



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección  
de empresas**

**DIVERSIDAD DE GÉNERO EN  
LOS CONSEJOS DE  
ADMINISTRACIÓN**

Presentado por:

***Alicia Lubiano García***

Tutelado por:

***Fernando Tejerina Gaité***

*Valladolid, 28 de junio de 2018*

## **RESUMEN TRABAJO**

En los últimos años la igualdad de género se ha convertido en un tema de actualidad y de debate social, en este contexto se ha analizado específicamente la diversidad de género en los Consejos de Administración, contextualizando de forma teórica nociones básicas sobre los Consejos y la situación actual de la mujer en éstos, además del análisis de la evolución hasta llegar a dicha situación.

Otro tema de debate actual es la brecha salarial entre hombres y mujeres, se ha querido extrapolar este asunto también dentro de los Consejos de Administración, por ello en un primer momento se ha expuesto de forma teórica la composición de la remuneración de los miembros del Consejo.

Finalmente a través de un estudio empírico se han analizado todos los aspectos relacionados con el tema, para ver la situación de las mujeres en el Consejo y si existe diferencias de remuneración entre hombres y mujeres en el mismo.

## **WORK SUMMARY**

In recent years gender equality has become a topic of topicality and social debate, in this context has been specifically analyzed gender diversity in the boards of directors, contextualizing theoretically basic notions of Advice and the current situation of women in these, in addition to the analysis of evolution to reach this situation.

Another issue of current debate is the wage gap between men and women, it has been wanted to extrapolate this issue also within the boards of directors, so at first it has been theoretically exposed the composition of the remuneration of members of the Council.

Finally, through an empirical study, all the aspects related to the topic have been analyzed, to see the situation of the women in the Council and if there are differences of remuneration between men and women in the same one.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. <i>Estructura del Consejo de Administración .....</i>	<i>8</i>
2.1.2. <i>Funciones del Consejo de Administración .....</i>	<i>9</i>
2.1.3. <i>Diversidad en el Consejo de Administración .....</i>	<i>10</i>
<b>2.2. SITUACIÓN DE LA MUJER EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>12</b>
2.2.1. <i>Leyes y normativas en relación a mejorar la igualdad de género dentro del Consejo de Administración .....</i>	<i>12</i>
2.2.2. <i>Situación actual de la mujer en los Consejos de Administración .....</i>	<i>16</i>
2.2.3. <i>Evolución de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración .....</i>	<i>17</i>
2.2.4. <i>Barreas para el acceso de mujeres a los Consejos .....</i>	<i>19</i>
2.2.5. <i>Ventajas de la diversidad de género en los Consejos de Administración.....</i>	<i>20</i>
<b>3. REMUNERACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. TIPOS DE REMUNERACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>4. ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. MUESTRA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2. VARIABLES .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....</b>	<b>26</b>
4.3.1. <i>Total de consejeros .....</i>	<i>26</i>
4.3.2. <i>Porcentaje de Consejeras sobre el total de consejeros de cada empresa.....</i>	<i>29</i>
4.3.3. <i>Porcentaje del tipo consejeras respecto al total de consejeros .....</i>	<i>30</i>
4.3.4. <i>Remuneración.....</i>	<i>33</i>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- ❖ Gráfico 1. Relevancia de la gestión de la diversidad en los diferentes ámbitos del Consejo ..... 11
- ❖ Gráfico 2. Valoración de la diversidad en un sentido más amplio..... 12
- ❖ Gráfico 3. Evolución del número de consejeras comparando España y la Unión Europea ..... 19
- ❖ Gráfico 4. Media del total de consejeros tanto del Ibex 35 como no Ibex 35 sin diferenciar género ..... 27
- ❖ Gráfico 5. Media total de consejeros de empresas del Ibex 35 sin diferenciar género ..... 27
- ❖ Gráfico 6. Media total de consejeros de empresas no pertenecientes al Ibex 35 sin diferenciar género..... 28
- ❖ Gráfico 7. Media total de consejeros para el año 2016 sin diferenciar género..... 28
- ❖ Gráfico 8. Media total de consejeros para el año 2005 sin diferenciar género..... 28
- ❖ Gráfico 9. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros en empresas del Ibex 35..... 29
- ❖ Gráfico 10. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros en empresas no pertenecientes al Ibex 35 ..... 29
- ❖ Gráfico 11. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros para el año 2016..... 30
- ❖ Gráfico 12. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros para el año 2005..... 30
- ❖ Gráfico 13. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para el año 2016 tanto de empresas del Ibex 35 como las que no lo son ..... 31
- ❖ Gráfico 14. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para el año 2005 tanto de empresas del Ibex 35 como las que no lo son ..... 31
- ❖ Gráfico 15. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para empresas del Ibex 35 ..... 32

❖ Gráfico 16. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para empresas no pertenecientes al Ibex 35.....	32
❖ Gráfico 17. Remuneración media de los consejeros para el año 2016	34
❖ Gráfico 18. Porcentaje por tipo de retribución media de los consejeros para el año 2016.....	34

### **ÍNDICE DE TABLAS**

❖ Tabla 1. Análisis de consejeras en los Consejos de Administración en empresas que cotizan en bolsa año 2005 .....	18
❖ Tabla 2. Análisis de consejeras en los Consejos de Administración en empresas que cotizan en bolsa año 2016 .....	18
❖ Tabla 3. Nivel de riesgo en función del número de consejeras .....	21
❖ Tabla 4. Cuadro resumen de análisis descriptivo .....	26
❖ Tabla 5. Análisis de la formación y la actividad de consejeros independientes tanto de empresas del Ibex 35 como para las que no lo son en el año 2016 .....	33
❖ Tabla 6. Resultado del Test de la T sobre diferencias entre remuneración entre empresas del Ibex 35 y las que no son del Ibex 35.....	35
❖ Tabla 7. Resultado del Test de la T sobre diferencias entre remuneración entre empresas con mayor y menor número de consejeras.....	36

## 1. INTRODUCCIÓN

La igualdad de género es un tema muy candente en la sociedad. En especial en este último año en España se ha convertido en un tema muy debatido y en una de las preocupaciones más relevantes de la población. La igualdad de género afecta a muchos ámbitos, en este trabajo se ha querido analizar un aspecto específico, la diversidad de géneros en los Consejos de Administración.

Son muchos los estudios que hablan sobre la peor situación de la mujer frente al hombre en este sentido, y sobre las ventajas o beneficios que supone equilibrar el género dentro de los Consejos. Además la diferencia de retribución entre hombres y mujeres lo que es llamado la "brecha salarial" también es un tema de debate continuo, y se ha querido con el trabajo analizar este aspecto dentro de los Consejos de Administración.

Los principales objetivos del trabajo son:

- ~ Observar la evolución del número de consejeras entre 2005 y 2016, analizando así si la regulación sobre el tema ha influido en dicha evolución.
- ~ Comparación del número de consejeras entre empresas del Ibex 35 y las que no pertenecen a éste.
- ~ Análisis de diferencias entre la remuneración de las empresas con más y menos consejeras.

En el trabajo se expondrá primero un marco teórico sobre los Consejos de Administración y específicamente la situación de las mujeres dentro de ellos, para después realizar un análisis empírico, tomando como muestra 70 empresas para el año 2016 y 62 empresas para el 2005, todas ellas cotizan en el mercado español, diferenciando además las que pertenecen al Ibex 35 de las que no, lo cual nos permitirá valorar la evolución y comparación de variables dentro de los conceptos establecidos.

## **2. MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

### **2.1. El Consejo de Administración**

El Consejo de Administración es una de las formas que puede tomar el órgano de representación y administración de las sociedades mercantiles (ya sean limitadas o anónimas), siendo el órgano colegiado de gestión para éstas. Se constituye cuando hay dos o más propietarios encargados de la administración de la empresa.

El poder de este órgano es otorgado por la Junta General de Accionistas, que nombra y fija sus responsabilidades y atribuciones, como podrían ser: la definición de la estrategia de la empresa, la determinación de la asignación de recursos, el diseño de la estructura organizativa o el nombramiento del director general y de los principales directivos. Además, también marca sus objetivos, remuneración, evaluación e incluso su destitución y sucesión.

El Consejo está compuesto por un número de personas físicas o jurídicas elegidas en la Junta General, que deben actuar según lo establecido por los estatutos sociales de la empresa.

Los miembros del Consejo de Administración son ante todo administradores, es decir, quedan sometidos al propio régimen general de éstos. La organización interna del Consejo puede ser acordada por cada sociedad de forma libre. Sin embargo, hay una serie de elementos obligatorios, que en España son los siguientes:

- Las reuniones del consejo deben ser convocadas por el presidente o persona que realice sus funciones.
- Para que sea válida la constitución del Consejo, es necesario que a la reunión acudan de forma presencial o bien con representantes la mitad más uno de sus componentes.
- Los acuerdos en el consejo se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros presentes en la reunión, salvo que en los estatutos se fije una mayoría más amplia.

- La ley establece que tanto los acuerdos como las discusiones llevadas a cabo en el consejo tendrán que estar plasmadas en un libro de actas.

### 2.1.1. Estructura del Consejo de Administración

No hay normas estrictas sobre el número de miembros que debe tener un Consejo de Administración, dependerá sobre todo del tamaño de la entidad. Cuanto más grande sea, más probable que tenga más consejeros, aun siendo cierto que se recomienda que sea un número impar de consejeros para facilitar las votaciones y no haya casos de empate.

La composición de Consejo de Administración es la siguiente:

- **Presidente**

Es el encargado de convocar y elaborar el orden del día de la reunión, además de presidir y coordinar dichas reuniones, también tiene el trabajo de asegurar el correcto funcionamiento del Consejo y de la organización de la evaluación anual del mismo consejo. En las PYMES normalmente la figura del presidente cae sobre la misma persona que el papel de ejecutivo, aunque lo recomendable sería separarlo.

