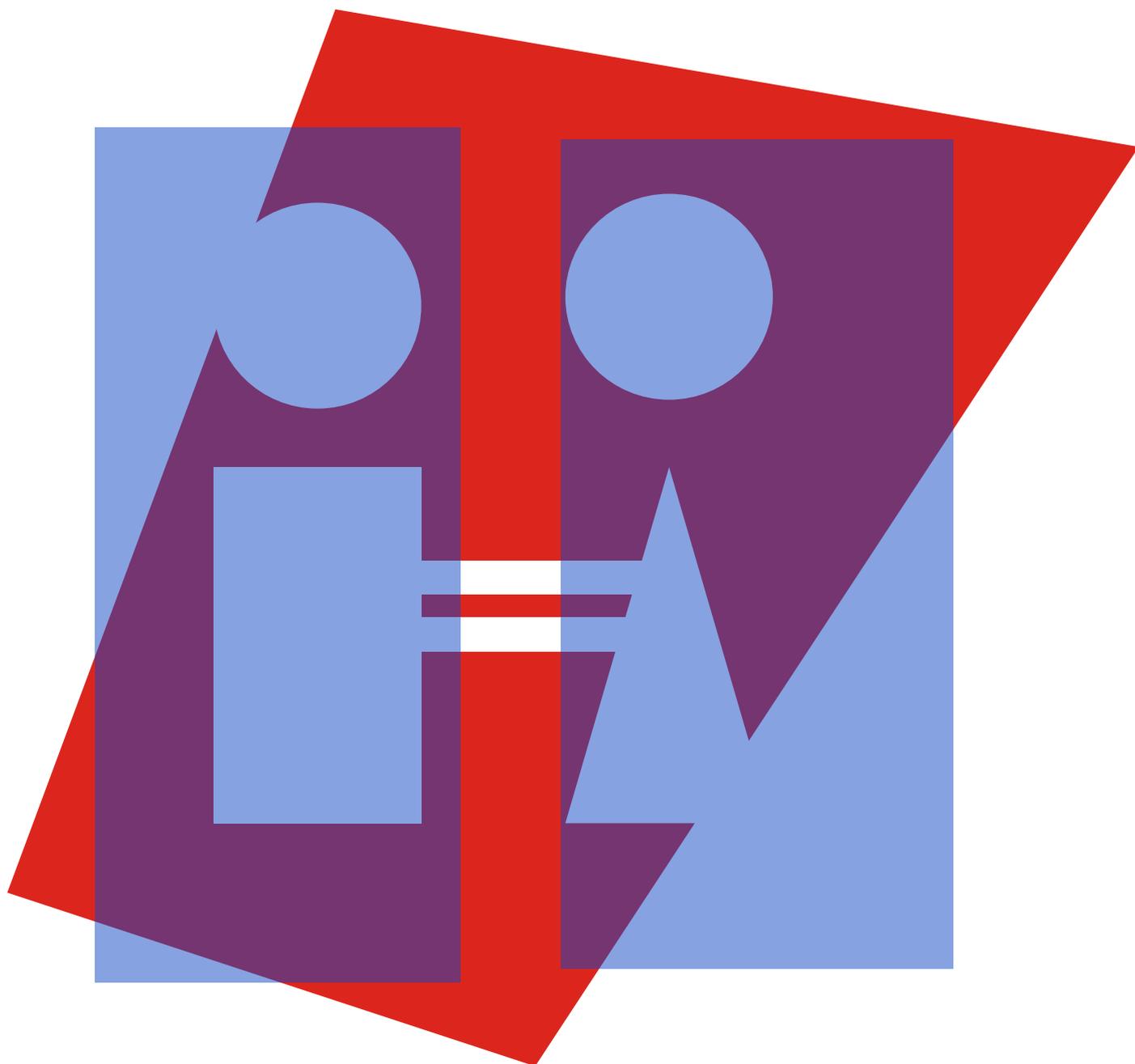


Consejeras en Galicia

*un enfoque cualitativo de sus experiencias,
barreras de entrada a los Consejos de Administración
y casos de éxito*



Teresa Mariño Garrido
María José Martínez Romero





Consejeras en Galicia: un enfoque cualitativo de sus experiencias, barreras de entrada a los Consejos de Administración y casos de éxito

Autores:

Mariño Garrido, T; Martínez Romero, M. J. (2020)

Diseño y maquetación:

Equipo de ARDÁN - Consorcio de la Zona Franca de Vigo

I.S.B.N.: 978-84-87887-97-0

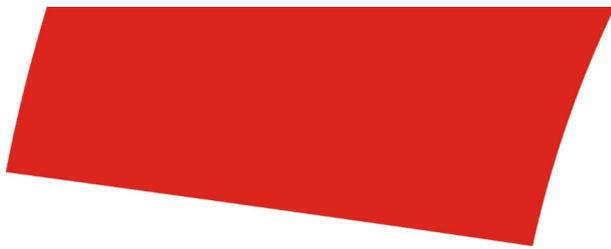
© Consorcio de la Zona Franca de Vigo

Área Portuaria de Bouzas s/n, 36208 Vigo

ardan@ardan.es

Índice

1- Presentación.....	5
2- Resumen ejecutivo.....	8
3- Mapa de consejeras en Galicia.....	9
4- Barreras para acceder a Consejos de Administración.....	14
5- Diseño metodológico Focus Group.....	20
5.1- Metodología.....	21
5.2- Diseño muestral y distribución.....	23
5.3- Focus groups realizados.....	25
5.4- Resultados y análisis.....	30
6- Casos de éxito de Consejeras del IBEX-35 y mercado continuo.....	43
6.1- Marieta del Rivero Bermejo.....	45
6.2- M ^a Antonia Otero Quintas.....	49
6.3- Socorro Fernández Larrea.....	52
6.4- Laura González Molero.....	56
7- Conclusiones: una llamada a la acción.....	59
8- Bibliografía.....	61



Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Diseño metodológico	6
Ilustración 2. Posiciones por género y cargo	9
Ilustración 3. Posiciones por provincia y cargo	10
Ilustración 4. Posiciones por género y provincia	10
Ilustración 5. Posiciones por género y descripción CNAE.....	11
Ilustración 6. Consejeras sobre total y descripción CNAE.....	12
Ilustración 7. Número de Consejeras por consejo.....	13
Ilustración 8. Posiciones consejeras	13
Ilustración 9. Barreras para acceder a puestos directivos y en Consejos de Administración	16
Ilustración 10. Pasos para realizar un Focus Group.....	20
Ilustración 11. Matriz de dimensión temática sobre barreras de género en los Consejos de Administración	22
Ilustración 12. Preguntas Focus Group	23
Ilustración 13. Posiciones por provincia y cargo de consejero	24
Ilustración 14. Distribución de los Focus Group	25
Ilustración 15. Participantes por género.....	26
Ilustración 16. Participantes por cargo.....	26
Ilustración 17. Participantes por sector empresarial y facturación.....	27
Ilustración 18. Participantes por sector empresarial y resultado del ejercicio	27
Ilustración 19. Participantes por sector empresarial y empleados	28
Ilustración 20. Número de participantes por sector empresarial	28
Ilustración 21. Participantes por sector empresarial y género.....	29
Ilustración 22. Caracterización de los asistentes a los Focus Group	29
Ilustración 23. Marca de nube Focus Group	30
Ilustración 24. Categorías del Focus Group	31
Ilustración 25. Caracterizaciones de las consejeras entrevistadas.....	44



Agradecimientos

Este trabajo de investigación no se podría haber realizado sin el soporte de un organismo como el Consorcio de la Zona Franca de Vigo (CZJV, en adelante) y su Sistema de Información ARDÁN, así como al apoyo e impulso que todo el equipo del organismo ha dado al Programa Consejeras en Galicia.

Gracias también a todos los participantes de los cuatro Focus Group realizados y muy especialmente a las consejeras del mercado continuo y del IBEX-35 que nos acompañaron. A todos ellos, nuestro agradecimiento por compartir su valioso tiempo, sus opiniones y sus experiencias personales, posiblemente inspirando a que muchas mujeres den un paso al frente hacia un liderazgo.

Asimismo, las autoras quieren agradecer a los revisores de este estudio las sugerencias y aportaciones realizadas que, sin duda, han mejorado este trabajo, enriqueciendo la investigación.

1 -Presentación

La profunda transformación que atraviesa la sociedad hace que el gobierno corporativo sea un concepto cada vez más habitual, no solo en las empresas cotizadas, sino en todas en general. Los consumidores, además de comprar productos que satisfagan sus necesidades al mejor precio o demandar servicios eficientes, se interesan por empresas que cumplan criterios medioambientales, sociales y de gobernanza empresarial (ESG).

El lanzamiento del Índice Global de Brecha de Género¹ 2017 nos dejó perplejos cuando Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial dijo que había habido un progreso lento en la última década y con la tasa de progreso actual, la brecha global de género tardaría cien años en cerrarse, mientras que la brecha en el lugar de trabajo se cerraría en 217 años. Los ingresos medios anuales de las mujeres fueron 11.500\$ frente a 21.500\$ de los hombres, a pesar de que los niveles de educación superior fueron superiores en las mujeres que en los hombres, con un 41% frente a un 36%, respectivamente (Schwab et al., 2020).

Han pasado varios años desde entonces, y actualmente, España es uno de los países que más ha mejorado en el Índice de Brecha de Género, entrando en el top 10 de países con una posición 8ª frente a la 29ª anterior. La tasa de participación laboral de mujeres está actualmente en niveles más bajos que los hombres (68.8% frente al 78.9%) mostrando que persisten aún barreras culturales y empresariales para que las mujeres tengan las mismas oportunidades. A pesar de que el Índice mejora en todos los aspectos del área de economía, todavía existe una brecha en salarios (44,2%), en ingresos (33,9%) y en presencia de las mujeres en posiciones ejecutivas (52,7%).

La diversidad de género, a todos los niveles de las organizaciones y agentes empresariales, es una prioridad en la agenda estratégica de la mayoría de las empresas tanto cotizadas como no cotizadas, familiares como no familiares. La presencia de las mujeres está más ligada a mandos intermedios y sólo un número escaso de éstas llegan a puestos directivos de liderazgo. Sin embargo, la presencia de mujeres en el Consejo de Administración es todavía minoritaria. Solamente el 32% de los altos cargos, en sector público y privado, y el 22% de los puestos en consejos de la empresa españolas, están ocupados por mujeres (Schwab et al., 2020).

Los motivos de la baja representatividad de mujeres en Consejos de Administración han sido estudiados en la literatura con multitud de enfoques que contemplan las diferencias entre hombres y mujeres, los factores que condicionan la composición del consejo, la diversidad de género y el impacto en los resultados empresariales, y las medidas legislativas implantadas para el avance en la igualdad de género. Autores como Bilimoria (2000) pidieron esfuerzos para diseminar los resultados de las investigaciones y establecer un caso estándar; otros se centraron en los argumentos morales para promover y mejorar la diversidad de género (Gregory-Smith, Main

¹ El Índice Global de Brecha de Género tiene como objetivo medir la brecha de género, diferencia entre hombres y mujeres en logros o actitudes sociales, políticos, intelectuales, culturales o económicos, en cuatro áreas clave: salud, educación, economía y política.

& O'Reilly); mientras que autoras como Gabaldon et al., (2016) y Mateos de Cabo, (2017) argumentaron las razones de por qué las barreras impiden igualdad de género en la composición de consejos.

El Programa Consejeras en Galicia es un estudio de investigación que pretende conocer la persistencia de la brecha de género en los Consejos de Administración de las empresas gallegas, analizar los principales motores para promover una mayor presencia de mujeres y definir medidas para que la Administración pueda ayudar a mejorar el Buen Gobierno en las empresas de su región. Este estudio pretende ser una contribución académica a la investigación sobre mujeres en consejos de administración, pero también intentará ser una reflexión para un cambio que nos lleve a un modelo más equitativo y con una representación más efectiva, de manera que contribuya a dar más valor a las empresas gallegas.

La investigación partió de una profunda revisión de la literatura sobre mujeres en Consejos de Administración, la elaboración de una matriz sobre las barreras a las que se enfrentan las mujeres para alcanzar puestos directivos y de consejeras, el tratamiento y explotación de la base de datos ARDAN en los campos de puesto en Órganos de Gobierno y género, la aplicación de la técnica de investigación cualitativa del Focus Group sobre distintas mesas de trabajo y propuesta de acciones a desarrollar por el CZFV para contribuir al avance de mujeres consejeras en empresas gallegas.

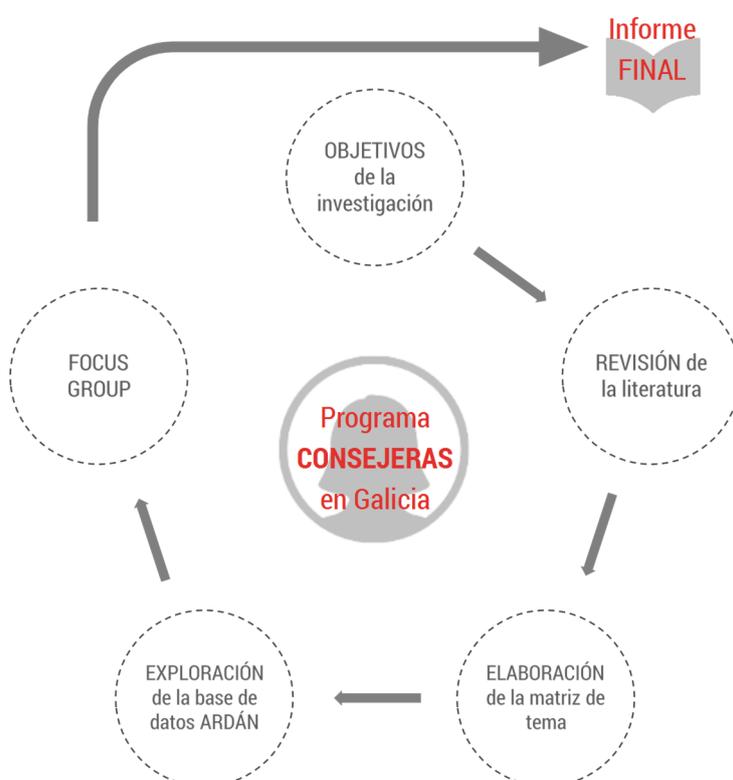


Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia

El programa tiene los siguientes objetivos:

1. Identificar las barreras desde el punto de vista de la oferta y demanda que frenan el acceso de las mujeres a los Consejos de Administración.
2. Aplicar la técnica de investigación cualitativa Focus Group sobre las barreras de acceso a Consejos en 4 grupos objetivo:
 - Consejeros/as y Directivos/as.
 - Empresas y asociaciones empresariales.
 - Institucionales y asociaciones activas en Buen Gobierno.
 - *Headhunters*, consultoras y directores de recursos humanos.
3. Analizar casos de éxito con 4 consejeras de empresas líderes en sus diferentes sectores empresariales, cotizadas en el mercado continuo e IBEX-35, para que compartan su opinión sobre cómo se alcanzan posiciones de liderazgo y gobierno en la empresa.
4. Proponer acciones a desarrollar por el CZFV para facilitar el acceso de las mujeres a Consejos de Administración y contribuir al avance del buen gobierno en el tejido empresarial gallego.

2-Resumen ejecutivo

Las empresas gallegas tienen 10.896 consejeros en sus órganos de dirección (enero, 2020). De los puestos de consejeros de las empresas gallegas, sólo el 25,3% son ocupados por mujeres. De las 2.759 consejeras, 1.774 están en un solo consejo, 217 están en dos consejos y 138 están en más de 3 consejos. En el caso extremo, hay 3 consejeras que tienen más de 15 consejos, respectivamente.

La segmentación por provincias gallegas muestra que un 11,6% de consejeras corresponden a empresas situadas en La Coruña, un 8,9% en Pontevedra, un 3% en Orense y 1,8% en Lugo.

El análisis sectorial posiciona a la industria de hoteles y alojamientos (40%) y alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia (37%) con una fuerte presencia de mujeres, frente a sectores como reparación y mantenimiento naval (7%), procesado y conservación de carne (11%) y actividades de juegos de azar y apuestas (13%) con una presencia muy residual.

La baja representación de mujeres en puestos directivos y en la composición de los Consejos de Administración ha sido revisada en la literatura destacando barreras que existen para acceder a estos puestos de máxima jerarquía empresarial. Entre estas destacan:

- Barreras por el lado de la oferta centradas en temas de educación, habilidades, valores, actitudes, conflicto trabajo-familia, falta de acceso a redes de contacto, falta de identificación de roles de género.
- Barreras por el lado de la demanda centradas en sesgos en los procesos de selección, en la aportación de las mujeres o en el limitado pool de mujeres para estos puestos.

La aplicación de la metodología del Focus Group sobre un grupo de 46 consejeros pertenecientes a la muestra analizada, va a permitir, por un lado, contrastar las barreras revisadas por la literatura y las existentes en las empresas gallegas y por otro, proponer soluciones para aumentar el número de mujeres de empresas en Galicia, mejor preparadas, más visibles y reforzadas en liderazgo.

3-Mapa de consejeras en Galicia

La muestra del presente estudio agrupa un total de 69.586 empresas gallegas. El criterio de búsqueda ha sido empresas activas con órganos sociales vigentes a fecha 31/01/2020, trabajando con las fechas de inicio de actividad, y de inicio y final del nombramiento del órgano. La fuente de los datos es ARDÁN, Consorcio de Zona Franca de Vigo.

En el gráfico siguiente se presenta la segmentación realizada en base a 3 posiciones, Consejero, Consejero Delegado y Presidente. Las empresas gallegas tienen 10.896 consejeros en sus órganos de dirección, de estos 8.137 (75%) son hombres frente a 2.759 mujeres (25%). Las posiciones de Consejero Delegado y Presidente son mucho menores, 1.170 y 2.482, respectivamente. En términos porcentuales, la relación entre hombres (82%) frente a mujeres (18%) en ambas posiciones.

