



## Intervención en la inauguración de la Jornada Mujeres, Empresa y Liderazgo. Resultados empresariales de las mujeres en los órganos de dirección. Ministerio de Igualdad

**JULIO SEGURA, PRESIDENTE**

19 de noviembre, 2009

Querría en primer lugar agradecer a las organizadoras de este acto su invitación a participar en la inauguración del mismo. Materializaré mi agradecimiento tratando de explicar lo que sobre igualdad de género puedo aportar como Presidente de la CNMV, cuyo Consejo aprobó – a mediados de 2006- el Código Unificado de Buen Gobierno y algo de lo que puedo decir como académico que ha dedicado varias décadas de su vida profesional al análisis económico.

Como todos ustedes conocen, la Recomendación 15 del Código, reza así:

“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 las 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”.

Las sociedades cotizadas y las emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales tienen la obligación de remitir a la CNMV un informe anual sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código. Además la recomendación 15, como todas las recomendaciones del Código, está formulada bajo el principio de “cumplir o explicar”, no siendo por tanto exigible su implementación. Adicionalmente, la recomendación adolece de una cierta ambigüedad, posiblemente insalvable, pero que dificulta su interpretación, cuando habla de “escaso o nulo” número de consejeras. Obviamente nulo es cero por lo que escaso seguro que es, al menos, una consejera. Pero cabría la interpretación -que no comparto- de que dos es no escaso. ¿Cuál es la divisoria entre escaso y no escaso?

La CNMV ha sido la primera agencia supervisora de mercados y conductas de la UE en publicar un informe anual sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código. Dedicaré unos pocos minutos a comentar la evolución de los datos en el cuatrienio 2005-2008 desde tres puntos de vista: el peso numérico de las consejeras, la tipología de las mismas y los cargos ocupados por las mujeres en los órganos de gobiernos de las sociedades cotizadas.

En primer lugar, por lo que se refiere al número, el porcentaje de consejeras ha crecido ininterrumpidamente desde el 5,6% de 2005 hasta el 8,1% de 2008 y, por primera vez, en 2008, el porcentaje de consejeras en las sociedades del IBEX es superior al del resto de las

cotizadas. Además, el porcentaje de sociedades con mujeres en los Consejos de Administración, sobre el total del IBEX, ha pasado del 37% inicial al 53,7% en 2008.

Puede afirmarse que los datos muestran una tendencia creciente, pero dado que se parte de una situación inicial muy pobre no son especialmente demostrativos de una tendencia a la aceleración.

Sí se constata sin embargo una mejora apreciable en el grado de cumplimiento de la recomendación en las sociedades más grandes. De hecho, si en 2008 la cuarta parte de las empresas del IBEX no contaban con consejera alguna, en el conjunto de las cotizadas esta proporción se aproximaba a la mitad.

En segundo lugar, por lo que se refiere a la tipología de las consejeras, ésta ha evolucionado en contra de las ejecutivas –que reducen su peso del 16,8% de 2005 al 8% de 2008- y dominicales –del 58,9 al 48,6%- y a favor de las independientes, que pasan de representar en 2005 el 22,1% del total de consejeras al 39,1% de 2008. El dato es interpretable en función de la importancia que cada uno pueda asignar al papel de los consejeros independientes respecto a los ejecutivos. Creo que el papel de los consejeros independientes –cuando realmente lo son- puede ser muy importante desde la perspectiva de la gobernanza empresarial, pero la pérdida de presencia de las consejeras ejecutivas no es un dato positivo, aunque probablemente sea reflejo del escaso peso de las mujeres en puestos ejecutivos en las sociedades cotizadas.

Finalmente, por lo que respecta a los cargos ocupados por las consejeras, cabe señalar que sólo el 3% de los Presidentes de Consejos de Administración son mujeres. Por otra parte, de las 138 consejeras existentes en 2008 un 15,2% son miembros de la Comisión Ejecutiva, un 42% del Comité de Auditoría, un 29,7% de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y un 36,2% no forman parte de Comisión Delegada alguna. En otras palabras, la representación de las mujeres en la Comisión Ejecutiva es inferior a la que tienen en el Consejo, pero superior a ésta en los Comités de Nombramientos y Retribuciones y en el de Auditoría.

Señalar, por último, que en el caso de las Cajas de Ahorro, la representación femenina es muy superior. En las asambleas generales representan el 25% y en los órganos de administración el 18,3%, si bien cabe destacar que su presencia en la Comisión de Control es la más baja de los órganos de gobierno de las Cajas y, además, se ha reducido en 2 puntos porcentuales en 2008.

Hasta aquí los datos. La valoración más detallada se la dejo a ustedes.

Pero ¿qué se puede hacer con los datos? Existen ya varios trabajos e informes que, con carácter general, señalan la mejora que se produce cuando se incorporan mujeres a los Consejos de las empresas o a puestos directivos de las mismas. Muchos de ellos son estudios que utilizan técnicas simples de regresión y querría manifestarles mis dudas sobre el interés de continuar profundizando en esta línea, sin por ello restar mérito a lo hecho hasta ahora, que ha ayudado a que ya nadie dude de la necesidad de fomentar la incorporación de la mujer a la vida pública y profesional en todas sus esferas.