- **Consejeros o administradores**

Dentro de los cuales serán divididos por grupos:

- ~ Consejeros ejecutivos: Son miembros del equipo de dirección de la compañía, con un puesto en el Consejo, es usual que tengan un perfil técnico que esté relacionado con su función de dirección.
- ~ Consejeros dominicales: son miembros del consejo que acceden a este por poseer un porcentaje de las acciones de la compañía. Son consultores externos, ajenos a la gestión diaria de la empresa, pero vinculados de forma directa con ésta, aunque pueden delegar en un profesional externo la actividad de representación de su participación.
- ~ Consejeros independientes: Son consejeros profesionales no vinculados con la gestión de la sociedad ni con los accionistas de control, aportando una visión externa e independiente; estos consejeros son elegidos por sus circunstancias profesionales y personales.



- Secretario del consejo

Tiene como objetivo garantizar el buen funcionamiento de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa que haya sido establecida. Se recomienda que la persona encargada de este puesto sea un experto en temas jurídicos.

- Comisiones

En empresas de gran tamaño se recomiendan la existencia de comisiones especializadas en temas concretos (remuneraciones, nombramientos, auditorías, etc.).

### 2.1.2. Funciones del Consejo de Administración

Son muchas las funciones asignadas a este órgano pero podrían ser resumidas en los siguientes puntos:

- **Liderar la empresa al máximo nivel:** refiriéndose al liderazgo de la gestión, siempre sujetos a las directrices marcadas por la Junta General de Accionistas. Se refiere tanto a lo que constituye el desarrollo y el logro de objetivos, como a la forma de lograr éstos en cuanto a transparencia, responsabilidad, ética y cumplimiento de la ley.
- **Definir la estrategia corporativa:** el Consejo tiene el deber de formular cuál es la misión y los valores de la empresa y de forma más concreta debe aprobar la estrategia corporativa, así como participar en las decisiones de carácter estratégico.
- **Responder ante accionistas y terceros:** el Consejo tiene el deber de hacer que se respeten los intereses legítimos y las aspiraciones de los accionistas y está obligado a rendir cuentas a éstos y a facilitar el cumplimiento de sus derechos.

También es responsable de:

- Asegurar el total cumplimiento de la regulación, así como de las normas éticas y de buena gestión, para el conjunto de la empresa.
- Asegurar transparencia sobre la información relevante.
- Asegurar que se respeten de forma plena los derechos e intereses legítimos de aquellos individuos o colectivos, que sin

ser accionistas, les afecta la conducta de la empresa de forma directa o indirecta.

- **Supervisar la gestión de la empresa** en cuanto al cumplimiento de los planes establecidos, de la rentabilidad, eficacia de la gestión, potencial de desarrollo y viabilidad. También debe evaluar continuamente los riesgos que tiene la empresa y elaborar planes y controles sobre éstos.
- **Supervisar al ejecutivo:** El consejo seleccionará y designará al primer ejecutivo, controlará su actividad y además de fijar su retribución, también debe asegurar planes de sucesión. Igualmente se encargarán de aprobar las propuestas de nombramiento de los altos directivos y del cese de éstos.
- **Gestionar al propio Consejo:** controlar su propia gestión, además de establecer su estructura interna, los procedimientos de trabajo a seguir, establecer los criterios y políticas para determinar su propia retribución y por último tendrá que llevar a cabo regularmente una evaluación de su propia gestión.

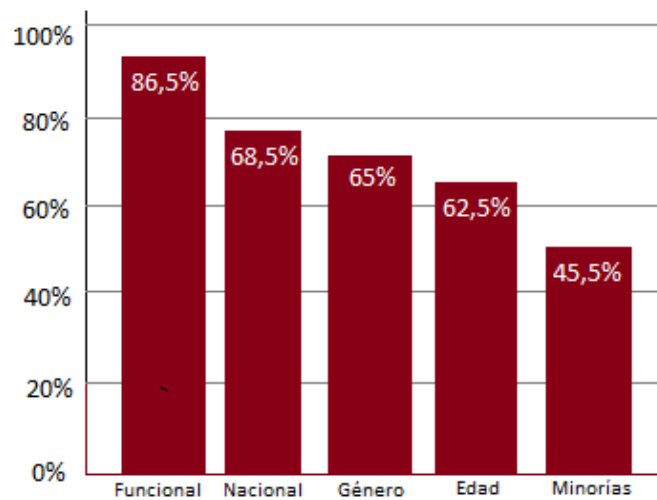
### 2.1.3. Diversidad en el Consejo de Administración

La diversidad, tanto para las compañías como para los Consejos, es un tema fundamental en una sociedad global. Se considera que es importante fomentar la diversidad en todos los aspectos, puesto que enriquece a la propia empresa. Por ejemplo diversidad en cuanto al rango de edad de los individuos partícipes, su nacionalidad o género, esto último se ha convertido en un tema de actualidad y de debate. A continuación se analizará la relevancia para un grupo de consejeros/as encuestados la diversidad en los diferentes ámbitos del Consejo, según el informe PwC's 2015 Annual Corporate Directors Survey. En el Gráfico 1 se representa la opinión de los encuestados, los cuales votaron entre las siguientes formas de diversidad:

- ~ Funcional: diversidad en cuanto a especialización y experiencia en diferentes ámbitos o sectores.
- ~ Nacional: diversidad en cuanto a procedencia geográfica de los consejeros.

- ~ Género: mujeres y hombres.
- ~ Edad: aumento de la diversidad en cuanto al rango de edad entre los miembros del Consejo.
- ~ Minorías: cajón de sastre en el que incluyen diferentes grupos sociales minoritarios.

Gráfico 1. Relevancia de la gestión de la diversidad en los diferentes ámbitos del Consejo

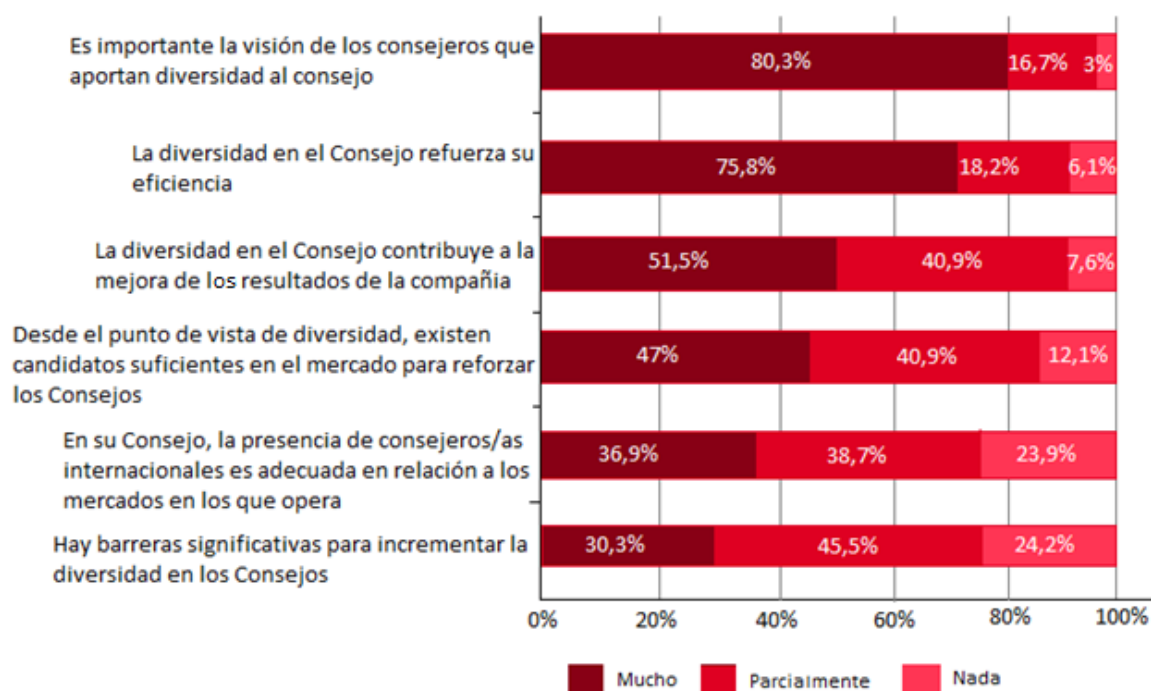


**Fuente:** informe PwC's 2015 Annual Corporate Directors Survey.

Los entrevistado sitúan el género en el tercer puesto de relevancia (65%), solo por encima de variables relativas a la edad y minorías. A pesar de todas las recomendaciones sobre el aumento de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración, los consejeros no le dan máxima importancia a este aspecto tal y como se muestra en el gráfico. Es importante separar la opinión entre consejeros y consejeras respecto al tema puesto que tienen opiniones dispares, mientras que ellas (las entrevistadas) cuantifican la importancia del género en un 63%, para ellos es de un 35%.

Es interesante indagar más en el tema y para ello en el Gráfico 2 se puede ver con detalle la valoración de la diversidad en su sentido más amplio.

Gráfico 2. Valoración de la diversidad en un sentido más amplio



Fuente: informe PwC's 2015 Annual Corporate Directors Survey.

En el Gráfico 2 los consejeros/as entrevistados consideran mayoritariamente que la diversidad en los Consejos de Administración es beneficiosa tanto por la visión más amplia que ofrece, como por el refuerzo que supone a la eficiencia de los Consejos. Por otra parte, más de la mitad de los entrevistados consideran que no hay suficientes candidatos en el mercado para poder llegar a cubrir la diversidad de género, que deberían de tener más consejeros internacionales en sus Consejos y, por último, son más lo que creen que no hay barreras significativas que impidan la diversidad en los Consejos.

## 2.2. Situación de la mujer en el Consejo de administración

En este punto nos introducimos en el grosor del trabajo. En primer lugar se presentará el contexto legislativo sobre el tema, tanto en España como en Europa.