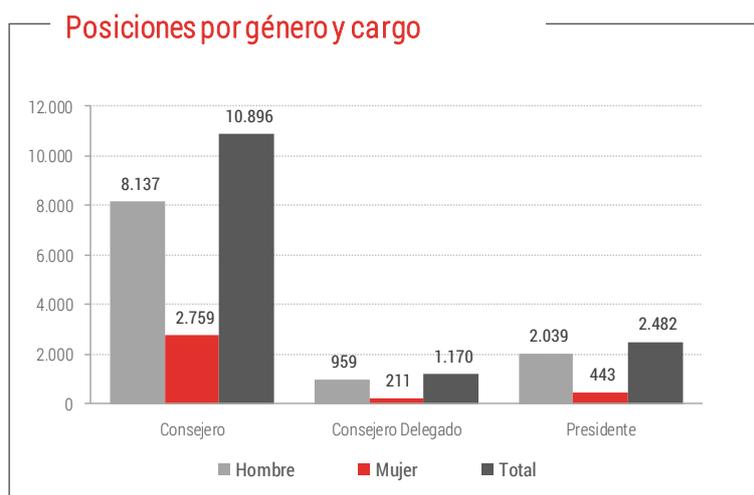


Ilustración 2. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

Si realizamos una segmentación por provincias gallegas, La Coruña es la provincia que tiene a más personas en las 3 posiciones analizadas, alcanzando 6.598 posiciones, que representan un 45% del total en los 3 perfiles. A continuación, se sitúa Pontevedra con 5.227 posiciones, un 36% sobre el total, seguida de Orense, con 1.512 posiciones, que suponen un 10% del total y, por último, Lugo con 1.211 posiciones, un 8% del total.

Posiciones por provincia y cargo

	La Coruña	Lugo	Orense	Pontevedra	Total
Consejero	4.952	896	1.127	3.921	10.896
Consejero Delegado	509	111	130	420	1.170
Presidente	1.137	204	255	886	2.482
	6.598	1.211	1.512	5.227	14.548

Ilustración 3. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

En el siguiente gráfico se presenta la segmentación por posición, provincia y género en valores absolutos. El análisis porcentual de estos datos mantiene prácticamente los mismos porcentajes que los datos globales comentados, excepto en la provincia de Orense donde aumenta la posición de Consejera en 4 puntos porcentuales, pasando de un 25% (datos global) a un 29% y la de Consejera Delegada en 2 puntos porcentuales, pasando del 18% al 20%. La Coruña también aumenta la posición de Consejera Delegada y Presidente en dos puntos porcentuales, al 20% respectivamente y aumenta un punto porcentual la de Consejera.

Por el contrario, Pontevedra disminuye en dos puntos porcentuales las posiciones de Consejera Delegada y Presidente respecto a los datos globales analizados, mientras que Lugo disminuye todas las posiciones, Consejeras en 3 puntos porcentuales y Consejera Delegada y Presidente en 5 y 4 puntos porcentuales, respectivamente.

Posiciones por género y provincia

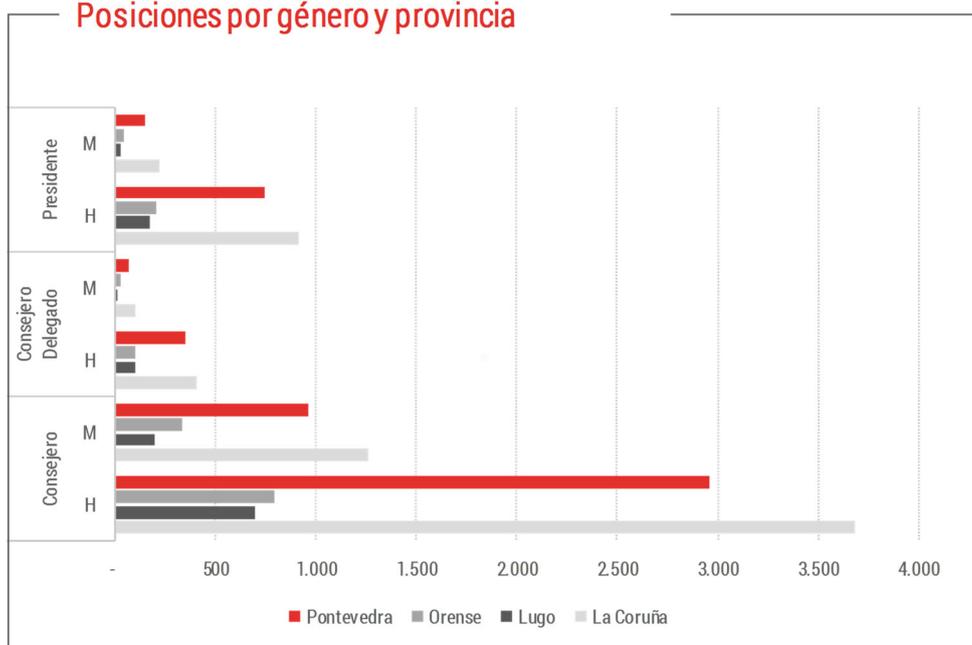


Ilustración 4. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

El siguiente gráfico explica la posición de Consejero por descripción CNAE y género. El mayor número de consejeros, más de 100, se concentra en el sector inmobiliario (Alquiler de bienes, Promoción), productivo (Elaboración de vinos, Pesca marina, Extracción de piedra), logística (Transporte de mercancías), automóvil (Venta de vehículos), comercio (Pescado, Combustible, Madera, materiales de construcción), turismo (Hoteles) y Actividades de apoyo a empresas y consultoría.

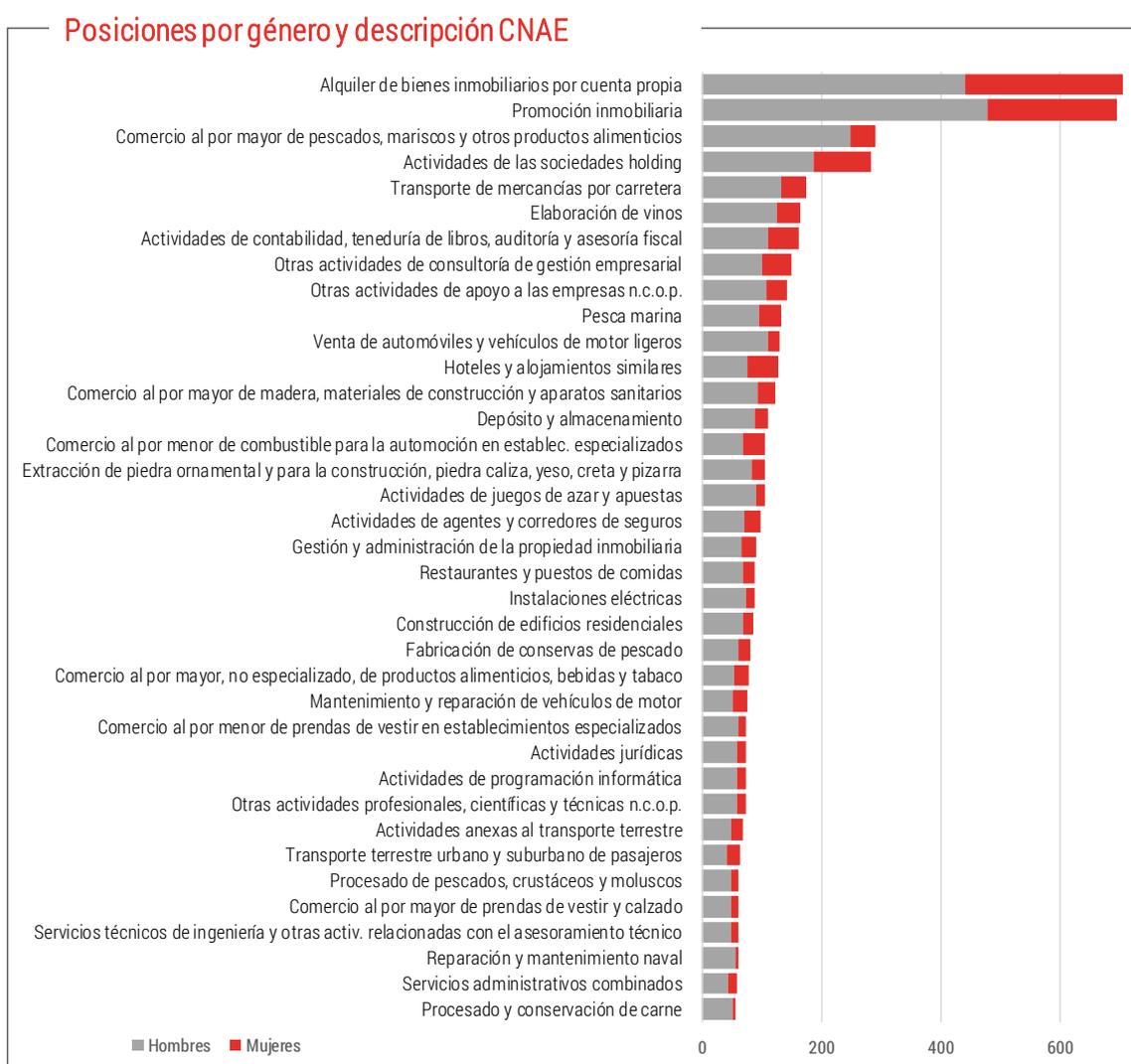


Ilustración 5. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

Otro análisis interesante es el que presenta el siguiente gráfico con información segmentada por consejeras sobre el total de consejeros en cada industria. Sólo 9 de estas tienen una representación de consejeras por encima del 30%, destacando Hoteles y alojamientos similares que alcanza un 40% y el Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia con un 37%. En el lado contrario, tienen una baja representación de consejeras,

Reparación y mantenimiento naval con sólo un 7%, Procesado y conservación de carne con un 11% y Actividades de juegos de azar y apuestas con un 13%.

Consejeras sobre total y descripción CNAE



Ilustración 6. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

Por último, el siguiente gráfico presenta información muy interesante sobre el mapa de las 2.759 consejeras en Galicia actualmente. De estas, 1.774 consejeras están en un solo consejo, 217 consejeras están en dos consejos y 138 están en más de 3 consejos. En el caso extremo, hay 3 consejeras que tienen más de 15 consejos, respectivamente.



Ilustración 7. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia



Ilustración 8. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

4-Barreras para acceder a Consejos de Administración

La baja representación de mujeres en puestos directivos y en la composición de los Consejos de Administración es una cuestión candente que ha centrado la atención de organismos (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2007; Schwab et al., 2020), reguladores (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2007; CNMV, 2018; European Commission, 2018;) empresas y sociedad civil (Atrevia, 2019; Catalyst, 2007), así como académicos (Bilimoria & Piderit, 1994; Carter, Simkins & Simpson, 2003; Terjesen, Sealy & Singh, 2009).

Una de las teorías que nos pueden ayudar a comprender el marco de la situación es la teoría del comportamiento social (Social role theory) (Eagly & Wood, 1999), que explica las similitudes y diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a los diferentes roles de género que tienen en la sociedad y en la división de trabajos. Tradicionalmente, las mujeres han asumido el rol de amas de casa y la gestión de las responsabilidades familiares (Greenhaus & Parasuraman, 1999) motivado por un sentimiento de obligación naturalizado y extendido en generaciones, mientras que los hombres se han alineado con la responsabilidad de tener empleos remunerados y trabajos a tiempo completo (Eagly & Wood, 2012). La percepción que tiene la sociedad es que los hombres tienden a dar más importancia al puesto de trabajo, desarrollan un mayor compromiso y son más competitivos, mientras que las mujeres valoran otros aspectos del puesto de trabajo y se implican más en aspectos comunitarios (Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011). Esta percepción social predispone a que las mujeres tengan posiciones menos relevantes tanto en estatus como en jerarquía en las empresas y sea menos probable que lleguen a niveles jerárquicos altos en la organización (Eagly & Wood, 2012).

Las corrientes de investigación han sido numerosas y autores como Terjesen, Sealy & Singh, (2009) realizan una revisión de la literatura en más de 400 publicaciones en tres áreas principales: perspectivas teóricas, características e impacto, y a cuatro niveles: individual, consejo, empresa e industria/entorno. El área de las perspectivas teóricas es donde se recogen la mayor parte de los estudios de investigación, pero sin un desarrollo explícito de la estructura teórica y solo a un nivel descriptivo, llegando a identificar 20 teorías basadas en el fenómeno de las mujeres en los consejos de administración. Las características analizadas recogen temas tan amplios como la demografía, el capital social y humano referido a los individuos; la estructura, los roles y la composición del consejo; el tamaño, la distribución del accionariado y el comportamiento relativo a la empresa; por último, referido a la industria, las diferencias internacionales y entre países, la actitud cultural, las infraestructuras, la política pública y el entorno económico. El análisis del impacto cubre aspectos como el tokenismo, los modelos de rol, la diversidad, las habilidades, el talento o el techo de cristal. Las evidencias de su investigación muestran que la diversidad de género en consejos contribuye a un gobierno corporativo más efectivo; las mujeres directivas contribuyen a desarrollar papeles de rol como líderes, mentores y networking, así como a ser un símbolo de oportunidad para otras mujeres.

En línea con las corrientes anteriores, Kirsch (2018) revisó 310 artículos publicados en 135 revistas en el periodo comprendido entre 1981 al 2016, con cuatro líneas de investigación. La primera línea se basa en establecer las diferencias entre hombres y mujeres para llegar a puestos directivos o de consejeros midiendo

diferencias en demografía, capital humano y capital social. Los estudios que llegan a conclusiones similares indican que las mujeres tienden a alcanzar un puesto en el consejo con menos experiencia y edad, además de permanecer menos tiempo en el puesto que un hombre (Dang, Bender & Scotto, 2014; Virtanen, 2012). La segunda línea estudia los factores que determinan la composición de los consejos, destacando factores racionales, económicos y sociales como determinantes del proceso de selección en los distintos países. Autores como Grosvold, Rayton & Brammer, (2016) concluyen que en aquellos países con altas tasas de empleo femenino, donde las mujeres alcanzan puestos directivos y tienen representación en el parlamento, y donde la brecha de género salarial es menor, las mujeres que alcanzan puestos en consejos son más numerosas. Los accionistas también pueden ser un factor clave dinamizador de la entrada de las mujeres en consejos (Marquardt & Wiedman, 2016), así como los *headhunters* mediante procesos de selección más inclusivos (Doldor, Sealy & Vinnicombe, 2016). Otra tercera línea analiza cómo la composición de género de los consejos influye en los resultados empresariales, pero sin resultados concluyentes al existir estudios con hallazgos positivos, negativos o sin efecto (Chapple & Humphrey, 2014; Isidro & Sobral, 2015; Sánchez et al., 2012). Finalmente, la cuarta línea de investigación, la regulación como eje central de la composición de los consejos mediante iniciativas políticas que terminan convirtiéndose en regulación por la presión de actores sociales como la sociedad civil, empresas, el estado o actores internacionales (Seierstad, Warner-Søderholm, Torchia & Huse, 2017). O bien mediante la comparación de modelos alternativos de regulación vía recomendaciones o cuotas para aumentar la diversidad de género (Dhir, 2015), o por contraste de la regulación europea con la ausencia de regulación en Estados Unidos (Magnier & Rosenblum, 2014; Rubio-Marín, 2012).

Parece indiscutible que las mujeres se enfrentan a más barreras que los hombres para llegar a puestos directivos y mucho más, para formar parte de Consejos de Administración. En este sentido, los desequilibrios que existen en este mercado de trabajo, muy centrado en personas de alta cualificación y experiencia directiva previa, se pueden explicar mediante las teorías que relacionan la oferta y demanda. Por el lado de la oferta, los desequilibrios de género son debidos a restricciones y consideraciones particulares de las mujeres que podrían resultar en un menor conjunto de candidatas a ocupar posiciones en los consejos. Por el lado de la demanda, son las decisiones empresariales las que pueden producir discriminación de género y techos de cristal en los niveles más altos de la jerarquía empresarial. A continuación, se presentan las principales barreras (Ilustración 9) por el lado de la oferta y demanda siguiendo a Mateos de Cabo (2017), Pande & Ford (2011), y Terjesen, Sealy & Singh (2009):



Ilustración 9. Fuente: elaboración propia

■ Barreras por el lado de la oferta

1- Educación, habilidades y experiencia

La teoría del capital humano (Becker, 1964) dice que es el propio ser humano con su capital de conocimientos el que contribuye al mercado laboral. La acumulación de educación, habilidades y experiencia formará ese capital humano que beneficiarán al individuo y a su organización. Desde esta perspectiva, la educación es uno de los pilares más importantes. Un hecho comúnmente asumido en el reclutamiento para posiciones en Consejos es que las mujeres carecen de un adecuado capital humano para ocupar posiciones en estos órganos (Burke, 2000). Este mito ha sido descartado en el estudio de Singh, Terjesen & Vinnicombe, (2008), donde analizaron múltiples dimensiones del capital humano de nuevos directivos del FTSE 100 en Reino Unido, encontrando que las mujeres tenían más grados, MBAs y experiencia internacional que los hombres. Si bien es cierto, que las mujeres directivas tenían más experiencia en empresas pequeñas, pero menos en puestos como CEO.

