



Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

TRABALLO DE FIN
DE GRADO

Consello de
Administración

Presenza feminina nas
empresas do sector do
petróleo e enerxía do
Ibex35

Rocío Rodríguez Padín

Xuño 2017

Traballo de Fin de Grado presentado na Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da
Universidade de Santiago de Compostela para a obtención do Grado en Administración e Dirección
de Empresas

RESUMO

O obxectivo fundamental deste traballo é analizar a presenza da muller nos consellos de administración (en adiante CA) das empresas do sector do petróleo e a enerxía do IBEX35. Para realizar o estudo utilizouse como fonte de información os informes anuais de goberno corporativo (en adiante IAGC) que deben presentar cada exercicio as propias empresas.

En termos xerais, os resultados acadados indican que existe unha ampla variabilidade nas empresas deste sector en canto á participación feminina nos CA. Aínda que ningunha das empresas acada a paridade en termos de xénero, Red Eléctrica e Iberdola sitúanse mais preto dela e superan a día de hoxe o obxectivo do 30% de mulleres no CA fixado polo Código de Bo Goberno Corporativo (en adiante CBG) para o ano 2020. No extremo oposto, Repsol e Endesa están moi lonxe de acadar este limiar.

A pesares de que existe normativa que avoga pola paridade nos CA, esta non ten carácter obrigatorio. Xa que logo, nas altas esferas dalgunhas empresas continúa existindo unha brecha significativa en materia de igualdade de xénero.

O traballo consta de 9.916 palabras.

ÍNDICE

RESUMO	1
ÍNDICE.....	2
ABREVIATURAS.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS E TÁBOAS.....	5
INTRODUCCIÓN	6
PLANIFICACIÓN	7
DESENVOLVEMENTO DO TRABALLO.....	8
1 MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 ROLES DO CONSELLO DE ADMINISTRACIÓN	8
1.1.1 Teoría da dependencia de recursos	8
1.1.2 Teoría da axencia.....	8
1.2 CÓDIGOS DE BO GOBERNO	10
1.3 ESTRUTURA DO CONSELLO DE ADMINISTRACIÓN E DAS COMISIÓNS.....	11
1.3.1 Conselleiros executivos e externos	11
1.3.2 Presidencia do Consello de Administración	12
1.3.3 Secretaría do Consello de Administración	12
1.3.4 Duración do mandato dos membros do Consello de Administración	13
1.3.5 Tamaño do Consello de Administración	13
1.3.6 Comisións de apoio	13
1.3.6.1 Comisión executiva	13
1.3.6.2 Comisión de auditoría	14
1.3.6.3 Comisión de nomeamentos e retribucións	14
1.4 DIVERSIDADE DE XÉNERO NOS CONSELLOS DE ADMINISTRACIÓN	14
1.4.1 Principais barreiras para o acceso das mulleres aos Consellos de Administración	16
1.4.2 Iniciativas para o fomento da igualdade de xénero.....	17

2	ESTUDIO EMPÍRICO	19
2.1	REPSOL	19
2.2	GAS NATURAL.....	21
2.3	ENAGAS	23
2.4	ENDESA.....	25
2.5	IBERDROLA	27
2.6	RED ELÉCTRICA	29
2.7	COMPARATIVA	31
	CONCLUSIÓN, LIMITACIÓN E AMPLIACIÓN DO TRABALLO	33
	BIBLIOGRAFÍA.....	35

ABREVIATURAS

CA	Consello de Administración
CBG.....	Código de Bo Goberno das sociedades cotizadas
CE.....	Comisión Europea
CNMV	Comisión Nacional do Mercado de Valores
IAGC.....	Informe Anual de Goberno Corporativo
LO	Lei Orgánica
SEPI.....	Sociedad Estatal de Participaciones Industriales
UE	Unión Europea