### 2.2.1. Leyes y normativas en relación a mejorar la igualdad de género dentro del Consejo de Administración

## España

### · **Código Unificado Conthe (mayo 2006)**

**Recomendación 15.** *Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación: y que, en particular, la Comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:*

- a. *Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras.*
- b. *La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.*

### · **Ley de Transparencia, LO 3/2007 de 22 de marzo**

**Art. 75.** *Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles.*

*Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley.*

### · **Ley de Sociedades de Capital, RD 1/2010 de 2 de julio**

**Art. 155 bis.** *Carácter necesario del consejo de administración.*

1. *Las sociedades cotizadas deberán ser administradas por un consejo de administración.*
2. *El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras.*

**- Orden ECC/461/2013 de 20 de marzo sobre el contenido mínimo y estructura del Informe anual de Gobierno Corporativo y otros**

*f) El informe anual de gobierno corporativo deberá incluir información relativa al número de consejeras que integran el consejo de administración y sus comisiones, así como el carácter de tales consejeras; todo ello con indicación de la evolución de esta composición en los últimos cuatro años.*

*Igualmente, se incluirá información sobre las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, así como las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que al proveerse nuevas vacantes:*

*1.º Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras.*

*2.º La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.*

*Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo deberá explicar los motivos que lo justifiquen.*

**- CUBG Sociedades Cotizadas (junio 2013)**

**Recomendación 14.** *Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, la Comisión de Nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:*

*a. Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen*

*la selección de consejeras;*

*b. La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos,*

*mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.*

## **- CBG Sociedades Cotizadas (febrero 2015)**

**Recomendación 14.** *Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:*

- a) Sea concreta y verificable.*
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.*
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.*

*Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.*

*Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.*

*La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.*

### **Informes anuales de Buen Gobierno**

- **2007:** no hay información expresa sobre consejeras
- **2007-2012:** en el apartado B.1.27 explican la recomendación 15 del Código Conthe (2006). Aparecen ya datos sobre consejeras.
- **2013:** información explícita (tabla de los últimos 4 años con el nº y carácter de las consejeras, además de la explicación de las recomendaciones) en el apartado C del Informe.

Como se puede observar, desde 2006 ha aumentado considerablemente la regulación sobre la igualdad de mujeres y hombres en los Consejos de Administración, aunque la forma que toma esta regulación es de recomendaciones, es decir no obliga a las empresas a incluir mujeres en sus consejos simplemente les recomienda hacerlo.

## Unión Europea

La UE tiene competencias y legisla en materia de igualdad entre hombres y mujeres desde 1957. Además en 1984 y 1996 también lanzó Recomendaciones del Consejo para fomentar la participación equilibrada en el proceso de toma de decisiones entre hombres y mujeres.

En 2012 La Comisión Europea lanza la última Directiva en relación a este tema, con objetivo fijado al año 2020. La Directiva propuesta establece un objetivo de un 40 % de presencia del género menos representado entre los administradores no ejecutivos de empresas cotizadas en bolsa. Además establece que *“las empresas con un porcentaje inferior (menos del 40 %) tendrán que realizar los nombramientos para cubrir dichos puestos sobre la base de un análisis comparativo de las cualificaciones de cada candidato, aplicando criterios claros, inequívocos y no sexistas. Cuando la cualificación sea idéntica, se deberá dar prioridad al género infrarrepresentado. Así pues, el objetivo de alcanzar al menos un 40 % de presencia del género menos representado en los puestos no ejecutivos tendrá que ser alcanzado en 2020, mientras que las empresas públicas (sobre las que las autoridades públicas ejerzan una influencia dominante) dispondrán de dos años menos, hasta 2018. Se espera que la propuesta afecte a unas 5.000 empresas en la Unión Europea. No se aplica a las PYMEs (empresas con menos de 250 empleados y un volumen de negocios anual a nivel mundial no superior a 50 millones de euros).”* (Comisión Europea, 14 de noviembre 2012)

La regulación respecto a este tema es bastante amplia como hemos podido ver. A continuación, analizaremos como está la situación de la mujer en los Consejos de Administración en España para después continuar con la evolución que ha hecho llegar a este momento.

### **2.2.2. Situación actual de la mujer en los Consejos de Administración**

La realidad en Europa y España es que en las universidades las mujeres tienen mayor presencia que los hombres, siendo un 60% el porcentaje de tituladas con respecto al total. Sin embargo, en el mercado laboral el porcentaje disminuye al 40%, alejándose de la situación de los hombres, y según van



aumentando los puestos de responsabilidad, el porcentaje disminuye aún más. En los países que forman la OCDE, solo un tercio de los puestos directivos son asumidos por mujeres, lo cual puede deberse tanto a la renuncia por parte de las mujeres, como veremos más adelante por la mala conciliación entre vida laboral y familiar, o a otras barreras de acceso, las cuales hacen que las empresas eviten tener más mujeres en altos puestos directivos.

Según un estudio publicado por Atrevia con la colaboración de IESE Business School para una muestra de 133 empresas que cotizaban en el mercado continuo español en el ejercicio 2017, titulado "Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas", el 46,6% de las empresas de la muestra solo tienen una mujer o ninguna en sus Consejos de Administración, siendo el sector inmobiliario el más perjudicado y el financiero el que mejor concilia el género en los puestos del Consejo.

En cuanto a la posición de España frente a la UE en este tema, es inferior a la media del resto de países de la comunidad, siendo 25% el porcentaje de mujeres en los órganos de las empresas en la UE de media y solo el 19% en España.

### **2.2.3. Evolución de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración**

En primer lugar, se analizará cómo estaba la situación de la mujer en 2005, para posteriormente compararla con la situación en 2016. El análisis comienza en 2005 puesto que es justo el año antes de que saliera la primera normativa en España en relación a la equidad en cuanto a género en el Consejo de Administración.

La comparación se hará a través de dos cuadros, uno para cada año, obtenidos en el "Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales" (CNMV) respectivo de cada año a analizar.

Tabla 1. Análisis de consejeras en los Consejos de Administración en empresas que cotizan en bolsa año 2005

	Nº de Consejeras	% sobre total	Nº de sociedades con mujeres	% sobre el total
Ibex 35	17	3,3	12	34,3
Más de 1.000M.€	20	6,5	12	46,2
Menos de 1.000 M.€	58	6,6	41	35,7
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>5,6</b>	<b>65</b>	<b>36,9</b>

**Fuente:** CNMV, Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales

Tabla 2. Análisis de consejeras en los Consejos de Administración en empresas que cotizan en bolsa año 2016

	Nº de Consejeras	% sobre total	Nº de sociedades con mujeres	% sobre el total
Ibex 35	90	19,7	34	97,1
Más de 500 M.€	61	15,9	31	86,1
Menos de 500 M.€	72	14,3	47	71,2
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>16,6</b>	<b>112</b>	<b>81,8</b>

**Fuente:** CNMV, Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales

Como se puede observar en las Tabla 1 y 2, el aumento de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración es notable en estos 11 años, puesto que ha aumentado en 123 consejeras (11 puntos porcentuales) y 47 empresas nuevas han incluido al menos una mujer en su Consejo (casi 45 puntos porcentuales). La evolución es muy positiva, pero a continuación se hará un análisis más exhaustivo desde el año 2012 al 2018 (año actual) para analizar mejor esta evolución y compararla con la media de la Unión Europea.

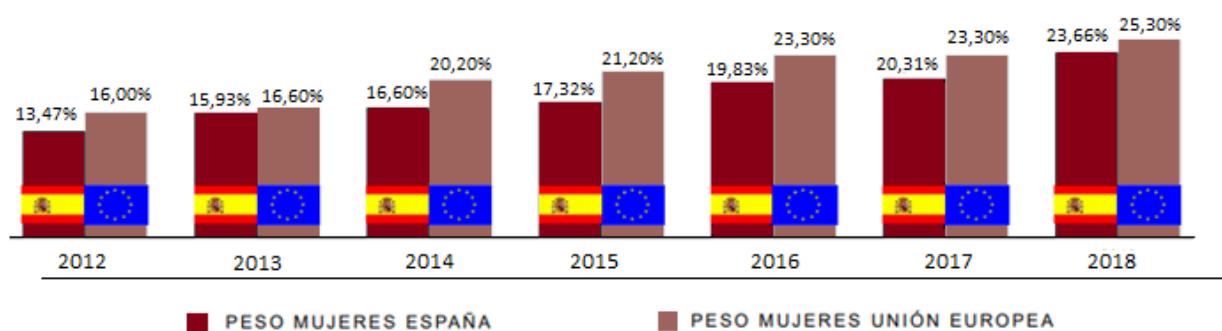
La presencia de las mujeres en el mercado continuo español ha aumentado en 10,2 punto porcentuales en 6 años, tal y como se puede observar en el Gráfico 3. Representa un gran aumento, conseguido con esfuerzo, pero aun así España se encuentra muy alejado de la media de la UE, según los datos actualizados en el segundo trimestre de 2017. El dato de la UE respecto a la

media de consejeras es del 25,3%, situando a España 1,64 puntos porcentuales menos que la media de los países de la UE.

Tal y como se puede observar en el Gráfico 3, España durante tres años consecutivos ha acortado distancias con respecto a la UE: en el año 2017 fueron 3 puntos de separación y en el precedente la brecha ascendió a 3,5 puntos porcentuales.

Es notable que los datos son positivos, no solo por el aumento del peso de las consejeras en las empresas españolas, sino también porque cada vez estamos más cerca de la media europea.

Gráfico 3. Evolución del número de consejeras comparando España y la Unión Europea



Fuente: European Institute for Gender Equality (ATREVIA-IESE)

Tras entender como es la situación de la mujer en los Consejos de Administración, se analizará a continuación posibles causas que hayan influido en esta situación.