Las mujeres tienen mejor expediente académico, mayor presencia en los grados universitarios y más éxito en la finalización de los estudios superiores (tomamos el nivel educativo ISCED5-8²). Los datos de Eurostat, (2019) para España, indican que el 50,8% de las mujeres terminan sus estudios frente al 38,5% de los hombres. Sin embargo, esta ventaja académica no se extrapola al mercado laboral, donde la tasa de empleo de mujeres en función de ese mismo nivel educativo es de 80,3% (84,9% en UE-28 para 1993-2020) frente a los hombres del 88,4% (92,1% en UE-28 para 1993-2020) para el tramo de edad 25-49 años e incluso menor para el tramo de edad de 50-64 años, que pasa a 71,7% para las mujeres frente al 79,1% de los hombres. Si bajamos a los datos de mujeres ejecutivas, solo el 16,2% de estas están en estas posiciones, y un 26,4% en posiciones en consejos. La inversión que han realizado las mujeres en educación no se extrapola al mercado laboral, y sobre todo, a

² La clasificación ISCED – International Standard Classification of Education en los niveles 5-8 comprende, nivel 5 (educación terciaria), 6 (grado o equivalente), 7 (master o equivalente) y 8 (doctorado). Es la clasificación de estudios más alta.

puestos de decisión empresarial, teniendo como consecuencia menores salarios y promociones (Tharenou, Latimer & Conroy, 1994).

2- Valores y actitudes

Los valores y actitudes de hombres y mujeres pueden ser distintos y esto influye en las motivaciones que cada grupo tiene para alcanzar posiciones directivas y del Consejo. Generalmente, las mujeres han demostrado que son menos ambiciosas en conseguir el poder y en perseguir objetivos (Adams & Funk, 2012), aunque otros autores indican que los valores de hombres y mujeres son similares (Powell, 1990).

La actitud de las mujeres hacia entornos no competitivos puede frenar su avance en corporaciones competitivas. Niederle & Vesterlund (2007) examinaron si hombres y mujeres con las mismas habilidades diferían en su selección en un entorno no competitivo y competitivo. El 73% de los hombres eligió el entorno competitivo y solo el 35% de las mujeres hizo esta elección. Los hombres hicieron esta elección porque estaban muy confiados y por su preferencia a competir, mientras que las mujeres huían de la competición.

3- Conflicto trabajo-familia

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha afectado a la estructura familiar incrementando el conflicto trabajo-familia desde la perspectiva de rol en las mujeres profesionales y es probablemente, una de las barreras más identificadas para alcanzar posiciones de liderazgo.

Si bien es cierto que las responsabilidades familiares están más equilibradas que hace años debido a normativas sobre igualdad de género, las mujeres dedican más tiempo a trabajos no remunerados, 289 minutos al día, que incluyen las tareas del hogar, cuidado y educación de hijos o nietos, cuidado de familiares ancianos, actividades de voluntariado, etc. frente a los hombres que solo dedican 145 minutos al día (OECD, 2019). Esto implica que si las mujeres dedican el mismo número de horas al trabajo que los hombres, estas podrían tener una sobrecarga que supondrá distintas oportunidades profesionales (Straub, 2007) o generar conflictos trabajo-familia que les hagan plantearse trabajar menos horas en ciertos momentos de su vida personal. Sin embargo, la literatura no es concluyente en confirmar que la vida familiar es una barrera profesional para las mujeres, pero sí que las mujeres pueden estar más desbordadas que los hombres (Powell & Greenhaus, 2010), o que el tener hijos suponga más oportunidades de promoción para el hombre que para la mujer (Bygren & Gähler, 2012).

4- Falta de acceso a redes de contacto

La teoría de la red social predice que los individuos que tienen relaciones que les permiten acceder a personas o recursos claves de las organizaciones tienen más probabilidades de entrar en redes de élite que les posibilitarán acceder a posiciones de liderazgo. Muchas de las redes de contacto que podrían beneficiar a las mujeres se tejen a la salida del trabajo, cuando las mujeres ocupan su tiempo en actividades no remuneradas,

colocándolas en una gran desventaja y citándose en la literatura como una de las barreras para acceder a puestos directivos (McGuire, 2002).

El Consejo de Administración es un grupo de personas con reglas y formas de pensamiento concretas. Mayoritariamente, los consejos estaban formados por hombres y las pocas mujeres que los componían, era por representación de paquetes accionariales familiares en la compañía. Una de las vías informales de acceso a los consejos es bien, por recomendación de los consejeros ya existentes o por identificación directa del CEO. Cualquiera de estos canales necesita una red social de contactos de alto estatus con los altos niveles corporativos, donde las mujeres han tenido menos enlaces (Ibarra, 1992).

5- Falta de identificación con los roles de género

Durante la infancia se van desarrollando unos patrones de género que se internalizan y son los que seguimos como referentes en el proceso de socialización de géneros. Así las normas sociales definen el comportamiento de hombres y mujeres y sus roles género. Siguiendo esta teoría, las mujeres podrían estar identificadas con lo que la sociedad espera de ellas, autogenerando una barrera interna para alcanzar posiciones de liderazgo. Ellas mismas se descartarían para alcanzar esas posiciones, buscando puestos con mayor satisfacción socioemocional a diferencia de los hombres, para los que el estatus, la promoción o el éxito económico son la mayor satisfacción (Eddleston, Veiga & Powell, 2006).

■ Barreras por el lado de la demanda

1- Sesgo en los procesos de selección

La literatura ha identificado diferentes tipos de discriminación asociados a las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional. El primero es la discriminación estadística (Phelps, 1972), que se da cuando los empleadores piensan que las mujeres, en media, son menos productivas, y toman esos juicios para valorar a mujeres individuales en la toma de decisiones de contratación en condiciones de información incompleta. El segundo es la discriminación basada en creencias erróneas, que supone infravalorar las capacidades de las mujeres para ocupar ciertos puestos (Wolfers, 2006). Otro tipo de discriminación está basada en las preferencias, donde los gustos personales pueden preferir hombres como directivos o consejeros frente a mujeres. Tal discriminación está arraigada en las normas sociales que relacionan liderazgo con masculinidad (Pande & Ford, 2011).

Por último, un tipo particular de discriminación es conocido como tokenismo (Kanter, 1977). Cuando un miembro del consejo es designado por ser mujer, y es la única mujer en el consejo, es fácil que sus ideas se ignoren, no se les de importancia, o no se apoyen y por tanto, existe riesgo de tokenismo (Huse & Solberg, 2006). Autores como Konrad & Kramer (2006) concluyen que para evitar el tokenismo en los consejos y beneficiarse de la presencia de mujeres en el mismo, sería conveniente contar al menos con tres mujeres en el consejo (Torchia et al., 2011).

2- Sesgo en la aportación de mujeres al consejo

En algunos casos, la ausencia de mujeres en consejos no es una discriminación deliberada, sino que es debido a la infraestimación de las habilidades de las mujeres y su aportación al consejo. Esta infraestimación está relacionada con distintas teorías de la discriminación donde se indica que una empresa que busque maximizar sus beneficios esperados discriminará la contratación de mujeres si piensa que estas están menos cualificadas para aportar valor en los consejos (Phelps, 1972). Por el contrario, en aquellos casos en los que el comité de nombramientos del consejo tenga información adicional sobre lo que puede aportar una candidata mujer, su presencia será mayor (Mateos de Cabo, Gimeno & Lorenzo, 2011).

Otro ejemplo de infraestimación de las habilidades de las mujeres es la aversión al riesgo que se presupone a las mujeres frente a los hombres. Si se espera que las mujeres sean inversoras más conservadoras que los hombres, se están excluyendo de posiciones en consejos de empresas que se enfrenten a un nivel significativo de riesgo en sus decisiones empresariales. Mateos de Cabo, Gimeno & Lorenzo, (2011) contrastan que el nivel de riesgo solo afecta a la contratación de nuevas directoras en aquellas compañías que no tienen ninguna mujer en el consejo, pero que una vez que hay mujeres consejeras, estas son correctamente valoradas y no afecta a la contratación de nuevas consejeras. Otros autores están más alineados con que este estereotipo podría ser una de las causas del llamado techo de cristal en el ascenso profesional de las empresas (Main & Gregory-Smith, 2018; Ryan et al., 2016).

3- Limitado grupo de candidatas

La falta de mujeres en consejos a menudo se explica como un problema de cartera (pipeline), es decir, no hay más mujeres porque no existen candidatas cualificadas para el desempeño (Fitzsimmons, 2012). Sin embargo, esto no es un problema exclusivo de las consejeras, sino también a nivel directivo, las mujeres tienen menos representación que los hombres. Esto podría ser una consecuencia de las diferencias en valores y actitudes de las mujeres que las podrían hacer menos visibles que los hombres para el liderazgo en puestos directivos (Bertrand & Hallock, 2001).

Otra explicación podría ser la reducida proporción de mujeres en posiciones financieras o técnicas, que suelen ser las funciones más demandadas para ocupar posiciones en consejos, como la justificación del menor pool de mujeres (Dolado, Felgueroso & Jimeno, 2004). No obstante, hay evidencias de que las empresas están ampliando el pool de candidatas, incluyendo a directivas con experiencia, aunque no hayan tenido posiciones previas en consejos. Este modelo indudablemente aumentará el conjunto de candidatas a consejeras.

5-Diseño metodológico Focus Group

El Focus Group (Krueger, 1991) es una técnica de investigación cualitativa cuyo objetivo es obtener datos por medio de la percepción, actitudes y opiniones de un grupo de personas que responden a preguntas de la investigación sobre un tema definido. En la siguiente ilustración se muestra, de manera esquemática, los pasos aplicados para realizar la investigación del Focus Group en este programa.



Ilustración 10. Fuente: elaboración propia

5.1-Metodología

El primer paso del Programa consistió en establecer los objetivos de la investigación, que correspondían a preguntas ya planteadas por Kinnear & Taylor, (1998):

- ¿Qué deseamos lograr? Proponer un plan de acción a la administración para disminuir las barreras que encuentran las mujeres en el acceso a puestos de dirección y en Consejos de Administración.
- ¿Qué se busca con esta investigación? Conocer las barreras por parte de la demanda, es decir, las decisiones empresariales que pueden producir discriminaciones de género en los puestos top de la jerarquía empresarial y las barreras por parte de la oferta, mediante el análisis de los desequilibrios de género debido a restricciones y consideraciones particulares de las mujeres.
- ¿Qué información se puede obtener del grupo seleccionado? El grupo objetivo de asistentes seleccionado forma parte de Consejos de Administración de empresas gallegas y del Ibex-35, lo que nos ha permitido obtener información de profesionales que están en los niveles más altos de la organización y con muchos años de experiencia.
- ¿Qué información se necesita para satisfacer las necesidades del estudio? Conocer la revisión de la literatura con una profundidad de muchos años de investigación, tener la experiencia de haber pasado por puestos directivos y de consejeros para saber las dificultades a las que se enfrenta una mujer hasta llegar ahí y conocer qué está ocurriendo a nivel internacional y nacional, para saber por dónde se puede avanzar.

Para entender el análisis de las mujeres en Consejos de Administración se realizó una revisión de la literatura mediante la selección de artículos académicos, principalmente en inglés, publicados en revistas de revisión inter pares, libros e informes desde 1964 hasta mayo 2020. La primera ronda de búsqueda de publicaciones fue hecha en Scopus, Journal Citation report, Business Sources Complete, Econlit y Behavioral Sciences Collection Databases (EBSCO) utilizando las palabras claves “women on boards”, “women directors” o “female directors” en el título o en el resumen. La primera búsqueda generó 264 artículos. A partir de ahí buscamos por temática de mujeres consejeras desde la óptica de las barreras y los instrumentos para resolver dichas barreras, encontrando en una segunda búsqueda 106 publicaciones.

Para asegurarnos de la importancia de la literatura, se leyeron completamente todos los artículos encontrados y se identificaron los puntos más importantes en relación con las distintas teorías sobre las mujeres, así como las barreras que les afectan en su desarrollo profesional.

Este análisis tan profundo de la literatura sobre mujeres consejeras nos llevó a la reflexión de que los puestos en Consejos de Administración pueden ser considerados como un mercado de trabajo para personas con alta cualificación y los desequilibrios en el acceso a los mismos entre hombres y mujeres se pueden explicar bajo el análisis de las barreras de oferta y demanda. A partir de este enfoque preparamos la matriz de dimensión temática sobre barreras de género en los Consejos de Administración, que se presenta en la siguiente tabla.

Matriz de dimensión temática sobre barreras de género en los Consejos de Administración



Ilustración 11. Fuente: elaboración propia

A partir de esta matriz, se volvió a revisar la bibliografía para realizar el trabajo de preparación de las preguntas que se trabajarían en el Focus Group. Las preguntas debían ser concretas y plantearse desde el punto más general al más específico. Las preguntas a realizar son de varios tipos:

- Preguntas de apertura, son preguntas dirigidas al conjunto de participantes para responder de forma rápida sobre hechos o características, más que de opiniones. Se inicia el Focus Group con preguntas que llamen la atención para llevar al grupo a que converse formalmente. Si el moderador tiene que intervenir, que solo sea para aclaraciones, pero su papel es ir interpretando significados.
- Preguntas introductorias, son preguntas que tienen como objetivo iniciar el tema de discusión y deben permitir a los participantes decir cómo perciben el asunto tratado. Las preguntas de este tipo pueden pedir que se defina, explique o presente algo según el participante.
- Preguntas claves o tema central, son 2-3 preguntas para llevar la discusión al tema central, que necesitarán más tiempo de discusión. El objetivo de estas preguntas es conocer la opinión de los participantes.
- Preguntas de cierre o síntesis, el moderador hace un resumen de la discusión y solicita a los participantes que añadan o eliminen aspectos del resumen. Si queda algún aspecto por conocer deberá ser el moderador quien en este punto lo introduzca directamente.

Se preparó una matriz de dimensión temática con 15 preguntas que cubrían todos los tipos de preguntas anteriores y se realizó una prueba piloto con una investigadora experta en temas de barreras de mujeres en consejos y 4 consejeros independientes, 2 hombres y 2 mujeres, representando al 50% a empresas cotizadas y no cotizadas. A partir de ahí, se reestructuraron las preguntas pasando al listado definitivo que se presenta en la siguiente tabla y que recoge las preguntas finales que se hicieron a cada uno de los Focus Group realizados.

Preguntas Focus Group

Matriz de dimensión temática	Nº pregunta	Tipo de Pregunta	Pregunta
	0	Introdutoria	Reflexionando sobre esta teoría de la Oferta y Demanda, vamos con la primera pregunta de apertura. Construir matriz Oferta/Demanda con todos los participantes. ¿Cuáles son las 6 barreras más importantes desde el lado de la Oferta y desde la Demanda?
	1	Apertura	A partir de la matriz de dimensión temática. ¿Qué barrera por parte de la demanda/oferta consideras prioritaria para que la mujer la aborde y se facilite el desarrollo directivo o de acceso a Consejos de Administración?
Educación	2	Clave	Existe un desajuste entre la presencia de mujeres en grados universitarios, el mercado laboral y la representación de mujeres en puestos de decisión empresarial (ejecutivos y gobierno). En vuestra opinión, ¿Por qué creéis que las mujeres no llegan a los puestos si tienen mejor o el mismo nivel formativo que los hombres?
Valores y actitudes	3	Clave	¿Cómo considerais que es la motivación entre hombres/mujeres para alcanzar un puesto de consejero/directivo? ¿Somos tan distintos?
Falta de acceso para realizar contactos	4	Clave	Las conexiones, internas y externas a la empresa, de los miembros del consejo, ¿Podrían ser una razón en la falta de avance en la carrera profesional de las mujeres?
Sesgos en los procesos de selección de directivos	5	Clave	¿Piensa que existen ideas preconcebidas o estereotipos sobre las capacidades de las mujeres para ocupar puestos de gobierno o ejecutivos por parte de los seleccionadores?
	6	Clave	La reducida experiencia de mujeres en Consejos de Administración es considerada como una de las principales barreras para que las mujeres alcancen puestos como consejeras independientes. ¿Qué piensa de ello? ¿Cómo se avanza en este tema sino se da una oportunidad para ser consejera?
Entorno institucional	7	Clave	Dado que las medidas recomendatorias en España parecen que no alcanzarán el objetivo del 30% de mujeres en Consejos. ¿Qué le parece la implantación de medidas legislativas vinculantes que obliguen a las empresas a cumplir una cuota femenina en los consejos de administración?
Desarrollo personal/profesional	8	Cierre	¿Considera que medidas como el Programa de Consejeras de Galicia de CZFV fomentan la inclusión de mujeres en puestos directivos/buen gobierno? ¿Qué medida recomendarías como prioritaria?

Ilustración 12. Fuente: elaboración propia

5.2-Diseño muestral y distribución

El universo de estudio fueron el tratamiento y la explotación de la base de datos de ARDÁN en los campos de puestos en órganos de gobierno, concretamente en los campos de consejero y género. De este estudio salió un universo de 10.896 consejeros, de los cuales 8.137 (75%) eran hombres frente a 2.759 mujeres (25%). La distribución por provincia y género fue la siguiente:

Posiciones por provincia y cargo de consejero

	La Coruña	Lugo	Orense	Pontevedra	
■ Hombre	3.688	697	796	2.956	8.137
■ Mujer	1.264	199	331	965	2.759
	4.952	896	1.127	3.921	10.896

Ilustración 13. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

La técnica de investigación aplicada fue la investigación cualitativa mediante el Focus Group. Para montar dichos grupos se aplicaron los siguientes criterios:

1. La representación de consejeros se establecería por las empresas con mayor facturación.
2. Los asistentes debían de representar al menos dos provincias gallegas.
3. Las mujeres consejeras asistentes se fijarían en un mínimo el 50% del total, aunque el óptimo lo marcamos en 60%, ya que nos interesaba la opinión de hombres para los resultados del estudio, pero sin que fuesen igualitarios o mayoría en la reunión.
4. El número máximo de asistentes estaría formado por 10-12 personas, pues en una reunión de duración máxima 1.5-2 horas, sino no podrían participar todos activamente.

