de la mujer en los consejos de administración y la alta dirección. Gracias a su amplia base de datos, el análisis abarca más de un millón de empresas distribuidas por todo el territorio español. En el 25,76% del total de las 1.012.273 empresas analizadas en el informe presentado en marzo de 2017, la presencia de mujeres en el Consejo de Administración supera el 40%.

Atrevia, en colaboración con el IESE¹², publica desde 2013 un informe sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. En su informe de 2017, muestra cómo el porcentaje sigue una tendencia alcista pero ralentizada en el último año. Esta se debe a factores como la disminución del total de miembros del Consejo de Administración y la entrada en el IBEX 35 de tres compañías con menos consejeras que las que salieron el pasado año (tres mujeres frente a nueve). No obstante, conserva una visión positiva, ya que, a pesar de los recortes que se han producido en el total de miembros del Consejo de Administración, las mujeres siguen ganando peso.

Por su parte, Deloitte, en su informe *Women in the Boardroom*¹³, que publica desde 2011, realiza un análisis comparativo de las empresas cotizadas que forman los principales índices a nivel internacional. En 2017, con datos a fecha de diciembre de 2016, España ocupa la posición 19 a nivel mundial con un 16,3% de mujeres en los consejos de administración, por detrás de Austria (16,4%).

Juntas de accionistas

Desde 2004, Inforpress (actualmente, Atrevia) y el IESE¹⁴, a través del Foro de Buen Gobierno y Accionariado, presentan estudios anuales dirigidos principalmente a evaluar las medidas que las empresas dedican a mejorar los derechos e intereses de los accionistas minoritarios. A partir de 2006, el *Informe sobre juntas generales ordinarias de accionistas de empresas del IBEX 35* cumple dicha función. En el estudio, el gobierno corporativo ocupa un espacio en el que se muestra la proporción de mujeres que tienen el cargo de consejeras en las empresas del IBEX 35. Desde 2008, la cifra de consejeras se ha multiplicado por más de tres, hasta alcanzar un 20% sobre el total de miembros de los consejos de administración en 2016, tal como muestra el informe publicado en 2017. Tan solo un 6% de las compañías del IBEX 35 se han autoimpuesto una cuota mínima para cumplir con la diversidad de género.

Resultados

Una de las discusiones que surgen sobre la proporción de mujeres en el Consejo de Administración es la influencia que pueda tener su presencia en los órganos de administración en los resultados empresariales.

¹⁰ PwC (2010-2017), *Consejos de administración en empresas cotizadas*.

¹¹ Informa (2009-2017).

¹² IESE y Atrevia (2013-2017).

¹³ Deloitte (2011-2017), *Women in the Boardroom: A Global Perspective*.

¹⁴ IESE e Inforpress (2004-2017).

El artículo «La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas»¹⁵, escrito por De Luis (2007), analiza los resultados de un total de 538 compañías durante el periodo 2000-2004. Esta muestra de empresas, que cuentan con mujeres en cargos de alta dirección y/o en el Consejo de Administración, forma parte de un total de 2.003 organizaciones incluidas en la publicación *Las 2.000 mayores empresas españolas* de Fomento de la Producción. Los resultados que se obtienen de la investigación no determinan una relación directa entre la proporción de mujeres y los resultados empresariales, siendo distintos en función de la variable utilizada para su cálculo en cada caso.

Jimeno y Redondo (2008)¹⁶, por su parte, investigan la relación de la diversidad de género con ratios de rentabilidad, eficiencia, endeudamiento y liquidez de un total de 21.730 sociedades anónimas durante el periodo 2000-2005. Los resultados encuentran influencias significativas sobre la medida de la eficiencia y algún impacto sobre la rentabilidad, pero ninguna relación destacable en el caso de la liquidez y el endeudamiento.

Competitividad

En lugar de orientarse a resultados, el estudio *Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración*¹⁷ amplía su visión para incluir variables cualitativas tales como la formación de la plantilla, los planes de mejora de la calidad, etc. A partir de una encuesta realizada a 855 empresas, Innovación y Desarrollo Local (IDEL) trata de dilucidar en qué medida la mujer en los consejos de administración constituye un factor explicativo de la competitividad empresarial. Se muestran resultados distintos en función del método analizado.

Empresa familiar

Por último, Ortiz y Olaz (2014)¹⁸ analizan el papel de la mujer en los consejos de administración desde la perspectiva de las compañías familiares. El estudio, elaborado a partir de una encuesta realizada a 282 empresas familiares en 2011, trata de averiguar si la distinción de los roles en ellas y el género de los miembros de la familia influyen sobre el *familiness* (influencia de la familia en la empresa), y lo hace a través de las tres dimensiones del modelo F-PEC (Astrachan, 2002)¹⁹: poder, experiencia y cultura. El análisis de la proporción de mujeres en el Consejo de Administración se incluye dentro de la dimensión de poder. Los resultados obtenidos concluyen que la participación de la mujer en el Consejo de Administración está relacionada con un mayor involucramiento de la familia en este órgano de gobierno.