#### 2.2.4. Barreras para el acceso de mujeres a los Consejos

El término techo de cristal se utiliza para identificar la multitud de barreras a las que se enfrentan las mujeres para incorporarse a puestos directivos:

- ~ **Barrera cultural:** históricamente se ha identificado la figura de liderazgo con un hombre, atribuyendo a este concepto cualidades más típicas del sexo masculino. Es por esta razón que surge esta barrera cultural, puesto que un cambio de mentalidad es complicado y lleva su tiempo. También en ocasiones los requisitos que se le piden a las mujeres son mayores que a los hombres. Como históricamente los puestos de alta dirección no han sido ocupados por mujeres se puede considerar arriesgada esta situación

por la incertidumbre que genera, por lo que se podrían exigir más requisitos a las mujeres, siendo una forma de garantizar la eficacia de las consejeras y de reducir el riesgo.

- ~ Falta de experiencia: en muchas ocasiones se considera que la mujer no tiene la experiencia ni cualificación necesaria para estar en estos puestos, aunque diversos estudios demuestran lo contrario. Además, en algunas empresas se exige como requisito haber ocupado puestos ejecutivos o en la dirección, por lo que dejaría a la mayoría de mujeres fuera de las posibilidades de optar a estos puestos.
- ~ Conflicto entre trabajo y familia: culturalmente es la mujer quien tiene más peso sobre las responsabilidades familiares (cuidados de los hijos, tareas domésticas) y por ello en muchas ocasiones éstas tienen que elegir entre promocionar en su carrera laboral o sus responsabilidades familiares. Debido a la creencia de que es difícil la conciliación familiar y laboral en muchas ocasiones las empresas se resisten a contratar mujeres y más aún a darles puestos de responsabilidad.

Son bastantes los problemas con los que se encuentra una mujer para acceder a un Consejo, desaprovechando así las empresas todos los beneficios que esto genera y que han sido resumidos en el siguiente apartado.

#### **2.2.5. Ventajas de la diversidad de género en los Consejos de Administración**

A continuación, se expondrán las ventajas de tener un mayor número de mujeres en los Consejos, según destacan algunos estudios:

- Mejora de la rentabilidad de la empresa: según un estudio de Gender Diversity Profitable, elaborado junto con Peterson Institute for International Economics, a través de la elaboración de una encuesta con una muestra de 21.980 empresas de 91 países en 2014, las empresas con más de un 30% de mujeres en sus Consejos presentaban un aumento significativo en la rentabilidad, incluso aumentando en un 15% sus beneficios netos y hasta en un punto porcentual su margen neto, en comparación con las empresas que no cumplen este requisito.

- Ligado a lo anterior podría considerarse un aumento de la reputación corporativa.
- Disminución del riesgo de crédito: según la base de datos INFORMA D&B, las empresas que alcanzan el nivel de mujeres en sus Consejos de Administración fijados por la ley, presentan menos riesgo que las que no lo cumplen, tal y como podemos ver a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. Nivel de riesgo en función del número de consejeras

	Empresas con más de 40% de mujeres	Todas las empresas	Resto de empresas (< 40%)
Riesgo Alto	31,87 %	33,63 %	34,25 %
Riesgo medio Alto	38,80 %	39,05 %	39,14 %
Riesgo medio Bajo	27,73 %	25,60 %	24,86 %
Riesgo Bajo	1,61 %	1,72 %	1,75 %

**Fuente:** estudio INFORMA D&B

- Desempeño financiero y mayor y mejor innovación, en aquellas empresas que diversifican sus Consejos de Administración, (The Boston Consulting Group (BCG) a través de una encuesta a 1.700 empresas en ocho países del mundo).
- Un mayor número de mujeres en los Consejos favorece la aportación de nuevos valores, ideas y maneras de ver las cosas, enriquece la empresa y la beneficia haciéndola más segura y dándole una visión más completa de la realidad.
- Proporciona a la empresa más creatividad y una mejor resolución de problemas.

### 3. REMUNERACIÓN

La retribución es un aspecto fundamental en el gobierno de las empresas, en especial de aquéllas que cotizan en bolsa, puesto que se utiliza como mecanismo de control interno, ya que ayuda a combatir el conflicto de intereses entre accionistas y directivos. El conflicto proviene, tal y como establece la Teoría de la Agencia, de que los intereses de los directivos se enfocan más en el crecimiento de la empresa, para conseguir una mayor reputación y

remuneración, mientras que los accionistas se concentran en maximizar el valor de las acciones de la empresa. El mecanismo para conciliar tal disparidad de intereses que usan muchas empresas es mediante la retribución a los directivos con remuneración variable (no es manipulable) u otros tipos de retribución como podrían ser los activos financieros. Además, la retribución también tiene que servir como incentivo para atraer y retener a los mejores profesionales en la empresa.

En el siguiente apartado se va a tratar el tema de la remuneración dentro de los Consejos de Administración, un tema muy importante, el cual se tratará de forma detallada en el apartado práctico, analizando si existen diferencias entre la remuneración de consejeros y consejeras.

Tal y como se puede leer en el "Informe anual de remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas" del ejercicio 2016 (CNMV), existe por primera vez en España normativa (Orden ECC/461/20131 y la Circular 4/2013 de la CNMV) acerca de las remuneraciones de los miembros del Consejo de Administración intentando unificarlas dentro de las empresas cotizadas.

Según el informe mencionado, el criterio más utilizado para asignar la remuneración a los miembros de Consejo es a través del nivel de responsabilidad en el cargo desempeñado en el Consejo; por tanto, las retribuciones medias más altas están asignadas a presidentes ejecutivos, seguidos de los consejeros delegados, consejeros ejecutivos y después los no ejecutivos.

A continuación, se detallará cada una de las partidas que forman la remuneración de los consejeros, tal y como nos indica la CNMV.

### **3.1. Tipos de remuneración**

Los componentes de la remuneración de los consejeros se divide en los siguientes tipos:

- ~ Sueldo: este concepto incluye la remuneración que no tiene carácter variable y que el consejero ha devengado por labores ejecutivas.

- ~ Remuneración Fija: incluye el importe de la compensación monetaria fija, devengada por el consejero por la mera pertenencia al órgano de administración, independientemente de su asistencia a las reuniones del consejo.
- ~ Dietas: este concepto incluye la remuneración derivada de comisiones (si hubiera) y por la asistencia a reuniones del Consejo de Administración.
- ~ Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo: esta retribución es independiente del cargo que desempeñe, se fija en función del número de reuniones y comisiones en las que participe el consejero.
- ~ Indemnizaciones: toda retribución que se devengue por el consejero y sea derivada de cualquier causa de extinción de la relación del consejero con la sociedad; además incluye cualquier cantidad que el consejero tenga derecho a recibir en caso de que se anticipe el cese, incluso aunque esté condicionada.
- ~ Remuneración variable a C/P: se incluyen los importes variables que han sido devengados en menos de un año y están ligados a la consecución de objetivos de grupo o individuales y al desempeño de tareas.
- ~ Remuneración variable a L/P: exactamente recoge el mismo concepto que el apartado anterior pero lo devengado en un periodo superior a un año.
- ~ Otros conceptos: aquí se incluirán el resto de remuneraciones devengadas en el ejercicio y no contempladas en los apartados anteriores.
- ~ Importes de fondos acumulados y aportaciones a planes de pensiones: estos son dos conceptos que pueden ser agrupados en sistemas de ahorro a largo plazo. Se trata de partidas en las que el financiador es la sociedad ya sea de forma parcial o total y se pueden dotar de forma interna o externa a la sociedad.

- ~ Importe de acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas: es una retribución que no se hace en términos monetarios si no a través de acciones.

#### **4. ESTUDIO EMPÍRICO**

Después de la exposición del marco teórico del trabajo a continuación de expondrá el análisis empírico. Se trata de un estudio realizado con empresas que cotizan en bolsa, tanto pertenecientes al Ibex 35, como empresas de menor tamaño. Los datos obtenidos son tanto para el año 2016 como para el 2005. En primer lugar se explicarán todos los datos utilizados, adquiridos todos ellos en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

##### **4.1. Muestra del estudio**

El estudio se ha realizado para una muestra total de 70 empresas para el año 2016 y 65 para 2005, pero el análisis de los datos se ha ido realizando por diferentes grupos:

- ~ 35 empresas del Ibex 35 para el año 2016.
- ~ 35 empresas que cotizaron en el mercado español, pero no formaron parte del Ibex y tenían un capital inferior a 500 M. € en el año 2016.
- ~ 35 empresas del Ibex 35 para el año 2005.
- ~ 27 empresas que cotizaban en el mercado español pero no formaban parte del Ibex y tenían un capital inferior a 500 M. € en el año 2005. Se intentaron seleccionar las mismas empresas de este grupo que en 2016, pero de ocho de ellas no se han podido obtener datos, puesto que aparecieron después del 2005.

Todos los datos se han obtenido de la página oficial de la CNMV, en los informes correspondientes:

- Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales (tanto año 2005 como 2016).
- Informe anual de remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas (año 2016).



Igualmente se ha llevado a cabo una búsqueda individualizada de cada una de las empresas para la obtención de datos más detallados.

#### **4.2. Variables**

Podemos dividir las variables analizadas en dos grupos: por un lado, aquéllas relativas a los consejeros y, por otro lado, las que hacen referencia a la remuneración:

Respecto a las variables de los consejeros se analizarán:

- ~ Tamaño del Consejo: número total de consejeros en cada empresa examinada y distinción del género en cada una de ellas.
- ~ % de consejeras respecto al total de consejeros de cada empresa.
- ~ % de cada tipo de consejera (ejecutivas, dominicales, independientes, otras externos) respecto al total de los consejeros.
- ~ Dentro de los consejeros independientes, análisis de la formación y de la actividad que realizan.

Respecto a las variables de remuneración, primero se ha realizado una clasificación por tipos, rehaciendo los grupos que se exponen en la CNMV:

- Fijo: es la suma de lo que la CNMV llama sueldo y remuneración fija
- Variable: es la suma de la retribución variable a corto y a largo plazo.
- Por asistencia al Consejo: dentro de esta categoría se ha incluido la remuneración por pertenecer a las diferentes comisiones del consejo y las correspondientes dietas.
- Activos financieros: dentro del cual se incluyen la suma de los importes de fondos acumulados, aportaciones a planes de pensiones, el importe de las acciones otorgadas y el beneficio bruto de acciones ejercidas.
- Otros: cajón de sastre en el cual se incluyen la remuneración por otros conceptos.