ÍNDICE DE GRÁFICOS E TÁBOAS

Gráfico 1.	Conselleiros Repsol	19
Gráfico 2.	Conselleiros externos Repsol	20
Gráfico 3.	Evolución do número de conselleiras nos últimos catro anos de Repsol	20
Gráfico 4.	Conselleiros Gas Natural	21
Gráfico 5.	Conselleiros externos Gas Natural	22
Gráfico 6.	Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Gas Natural.....	22
Gráfico 7.	Conselleiros Enagas	23
Gráfico 8.	Conselleiros externos Enagas.....	24
Gráfico 9.	Evolución do número de conselleiros nos últimos catros anos de Enagas	24
Gráfico 10.	Conselleiros Endesa.....	25
Gráfico 11.	Conselleiros externos Endesa.....	26
Gráfico 12.	Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Endesa	26
Gráfico 13.	Conselleiros Iberdrola	27
Gráfico 14.	Conselleiros externos Iberdrola	28
Gráfico 15.	Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Iberdrola	28
Gráfico 16.	Conselleiros Red Eléctrica	29
Gráfico 17.	Conselleiros externos Red Eléctrica	30
Gráfico 18.	Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Red Eléctrica.	30
Gráfico 19.	Comparativa empresas.....	32

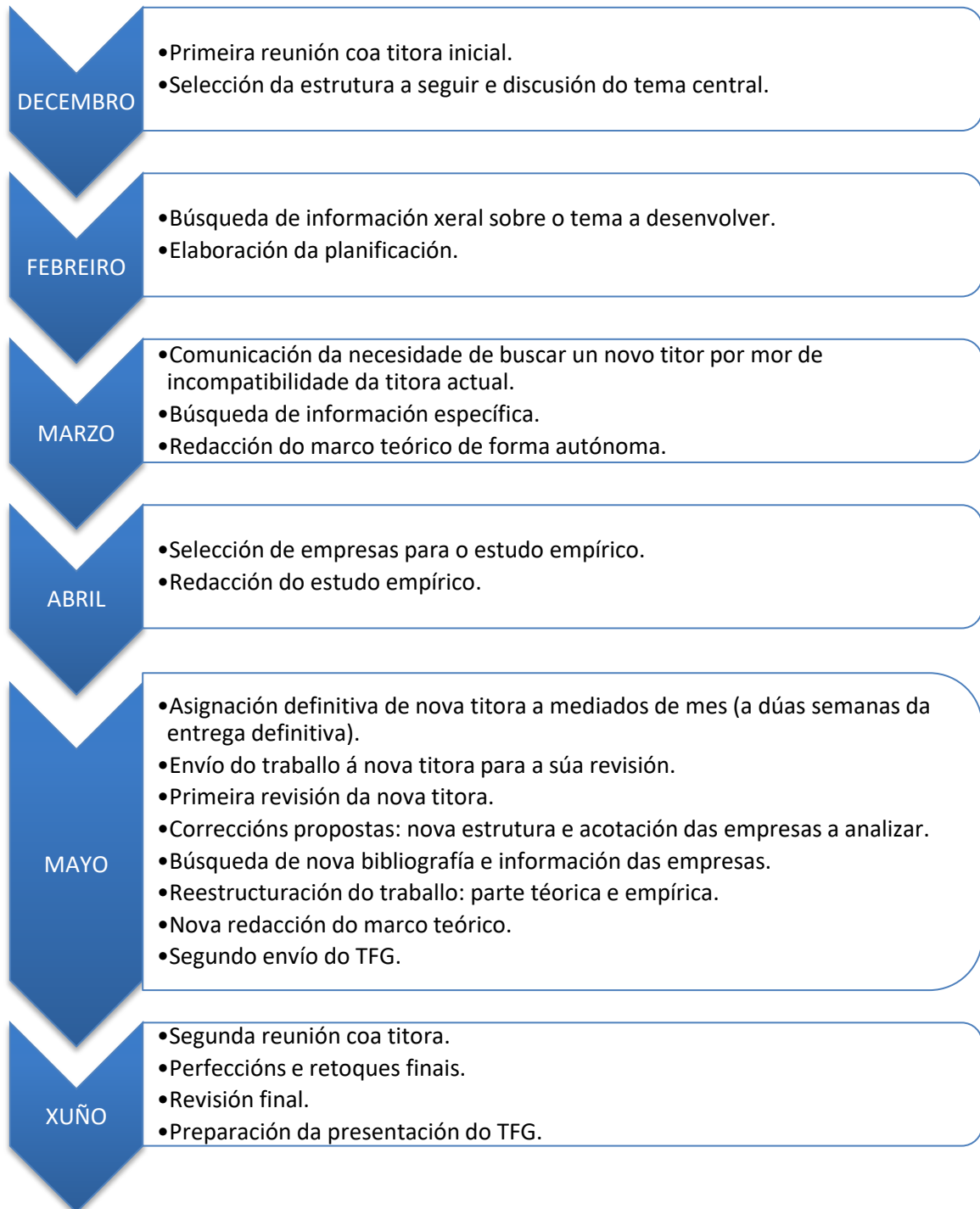
INTRODUCCIÓN

Nas últimas décadas, o goberno corporativo ou goberno das empresas adquiriu especial importancia tanto no ámbito nacional como internacional (Acero e Alcalde, 2010), sendo o eixo dun gran debate académico e social, así como dun gran número de estudos académicos. Os casos de Enron, Parmalat, Tyco, WoldCom ou Lehman Brothers son boa mostra de que existen motivos de preocupación.