Estos criterios permitieron seleccionar 46 participantes por:

- Muestra personal: por empresa, sector, nombre y facturación.
- Muestra de área: por provincia geográfica (localización).
- Muestra de cuota: por caracteres personales (género, profesión, nivel educacional y/o conocimientos sobre el tema objeto de estudio).

La segmentación de los participantes en cada uno de los Focus Group debía formar una composición de grupo heterogénea para buscar un mix de perfiles consejeros, que potenciasen la diversidad sectorial, el género y también la diversidad de ideas frente a un mismo tema para contrastar las barreras que la literatura había identificado.

Una vez segmentados los potenciales asistentes al Focus Group, se les contactaba para explicarle el proyecto, la fecha de la reunión y lograr que participasen en el estudio. Una vez confirmados para la fecha de la reunión, se elegía la disposición de los participantes en función de la industria a la que pertenecían y el género, para tratar de tener una mesa diversa en la configuración de sillas y que todos estuviesen en el campo de visión de los otros, para así permitir tener un contacto ocular permanente.

El moderador del estudio es aquella persona que conduce a los participantes en la conversación y junto con el ayudante, toma notas para realizar transcripciones. Esta figura tiene una enorme responsabilidad para conducir a los participantes en la conversación y extraer resultados para el estudio. Entre sus responsabilidades están:

- Mantener la discusión en un solo tema.
- Involucrar a todos los participantes.
- Establecer un ambiente de confianza que elimine barreras de comunicación.

Se determinó como lugar para realizar el Focus Group las propias instalaciones del CZFV, ya que contaba con una sala separada donde no había interrupciones ni ruidos y con una mesa redonda amplia, donde todos los participantes se veían y no se atribuían asientos con la idea de prestigio por tener cabeceras de mesa.

5.3-Focus groups realizados

La programación inicial correspondía a 4 focus groups realizados entre junio 2019 y enero 2020 (ver ilustración siguiente). Los grupos no presentaron dificultad en desarrollar los temas tratados en las preguntas, ni en la parte técnica ni en las referencias bibliográficas comentadas, pues todos los asistentes cuentan con una amplia experiencia en puestos directivos y en consejos.

Distribución de los Focus Group

Objetivo principal de la investigación

El programa Consejeras de Galicia es un estudio de investigación que pretende conocer la persistencia de la brecha de género en los Consejos de Administración de las empresas gallegas, analizar los principales motores para promover una mayor presencia de mujeres y definir medidas para que la administración pueda ayudar a mejorar el Buen Gobierno en las empresas de su región

Técnica de investigación	Focus group			
	Focus1	Focus2	Focus3	Focus4
Fecha de Focus Group	21/06/2019	17/10/2019	12/11/2019	15/01/2020
Asistentes	12 pax	12 pax	10 pax	12 pax
Duración	2 horas			
Lugar	Consortio de Zona Franca de Vigo			
Moderador	Dra. Teresa Mariño			
Preguntas totales	9			
Pregunta introductoria	1			
Pregunta de apertura	1			
Pregunta clave	6			
Pregunta de cierre	1			
Prueba piloto de preguntas	enviada a profesora experta en barreras, 2 consejeros y 2 consejeras de empresas del IBEX-35 y no cotizadas			

Ilustración 14. Fuente: elaboración propia

Caracterización de los asistentes

Los 4 focus group reunieron a un total de 46 participantes, de los cuales 28 fueron mujeres y 18 hombres.



Ilustración 15. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

La mayoría de los asistentes, 78%, ocupaban posiciones de consejeros, un 15% posiciones directivas y sólo un 6% eran presidentes.

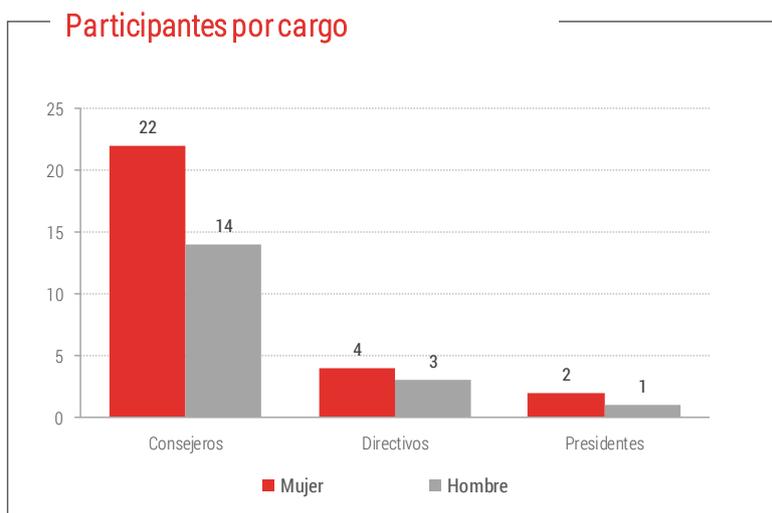


Ilustración 16. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

Los participantes representaban a 6 sectores de la economía gallega con una facturación total de más de 3.000M€. Entre estos 46 participantes, también se encontraban 4 consejeras pertenecientes a empresas del

IBEX-35, lo que incrementó la facturación del grupo a casi 14.400M€, un beneficio neto de 2.250M€ y 34.286 empleados. En los siguientes gráficos se presenta el detalle de estas magnitudes por sectores empresariales.



Ilustración 17. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

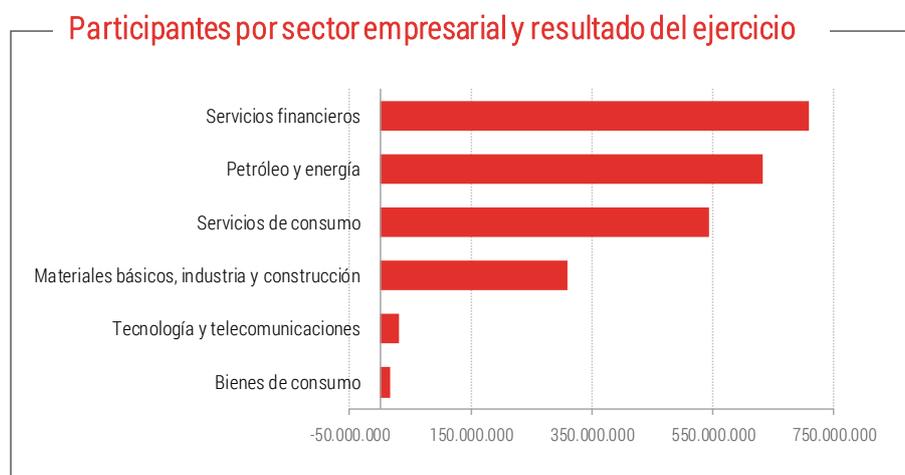


Ilustración 18. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

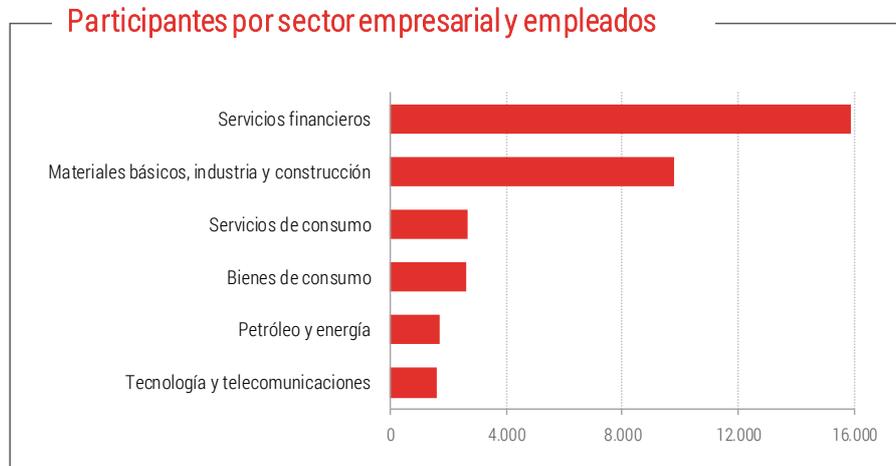


Ilustración 19. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

Según la clasificación de empresas según el tamaño siguiendo la ley 5/2015, de fomento de la financiación empresarial, sólo el 17% son empresas pequeñas (facturación menor de 10M€), el 39% son empresas medianas (facturación menor de 50M€) y el 43% son empresas grandes (facturación mayor de 50M€).

En relación con los participantes por sector empresarial, los sectores de bienes de consumo, y materiales básicos, industria y construcción son los que cuentan con el mayor número de directivos y consejeros, mientras que servicios financieros y tecnología, y comunicaciones son los que tuvieron menor representación.

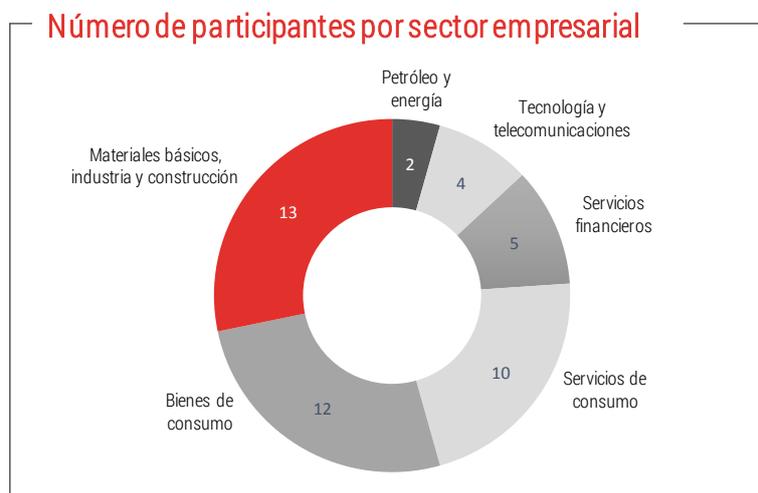


Ilustración 20. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

En cuanto al género de los participantes por sector, tanto Materiales básicos, industria y construcción como Servicios de consumo y Petróleo y energía mantienen una paridad de género en el colectivo asistente. Mientras que en Tecnología y telecomunicaciones sólo un 25% de los asistentes son hombres y en Bienes de consumo el 50%.

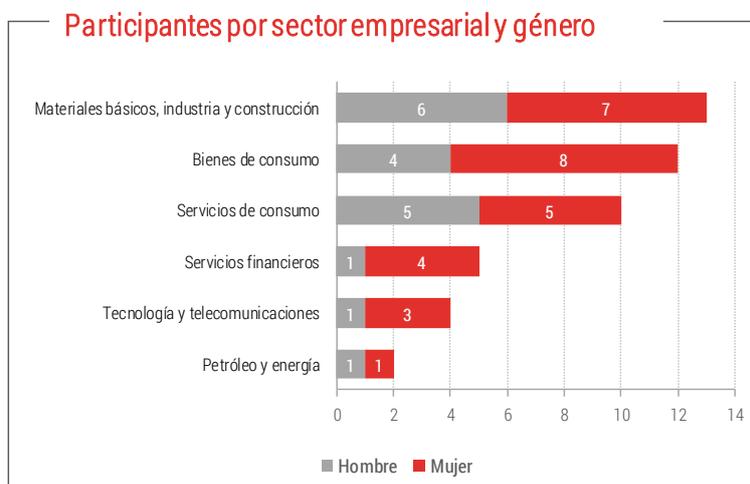


Ilustración 21. Fuente: ARDÁN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2020 y elaboración propia

A continuación, se presenta la caracterización de los asistentes en cada uno de los Focus Group por género, sector empresarial y cargo.

Caracterización de los asistentes a los Focus Group

Focus Group 1	Hombre	Mujer	Total	Focus Group 3	Hombre	Mujer	Total
Bienes de consumo	1	2	3	Bienes de consumo	1	3	4
Consejera		1	1	Consejera		3	3
Consejero	1		1	Consejero	1		1
Directiva		1	1	Materiales básicos, industria y construcción	2	1	3
Materiales básicos, industria y construcción	1	4	5	Consejero	2	1	3
Consejera		2	2	Petróleo y energía		1	1
Directiva		1	1	Consejera		1	1
Presidente	1	1	2	Servicios de consumo	1	1	2
Servicios de consumo	1		1	Consejera		1	1
Consejero	1		1	Directivo	1		1
Servicios financieros	1		1	Total general	4	6	10
Presidente	1		1				
Tecnología y telecomunicaciones		2	2	Focus Group 4			
Consejera		2	2	Bienes de consumo	1		1
Total general	4	8	12	Consejero	1		1
				Materiales básicos, industria y construcción	2	1	3
Focus Group 2				Consejera		1	1
Bienes de consumo	1	3	4	Consejero	2		2
Consejera		2	2	Petróleo y energía	1		1
Consejero	1		1	Consejero	1		1
Directiva		1	1	Servicios de consumo	1	3	4
Materiales básicos, industria y construcción	1	1	2	Consejera		3	3
Consejera		1	1	Consejero	1		1
Consejero	1		1	Servicios financieros		1	1
Servicios de consumo	2	1	3	Consejera		1	1
Directiva		1	1	Tecnología y telecomunicaciones	1	1	2
Directivo	2		2	Consejera		1	1
Servicios financieros		3	3	Consejero	1		1
Consejera		3	3	Total general	6	6	12
Total general	4	8	12				

Ilustración 22. Fuente: elaboración propia

5.4-Resultados y análisis

En los estudios cualitativos, el análisis de los datos no está totalmente predeterminado. En nuestro caso, se procedió al análisis de las transcripciones de las notas, registros de campo y anotaciones posteriores a las sesiones. Inicialmente se leyeron todas las anotaciones como un todo y en lecturas posteriores, se destacaron las opiniones principales y actitudes expresadas. Posteriormente, se codificaron las transcripciones y a partir de estos códigos se formaron las categorías con el fin de explicar contextos, situaciones y hechos. La codificación y la categorización se realizaron teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y su potencial relación con el marco teórico estudiado.

A continuación, se incluye la marca de nube resultante que nos permite visualizar la categorización obtenida en todos los Focus Groups realizados, donde se recogen categorías que afectan a las barreras para acceder a puestos de consejeras tanto por el lado de la oferta como de la demanda.

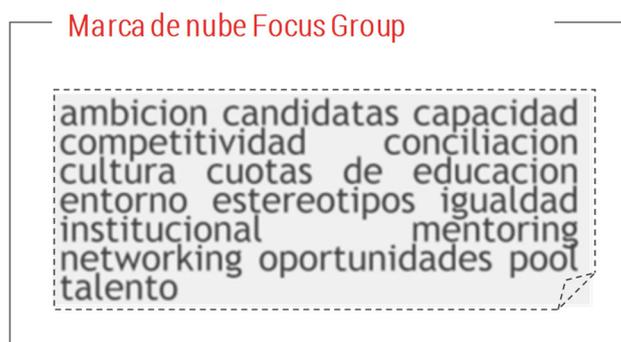


Ilustración 23. Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se recogen las categorías, el número de veces que fueron comentadas según el género en los Focus Groups realizados, así como el total general, donde se hicieron referencia hasta un total de 147 veces dentro de las 14 categorías de agrupación. Los temas que más recurrentemente se tocaron fueron los relacionados con las cuotas y la conciliación, que representan el 15% y 13%, respectivamente del total de temas tratados, aunque con diferente interés según el género. Mientras que un 18,5% de los hombres trataron temas relacionados con las cuotas, solo el 12% de las mujeres lo hicieron, sin embargo, para las mujeres temas relacionados con la conciliación fueron los más repetidos, un 17% del total, frente al 8% de los hombres que hizo referencia.

La cultura y los estereotipos tuvieron la misma importancia en los Focus Group, con un 9,5% de representación sobre el total, pero de nuevo la relevancia para hombres y mujeres fue diferente. En este sentido, para las mujeres representaron un 12,2% sobre el total de temas comentados, mientras que para los hombres solo representaron un 6%, comentándose por 4 hombres frente a 10 mujeres.

Los temas sobre la educación, talento, capacidades y networking representaron en torno a un 7% sobre el total y tanto hombres como mujeres manifestaron el mismo interés, al igual que en puntos referentes a mentoring o

al pool de candidatas a consejeras. Sin embargo, temas relacionados con la ambición y la competitividad fueron temas más recurrentes en las aportaciones de los hombres que en las de las mujeres, y por el contrario, el entorno institucional interesó más a las mujeres.

Categorías del Focus Group

Código/Categoría	Hombre (nº)	Mujer (nº)	Total general (nº)	Hombre (%)	Mujer (%)	Total general (%)
Ambición	5	2	7	7,7%	2,4%	4,8%
Capacidad	5	5	10	7,7%	6,1%	6,8%
Competitividad	5	2	7	7,7%	2,4%	4,8%
Conciliación	5	14	19	7,7%	17,1%	12,9%
Cultura	4	10	14	6,2%	12,2%	9,5%
Cuotas	12	10	22	18,5%	12,2%	15,0%
Educación	5	6	11	7,7%	7,3%	7,5%
Entorno Institucional	2	4	6	3,1%	4,9%	4,1%
Estereotipos	4	10	14	6,2%	12,2%	9,5%
Igualdad de oportunidades	3	7	10	4,6%	8,5%	6,8%
Mentoring	1	1	2	1,5%	1,2%	1,4%
Networking	6	5	11	9,2%	6,1%	7,5%
Pool candidatas	3	2	5	4,6%	2,4%	3,4%
Talento	5	4	9	7,7%	4,9%	6,1%
Total general	65	82	147			

Ilustración 24. Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el planteamiento original del problema de investigación, las barreras a las que se enfrentan las mujeres para llegar a puestos directivos y/o a Consejos en el Consejo, se integran las fuentes bibliográficas (temática, teorías, metodologías, estudios) con los testimonios clasificados por temas, denominándose a esto triangulación. A partir de esta, se sintetizan las ideas, se ordenan los conceptos y se construye el texto que expondremos a continuación para todos los Focus Groups realizados.