Las variables analizadas en cuanto a remuneración han sido:

- Remuneración media de los consejeros respecto al número de empresas de cada grupo analizado.
- Porcentaje de los tipos de retribución que acaban de ser explicados, respecto a la retribución total de los grupos analizados.

- Media de los tipos de retribución respecto al total de consejeros.

### 4.3. Análisis e interpretación

A continuación, se realizará en un primer momento un análisis descriptivo de todas las variables anteriormente expuestas, divididas en apartados en función de los datos a analizar y, en segundo lugar, se llevará a cabo un análisis de las medias de los tipos de retribución con el test de la prueba T a través del programa SPSS.

Antes de iniciar el análisis descriptivo, en Tabla 4 se ha recogido un análisis descriptivo esquemático de las variables más relevantes.

Tabla 4. Cuadro resumen de análisis descriptivo

	Media	Máximo	Mínimo	Desviación típica
Tamaño total consejo	10,70	20	3	4,303
Nº hombres consejo	9,48	20	2	37,67
Nº mujeres consejo	1,23	6	0	4,27
% consejeras	19%	50%	5%	0,099
R. Total media	3.333,77	285.605	0	27.979,76
R. fija media	161,50	624	0	141,026
R. variable media	75,64	425,65	0	108,67
R.asistencia media	38,77	439,18	0	67,85
R. Act. Finc. media	4.603,23	285.266,80	0	34.058,91
R. Otros media	16,54	231,69	0	37,67

**Fuente:** elaboración propia. Cifra de remuneración en miles de €

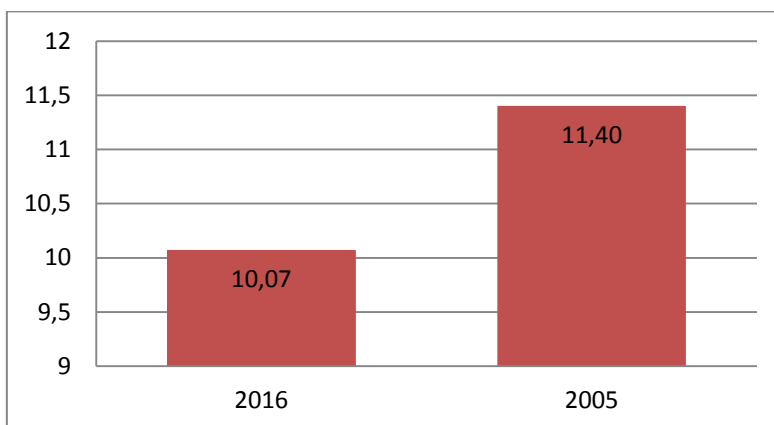
Para hacer la interpretación de los datos se ha hecho una división en grupos para realizar un análisis más exhaustivo.

#### 4.3.1. Total de consejeros

El primer análisis realizado es sobre el total de consejeros de las compañías sin distinguir género. Por tanto se han tomado datos de la suma de consejeras y consejeros, comparando los diferentes grupos.

Primero se ha analizado el total de empresas tanto del Ibex 35 como las que no son de éste. Como podemos ver en el Gráfico 4 la media del total de consejeros ha disminuido en estos 11 años en 1,33.

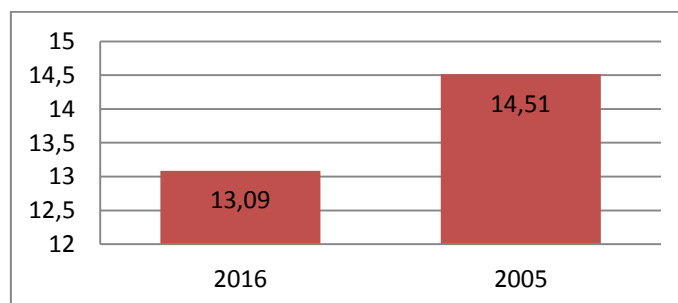
Gráfico 4. Media del total de consejeros tanto del Ibex 35 como no Ibex 35 sin diferenciar género



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

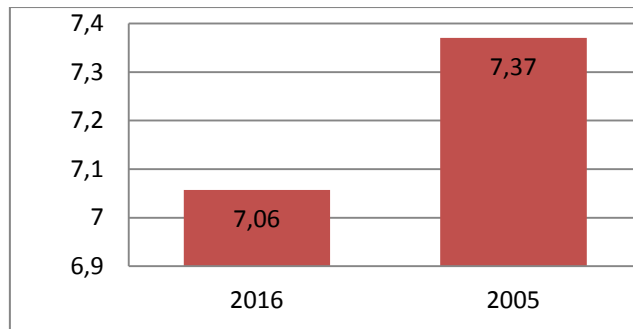
Cuando diferenciamos entre las empresas pertenecientes al Ibex 35 y las que no pertenecen al mismo, observamos que en ambos grupos los consejeros han disminuido en número en estos años, pero la disminución no ha sido igual. Como podemos ver en el Gráfico 5, en el grupo de empresas del Ibex 35 la bajada ha sido mayor (1,4 consejeros) que en el grupo de empresas no pertenecientes al Ibex 35, en el que la disminución ha sido de 0,3 consejeros, tal y como se puede ver en el Gráfico 6. Por tanto, la disminución ha sido mayor en el grupo de empresas del Ibex.

Gráfico 5. Media total de consejeros de empresas del Ibex 35 sin diferenciar género



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

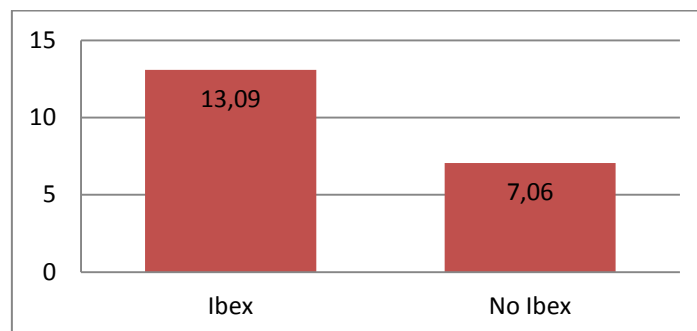
Gráfico 6. Media total de consejeros de empresas no pertenecientes al Ibex 35 sin diferenciar género



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

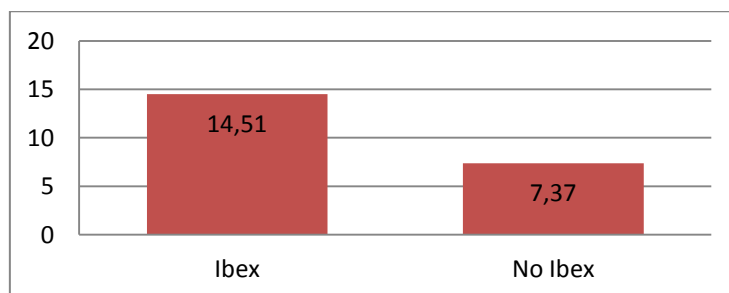
Respecto al análisis individual para cada año, se puede observar que para ambos años las empresas del Ibex 35 tienen por término medio más consejeros que las empresas que no pertenecen a este grupo, aunque hay que señalar diferencias por años, puesto que en el año 2016, como se puede ver en el Gráfico 7, la diferencia entre ambos grupos de empresas fue de 6,0 consejeros, siendo menos que en el año 2005, como se observa en el Gráfico 8, en el que se aprecia una diferencia de 7,1 consejeros. Por tanto, se puede concluir que la disminución de consejeros del año 2005 y 2016 se debe especialmente a las empresas del Ibex 35.

Gráfico 7. Media total de consejeros para el año 2016 sin diferenciar género



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

Gráfico 8. Media total de consejeros para el año 2005 sin diferenciar género



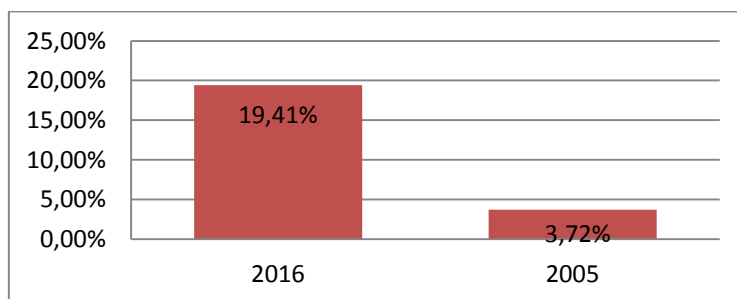
Fuente: elaboración propia con datos CNMV

En definitiva, han disminuido por término medio los consejeros del año 2005 al 2016, pero se ha mantenido que el grupo mayoritario es el de las empresas del Ibex 35, aunque también son las que han experimentado mayor descenso.

#### 4.3.2. Porcentaje de Consejeras sobre el total de consejeros de cada empresa

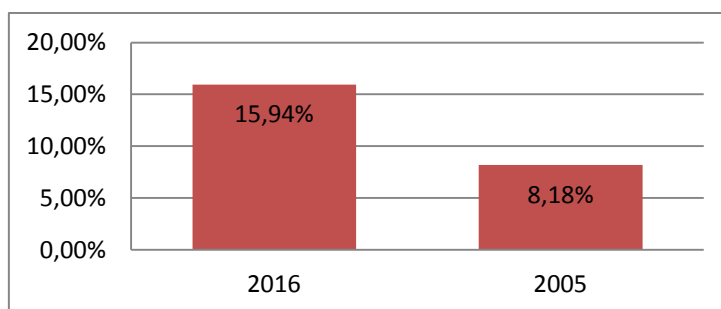
Respecto al análisis del total de consejeras, se ha podido observar que tanto para empresas del Ibex 35 como para las que no lo son, hay un mayor porcentaje de mujeres consejeras en el año 2016 que en el año 2005, como se puede apreciar en el Gráfico 9. En las empresas del Ibex la diferencia entre los años es de 15,59 puntos porcentuales, lo que supone un gran aumento del peso de las consejeras respecto al año 2005. En cuanto a las empresas que no pertenecen al Ibex 35, podemos observar en el Gráfico 10 que la diferencia asciende a 7,76 puntos porcentuales, casi la mitad que la del otro grupo de empresas. Además, gracias a la realización del Test de la T con el programa estadístico SPSS, se ha podido comprobar que para el año 2016 la diferencia por poco pero no es significativa, mientras que para el año 2005 la diferencia sí es significativa.