O funcionamento do CA foi analizado en informes de distintos países como EEUU, Reino Unido ou Francia. No caso de España tamén se publicaron diversos códigos (Olivencia, 1998; Aldama, 2003; Código Unificado, 2006) coa finalidade de revitalizar o seu funcionamento nas sociedades cotizadas. O último, o CBG das sociedades cotizadas data de 2015. Centrándonos no CA, algunhas das recomendacións incluídas nos anteriores códigos foron incorporadas na lexislación (p.ex., a tipificación dos deberes de lealdade dos conselleiros, as facultades indelegables do CA, a limitación da duración do mandato a catro anos, entre outras). Porén, en materia de diversidade de xénero, pese a que as iniciativas adoptadas pola Lei de Igualdade (2007) tiveron escaso éxito, a actual lexislación (Lei 31/2014, do 3 de decembro) deixa ampla liberdade ás sociedades cotizadas. Neste sentido, límitase a sinalar que as sociedades fixen un obxectivo para lograr a representación no CA do sexo menos representado e as orientacións para o seu logro, así como que velen por que os procedementos selectivos promovan a diversidade e non incorran en nesgos que poidan supor discriminación.

Os obxectivos deste traballo son dous. Dende unha perspectiva teórica, realizar un acercamento á problemática dos CA e explicar os efectos dunha maior diversidade. Dende unha empírica, realizar unha análise sobre a composición dos CA en termos de diversidade de xénero nas empresas do sector do petróleo e a enerxía pertencentes ao IBEX35 e do seu grado de seguimento das recomendacións do CBG das sociedades cotizadas (2015). A estrutura do traballo ven definida polos mesmos.

PLANIFICACIÓN



DESENVOLVEMENTO DO TRABALLO

1 MARCO TEÓRICO

1.1 ROLES DO CONSELLO DE ADMINISTRACIÓN

O CA é un órgano fundamental do goberno corporativo, sendo o máis importante en numerosos (Acero e Alcalde, 2010). As funcións ou roles básicos do CA son:

- a) Orientar a política da sociedade, proporcionando asesoramento á dirección. O consello encárgase de asesorar mediante a súa participación na fixación dos obxectivos da política da empresa (García Olalla e García Ramos, 2011).
- b) Servir de enlace cos accionistas e outros grupos externos.
- c) Supervisar a actuación da alta dirección (Barroso, Villegas e Pérez, 2010; CNMV, 1998).

O estudo sobre a efectividade do CA foi abordado dende diversas teorías, entre as que destacan a teoría da dependencia de recursos e a teoría da axencia.

1.1.1 Teoría da dependencia de recursos

Esta teoría sostén que o CA constitúe un nexos entre a sociedade e o entorno (Pfeffer e Salancik, 1978). Considérase que o CA permite acceder a recursos esenciais para o bo funcionamento da sociedade (Barroso, Villegas e Pérez, 2010).

Neste sentido, tal como sinala Pucheta-Martínez (2015, p.150): “O CA é necesario para captar recursos que melloren os resultados económicos da empresa, grazas aos lazos e contactos que teñen os conselleiros co entorno”.

1.1.2 Teoría da axencia

A teoría da axencia (Jensen e Meckling, 1976) fai especial énfases na función supervisora do CA. Esta teoría é o marco máis empregado na investigación do goberno corporativo.

En oposición ao punto de vista clásico no que non existe unha clara especialización de funcións e os intereses da dirección e propietario son coincidentes, coa separación entre propiedade e dirección aparece un novo axente na empresa (o directivo profesional) que

ostenta o control dos recursos empresariais e ten especial importancia na determinación da dirección a seguir pola empresa. Isto supón a separación dos axentes que soportan o risco e que teñen os dereitos residuais de aqueles que se encargan das funcións directivas (De Miguel Hidalgo e Lorenzo García, 2004).