Respecto a las diferencias identificadas en cada perfil de género, su exposición es la siguiente: cuando se observan diferencias entre hombre/mujer, se procede a su descripción con referencia a la categoría a la que hace referencia; cuando se desarrollan ideas y opiniones, sin indicar cuántas personas hicieron referencia a esa categoría es porque la mayoría de los asistentes están de acuerdo con la idea.

■ Barreras por el lado de la oferta

1- Educación

Las respuestas espontáneas permiten observar un consenso sobre el pilar tan importante que es la educación y la importancia de trasvasar los conocimientos al mercado empresarial, idea ya desarrollada en la teoría del capital humano (Becker, 1964).

- ▶ “La educación es el eje desde que somos niños, la igualdad de oportunidades es clave en los colegios y en las universidades. Es muy importante que las consejeras vayan a los colegios, a universidades, estén formadas, pero, sobre todo, las mujeres tienen que ser valientes” (focus group 1, hombre)
- ▶ “Las barreras vienen desde la educación, de lo que has oído en casa, desde lo que has visto en el parque hasta cómo te orientas o te orientan en la vida educativa y luego profesional” (focus group 2, mujer)
- ▶ “Cuando se acaba el bachillerato, suelen salir análisis de los mejores expedientes, el número creciente de mujeres es brutal. Del último top 50 de mejores expedientes, 38 eran mujeres frente a 12 hombres. Estos datos concuerdan con lo que estamos apuntando de que las mujeres tienen mejores capacidades formativas, sin embargo, este desequilibrio positivo a favor de las mujeres luego pierde empuje, y creo que es en parte educacional” (focus group 2, hombre)

Algunas mujeres piensan que el nivel formativo de salida es el mismo para los hombres que para las mujeres. La literatura ha afirmado con estudios que las mujeres están mejor preparadas académicamente, al tener más grados, másteres y experiencia internacional (Singh, Terjesen & Vinnicombe, 2008) y varias opiniones de los Focus Groups lo apoyan.

- ▶ “Creo que la capacidad formativa y la intelectual es igual entre hombres y mujeres. A pesar de que en los estudios se apunta a que los niños son más vagos que las niñas” (focus group 4, mujer)
- ▶ “Las mujeres muchas veces no llegan porque no quieren. A nivel formativo y de capacidades, creo que nadie discute que son similares a las de los hombres” (focus group 4, mujer)
- ▶ “En mi opinión las mujeres tienen un plus y es que ponen más de su parte en formarse y en desarrollar su profesión” (focus group 3, hombre)

2- Valores y actitudes

Algunos autores han manifestado que los valores de los hombres y mujeres son similares (Powell, 1990). Sin embargo, algunas mujeres se ven a sí mismas más perfeccionistas y con menos capacidades para un reto de posición ejecutiva.

- ▶ “Tiene que ver con la forma de valorarnos, de saber poner en valor lo que hemos hecho, de expresar nuestra ambición. Tenemos que ser más prácticas, a veces decimos que no a nuevos retos porque creemos que no estamos preparadas y ahí perdemos oportunidades, conozco mujeres a las que a veces les ofreces un puesto que es un reto y, sin embargo, si tienen en su cabeza que no lo van a hacer bien, no lo aceptan. No aceptamos nada que no creamos que vamos a ser capaces de hacerlo a la perfección” (focus group 1, mujer)
- ▶ “Las mujeres somos más perfeccionistas y eso se percibe por el que está enfrente como inseguridad, en la medida en la que lo transmites” (focus group 1, mujer)
- ▶ “Siempre trabajé con más mujeres que hombres. Cuando terminé en mi anterior trabajo, quería que me sustituyese una mujer y así se lo propuse, pero me dijo que no tenía capacidades” (focus group 4, hombre)
- ▶ “Hace unos años era mucho más importante la universidad dónde estudiabas, las notas, el expediente... hoy eso no es relevante. Ahora lo importante es tu capacidad de convicción, tus habilidades y, la mujer, las tiene, pero no las manifiesta” (focus group 3, hombre)

La actitud de las mujeres hacia entornos más o menos competitivos es muy diferente a la de los hombres. Estos prefieren competir y están confiados en ese entorno, mientras que las mujeres huyen de la competición (Niederle & Vesterlund, 2007). En los Focus Groups realizados, muchas mujeres se ven igual de competitivas, pero no demostrándolo de una manera tan directa como hacen los hombres.

- ▶ “No creo que las mujeres seamos menos competitivas que los hombres, todo el mundo tiene una perspectiva y una visión de futuro de su vida profesional futura y lucha por ello” (focus group 3, mujer)
- ▶ “El hombre tiene que ganar siempre y las mujeres, somos más peleonas, pero no tenemos que ganar siempre. Somos diferentes” (focus group 4, mujer)
- ▶ “En general, todos tienen ambición por llegar lejos, hombres y mujeres, pero lo que cambia es el camino. En el caso de los hombres, es mucho más visible y las mujeres, tienen un enfoque mucho más amplio y una visión mucho más completa y entonces, no es necesario ese choque de trenes como en los hombres” (focus group 3, hombre)

- ▶ “Ni una mujer me ha pedido una promoción a puesto directivo o un aumento de salario, mientras que los hombres todos, reiterativamente. Entre entrar en la empresa y hacerse ejecutivo, las mujeres esperan a que su jefe se dé cuenta de que ha hecho bien las cosas, las promocionen y aumenten sus sueldos. Hay que hacerse visible y hacerse notar” (focus group 4, hombre)
- ▶ “Hay una barrera que es el saber expresar nuestra ambición, no es que seamos poco ambiciosas, sino que lo expresamos mal. Las mujeres hablamos del pasado y los hombres del futuro. Hay que levantar la mano” (focus group 1, mujer)
- ▶ “En nuestra empresa tenemos una directora de I+D, de logística, financiera, comercial y PRL, siendo un sector industrial no percibido atractivo por las mujeres. Lo que sí que noto es que no tienen ese perfil competitivo, ese afán por decir yo estoy aquí y quiero ser el próximo consejero. Tienes a dos hombres en puestos directivos y están todo el día dándose codazos por ser el que llegue primero” (focus group 3, hombre)
- ▶ “Creo que la manera de competir de las mujeres es menos visible, pero somos igualmente ambiciosas. En nuestro caso, no todo vale, pero eso no significa que no seamos valiosas en lo que aportamos a las empresas” (focus group 3, mujer)

Los estereotipos del estilo de liderazgo femenino pueden estar presentes en la empresa o influir en la forma de conformar los equipos de género. Otro punto de reflexión fue sobre cómo ve la sociedad a las mujeres que compatibilizan un trabajo profesional intenso con una familia.

- ▶ “Si te desarrollas como directivo, un hombre es agresivo y una mujer es marimandona. Un hombre es ambicioso, una mujer es una trepa. Esos sesgos son el verdadero problema porque cuando se encuentran con la primera vez te dicen “ahora la jefa saca la vara de mando”, esto a un hombre no se lo dicen” (focus group 2, mujer)
- ▶ “En el acceso a la empresa, no he visto situaciones en las que te sientas inferior por ser mujer, pero sí que es cierto que hay estudios académicos y empíricos, que demuestran que una mujer suele incorporar en su equipo más mujeres que un hombre, pero no por discriminación, sino porque en ese grupo se siente más cómoda” (focus group 3, mujer)
- ▶ “He estado 20 años trabajando en consejerías, donde en muchos casos era la única mujer. La crítica mayor que he tenido ha sido ¿Cómo tienes tres hijos y trabajas 12 horas? Está mal visto, parece que abandonas a tus hijos cuando has dejado todo perfectamente organizado. Tenemos que forzar mucho, porque en la franja de edad de los 40, que es donde tienes que dar el salto, te dan a elegir entre tu puesto de trabajo o tu familia y no es un dilema” (focus group 1, mujer)

3- Conflicto trabajo-familia

A pesar de que las responsabilidades familiares están más equilibradas que hace años, compatibilizar una vida profesional ejecutiva o de consejera y una familia, no es nada fácil. El eterno conflicto trabajo versus familia siempre es un lastre que a las mujeres les hace valorar un ascenso en su carrera profesional o tener distintas oportunidades que los hombres (Straub, 2007).

- ▶ “Hay una parte personal que la he visto en chicas que te dicen “no puedo seguir” porque tienen su segundo o tercer hijo; si tú eres un buen jefe, tienes que pensar en esa persona y te tienes que sentar con ella para hacer un planning de cómo afrontar esos “años duros” para poder seguir contando con ella en la empresa. Todas las mujeres con las que he hablado están muchísimo más preparadas para conciliar su vida laboral con su vida personal y en las empresas se les está ayudando, por tanto, espero que deje de ser una barrera para las generaciones jóvenes actuales” (focus group 2, mujer)
- ▶ “El problema de los roles masculinos y femeninos está ahí, muchas veces las mujeres priorizan y los hombres ni se lo plantean. Entre las muchas llamadas que tuve que hacer para conseguir una mujer directiva para una institución, finalmente la conseguí, pero las respuestas eran que lo primero era la familia, lo segundo el trabajo y ya no había tercero porque no llegaban las horas” (focus group 2, hombre)
- ▶ “A las mujeres la maternidad no las condiciona, pero sí que es cierto que hay un componente familiar que es un condicionante hoy en día. Nos hemos vuelto tan excesivamente organizadas que ya tenemos una planificación a 6 meses vista y supone un conflicto con lo laboral” (focus group 2, mujer)
- ▶ “Prefiero comer en media hora y salir antes. Siempre tuvimos un jefe que veía normal convocar reuniones a última hora de la tarde y desde que su puesto lo ocupa una mujer, las convoca a primera hora de la mañana, justo para solucionar ese conflicto que nos surge a todas” (focus group 3, mujer)
- ▶ “Hay un elemento común importante, ¿cuánto tiempo le tienes que dedicar? Un consejo de administración necesita todo ese tiempo, todas las horas. Las mujeres somos capaces de evaluar si realmente nos compensa estar ahí, y los hombres, no lo hacen porque priorizan otras cosas, mientras que las mujeres priorizan la calidad de vida” (focus group 2, mujer)

La conciliación ha sido la etiqueta que más veces ha salido en los Focus Groups realizados y desde distintos puntos de vista. Muchos de los asistentes han opinado que la conciliación es cosa tanto de hombres como de mujeres.

- ▶ “Hay algo más grave, dejamos de tener hijos, porque consideramos o consideran que o los cuidamos nosotras o no los cuida nadie. No es un problema de motivación sino de conciliación” (focus group 1, mujer)
- ▶ “Hay que normalizar que sea el padre el que se quede en casa con los niños” (focus group 1, mujer)

La brecha de la maternidad es una barrera que afecta más a las mujeres que a los hombres, a pesar del cambio regulatorio, pues muchos hombres con empleos en el sector privado son reacios a cogerla debido al freno que supone en su desarrollo como al rechazo social.

- ▶ “La ley ha cambiado y los hombres tienen obligación de coger la baja paternal, a mi como abogada me han consultado si es obligatoria cogérsela porque los hombres no quieren coger esos días, lo consideran un freno en su desarrollo profesional” (focus group 2, mujer)
- ▶ “Para mí es fundamental: la brecha de la maternidad, la baja maternal tiene que ser igual para hombres y mujeres. Si la sociedad iguala por arriba, ya no hay ventaja ni desventaja, todos tienen que conciliar. Ahora hay un falso mito de la maternidad, de esa maternidad social, de la lactancia... y eso no deja de ser otra vuelta de tuerca para que la mujer vuelva a casa, disfrazada de una falsa defensa de la mujer. En algunos países existe una baja maternal de dos años, con esos plazos cuando vuelves al mercado laboral cuesta mucho reengancharse” (focus group 2, mujer)
- ▶ “No estoy de acuerdo en que el padre y la madre compartan la baja de maternidad, que coja la baja quien se encargue de los niños” (focus group 4, hombre)
- ▶ “Mi marido cogió una excedencia para cuidar a nuestra hija y nos tuvimos que justificar muchísimo a nivel familiar y social” (focus group 4, mujer)

Las medidas de conciliación actuales son cuestionadas por ser más una justificación de cara a la sociedad que medidas reales que den solución al conflicto trabajo versus familia.

- ▶ “Vengo del sector bancario, donde he sido la única mujer en comités de dirección. Cuando se analizaba el tema del embarazo de una mujer, no se trataba de una mujer en sí misma, sino de una trabajadora. Si existiesen medidas reales de conciliación, no existiría miedo a ascender, sino que el miedo que muchas mujeres tienen es a no querer fracasar ni decepcionar. Es un tema de políticas de conciliación” (focus group 1, mujer)
- ▶ “Existe una ausencia clamorosa de facilitadores para la conciliación, flexibilidad laboral, teletrabajo... no está superado, hay muchas cosas que no están superadas y hacen imposible que las mujeres accedan a consejos” (focus group 2, hombre)

- ▶ “La primera vez que abandoné una reunión y dije que me tenía que ir porque era el cumpleaños de mi hija, mis compañeros me miraron mal, pero si tú normalizas esto, el ambiente laboral que se crea es totalmente distinto. Hace falta una mayor flexibilidad para que todo el mundo concilie, ellos y ellas, y gracias a la conciliación, si es necesario quedarse el fin de semana para presentar una oferta, tú no tienes que darle explicaciones a nadie porque la gente entiende que es lo que toca” (focus group 2, mujer)
- ▶ “A estas alturas de mi vida, no me cuesta decir en el trabajo que me tengo que ir a una tutoría del colegio o que tengo una cita médica con mi hijo. Pero lo hago ahora y en mi empresa, se ve con normalidad, pero la realidad es que todavía condiciona” (focus group 3, mujer)

4- Falta de acceso a contactos e identificación con los roles de género

La teoría de la red social predice que si los individuos tienen acceso a recursos o a determinadas personas claves tienen más posibilidades de llegar a posiciones de liderazgo, pero el problema es que parte de esos contactos se tejen a la salida del trabajo y las mujeres consideran que están perdiendo el tiempo (McGuire, 2002).

- ▶ “En mi caso, empresa familiar, el consejo está conformado por cuatro hombres y cuatro mujeres, siendo todos dominicales. No nos hemos planteado incorporar o profesionalizar el consejo, pero probablemente si se diese, vería más la entrada de un hombre” (focus group 2, mujer)
- ▶ “Con la incorporación de las mujeres al trabajo y especialmente a los puestos directivos, nos hemos acostumbrado a estar organizadas a seis meses vista y le damos más importancia al tiempo. Somos mucho más prácticas a la hora de establecer relaciones, no perdemos el tiempo. Vengo de una empresa familiar y estoy donde tengo que estar, pero solo el tiempo exclusivamente necesario, ya sea por tema profesional o personal” (focus group 3, mujer)
- ▶ “Las mujeres tenemos innato un tema de culpabilidad por trabajo fuera de las horas de oficina y es trabajo. Los hombres hacen muchísimo lobby en esos contactos” (focus group 1, mujer)
- ▶ “Veo poco networking a nivel de consejeras, si a nivel de ejecutivas, asociaciones, clubs..., pero es necesario que las consejeras se conozcan entre ellas y trabajen como un lobby de presión para aumentar su número” (focus group 1, hombre)

Los patrones de género que se van desarrollando durante la infancia y las normas sociales definen cómo se comportan los hombres y las mujeres. Si las mujeres tienen patrones de directivas y consejeras, se favorecerá el crecimiento de estas en la pirámide de la organización.

- ▶ “Somos una empresa familiar donde hay varias directivas y somos 3 consejeras de 5 puestos. Esto es así por el perfil de mi suegra, que se dio cuenta hace 25 años que tenía una empresa

obsoleta y necesitaba un giro importante. Ella fue el pilar fundamental del cambio, una mujer reconocida en el ámbito empresarial y el role model para muchas mujeres” (focus group 3, mujer)

- ▶ “CZV debería hacer algo más en línea con este programa. Los consejos se nutren del conocimiento, hay que atraer y educar a la empresa, especialmente a las familiares, para explicarles la situación y los casos de éxitos con mujeres” (focus group 2, hombre)

■ Barreras por el lado de la demanda

1- Sesgos en los procesos de selección y aportación de mujeres

La infraestimación de las habilidades que aportan las mujeres se ha relacionado con la aversión al riesgo que se presupone a las mujeres frente a los hombres. Mateos de Cabo, Gimeno & Lorenzo, (2011) concluyeron que la aversión al riesgo en la contratación de nuevas directoras solo ocurre cuando no hay mujeres en el consejo, pero una vez que estas están, el riesgo no afecta a nuevas contrataciones. En los Focus Groups realizados, los hombres sí que indican que la aversión al riesgo de las mujeres es una barrera para visualizar la aportación de las mujeres en los consejos.

- ▶ “En nuestra empresa familiar, hay una directora financiera y otra de logística, pero vivo en un mundo en el que hay que forzar a la mujer, es más un problema vuestro que nuestro. Nosotros tuvimos que forzar a mi prima para que fuese consejera delegada” (focus group 1, hombre)
- ▶ “Llegada una edad, las mujeres asumen menos riesgos porque son menos visibles, a la hora de decirle: ¿oye, te vienes a un proyecto? Y se encuentran muchísimas más respuestas negativas en mujeres que hombres, sobre todo en edad que llegan a la maternidad” (focus group 2, hombre)

Por el lado del sesgo en los procesos de selección, no es tan concluyente la barrera que se comentaba en la literatura. La forma de contratar combina un sistema dual: inexistencia de procesos o, por el contrario, procesos profesionalizados.