Gráfico 9. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros en empresas del Ibex 35



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

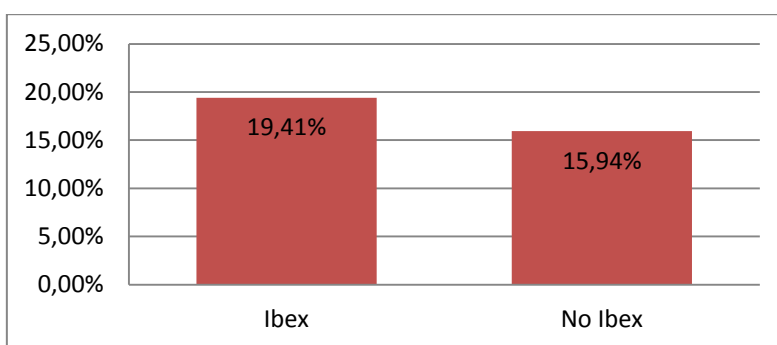
Gráfico 10. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros en empresas no pertenecientes al Ibex 35



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

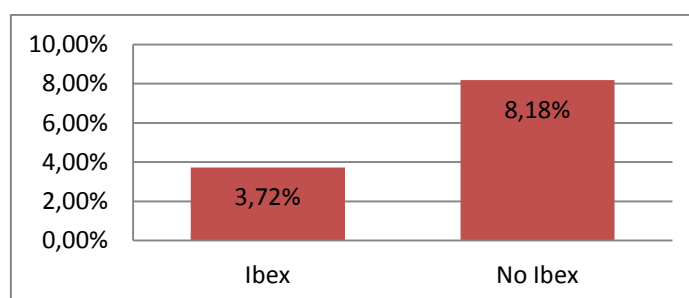
En cambio, si realizamos el análisis para los diferentes años, se puede observar que dependiendo del año el porcentaje de mujeres en los Consejos varía. Como podemos ver en el Gráfico 11, en el año 2016 las empresas del Ibex tenían más consejeras, exactamente 3,47 puntos porcentuales más, en cambio en el año 2005 fueron las empresas que no pertenecían al Ibex las que tenían más mujeres en sus Consejos, como se puede observar en el Gráfico 12, para ser exactos 4,46 puntos porcentuales más.

Gráfico 11. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros para el año 2016



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

Gráfico 12. Porcentaje de consejeras sobre el total de consejeros para el año 2005



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

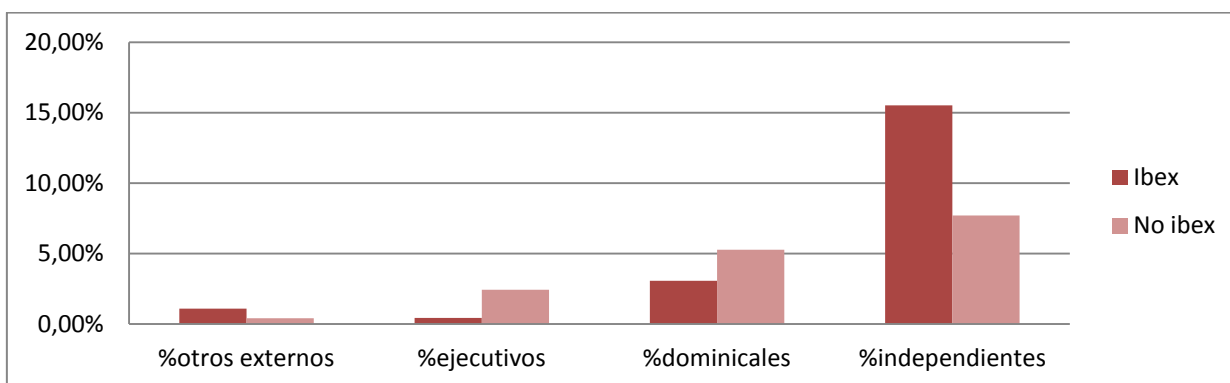
Por tanto, podríamos concluir que el porcentaje de consejeras en total ha mejorado desde el año 2005 hasta el 2016, siendo esta mejora provocada especialmente por las empresas del Ibex 35 puesto que en 2005 eran el grupo con menos porcentaje de consejeras y pasaron en 2016 a ser el grupo con más.

#### 4.3.3. Porcentaje del tipo consejeras respecto al total de consejeros

Como se puede ver en el Gráfico 13 en el año 2016 tanto para empresas del Ibex 35 como para las que no lo son, el tipo de consejera que predomina es el de independientes, siendo mucho mayor en empresas del Ibex 35 (15,5%) que en las de menor tamaño (7,69%). Tanto para el grupo de dominicales como de

ejecutivas, las empresas que no son del Ibex 35 superan en porcentaje a las que sí que lo son, en cambio pasa lo contrario en el grupo de otros externos. El grupo de consejeras ejecutivas fue el que menor peso tuvo dentro de los tres tipos principales de consejeras (ejecutivas, dominicales e independientes).

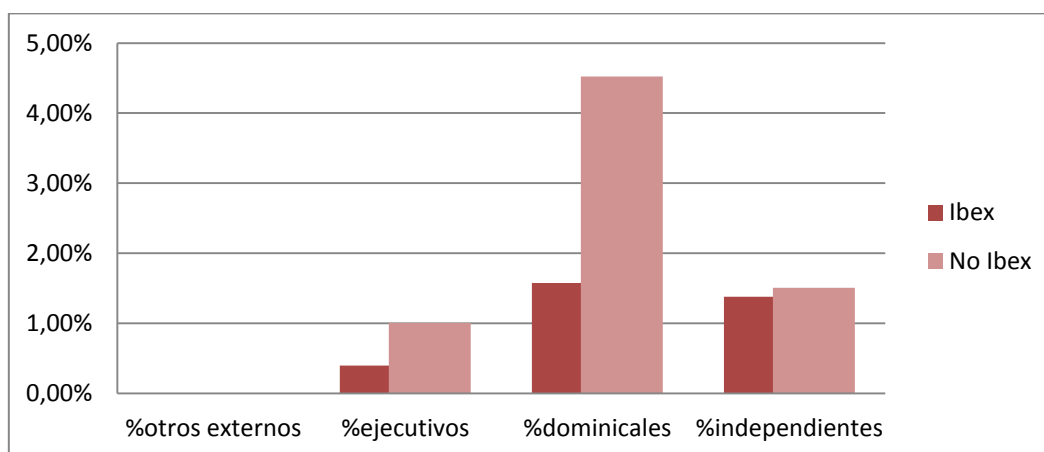
Gráfico 13. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para el año 2016 tanto de empresas del Ibex 35 como las que no lo son



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

En cambio, en el año 2005 fue el grupo de las consejeras dominicales el que tuvo mayor peso, como se puede observar en el Gráfico 14. En este año las diferencias porcentuales fueron muy pequeñas entre las empresas del Ibex 35 y las que no lo son, excepto en el grupo de dominicales, en el cual la diferencia es de 1,57% en empresas del Ibex 35 y un 4,52% entre las no pertenecientes al mismo. El grupo con menor presencia de consejeras se mantuvo hasta 2016 siendo el de ejecutivos.

Gráfico 14. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para el año 2005 tanto de empresas del Ibex 35 como las que no lo son

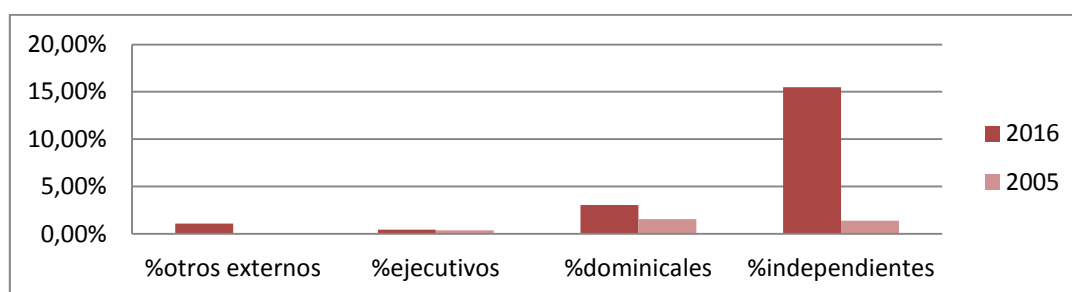


Fuente: elaboración propia con datos CNMV

Como hemos podido ver en el apartado anterior en el año 2016 en total hubo más consejeras que en el 2005, y al realizar el análisis por tipo de consejeras, esta dinámica se conserva para cada uno de los tipos tanto para empresas del Ibex 35, como se puede ver en el Gráfico 15, como para empresas que no pertenecen al Ibex 35, como se puede apreciar en el Gráfico 16.