¿Cuáles son las razones de mis dudas? La primera es de carácter puramente estadístico. Las técnicas de regresión *naïf* omiten variables que pueden explicar parte de la variable objeto de estudio y estar, a su vez, correlacionadas con la(s) utilizada(s), de forma que los resultados no suelen ser robustos estadísticamente. Un estadístico diría que, en estos casos, los resultados no prueban relación alguna y yo soy estadístico facultativo del Estado.

La segunda razón es de sentido común. Dada la escasa presencia de mujeres en los Consejos, las incorporadas, con seguridad, han sufrido filtros mucho más exigentes que los superados por los consejeros masculinos, por lo que su calidad ha de ser más alta que la de la media.

Aparte argumentos políticos, éticos y de responsabilidad social corporativa, por mera eficiencia seguro que el resultado de incorporar mujeres a los órganos de gobierno de las empresas es muy positivo.

Por último, una razón de buen uso de los recursos. Creo que, afortunadamente, la conveniencia de potenciar la incorporación de la mujer a la gestión y gobierno de las empresas está aceptada por todos. Querría insistir en que en las etapas iniciales de la investigación, los resultados consisten en contrastar positivamente obviedades y que esa etapa inicial es necesaria, pero, afortunadamente, ese camino ya se ha recorrido. Por eso estoy convencido de que, a partir de ahora, la estrategia más útil es tratar de estudiar qué tipo de instrumentos y medidas pueden ser más eficaces para lograr el objetivo. Les pondré un par de ejemplos.

El primero es un trabajo<sup>1</sup> en el que se exploran las características de las empresas españolas relacionadas con la pertenencia de mujeres a sus Consejos de Administración. El trabajo encuentra como causas asociadas positivamente a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración características como el tamaño de la empresa, su forma cooperativa o familiar, su antigüedad o la mayor intensidad de utilización del factor trabajo, entre otras. Y, también, un resultado que permite ver con mayor optimismo los magros resultados que arrojan, por ahora, los datos que acabo de comentar: se detecta un efecto contagio en el sentido de que, una vez entra una mujer en el Consejo, la probabilidad de que haya una segunda aumenta. Quizá este tipo de resultados podría orientar la selección del tipo de organizaciones en las que el trabajo proactivo de incorporación sería más eficaz.

El segundo ejemplo tiene más calado y se refiere a las cuotas de candidatas a senadoras. En un reciente trabajo<sup>2</sup> se detecta con regularidad que, dado que los candidatos aparecen por orden alfabético y los votantes eligen al primer candidato en mayor proporción que al segundo y tercero, los partidos que piensan que, en una circunscripción sólo pueden obtener un puesto en el Senado nominan a mujeres con apellidos del final del alfabeto, sin que esto se encuentre justificado ni por el distinto nivel de votos que pudieran obtener mujeres y hombres ni por su distinta actividad como senadores. Es decir, estaríamos ante un caso en que una política de discriminación positiva, como la imposición de cuotas al número del candidatas en las listas del Senado, no ofrece los resultados esperados. En este caso, si se demuestra que las conclusiones son robustas, quizá sería mejor que los candidatos no aparecieran por orden alfabético sino de forma aleatoria.

He intentado aprovechar la ocasión que me brinda hablar delante de las máximas responsables del Ministerio de Igualdad y de representantes de empresas importantes preocupados por el problema de la igualdad de género, para señalar la importancia que tiene hacer estudios y buena investigación para poder diseñar medidas eficaces para aumentar la presencia de la mujer en distintos ámbitos y tratar de eliminar ciertas discriminaciones que sufre y que no son debidas simplemente a valores tradicionales sociales o educativos sobre el papel de la mujer en la sociedad.

En otros términos, el mensaje que he tratado de transmitirles es que la eficacia de las medidas depende de que los incentivos que generan sean los adecuados, por lo que puede suceder en algunos casos que ciertas medidas con atractivo mediático terminen dando resultados inapreciables, cuando no opuestos, a los perseguidos. Para evitar esto, es necesario fomentar

---

<sup>1</sup> Escort, L., Gimeno, R. y Mateos, R. (2009): *Discrimination on the Spanish Board of Directors: Analysis and Economic Implications*, trabajo presentado en el *Workshop COSME* (1,2 junio), Madrid. Todos los trabajos de esta reunión pueden consultarse en <http://www.cosme-ae.org>.

<sup>2</sup> Esteve-Bolart, B. y Bagues, M. (2009), *Are Women Pawns in the Political Game? Evidence from Elections in the Spanish Senate*, trabajo presentado en el *Workshop COSME* (1,2 junio), Madrid.

la investigación seria y evaluar, de forma continuada y periódica, la eficacia de las medidas adoptadas para fomentar la igualdad de género.

Nada más y muchas gracias por su atención.