- ▶ “Los procesos de selección de mandos directivos en las compañías se derivan de “no conocerás a alguien que pueda cubrir esta posición?” (focus group 2, hombre)
- ▶ “Un puesto de consejero es un puesto de confianza. Y donde hay hombres, su recomendación y su confianza va para los hombres. En casi todos los Consejos donde estoy, se recomiendan los puestos, es decir, no hay un agente externo que seleccione para un puesto, siempre suele ser por recomendación y solo llegan hombres. Las mujeres sí que llegan a través de un proceso de selección” (focus group 2, hombre)
- ▶ “El ejemplo más claro es el de una Big Four donde se contrata por el curriculum. La entrada de una mujer es muy superior (70-30), pero el primer corte es llegar a gerente, ahí se igualan (50-

50), y después, el siguiente corte es senior manager o socio, ahí los hombres son la gran mayoría. Las Big Four son conscientes y están estableciendo planes para evitar ese problema, pero partiendo que no es un tema ni educacional ni académico, hay que meter otros parámetros para saber por qué la mujer no sigue ascendiendo” (focus group 2, mujer)

- ▶ “Todo lo relativo a los sesgos está cambiando porque ahora las empresas se fijan más en el talento y el talento empieza a ser reconocido dentro de una organización de manera más clara. Los *headhunter* están mucho más abiertos a ver ese talento, ya sea en chicas o en chicos” (focus group 2, mujer)
- ▶ “Todavía es un ‘mundo de hombres’, vas haciendo confianza en la gente que tienes cerca y lo que tienes cerca son hombres. Antes de los consejos están los equipos de directivos, y ahí la situación es la misma” (focus group 2, hombre)

Existe mucha literatura sobre el riesgo de tokenismo cuando un único miembro del consejo es mujer, sus ideas puede que no encuentren apoyos o no se les de importancia para que se implementen (Huse & Solberg, 2006).

- ▶ “Una mujer en un Consejo no significa nada, estás completamente anulada. Dos, lo mismo. Y tres, empiezas a tener un papel decisorio” (focus group 2, mujer)
- ▶ “La mayoría de los consejos son todavía familiares y se están planteando si incorporar o no a una persona independiente, que podría ser mujer. El reto está en la empresa y especialmente en torno a las mujeres” (focus group 2, hombre)
- ▶ Tenemos muchos clientes que nos mandatan para buscar un perfil de consejero/directivo, pero con indicaciones de que sean solo mujer, pues ahora está bien valorado y tendrían a una en su consejo. Nosotros le respondemos que le buscamos el talento y el filtro del género que lo hagan ellos” (focus group 3, hombre)

2- Limitado pool de candidatas

Fitzsimmons, (2012) indicó en su investigación que a menudo la falta de mujeres se explica como un problema de cartera, ya que, al no haber muchas candidatas cualificadas, no habrá muchas mujeres.

- ▶ “Por experiencia propia, la moda de hacer ternas, donde por lo menos haya una mujer y que encima esté bien cualificada, es una moda muy reciente. Lo he visto en multinacionales indicando ‘es que tiene que haber’. Y tiene que demostrarse por qué se elige a esa mujer, cuando en el caso de los hombres nunca fue así” (focus group 2, mujer)
- ▶ “Dependiendo de la edad y del entorno es mucho más difícil encontrar a una mujer que a un hombre. Aquí hay un factor clave, la visibilidad cuantitativa. La mujer tiene un grave problema

de visibilidad, estos son datos reales, estamos hablando en torno a un 21% en Galicia en mandos intermedios/directivas” (focus group 2, hombre)

- ▶ “No hay muchas mujeres, hay relativamente pocas. Gran parte del problema es la edad media del consejo, que no suele mencionarse. De alguna manera sí que percibes en extractos ejecutivos, ya no solo en los iniciales, que, si existen muchas mujeres directivas de áreas, mujeres muy cualificados, pero no en el consejo. En los que estoy, la edad media no baja de los 60 años, excepto en las tecnológicas que están en edades más bajas, pero tampoco hay muchas mujeres” (focus group 2, hombre)
- ▶ “No creo que sea una cuestión de cantidad de mujeres, sino de no saber qué se busca exactamente, ni buscarlas de una manera profesional. Estamos en una situación insufrible. En el momento en el que la empresa esté profesionalizada, todo será más fácil” (focus group 3, hombre)

3- Entorno institucional

La cultura de la empresa influye significativamente en el desarrollo profesional de la mujer, si existe una cultura proactiva, las barreras disminuyen permitiendo que hombres y mujeres puedan coexistir.

- ▶ “Casi tuve a mi hija en la oficina. Estaba en una compañía donde el proyecto era de mucha demanda y mi embarazo no fue una mala noticia, para que, como directora de marketing, un mes después, me reincorporase y pudiese trabajar en casa o teletrabajo. En mi anterior compañía, no fue posible porque no existía esa cultura” (focus group 1, mujer)
- ▶ “Las mujeres se quedan en el tema de la maternidad y genera en muchos casos un sentimiento de culpa. Los hombres tienen que empujar y nosotras tenemos que empujar a cambiar el lenguaje ‘me ayuda mucho’, ‘no me ayuda mucho’. Es un problema cultural.” (focus group 1, mujer)
- ▶ “En Galicia hay 70.000 empresas agrupadas en 110 organizaciones empresariales, y muchas de las personas que las dirigen son mujeres con enorme compromiso y competitividad. Otras de estas empresas tienen hombres y se observan nuevos comportamientos, pero no tengo tan claro que sea el entorno o la cultura quien limite a las mujeres, si no ellas mismas” (focus group 4, hombre)

A pesar de no haber desarrollado un apartado específico en la literatura sobre cuotas, pues es un tema amplio y controvertido, las cuotas vienen demostrando su eficacia en aquellos países donde se han impuesto y corrigiendo los desequilibrios de género en los consejos, pero no en el pipeline de ejecutivas. En todos los Focus group la etiqueta de cuota ha destacado más que ninguna otra, sin embargo, las respuestas no nos permiten llegar a conclusiones determinantes.

- ▶ “Hay que buscar fórmulas para asegurar que haya al menos 2 mujeres en el Consejo. Sin embargo, vemos a países como Noruega, que aprobó las cuotas hace dos años, y cuando ves el número de mujeres CEO’s, solo tienen un 7%. Las cuotas en los Consejos no arreglan un problema cultural en las empresas, es decir, no solucionan los problemas de las barreras de las mujeres” (focus group 1, mujer)
- ▶ “La meta es que las personas ‘valgan lo mismo’, pero hay que forzar un poco porque los equipos funcionan mejor si son mixtos. Si resulta que no están equilibrados, es necesario a veces impulsar a una mujer porque le va bien a la empresa” (focus group 1, hombre)
- ▶ “La educación es un eje fundamental, hombres y mujeres pueden llegar al mismo sitio. Además de que ambos vayan a los mismos colegios, también deberían ir a universidades y empresas. El riesgo de emprender un camino propio es enorme y las mujeres no están impulsadas por la situación, por eso, insisto que hay que forzar” (focus group 1, hombre)
- ▶ “No hay que obligar ni forzar, hay que tomar medidas, pero no obligar” (focus group 1, mujer)
- ▶ “Absolutamente a favor, somos la mitad hombres y la mitad mujeres. Todos podríamos llegar” (focus group 2, hombre)
- ▶ “No soy partidario de las cuotas, prefiero la convicción que la imposición. No vería mal que se hablase de unos mínimos” (focus group 2, hombre)
- ▶ “El fin es correctísimo, pero no estoy a favor de las cuotas. Hacerlo por imposición, no me gusta” (focus group 2, hombre)
- ▶ “En el consejo en el que estoy, todos son hombres. Mi presencia es por conocimiento de la empresa y confianza, pero no hay mujeres ni a nivel directivo y solo una en el Consejo. Sino fuerzas, no habrá” (focus group 2, mujer)
- ▶ “Aunque reconozco que hay países en los que se han impuesto cuotas y han funcionado con éxito, en nuestro caso de empresa, no necesitamos que un regulador ponga cuotas para captar talento. Tenemos un consejo con mujeres donde el perfil de entrada fue talento, independientemente de su género. A mí, las cuotas como empresario no me hacen falta. En la sociedad en general, pueden ayudar” (focus group 3, hombre)
- ▶ “Yo fui una cuota y soy partidaria de implantarlas mientras esto no se cambie. La recomendación no sirve, pues al no obligar a la empresa, esta no la cumple” (focus group 3, mujer)

- ▶ “Por convicción, no cuotas, pero si voy a la realidad de lo que veo en empresas, habrá que forzarlo. Si esperamos que, de forma natural, los que tienen que decidir sobre incorporar a las mujeres en los consejos, lo hagan, nunca se va a dar. Todos los días me enfrento a esto y si no tenemos un poco de ayuda para forzar que haya cambio, pues no lo habrá” (focus group 3, mujer)
- ▶ “Pienso que es una medida temporal. Y tiene efectos colaterales, por más que pese, tengo que admitir que las mujeres son necesarias. Lo de recomendar, no funciona, sólo hay que ver las explicaciones de las empresas del IBEX de por qué no tienen a mujeres en puestos del consejo, ‘no hemos encontrado’. Esto es inaceptable” (focus group 3, mujer)
- ▶ “No estoy de acuerdo con las cuotas, pero vais a ver como al acabar las Juntas de Accionistas del IBEX se llega a la recomendación, forzado, pero se llega, porque si no la prensa te dilapida” (focus group 4, mujer)
- ▶ “Las cuotas no están nada mal. Esto implicará seleccionar los mejores talentos entre las mujeres y poder tener role models para que el resto de las ejecutivas, empleadas, estudiantes y niñas vean que las mujeres han llegado arriba” (focus group 4, hombre)
- ▶ “No soy partidaria, pero lo vería como un medio para conseguir la igualdad” (focus group 4, mujer)

6-Casos de éxito de Consejeras del IBEX-35 y mercado continuo

La diversidad de género es uno de los temas relevantes en las agendas del gobierno corporativo de las empresas y forma parte indivisible de la estrategia empresarial. El aumento de las mujeres en los órganos de gobierno no sólo mejora parámetros relacionados con medidas de igualdad, tan de moda hoy en día, sino que tiene una relación directa y positiva con la gestión del riesgo y los resultados empresariales como han apuntado numerosas investigaciones.

Para comprender mejor el punto de partida de nuestra investigación, basada en las barreras u obstáculos que las mujeres afrontan para llegar a puestos en el consejo, nos ha parecido interesante aprender de las mejores. El programa Consejeras en Galicia ha invitado a 5 destacadas consejeras de empresas líderes en sus diferentes sectores empresariales, cotizadas en el mercado continuo e IBEX, para que compartan su opinión sobre cómo se alcanzan posiciones de liderazgo y gobierno en la empresa, medidas implementadas por las empresas para incorporar mujeres en puestos de decisión, implantación de normativas obligatorias para dar entrada a mujeres en consejos o dificultad para encontrar talento femenino en las capas altas de la pirámide empresarial.

A lo largo de las historias que estas consejeras nos transmiten, se observa un punto en común, la absoluta convicción de que la diversidad en equipos ejecutivos y del consejo aporta valor a las compañías para competir en un mercado lleno de retos y complejidades. Confiamos en que el resultado de estas entrevistas anime a los consejos de empresas gallegas a diagnosticar el estado de la diversidad de sus empresas e incluir directoras mujeres en sus organizaciones como paso de una política de crecimiento del número de mujeres en puestos directivos y consejos.

La metodología utilizada en estas conversaciones se basa en la investigación cualitativa, que consiste en hacer preguntas para conversar con las entrevistadas y recopilar datos sobre un tema concreto. El tipo de entrevista es estructurada, las preguntas realizadas están enfocadas al tema definido, buen gobierno, y las respuestas son abiertas, es decir, las entrevistadas pueden responder de una manera libre a las preguntas previamente formuladas por la persona que está entrevistando. La población fue consejeras independientes del IBEX-35 y del mercado continuo español. La muestra seleccionada fue de 4 consejeras, que previamente hubiesen tenido puestos ejecutivos.

A continuación, se presentan las caracterizaciones de las consejeras entrevistadas:

Caracterizaciones de las consejeras entrevistadas

Fecha entrevista	Entrevistadora	Entrevistada	Cargo
21/06/2019	Teresa Mariño	Marieta del Rivero Bermejo	- Consejera independiente de Cellnex Telecom, de Gestamp Automoción, de la Mutualidad de la Abogacía - Socia de Seeliger y Conde - Miembro del consejo del International Women's Forum Spain y miembro del consejo asesor de Made in Möbile
17/10/2019		M^a Antonia Otero Quintas	- Consejera independiente de Banca March, de Banco Inversis, de VozTelecom y del Canal de Isabel II - Fue consejera de Jazztel y de Unicaja Banco
12/11/2019		Socorro Fernández Larrea	- Consejera de Red Eléctrica de España, de Banco Caminos y de SEG Ingeniería - Ha sido consejera en Témport Properties SOCIMI, en ACR Grupo, en Amper S.A. - Presidentta OFG y Ceo en JustNow, actualmente
14/01/2020		Laura González Molero	- Consejera independiente de Bankia, de Viscofan, de Acerinox, de Ezentis, del Grupo Leche Pascual y de la Fundación ADECCO - Actualmente, Presidenta de la APD y Advisory Board de ISS A/S

Ilustración 25. Fuente: elaboración propia

6.1 -Marieta del Rivero Bermejo



Dentro de las barreras que existen para alcanzar posiciones de liderazgo y gobierno en las empresas, ¿cuál piensas que es la barrera más importante?

No hay una sola barrera. Hay diversas, algunas visibles y otras invisibles. Hablando desde mi experiencia, en los inicios de mi carrera no tuve la percepción de que por ser mujer lo tenía más difícil. Pero a medida que fui creciendo me di cuenta de que si existían dificultades. En Nokia, por ejemplo, que era una compañía multinacional que operaba en 190 países y en donde ser mujer no era noticia, lo cierto es que en el año 2006 cuando me hicieron consejera delegada miraba a mi alrededor y no había ninguna mujer en un puesto similar de máxima responsabilidad. La principal barrera es la cultura corporativa de las empresas. Una cultura construida en un entorno directivo con mayoría de hombres, con sesgos inconscientes de los que toman las decisiones, en donde los procesos de promoción responden a herramientas tradicionales y basadas en el pasado, donde la cultura presencial sigue prevaleciendo y no se ha adoptado la flexibilidad y la orientación a resultados, por ejemplo. Otras veces las barreras nos las ponemos las mujeres y de forma inconsciente. Expresamos nuestra ambición de forma diferente a los hombres y no tenemos la misma proactividad en hablar de forma natural del futuro. En ocasiones somos demasiado perfeccionistas y pensamos que no estamos preparadas al 100% para asumir un nuevo reto y decimos que no sin plantearnos que un reto supone no dominar todas las variables que implica.

¿Crees que las mujeres nos autolimitamos en el desarrollo profesional?

Sí. Recuerdo siempre una entrevista a la que fue la CEO global de PepsiCo, Indra Nooyi, cuando fue nombrada en su nuevo puesto. Explicaba muy bien cómo las mujeres para asumir un nuevo reto tenemos que saber renunciar a ciertas responsabilidades. Creo que el liderazgo femenino debe aspirar a tener una evolución natural donde aspectos culturales o relacionados con la educación son fundamentales. Las mujeres lo tenemos hoy mucho más fácil si nos comparamos con la época de Guggenheimer y hemos avanzado mucho, pero aún nos encontramos con muchas barreras en la empresa, incluso en casa. Aun así, también tenemos que hacer autocrítica y asumir que, a veces, somos nosotras las culpables de la situación de desigualdad. Muchas veces nos quejamos de que ganamos menos que los hombres, pero por mi propia experiencia y, según muchas estadísticas, las mujeres negociamos peor. Nos sentimos agradecidas cuando nos dan la oportunidad de ascender y nos cuesta mucho reclamar el aumento de sueldo que debe llevar asociado. Los hombres no tienen ese problema y, al final, ganan más porque también pelean más que nosotras.

Respecto a la cultura de las empresas españolas, ¿piensas que facilita el aumento de mujeres en puestos directivos y de gobierno?

La realidad es que existe un bajo porcentaje de mujeres directivas en las empresas cotizadas españolas y que, si la mujer no llega a puestos de dirección, difícilmente podrá asumir cargos en los consejos de administración. Esta situación es chocante teniendo en cuenta que muchos estudios demuestran que las compañías donde hay más de tres o cuatro mujeres en comité de dirección destacan por tener un resultado bruto de explotación (EBITDA) hasta un 30 o 40% mayor, y también por tener una rentabilidad mayor para el accionista. La diversidad aporta mucho valor a las compañías. No solamente en temas de género. Cuando hay diversidad, hay debate, entonces las compañías avanzan. La diversidad es clave para el crecimiento de la empresa. Lo aprendí en una compañía como Nokia. Uno tiende a rodearse de personas similares, por aquello de buscar seguridad y reafirmación. Sin embargo, la diversidad es fuente de debate, de opiniones diferentes a la tuya, de puntos de vista distintos que retan tus convicciones e impulsan la innovación. Si te rodeas de gente que se parece a ti y no apuestas por dejar espacio a gente diferente, las compañías languidecen y no evolucionan. En Cellnex tenemos diversidad de nacionalidades (5 países), de experiencias, mayoría de consejeros independientes y un 33% de mujeres. Somos un ejemplo en este terreno.

En las empresas en las que has sido o eres Consejera, ¿qué medidas han implementado para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y de gobierno?

Desde mi experiencia como consejera independiente de Cellnex, recuerdo que era la única compañía del Ibex 35 que no tenía una mujer en su consejo. Me incorporé en el año 2017 y hoy en día hay cuatro mujeres consejeras por lo que estamos por encima de la recomendación de la CNMV del 30% de representación femenina en los consejos de administración fijado para 2020 en su Código de buen gobierno corporativo.

¿Qué atributos debe tener una buena consejera para ser un perfil demandado en un mercado tan complejo como el actual con la innovación como palanca de crecimiento, un entorno regulatorio cambiante, un mercado financiero con mucha presión, un consumidor cada vez más exigente o una velocidad de empresa nunca vistos?