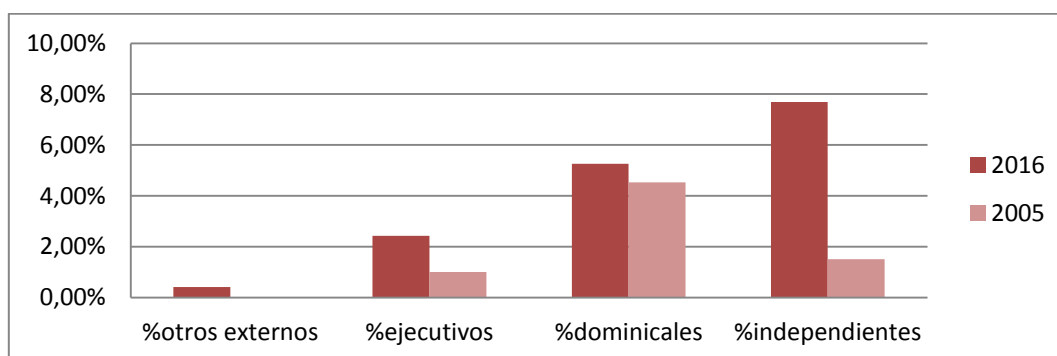
En ambos gráficos se puede observar que el grupo dominante sigue siendo el de consejeras independientes, mientras que el de ejecutivas se mantiene como el de menor peso.

Gráfico 15. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para empresas del Ibex 35



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

Gráfico 16. Porcentaje por tipo de consejeras respecto al total de consejeros para empresas no pertenecientes al Ibex 35



Fuente: elaboración propia con datos CNMV

A continuación se ha analizado, dentro del grupo de consejeras independientes, qué tipo de estudios han cursado y su actividad profesional, para intentar localizar si a la hora de entrar en los Consejos de Administración hubiera preferencia por un determinado perfil.

Como se puede ver en la Tabla 5, de 90 consejeras independientes, tanto de empresas del Ibex 35 como de las que no lo son, 64 tienen una formación



relacionada con la administración de empresas y el derecho, es decir, alrededor del 71% de las consejeras están enfocadas en esta materia. Además este grupo sigue siendo líder incluso diferenciando entre empresas del Ibex 35 y las que no pertenecen al Ibex 35, siendo el mayor cambio al hacer esta diferencia el elevado número de consejeras independientes con estudios relacionados con la ciencia en empresas del Ibex 35, que es mucho más bajo en empresas no pertenecientes a dicho índice.

En cuanto a la actividad profesional que realizan las consejeras, 64 de 90 se dedican a una actividad profesional relacionada con sus estudios y el segundo grupo más importante es el desempeño de la actividad académica.

Tabla 5. Análisis de la formación y la actividad de consejeros independientes tanto de empresas del Ibex 35 como para las que no lo son en el año 2016

		Empresas Ibex 35	Empresas no Ibex 35	TOTAL
<b>FORMACIÓN</b>	Derecho+Administración	50	14	<b>64</b>
	Marketing	0	2	<b>2</b>
	RRHH+Otros	1	3	<b>4</b>
	Ciencias	15	2	<b>17</b>
	Filosofía y Letras	3	0	<b>3</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	Académica	9	4	<b>13</b>
	Profesional	51	13	<b>64</b>
	Político	2	1	<b>3</b>
	Administración pública	7	0	<b>7</b>

**Fuente:** elaboración propia con datos CNMV

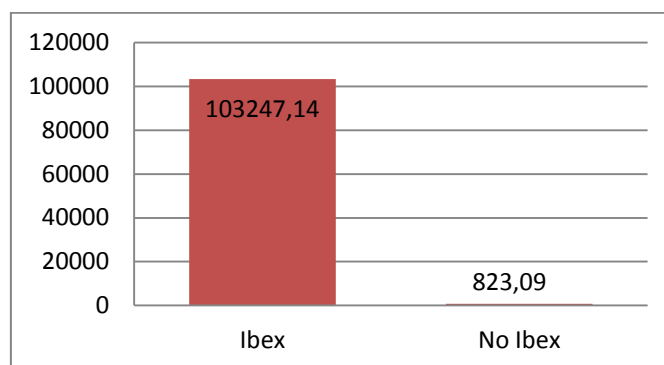
#### **4.3.4. Remuneración**

A continuación, se procede a explicar el análisis de la remuneración en los Consejos de Administración. Este análisis ha sido realizado solo para el año 2016, puesto que la CNMV no dispone de estos datos para el año 2005.

La primera observación que se puede realizar (Gráfico 17) es que las empresas del Ibex 35 tienen una remuneración media mucho mayor que las empresas que no pertenecen a este grupo, exactamente de 102.424,06 € más.

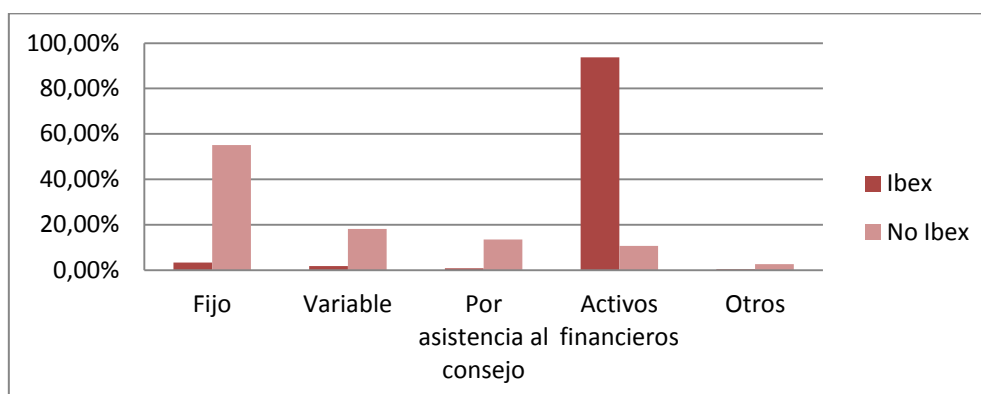
En cuanto al porcentaje por tipo de remuneración, el Gráfico 18 muestra que es la partida de activos financieros la que porcentualmente es mucho mayor en empresas del Ibex 35, y fundamentalmente es la que genera la diferencia vista en el gráfico anterior, puesto que el resto de partidas es mayor porcentualmente el grupo de empresas que no pertenecen al Ibex 35.

Gráfico 17. Remuneración media de los consejeros para el año 2016



**Fuente:** elaboración propia con datos CNMV. Cifra en miles de €

Gráfico 18. Porcentaje por tipo de retribución media de los consejeros para el año 2016



**Fuente:** elaboración propia con datos CNMV

Para hacer un análisis más exhaustivo se han realizado varios Test de la Prueba T de diferencias de medias a través del programa estadístico SPSS.

Con el primer test realizado se ha podido concluir, como se puede ver en la Tabla 6, que la remuneración es mayor en empresas del Ibex 35 que en las que no lo son, además esta diferencia permanece en todos los grupos que forman la remuneración, siendo la media por activos financieros la que genera una diferencia mayor (como ya habíamos podido observar con los gráficos anteriores). Además, esta diferencia es significativa en todas las partidas

excepto la remuneración media total y el grupo de otros remuneraciones, también por término medio.

Tabla 6. Resultado del Test de la T sobre diferencias entre remuneración entre empresas del Ibex 35 y las que no son del Ibex 35

Remuneraciones	Ibex 35 (1)	No Ibex 35(0)	T-Test	¿ es significativo?
Media del total	9.677,89	113,40	0,247	No
Media del Fijo	260,18	62,83	0,00	Si
Media del Variable	132,16	19,13	0,00	Si
Media por asistencia al consejo	61,96	15,58	0,004	Si
Media por activos financieros	9.193,984	12,47	0,266	No
Medias de otros	29,6131	3,47	0,004	Si

**Fuente:** elaboración propia

Respecto al segundo test realizado, se ha analizado si existen diferencias en cuanto a remuneración, entre las empresas con más y con menos porcentaje de consejeras. Para ello, se ha utilizado como punto divisorio de la muestra 0,18, siendo este el valor de la mediana, y así se ha podido partir la muestras en empresas con más consejeras ( $> 0,18$ ) o empresas con menos consejeras ( $< 0,18$ ).

Con este Test (Tabla 7) se ha podido concluir que las empresas con menos consejeras tienen una remuneración media más alta, debido fundamentalmente al grupo de los activos financieros, donde la diferencia entre empresas con más y menos consejeras es muy amplia. Por ejemplo, en partidas como remuneración fija o variable son las empresas con más consejeras las que tienen una remuneración mayor. Todas estas diferencias no son significativas, es decir, no se podrían extrapolar a otras muestras, requerirían su comprobación.

Cabe destacar el gran peso que tiene la partida de remuneración de activos financieros sobre todo en las empresas con menos consejeras. Esto podría ser explicado por un comportamiento de mayor aversión al riesgo entre las mujeres que entre los hombres, dado que es este tipo de remuneración el que presenta un mayor grado de riesgo.

Tabla 7. Resultado del Test de la T sobre diferencias entre remuneración entre empresas con mayor y menor número de consejeras

Remuneraciones	Empresas + consejeras	Empresas - consejeras	T - Test	¿ es significati vo?
Media del total	954,35	8.836,94	0,340	No
Media del Fijo	168,47	154,54	0,683	No
Media del Variable	84,60	66,68	0,494	No
Media por asistencia al consejo	37,17	40,37	0,846	No
Media por activos financieros	648,33	8.558,13	0,338	No
Medias de otros	15,78	17,30	0,867	No

Fuente: elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

En el trabajo se ha expuesto en una primera parte nociones básicas sobre el Consejo de Administración y la remuneración de los consejeros, también ha sido explicada la situación de las mujeres en los Consejos y el porqué de esta situación señalando barreras de entrada. En una segunda parte, se ha realizado un estudio empírico para comprobar con datos la situación de las mujeres en los Consejos comparando el año 2005 y el 2016 y también analizando la remuneración de los Consejos.

Las principales conclusiones que se han podido extraer son:

- Por término medio el total de consejeros ha disminuido del año 2005 al año 2016, siendo el grupo de empresas del Ibex 35 el que mayor tamaño presenta, aunque es el grupo que más pérdidas de consejeros ha experimentado.
- En 2016 el porcentaje de consejeras fue mayor que en 2005, y esta mejora fue gracias al aumento de consejeras en el grupo de empresas del Ibex, puesto que en 2005 este grupo tenía menos porcentaje de consejeras que las empresas no pertenecientes al Ibex 35, mientras que en 2016 la situación entre ambos grupos se dio la vuelta.