¹⁵ Luis, P. de, *et al.* (2007), «La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, n.º 2, pp. 33-53.

¹⁶ Jimeno, F. J., y M. Redondo (2008), «Efectos sobre los ratios financieros de la diversidad de género en los consejos de administración de empresas españolas», Universidad de Valladolid.

¹⁷ Innovación y Desarrollo Local (2008), *Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración*, Ministerio de Igualdad.

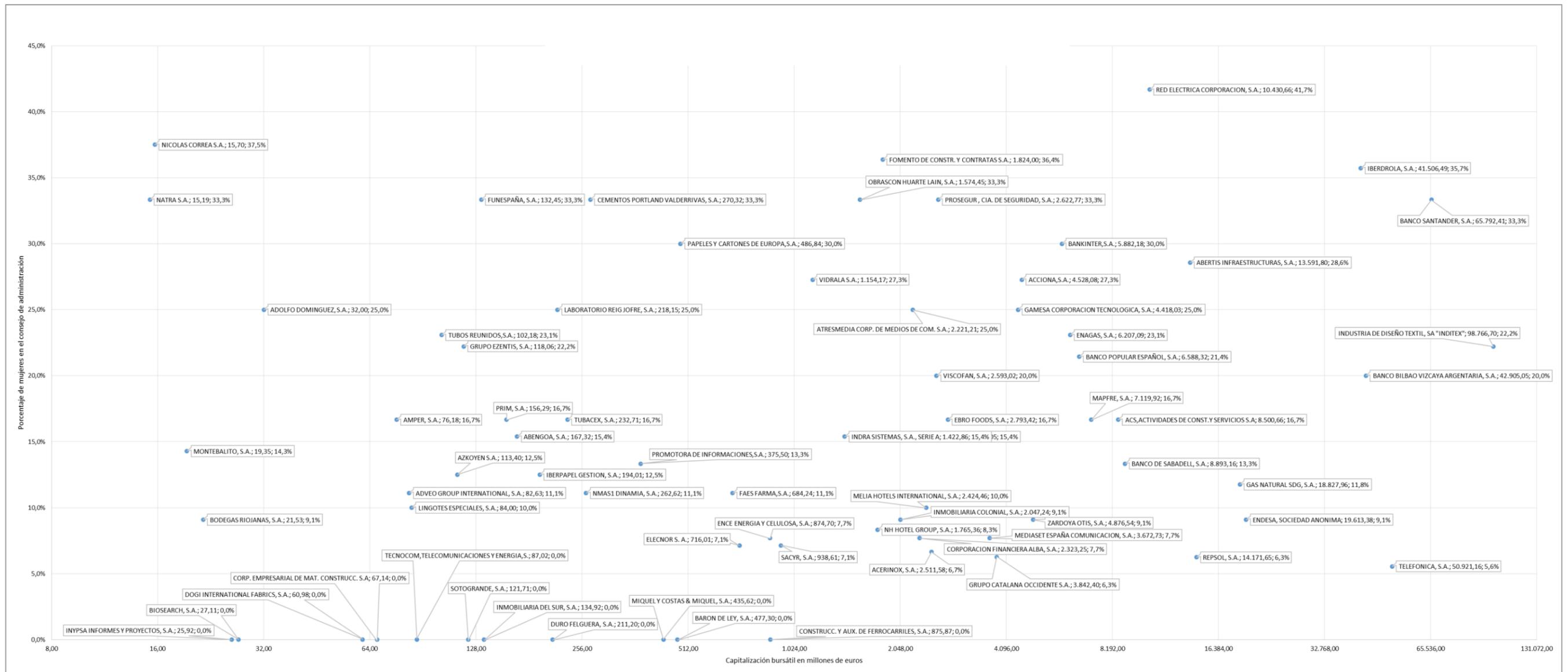
¹⁸ Ortiz, P., y A. J. Olaz (2014), «La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del familiness», *Política y Sociedad*, vol. 51, n.º 2, pp. 481-506.

¹⁹ Klein, S., J. Astrachan, y K. Smyrnios (2005), «The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, n.º 3, pp. 321-339.

El papel de la mujer en los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas

Situación en 2015: proporción de mujeres en los consejos de administración por tamaño de capitalización bursátil

Muestra de 71 empresas



**A WAY TO LEARN
A MARK TO MAKE
A WORLD TO CHANGE**

Síguenos en

 [IESE Business School](#)

 [IESE Business School](#)

 [@IESEbs](#)

 [IESE](#)



Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
(+ 34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid
(+34) 91 211 30 00

Nueva York

165 W. 57th Street
Nueva York
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Múnich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Múnich, Alemania
(+49) 89 24 20 97 90

São Paulo

Rua Martiniano de
Carvalho, 573 Bela Vista
01321001 São Paulo, Brasil
(+55) 11 3177 8221