Para entender que nuevas competencias es necesario incorporar a un consejo, hay que entender en profundidad cuál es el plan estratégico de la compañía, qué retos a futuro suponen y que nuevas capacidades van a ser necesarias desde el ámbito del consejo para poder dar respuesta a los retos a los que se enfrenta el negocio. Por ejemplo, una compañía en el sector de la energía probablemente necesite incorporar capacidades en el ámbito de la movilidad y tecnologías con visión B2C y perfil emprendedor. Cada compañía tiene un plan estratégico y cada etapa requerirá un consejo diferente con capacidades diferentes. No es lo mismo estar en una etapa de crecimiento que estar en una etapa de gestionar las eficiencias. En cuanto a mi propia experiencia como consejera, he aprendido unos principios básicos:

- No confundir ser ejecutivo con ser consejero: es importante saber escuchar más que decir lo que hay que hacer y saber aconsejar más que dictar.
- Asegurarte que tienes claros los motivos por los que quieres 'ser parte de': qué puedes aportar a la compañía y qué puedes aportar al equipo.
- Ser humilde para creer que otros tienen también algo valioso que ofrecer: los juicios se deben hacer con datos, escuchando y aprendiendo primero.
- Recordar que eres elegido por tu experiencia, pero serás evaluado por cómo eres: la integridad, la valentía de pensar diferente a la mayoría, la empatía (que no simpatía) son elementos esenciales.
- No olvidar que la cuenta de resultados es un medio y no un fin para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

¿Consideras que es difícil encontrar talento femenino que aporte valor a los Consejos de Administración o es un mensaje que nos vende el mercado a las mujeres?

Talento hay. Y cuando me dicen no hay mujeres yo reto al que lo dice y le presento mujeres con buenas competencias, hard y soft, y experiencias que avalan su contribución a un consejo. Esto de que siempre 'son las mismas' empieza a ser un dogma que hay que romper. Y lo digo con conocimiento de causa. Hoy soy socia de Seeliger y Conde, firma líder en España en búsqueda y desarrollo de talento directivo, y uno de mis proyectos es liderar un gobierno corporativo con más diversidad. He construido una base de datos de más de 600 perfiles de mujeres con trayectorias brillantes y altas capacidades que están más que cualificadas para acceder a consejos de administración. Muchas de ellas todavía no son Consejeras pero están más que preparadas para serlo. Mi propósito es que rompan ese techo. Lo que hay que tener es más voluntad para encontrarlas. En cualquier caso, creo que es preocupante el bajo porcentaje de mujeres directivas que actualmente hay en las empresas cotizadas españolas, de manera que, si las mujeres no llegamos a puestos de dirección, difícilmente podremos asumir cargos en los consejos de administración. Pero yo no solo apostaría por impulsar el liderazgo femenino en las empresas del Ibex35. El tejido empresarial en nuestro país son las pymes, y ahí los números son todavía menos positivos.

Hablamos de gobierno corporativo solo para empresas cotizadas y grandes empresas, pero piensas que sería necesario implantar sistemas de gobierno corporativo en todo tipo de empresas, sea cual sea su tamaño.

El gobierno corporativo es clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento empresarial porque proporciona la estructura para establecer objetivos por parte de la empresa y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento. Por lo que es una buena práctica para todas las empresas, tengan el tamaño que tengan. De hecho, CEPYME y el Consejo General de Economistas (CGE) presentaron en 2018 la Guía de buen gobierno para pequeñas y medianas empresas, mediante la cual las pymes pueden determinar el grado de implantación de medidas de buen gobierno en su entorno. Aplaudo esta iniciativa.

¿Cuál es tu opinión sobre la implantación de normativas que obliguen a las empresas a cumplir cuotas femeninas obligatorias?

Antes de hablar de cuotas o regular la composición de los consejos tenemos que hablar de cómo acelerar la carrera profesional de las mujeres en las empresas. Porque si en el Ibex 35 solo llegan 15 de cada 100 al comité de dirección, el paso para ser consejeras todavía se complica más. Hay que hacer un trabajo desde abajo, en las compañías. También de la mano de los gobiernos, que tienen que poner la presión en las empresas. Cuando hay mujeres en una mesa donde se toman las decisiones, hay más oportunidades para otras mujeres. Sobre las cuotas en consejos, la experiencia, por ejemplo, de un país como Noruega tampoco ha sido muy positiva. Tras diez años con cuotas en los consejos, las cifras del país en mujeres CEO sólo llega al 7%. Como decía anteriormente, la tarea y el trabajo hay que hacerlo desde abajo, porque sólo poniendo cuotas en consejos no arreglamos el reto que es que haya discriminación positiva a la hora de elegir candidatos para puestos de dirección, que se trabaje en mentorización y haya una búsqueda de talento de mujeres y que se las acompañe a lo largo de su carrera hasta llegar arriba.

6.2-M^a Antonia Otero Quintas



Dada tu amplia trayectoria en puestos directivos y en consejos, ¿qué papel juega hoy la mujer en la alta dirección de las empresas?

Cada día más mujeres alcanzan puestos de dirección en España, he visto cifras que hablan de que 3 de cada 10 puestos directivos en España son ocupados por mujeres. Queda aún mucho por avanzar, y si ponemos el foco en la parte superior de las organizaciones y nos fijamos en la composición de los comités ejecutivos la presencia femenina se reduce de modo importante, y qué decir si nos fijamos en el puesto de CEO. Ahora mismo creo que de las empresas del IBEX, sólo hay dos mujeres ocupando el puesto más alto.

Por otro lado, hay áreas de la empresa en las que la presencia de la mujer es más significativa pero no coinciden con las de más peso en la empresa.

¿Qué barreras debe saber superar una mujer porque van a ser difíciles de eliminar?

La principal barrera sigue siendo la maternidad, la carrera profesional de hombres y mujeres se desarrolla de modo paralelo, pero la de ellas sufre un parón cuando llega la maternidad y ya es difícil que vuelva a recuperarse. Por eso las medidas dirigidas a alargar la baja de paternidad van a tener de rebote un efecto positivo para la carrera profesional femenina.

Hay otras barreras más sutiles derivadas de la cultura de la empresa y de su sector de actividad que hacen que el techo de cristal sea más o menos grande. En estos casos las empresas deben de ser conscientes de que tienen un problema y adoptar medidas para corregirlo.

También veo otro tipo de barreras tales como miedo a atreverse a asumir nuevos retos profesionales, dificultad para delegar o compartir las tareas familiares, que deben de ser erradicadas por las propias mujeres.

No puedo dejar de referirme al número de mujeres en las carreras STEM, no sólo no crece, sino que ha disminuido en los últimos años. Si ahí es donde hay más déficit de profesionales cualificados, en unos años será una barrera infranqueable. Desde la experiencia de haber estudiado una carrera STEM animo a nuestras jóvenes a decidirse por este tipo de titulaciones, realmente me ha merecido la pena, ¡volvería a estudiar lo mismo!

Las empresas indican como problema común la dificultad para encontrar talento femenino, ¿piensas que realmente hay dificultades para encontrarlo?

Ese comentario creo que dice mucho y no muy bueno del que lo hace. Yo veo mujeres excepcionales y muy bien preparadas en todos los campos profesionales, solo hay que esforzarse en mirar un poco más allá para dar con ellas.

¿Qué beneficios aporta una mayor diversidad de género en los puestos directivos o Consejos de Administración para el buen gobierno corporativo?

Hay informes realizados por firmas tan poco sospechosas como Mackinsey, Grant Thornton, Peterson+EY que correlacionan los resultados empresariales con la diversidad en la alta dirección. Ante el dato anterior me pregunto las razones por las que las empresas con más talento femenino obtienen mejores resultados. ¿Los resultados vienen por el hecho de que haya más mujeres o por un estilo de dirección que incorpora a la mujer? Pienso que seguramente es por ambos motivos. Es indiscutible que, con matizaciones, -depende del sector- las mujeres aportamos la visión y la experiencia de la mitad del mercado objetivo de la empresa. Sin caer en estereotipos, hay especificidades del estilo de liderazgo femenino que conducen a organizaciones más humanizadas y flexibles, lo que crea un clima de trabajo más positivo, que aumenta la productividad y mejora los resultados.

¿Qué consejos darías a las empresas que son conscientes de estos beneficios y quieran dar un paso hacia adelante en la incorporación de mujeres a sus Consejos?

Les diría que busquen los servicios de un *headhunter* con experiencia en ese campo, y además si quiere ver resultados en el funcionamiento del consejo, que incorporen como mínimo a dos o tres mujeres.

¿Cuál es tu opinión sobre impulsar normas que establezcan obligaciones sobre el peso de las mujeres en los Consejos de Administración? (cuotas)

En primer lugar, hay que señalar que las cuotas vienen demostrando su eficacia desde hace tiempo y en diferentes ámbitos de la actividad empresarial cuando se trata de corregir situaciones de desequilibrio de cualquier naturaleza.

En lo que se refiere a la diversidad creo que las cuotas son temporalmente necesarias mientras pervivan situaciones de clara desigualdad. A muchos de los que están en contra de las cuotas recordarles que miren si no tienen en sus manos la capacidad de acelerar su desaparición. Debo confesar que hace años no pensaba así, pero la realidad es muy terca y las cuotas me han convencido de su eficacia.

¿Quién debe impulsar las medidas que faciliten una paridad del hombre y mujer en las empresas e instituciones?

Es un tema de todos; empezando por la educación de niños y niñas en el ámbito familiar y escolar; pasando por las empresas que deben implantar políticas de igualdad en que prime por ejemplo la meritocracia frente al presentismo, flexibilidad laboral y acabando por las instituciones públicas.

Medidas legislativas como la obligatoriedad de publicación de información no financiera en las cuentas anuales del pasado diciembre, con información sobre brecha salarial son un ejemplo del camino a seguir.

¿Que podrían hacer las empresas para aumentar el número de mujeres en puestos ejecutivos y directivos?

Lo primero que les diría es que con espíritu autocrítico analicen la situación actual de su empresa en temas de paridad y de brecha salarial, porque como decía Peter Dracker lo que no se mide -o no se conoce, añado yo- no se gestiona.

A partir del conocimiento y cuantificación de la situación actual deberían implantar las medidas correctoras adecuadas para cada uno de los problemas identificados, definir objetivos, indicadores, responsables, presupuestos, es decir, gestionar la diversidad con criterios de proyecto.

Por último, ¿qué recomendación le darías al Programa Consejeras Gallegas para crear una red de empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración?

Jornadas como esta en la que la diversidad está bien representada (no solo mujeres en la sesión) son muy positivas y animaría a seguir impulsando estas y otras iniciativas similares desde la paridad, que en este caso significa presencia masculina. También sería bueno crear una red de mentores con personas que ya son consejeras y mujeres con capacidad para ser consejeras.

6.3-Socorro Fernández Larrea



¿Qué cambios has visto en la presencia de mujeres en consejos desde los inicios de tu carrera profesional?

No son grandes, pero sí significativos. Me explico; aún estamos lejos de las cifras a las que la lógica empresarial y social nos llevarían, pero se ha conseguido la sensibilización con un problema de desequilibrio real; cada vez hay más conciencia con el hecho de que hay que establecer mecanismos para que la presencia de la mujer en los consejos de administración de las empresas españolas sea cada día mayor. Se empieza a entender la ventaja competitiva que lleva consigo: la igualdad de derechos es un tema de justicia social, pero la diversidad de género en la empresa es un tema de rentabilidad y oportunidad. Aun así queda mucho camino por recorrer dado que el foco se ha puesto en el Ibex, pero en el tejido empresarial español la mayoría no son cotizadas

Desde tu experiencia en puestos en consejos de administración, ¿cuál ha sido la barrera más importante que has encontrado?

En mi opinión, de todos los obstáculos el mayor es la falta de visibilidad por nuestra parte, en el sentido de que hasta ahora la selección de consejeros se hacía entre la red de conocidos de los presidentes o de los consejeros, buscando perfiles similares a los que ya estaban (en su mayoría hombres), y experiencia anterior en consejos. Las mujeres, en general, no nos hemos preocupado mucho de que se nos conociera y de crearnos una red de

contactos que supieran de nuestra inquietud y nuestras ganas de entrar a ocupar un puesto de consejo. Tampoco se nos ha promocionado fácilmente a puestos directivos por lo que al pedir experiencia de alta dirección o directamente en consejos también podíamos adolecer de ella. Tampoco los *headhunters* se han preocupado mucho del tema y han seguido durante muchos años proponiendo candidatos de unas bases de datos que apenas incluían mujeres. En estos últimos años, la recomendación por parte del regulador de una mínima representación femenina en los consejos ha obligado a que se pongan las pilas y salgan de esa zona de confort a buscar a mujeres idóneas y muchos aún se sorprenden de lo que han descubierto. Y por nuestra parte hemos tomado conciencia de que tenemos que darnos a conocer fuera de nuestro entorno más habitual, integrarnos en asociaciones que representen y den también voz a nuestras inquietudes, poner en valor nuestras sanas ambiciones.

En empresas familiares, ¿qué puede aportar la entrada de una mujer como consejera independiente al grupo familiar?

Para la empresa familiar el gobierno corporativo supone, por una parte, una línea de defensa de la empresa respecto de posibles conflictos familiares, por otra, un apoyo a la continuidad de los valores que definen esa empresa familiar y, por último, la posibilidad de profesionalización del gobierno de la compañía sin la necesidad de entrar directamente en la gestión. En el primer aspecto debo decir que la mujer suele incorporarse como consejera independiente, lo que le da un papel de cierta equidistancia entre la empresa y la familia accionista, al no representar los intereses de ningún grupo familiar en particular. En el segundo aspecto, las mujeres llevamos en nuestro ADN la protección de los valores familiares por lo que somos más sensibles a los deseos de las familias empresarias de mantener los suyos en cada paso que da la empresa. Por último, debido a nuestra falta de visibilidad a la que aludía en una pregunta anterior, la selección de mujeres consejeras suele hacerse a través de profesionales externos, lo que favorece el dar una cierta imparcialidad al proceso que “libra” al presidente de la compañía de tener que descartar personalmente a posibles candidatos de la familia por no considerarlos óptimos para el cargo. Con carácter general, la inteligencia emocional que caracteriza a las mujeres, que de por sí juega un importante papel en la dinámica del consejo, en el caso de empresas familiares tiene un mayor sentido, dado que en muchos casos se necesita evitar conflictos en la familia que afecten al consejo y viceversa sin que se creen otros nuevos. También resulta crucial para la relación entre consejo y familia.

¿Piensas que la dinámica de los consejos cambia cuando hay mujeres en el mismo? En caso sí, ¿qué cosas hacemos diferentes las mujeres de los hombres?

Parto de la base de que, por fortuna para nuestra sociedad, somos seres diferentes, lo que precisamente justifica que sea necesario contar con nuestra participación en órganos de decisión, ya que si fuéramos semejantes en todo hablaríamos solo de igualdad de derechos, pero no de conveniencia empresarial. Siempre he entendido que existe un tipo de liderazgo que podríamos denominar femenino, que si bien no tiene que suponer que todas lo practiquemos del mismo modo o que las características de este sean exclusivas nuestras, si es cierto que tiene unas pautas comunes. Me refiero, por ejemplo, al mayor uso de herramientas como el

trabajo en equipo, la búsqueda de consensos, la visión a largo plazo, la búsqueda de la conciliación entre lo personal y lo profesional, un menor apetito al riesgo, la empatía o la inteligencia emocional.

¿Tienen los *headhunters* hombres un sesgo machista al incorporar mujeres a los procesos de selección para consejos?

Afortunadamente las cosas van cambiando. Como decía al principio, antes el sesgo se soportaba en el hecho de que sus candidatos formaban parte de unas listas de perfiles parecidos, de candidatos tradicionalmente idóneos, es decir, hombres en su mayoría. Cuando las recomendaciones de buen gobierno les llevan a buscar mujeres igualmente idóneas, esto les obliga a salir de su zona de confort ya que tienen que salir a buscarlas y para ello deben empezar casi de cero. En ese camino, como es lógico, encuentran algunas mujeres que no quieren o no pueden asumir la posición de consejera y algunos, para no seguir con la tarea de búsqueda, empiezan a intentar generalizar la idea de que 'la mayoría de las mujeres no quieren entrar en consejos' o de que 'no hay suficientes mujeres para ocupar los puestos de consejeras que se requerirían', lo cual se ha demostrado que es absolutamente falso. Pero la diferencia está en si quien les contrata está o no convencido de la necesidad y conveniencia de incorporar talento femenino a su consejo; si es así exigirá ternas en los que indefectiblemente haya una o más mujeres y no admitirá vagas respuestas como las que refería antes. Y creo que hoy por hoy la mayoría de los *headhunters* saben que la excelencia en este punto puede suponer para ellos una clara ventaja competitiva.

¿Cómo deciden las empresas quienes ocupan los puestos de consejeros?

La casuística es variada, pero intentando resumirlo un poco hay varias vías. En algunos casos pueden contratar a un externo que les ayude a determinar perfiles, a buscar candidatos o incluso a calificar a los que desde el propio consejo se proponen. En otros casos los candidatos se buscan entre conocidos de los miembros del consejo (presidente, consejeros, secretario,...), o bien son propuestos por los accionistas. Lo normal en todos los casos es que todas las propuestas se analicen en la Comisión de Nombramientos y se establezca una terna final o directamente un finalista, que se eleva para su ratificación por el Consejo. Lo ideal es que se cuente con una matriz de competencias que ponga en claro los perfiles que se necesitan para cubrir las vacantes.