- La normativa que regula la situación de las mujeres en los Consejos empezó a desarrollarse a partir del año 2006, lo que podría haber influido positivamente en el mayor porcentaje de consejeras , aunque es una observación que no se puede comprobar de forma directa.
- En cuanto a la tipología de consejeras hubo un cambio desde el año 2005 hasta el 2016, puesto que en el primer año el tipo más sobresaliente fueron las consejeras dominicales, en cambio en 2016, el grupo mayoritario fue el de las consejeras independientes.
- Dentro de las consejeras independientes en el año 2016, se puede concluir que las más valoradas fueron aquéllas que tienen una formación relacionada con el derecho y la administración, mientras que las actividades a la que más consejeras independientes se dedican son aquéllas relacionadas con su formación.
- Las empresas pertenecientes al Ibex 35 tienen una remuneración media muy superior a las empresas que no pertenecen a este grupo.
- Las empresas con menos consejeras tienen una remuneración mayor, que las que tienen más por tanto se podría concluir de forma indirecta que no hay igualdad en la remuneración en cuanto al género, si bien esta diferencia se concentra en la modalidad de remuneración mediante “activos financieros”.

Por tanto, la diversidad de género en los Consejos de Administración ha mejorado notablemente desde el año 2005, aunque aún queda a las empresas españolas trabajo por realizar para alcanzar los niveles de consejeras de las empresas de nuestros homólogos en la Unión Europea.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Andrés Macario (2018): " Mujeres en los Consejos".  
Disponible en: [https://andresmacario.com/mujeres-en-los-consejos-infografia/#Signos\\_positivos\\_del\\_progreso\\_de\\_la\\_mujer\\_en\\_los\\_Consejos](https://andresmacario.com/mujeres-en-los-consejos-infografia/#Signos_positivos_del_progreso_de_la_mujer_en_los_Consejos)
- Arquitecturacontable (2018): Mujeres en los Consejos de Administración en España: Pocas y con poco Poder.

- Disponible en: <https://arquitecturacontable.wordpress.com/2018/01/10/mujeres-en-los-consejos-de-administracion-en-espana-pocas-y-con-poco-poder/>
- Atrevia-IESE (2018): "Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas".  
Disponible en : <https://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0466.pdf>
  - CNMV (2005): "Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales".  
Disponible en: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC2005.pdf>
  - CNMV (2005): "Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales".  
Disponible en: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC\\_2016.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2016.pdf)
  - CNMV (2016): " Informe anual de remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas".  
Disponible en: [http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IARC\\_2016.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IARC_2016.pdf)
  - Comisión Europea (2012): "Directiva para fomentar la igualdad de género en los Consejos de Administración".  
Disponible en: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm)
  - Emprende PYME (2016): "El Consejo de Administración".  
Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>
  - Europapress (2014): "Las empresas con más mujeres en puestos directivos son más rentables".  
Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-empresas-mas-mujeres-puestos-directivos-son-mas-rentables-estudio-20160303113034.html>
  - Finanzas para mortales (2017): "¿Qué es, cómo funciona y cómo se retribuye un Consejo de Administración?".  
Disponible en: <http://www.finanzasparamortales.es/que-es-como-funciona-y-como-se-retribuye-un-consejo-de-administracion/>

- Gutiérrez Carballo, J. (2016): "El Gobierno Corporativo: La retribución de los consejeros en empresas del IBEX 35". TFG de la Uva.
- INFORMA D&B (2013): " Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas".  
Disponible en: <https://www.paridad.eu/docs/mujeresV4.pdf>
- Instituto de Consejeros-Administradores (2012): "Funciones del Consejo de Administración".  
Disponible en: [http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/funci\\_consejo\\_admin\\_sl.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/funci_consejo_admin_sl.pdf)
- La Expansión (2018): "Consejo de Administración".  
Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/consejo-de-administracion.html>
- La Razón (2018): "La diversidad de género da un plus a los equipos directivos".  
Disponible en: <https://www.larazon.es/economia/la-diversidad-de-genero-da-un-plus-a-los-equipos-directivos-PI17680807>
- PWC (2016): "Consejos de Administración de Empresas Cotizadas".  
Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/consejos-administracion-septiembre-2016.pdf>
- Rodríguez García, J.M. (2012): "Gobierno Corporativo: la remuneración de los consejeros y la alta dirección". TFG de la Universidad de Cantabria.
- Trissa Strategy Consulting (2017): "El Consejo de Administración : ¿Qué es y cuáles son sus funciones?".  
Disponible en: <http://www.trissa.com.mx/articulos/el-consejo-de-administracion-que-es-y-cuales-son-sus-funciones->
- Wikipedia (2017): "El Consejo de Administración".  
Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Consejo\\_de\\_administraci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Consejo_de_administraci%C3%B3n)

## ANEXO I

### 2016

Empresas Ibex 35	Empresas no Ibex 35
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	ABENGOA, S.A.
ACCIONA, S.A	AYCO GRUPO INMOBILIARIO, S.A.
ACERINOX, S.A.	AZKOYEN, S.A.
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.	BIOSEARCH, S.A.
AENA, S.A	BODEGAS BILBAINAS, S.A.
AMADEUS IT GROUP, S.A.	BODEGAS RIOJANAS, S.A.
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	CLÍNICA BAVIERA, S.A.
BANCO DE SABADELL, S.A.	COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER, S.A
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.	COMPAÑÍA LEVANTINA DE EDIFICACIÓN Y OBRAS PÚBLICAS, S.A.
BANCO SANTANDER, S.A.	CORPORACIÓN EMPRESARIAL DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, S.A.
BANKIA, S.A	DESARROLLOS ESPECIALES DE SISTEMAS DE ANCLAJES, S.A.
BANKINTER, S.A.	DOGI INTERNATIONAL FABRICS, S.A.
CAIXABANK, S.A.	FINANZAS E INVERSIONES VALENCIANAS, S.A.
CELLNEX TELECOM, S.A.	FUNESPAÑA, S.A.
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.	GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSÉ, S.A.
ENAGAS, S.A.	IBERPAPEL GESTIÓN, S.A.
ENDESA, S.A.	INYPESA INFORMES Y PROYECTOS, S.A.
FERROVIAL, S.A.	LIBERTAS 7, S.A.
GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A.	LINGOTES ESPECIALES, S.A.
GAS NATURAL SDG, S.A.	LIWE ESPAÑOLA, S.A.
GRIFOLS, S.A.	MINERALES Y PRODUCTOS DERIVADOS, S.A.
IBERDROLA, S.A.	MOBILIARIA MONESA, S.A.
INDRA SISTEMAS, S.A.	NATRA, S.A.
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A	NATURHOUSE HEALTH, S.A.
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.	NICOLÁS CORREA, S.A.
MAPFRE, S.A	NYESA VALORES CORPORACIÓN, S.A.
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN, S.A.	ORYZON GENOMICS, S.A.
MELIA HOTELS INTERNATIONAL S.A	PRIM, S.A.
MERLIN PROPERTIES, SOCIMI, S.A	RENTA 4 BANCO, S.A.
RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.	REYAL URBIS, S.A.
REPSOL, S.A.	S.A. RONSA
SACYR, S.A.	SOLARIA ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE, S.A
TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.	TR HOTEL JARDÍN DEL MAR, S.A
TELEFÓNICA, S.A.	UNIÓN CATALANA DE VALORES, S.A
VISCOFAN, S.A.	URBAR INGENIEROS, S.A



## 2005

Empresas Ibex 35	Empresas no Ibex 35
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	ABENGOA, S.A.
ACCIONA, S.A	AYCO GRUPO INMOBILIARIO, S.A.
ACERINOX, S.A.	AZKOYEN, S.A.
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.	BIOSEARCH, S.A.
ALTADIS, S.A.	BODEGAS BILBAINAS, S.A.
ANTENA 3 DE TELEVISION, S.A.	BODEGAS RIOJANAS, S.A.
ARCELOR, S.A.	COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER, S.A
B. BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	COMPAÑÍA LEVANTINA DE EDIFICACIÓN Y OBRAS PÚBLICAS, S.A.
BANCO DE SABADELL, S.A.	CORPORACIÓN EMPRESARIAL DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, S.A.
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.	DOGI INTERNATIONAL FABRICS, S.A.
BANCO SANTANDER, S.A.	FINANZAS E INVERSIONES VALENCIANAS, S.A.
BANKINTER, S.A.	FUNESPAÑA, S.A.
CINTRA, S.A.	IBERPAPEL GESTIÓN, S.A.
ENAGAS, S.A.	INYPESA INFORMES Y PROYECTOS, S.A.
ENDESA, S.A.	LIBERTAS 7, S.A.
FOMENTO CONSTR. Y CONTRATAS, S.A.	LINGOTES ESPECIALES, S.A.
GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A.	LIWE ESPAÑOLA, S.A.
GAS NATURAL SDG, S.A.	MINERALES Y PRODUCTOS DERIVADOS, S.A.
GESTELEVISION TELECINCO, S.A.	MOBILIARIA MONESA, S.A.
GRUPO FERROVIAL, S.A.	NATRA, S.A.
IBERDROLA, S.A.	NICOLÁS CORREA, S.A.
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESP., S.A.	NYESA VALORES CORPORACIÓN, S.A.
INDRA SISTEMAS, S.A.	PRIM, S.A.
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A	REYAL URBIS, S.A.
METROVACESA, S.A.	S.A. RONSA
NH HOTELES, S.A.	UNIÓN CATALANA DE VALORES, S.A
PROMOTORA DE INFORMAC.ES, S.A	URBAR INGENIEROS, S.A
RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.	
REPSOL, S.A.	
SACYR VALLEHERMOSO, S.A.	
SOGECABLE, S.A.	
TELEFONICA MOVILES, S.A.	
TELEFONICA PUBLIC. E INFORMAC., S.A.	
TELEFÓNICA, S.A.	
UNION FENOSA, S.A.	