¿Qué medidas pueden implantar los reguladores para animar a las empresas en tener representación femenina en los consejos? (si puedes dame tu opinión de cuotas)

No hay una postura unánime; en algunos países se ha optado por el establecimiento de unas cuotas mínimas de participación y en otros, como es el caso de España, el tema se reduce a meras recomendaciones en este sentido, que, en caso de no seguirse, deben dar lugar a explicaciones. Cualquiera de las dos podría ser válida, pero si se opta por esta última no basta con pedir una simple explicación, sino que hay que hacer un seguimiento y unos planes de acción por parte del regulador para hacer que las cosas cambien, como ocurre en Reino Unido. A mí personalmente, al menos de forma temporal, me parece más efectivo el sistema de cuotas obligatorias a alcanzar en unos plazos razonables porque, si bien es cierto que cada día existe más conciencia en la necesidad y conveniencia de contar con mujeres en los consejos, el ritmo de incorporación es claramente

insuficiente y es necesario tomar medidas que lo aceleren. Por eso me decanto con claridad por un sistema de cuotas; en primer lugar, porque se ha demostrado que funcionan. En segundo porque, aunque existe la convicción de que debe haber mayor participación de las mujeres en los consejos, parece que nos cuesta ponernos en marcha, que necesitamos 'un empujoncito' (lo comparo con los impuestos; todos sabemos que hay que pagar un dinero entre todos para financiar los servicios públicos, pero hace falta que la ley nos obligue a hacerlo, y nos imponga unos mínimos). Ante quienes opinan que solo se tenga en cuenta la meritocracia les digo que estoy convencida de que, con la gran cantidad de mujeres magníficamente preparadas que tenemos en nuestro país, los responsables de la selección cogerán, como es lógico, a las mejores, tan capacitadas como los varones para el mismo puesto. Y si, es posible que, como toda medida, provoque algún daño colateral, pero ocurre lo mismo con la cirugía y nadie duda de que cuando esta hace falta el resultado no se consigue con una aspirina.

Por último, ¿qué recomendación le darías al Programa Consejeras Gallegas para crear una red de empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración?

Creo que lo más importante es dar visibilidad a quienes lo hacen bien y enfrentar a los que se quedan atrás; por temas de reputación todas las empresas quieren destacar por lo bueno y no estar al final de la cola en ningún ranking de mejores prácticas. Asimismo, creo que estar en una red que se caracteriza por su buen hacer en este aspecto ya es un elemento diferenciador y si lo complementáis con iniciativas como contar con una network de consejeras y posibles candidatas a serlo, se les podría facilitar la cobertura de futuras vacantes así como el establecimiento de un programa de mentorización para sus propias directivas o de planes de formación o de actualización de normativa al respecto.

6.4-Laura González Molero



Desde tu posición en consejos de administración, ¿cuál ha sido la barrera más importante que has encontrado?

Aunque parezca una paradoja, la barrera más importante en los Consejos de Administración es que todavía muchos miembros de Consejos 'no creen' en Gobierno Corporativo, y 'creer' en los principios del Gobierno Corporativo es la base para aplicarlos y utilizarlos día a día en el proceso de toma de decisiones, no como una imposición regulatoria sino como un mecanismo de generar valor. Como con los valores: la ética, la transparencia ... tienes que creer en ellos firmemente, porque estés convencido que es el camino óptimo para gestionar y administrar y generar valor para todos los agentes (stakeholders) accionistas, empleados, comunidad, proveedores..., para aplicarlos con convicción no por imposición regulatoria.

Añadiría que el reto más importante es administrar correctamente los principios de independencia y escepticismo, no solo es lo más importante, sino también lo más difícil.

¿Cuál es tu experiencia como consejera en consejos en los que hay representación de mujeres? ¿Qué es diferente? ¿Qué ventajas existen?

En todos los Consejos a los que pertenezco, en todos, existe diversidad incluida la de género, y lo que hace diferente a un Consejo no es sólo la presencia femenina en el mismo, es la composición y perfiles del mismo, en las personalidades, en el liderazgo del Presidente... La diversidad aporta muchísimas ventajas que ya nadie cuestiona, porque nos permite en un entorno como el que estamos viviendo podamos analizar y tomar decisiones desde perspectivas y con ángulos distintos. La endogamia es el mayor enemigo de la innovación, y

La diversidad de edad, sector, género, cultura... es el óptimo caldo de cultivo para debatir y analizar las opciones y escenarios, para tomar las mejores decisiones.

¿Qué atributos debe tener una buena consejera para ser un perfil demandado en un mercado tan complejo como el actual con la innovación como palanca de crecimiento, un entorno regulatorio cambiante, un mercado financiero con mucha presión, un consumidor cada vez más exigente o una velocidad de empresa nunca vistos?

Tras la publicación por la CNMV, en febrero de 2019 de la guía técnica de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, una de las propuestas más importantes es la elaboración de una "Matriz de Competencias", en la que cada Consejo de Administración debe definir cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que necesitan acorde a las circunstancias y estrategia de la compañía y por supuesto debe ser un documento vivo que se deberá actualizar con la frecuencia que se requiera. De este modo se revisa el inventario de capacidades existentes y ante los nuevos retos y estrategias, qué potenciales carencias o áreas nuevas de conocimiento deberían contemplarse al iniciar un proceso de incorporación de un Consejero, como pueden ser sostenibilidad, ciberseguridad, auditoría, internacionalización, digitalización...

Sin duda hay unos atributos transversales valorados por todas las compañías como son experiencia ejecutiva, conocimiento y/o experiencia en gobierno corporativo, regulación, conocimiento sectorial... que son importantes, pero hoy en día la tendencia es buscar esa complementariedad de conocimientos y experiencias ... en resumen diversidad.

¿Piensas que la diversidad conduce a mejores prácticas de Gobierno Corporativo o, por el contrario, un buen Gobierno Corporativo conduce a más diversidad?

Ambas cosas se retroalimentan, por eso me atrevo a decidir que actualmente todas las empresas cotizadas sin excepción, en mayor o menor profundidad, tienen en su agenda y en su estrategia 'diversidad'.

Cuando una empresa tiene que renovar su consejo, las listas de potenciales consejeros sigue estando mayoritariamente dominada por hombres, ¿cómo podemos las mujeres revertir esa situación?

El proceso de selección de Consejeros en empresas cotizadas, está regulado por un reglamento de la CNR en la que se define claramente cuál es el proceso, la utilización o no de expertos externos, de elaboración del perfil del candidato, tras la revisión de la matriz de competencias... Debe llevar dicho proceso a elaborar un mandato de búsqueda en el que el perfil requerido debemos especificar que queremos diversidad de género, los mejores perfiles y talentos para asegurar que tomamos la decisión correcta, en un proceso tan crítico como es el reemplazo e incorporación de un Consejero. Con referencia a las listas masculinas, yo personalmente en el ámbito de Consejos de Administración hace mucho que no veo lista compuesta únicamente por varones. Existen muchísimas mujeres con magníficos perfiles y estoy convencida en medio plazo habrá muchas más. La clave es asegurar que los procesos sean transparentes y basados en meritocracia... nada más.

¿Puedes dar algún consejo a mujeres que quieren dar el paso de ejecutiva a consejera?

Primero que se formen y se mantengan actualizadas, que entiendan las responsabilidades que supone ser administrador de una sociedad, porque se ha convertido en una profesión de alto riesgo, y es importante ser conscientes.

Segundo, analizar en cada oportunidad que surja 'qué puedo aportar y qué me puede aportar a mí' y si no encontramos un balance entre estas preguntas, es mejor esperar otra oportunidad. Y tercera hacer una pequeña due diligence reputacional y financiera de la compañía, para poder responder la pregunta dos. Nuestra credibilidad y reputación es nuestro mayor activo, por lo que debemos protegerlo.

¿Qué medidas pueden implantar los reguladores para animar a una mayor representación de mujeres en los consejos? En tu opinión, ¿son las cuotas una opción?

Las cuotas son una herramienta, no es un fin, creo han hecho su labor, pero no considero oportuno se implanten más medidas, porque hay que preservar la autonomía de capacidad de gestión a los Consejos de Administración.

Por último, ¿qué recomendación le darías al Programa Consejeras Gallegas para crear una red de empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración?

Convertirse en embajadoras del buen gobierno corporativo, difundiendo los beneficios empresariales que conlleva aplicar dichos principios y eso hará aumentar la velocidad de incorporación de diversidad en las instituciones y compañías.

7-Conclusiones: una llamada a la acción

Pensar que los cambios ocurren naturalmente es una simplificación de la realidad. El lento avance en igualdad de género en los Consejos de Administración ha sido una realidad hasta ahora y continuará siéndolo, no sólo en las empresas no cotizadas, mayoría en el espectro empresarial gallego, sino también en las cotizadas, a raíz de lo indicado por el presidente de la CNMV. La Comisión había propuesto lograr el objetivo del 40% de mujeres en los consejos de las empresas españolas para el 2020, pero el regulador admitió que dentro del proceso de modificación del Código de Buen Gobierno que está en marcha, el organismo será “sensible a las múltiples peticiones para dar plazo a las compañías”, posponiendo este umbral del 40% y dejándolo como recomendación del 30%, según indicó Sebastián Albella (KPMG, 2020).

Desde el Programa de Mujeres Consejeras en Galicia queremos hacer una llamada a la acción para el cambio. Esta llamada surge de las reflexiones con los 46 participantes a los Focus Groups y está dirigida en 5 frentes de acción que intentan disminuir las barreras de acceso de las mujeres a puestos directivos y del Consejo:

■ Ofertar formación para directivas y consejeras

La formación es necesaria desde una perspectiva dual. Por un lado, la profesionalización de los consejos supondrá un avance en la incorporación de mujeres profesionales a sus órganos de dirección con una preparación técnica específica para ejercer un puesto de la máxima responsabilidad, competencias y conocimientos, en esta línea es necesaria formación que actualice a las Consejeras en esos conocimientos técnicos. Por otro lado, la formación en el ámbito del empoderamiento y el liderazgo de las mujeres en su ascenso a las cúpulas empresariales, que permitirá disminuir muchas de las barreras ya comentadas que afectan a la educación y habilidades. En este sentido, el Programa de Consejeras en Galicia, impulsado por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, ha permitido detectar las barreras a las que se enfrentan las mujeres en sus puestos profesionales inicialmente, a partir de aquí, el plan de acción siguiente es diseñar un programa formativo con las necesidades detectadas y lanzar una convocatoria para las consejeras de Galicia.

■ Visibilizar los casos de éxito de consejeras gallegas

Visibilizar los casos de éxito de mujeres directivas y consejeras que han llegado a los puestos más altos de la pirámide laboral. Estas mujeres “referentes” tienen que ser un modelo para establecer la normalidad de lo que tiene que ser. Publicitar casos de éxito solo ayudará a aumentar la base de la pirámide de mujeres potenciales para puestos directivos y en consejos, especialmente para las empresas familiares donde estos puestos se centran casi exclusivamente en puestos dominicales.

■ Crear un Lobby de mujeres consejeras gallegas

Impulsar las relaciones entre las mujeres que ya han llegado a puestos de gobierno de las empresas gallegas permitirá conocer sus necesidades, que se conozcan entre ellas, visualizarlas como referentes de los sectores empresariales a los que representan. Este lobby trabajaría proactivamente presentando perfiles de candidatas a los consejos de administración. Teóricamente, esta labor la realizan los *headhunters*, pero en muchos casos actuando de forma reactiva, siendo necesarios estos lobbies para identificar a potenciales candidatas.

■ Realizar Mentoring a ejecutivas y adolescentes

Fomentar la promoción de mujeres desde la educación en los colegios hasta los procesos de selección es un reto de toda la sociedad. Realizar mentoring desde la adolescencia es clave porque si no esa generación va a ciegas, las jóvenes tienen que saber que hay modelos femeninos que han llegado a la alta dirección o a consejeras, solo a partir de ese conocimiento, muchas mujeres querrán identificarse y ser iguales.

■ Establecer Key Performance Indicators (KPIs) de medición

Lo que no se mide no existe. La figura del consejero independiente es fundamental para las empresas y más en aquellas economías como la gallega con una importante presencia de la empresa familiar. Una mayor divulgación de la importancia del buen gobierno corporativo y del papel de los independientes, de conocer la composición de género actual del consejo, el tipo de consejero, medir KPIs de la cuenta de resultados y el tipo de Consejo... CZFV tiene a través de su herramienta ARDAN, una base de datos con información precisa y valiosa para seguir incidiendo en la identificación de barreras y establecer KPIs para seguir avanzando.

8-Bibliografía

- Adams, R. B. & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219–235.
- Atrevia, E. (2019). Estudio sobre la presencia de la mujer en los órganos de dirección de las empresas del IBEX 35.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*, (University of Chicago Press (Ed.)).
- Bertrand, M. & Hallock, K. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), 3–21.
- Bilimoria, D. & Piderit, S. (1994). Board committee membership: effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1453–1477.
- Bilimoria, D. (2000). Building the Business Case for Women Corporate Directors. In: Burke R.J., Mattis M.C. (eds).
- Burke, R. (2000). Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities. In: Burke R.J., Mattis M.C. (eds).
- Bygren, M. & Gähler, M. (2012). Family formation and Men's and Women's Attainment of Workplace Authority. *Social Forces*, 90(3), 795–816.
- Carter, D.A., Simkins, B.J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>.
- Catalyst. (2007). 2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500. Voice From the Boardroom.
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709–723.
- CNMV. (2018). Informes de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados. <https://doi.org/10.1109/robot.1994.350900>.
- Dang, R., Bender, A.-F. & Scotto, M.J. (2014). Women On French Corporate Board Of Directors: How Do They Differ From Their Male Counterparts? *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(2), 489–508. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i2.8420>.
- Dhir, A. A. (2015). *Challenging boardroom homogeneity: Corporate law, governance and diversity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dolado, J., Felgueroso, F. & Jimeno, J. (2004). Where do women work?: Analyzing patterns in occupational segregation by gender. *Annales d'économie et de Statistique*, 71–72, 293–315.
- Doldor, E., Sealy, R. & Vinnicombe, S. (2016). Accidental activists: Headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 285–303.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale NJ: Erlbaum.

- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 458–476). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>.
- Eddleston, K. A; Veiga, J. F. & Powell, G. N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: the role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 437–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.437>.
- European Commission. (2018). 2018 Report on equality between women and men in the EU. <https://doi.org/10.2838/168837>.
- Eurostat. (2019). Employment rate of women and men (aged between 25 and 39 years; and aged between 40 and 64) by highest level of education attained. <http://ec.europa.eu/eurostat>.
- Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*, 55(6), 557–566. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.07.003>.
- Gabaldon, P., De Anca, C., Mateos De Cabo, R., & Gimeno, R. (2016). Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 371–385. <https://doi.org/10.1111/corg.12141>.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G.N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 391–412). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231365.n20>.
- Gregory-Smith, I., Main, B. G. & O'Reilly, C. A. (2013). Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal*, 124(574), 109–128. <https://doi.org/10.1111/eoj.12102>.
- Grosvold, J., Rayton, B. & Brammer, S. (2016). Women on corporate boards: A comparative institutional Analysis. *Business and Society*, 55(8), 1157–1196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0007650315613980>.
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113–130.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422–447.
- Instituto Europeo de la Igualdad de Género (2007). La igualdad de género en la toma de decisiones financieras. <http://eige.europa.es>.
- Isidro, H. & Sobral, M. (2015). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1–19. <https://doi.org/DOI: 10.1007/s10551-014-2302-9>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kinnear, T. & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados*. Mc Graw Hill.
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>.

- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Konrad, A. M. & Kramer, V. W. (2006). How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(12), 22.
- KPMG (2020). Foro del Consejero. Las respuestas a la Covid-19 desde el Consejo. <https://home.kpmg/es/es/home/eventos/2020/05/foro-anual-del-consejero-2020.html>.
- Krueger, R.A. (1991). El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Madrid, Pirámide.
- Magnier, V. & Rosenblum, D. (2014). Quotas and the transatlantic divergence of corporate governance. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 34(2), 249–298.
- Main, B. G. M. & Gregory-Smith, I. (2018). Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors. *British Journal of Management*, 29(1), 136–155. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12208>.
- Marquardt, C. & Wiedman, C. (2016). Can shareholder activism improve gender diversity on corporate boards? *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 443–461. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/corg.12170>.
- Mateos de Cabo, R.; Gimeno, R & Lorenzo, E. (2011). Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(1), 77–95.
- Mateos de Cabo, R. (2017). Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(2), 53–80. <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3758>.
- McGuire, G. (2002). Gender, race, and the shadow structure a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender and Society*, 16(3), 303–322.
- Niederle, M. & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete too Much? *Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101.
- OECD. (2019). Employment: Time spent in paid and unpaid work, by sex. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54757>.
- Pande, R. & Ford, D. (2011). Gender Quotas and Female Leadership : A Review. Background Paper for the World Development Report on Gender, 1–42. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5>.
- Phelps, E. S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, 62(4), 659–661.
- Powell, G. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 68–75.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468647>.
- Rubio-Marín, R. (2012). A new European parity-democracy sex equality model and why it won't fly in the United States. *American Journal of Comparative Law*, 60(1), 99–125.

- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, Explanations, And impact. *Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>.
- Sánchez, P. C., Sánchez Ballesta, J. P. & García Meca, E. (2012). Factores explicativos del buen gobierno en la empresa Española. *Revista de Contabilidad*, 15(2), 237–255. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(12\)70044-4](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(12)70044-4).
- Schwab, K., Crotti, R., Geiger, T., Ratcheva, V., & Zahidi, S. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. www.weforum.org.
- Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M. & Huse, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 289–315.
- Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48–58.
- Straub, C. (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, S.; Sealy, R. & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance*, 17(3), 320–337.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899–931.
- Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>.
- Virtanen, A. (2012). Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 571–593. <https://doi.org/DOI 10.1007/s10997-010-9164-z>.
- Wolfers, J. (2006). Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, 42(3), 531–541.