A teoría da axencia expresa a relación entre accionistas e directivos en termos contractuais. Jensen e Meckling (1976) definen a relación de axencia como “un contrato en virtude do cal unha ou máis persoas (principais) contratan a outra (axente) para prestar un servizo en representación daqueles, servizo que implica a delegación dalgunha facultade de decisión no axente”.

Esa teoría sostén que, en xeral, pode existir unha falta de acordo entre os intereses do principal e o axente. O principal pode estar interesado en maximizar o produto, utilidade ou beneficio da empresa (maximización do principal), mentres que o axente pode estar interesado en maximizar a súa renda persoal (monetaria e non monetaria). Nun contexto empresarial de separación da propiedade e dirección, esta última pode actuar de forma oportunista, favorecendo os seus propios intereses persoais (maior renda ou prestixio) en prexuízo dos accionistas (Berle e Means, 1932; Pindyck e Rubinfeld, 2002). Aínda que os directivos deben actuar en beneficio da empresa e dos seus accionistas, en ocasións os intereses de xestión e propiedade non son concordantes.

O recurso que ten o principal para aliñar os obxectivos do axente cos seus propios é regular un sistema de incentivos, incorrendo consecuentemente nun custo derivado da formalización de contratos, a supervisión do axente, os custos de garantía e a perda derivada das decisións tomadas polo axente diferentes ás do principal (Jensen e Meckling, 1976). Estes custos, denominados custos de axencia, poden definirse como a suma total dos gastos de control por parte do principal, os gastos de garantía de fidelidade do axente e a perda residual (Putterman, 1994).

Ademais da teoría do principal-axente (Jensen e Meckling, 1976), existe outra corrente denominada teoría positiva de axencia que analiza a influencia dos contratos no comportamento das partes e a estrutura organizativa como recurso para reducir os conflitos de intereses. Ademais, propón dous mecanismos de goberno para limitar o comportamento oportunista do axente (Pertusa e Rienda, 2003): a) os sistemas de información que permitan ao principal informarse das accións do axente para corrixir as súas desviacións, e b) os contratos con remuneración por resultados.

Co fin de aliñar os intereses dos accionistas e dirección, Coles, McWilliams e Sen (2001) distinguen dúas categorías de mecanismos de control do comportamento do axente. Neste sentido menciónanse (Martín Idárraga, 2012):

- a) Os mecanismos de monitoreo organizacional, cuxo obxectivo é supervisar as actividades da dirección. O tamaño do CA e a súa composición son factores que afectan á capacidade do consello para desempeñar a súa función de control supervisora.
- b) Os mecanismos de aliñacións de incentivos inclúen a compensación do directivo e a

estrutura da propiedade. As empresas que aplican plans de compensación vinculados coa creación de valor, cun sistema de pago variábel a longo prazo para o directivo, terán mellores resultados (Martín Idárraga, 2012).

1.2 CÓDIGOS DE BO GOBERNO

Tal como se sinalou, segundo a teoría da axencia, as empresas configúranse ao redor dun entramado de relacións entre propietarios e directivos. O goberno corporativo enténdese como o conxunto de principios, prácticas e técnicas aplicables ás relacións entre os grupos de interese dunha organización, cuxa necesidade é superar os conflitos que expón a separación entre propiedade e xestión (García López, 2013). Un bo goberno corporativo é aquel que canaliza axeitadamente ditas relacións na dirección, organización, xestión e control, co fin de alcanzar os obxectivos establecidos. En definitiva, o goberno corporativo, cuxo fin é fortalecer os sistemas de xestión, control e administración das empresas (Crespí e Gispert, 1999), constitúe un indicador fundamental da boa xestión e responsabilidade social das sociedades (Puentes, Velasco e Vilar, 2009).

Os escándalos financeiros dos últimos anos evidenciaron a falta de efectividade do CA como órgano de supervisión e control, o que supuxo unha perda de confianza nos mercados financeiros (Puentes, Velasco e Vilar, 2009). Como consecuencia, publicáronse diversos códigos de bo goberno.

Estes códigos, entendidos como “un conxunto de recomendacións acerca da propia estrutura dos órganos de goberno e do adecuado comportamento dos membros destes órganos” (Aguilera e Cuervo, 2004), teñen a súa orixe no mundo anglosaxón. Xurdiron coa finalidade de crear un marco de relacións capaz de maximizar os beneficios dos accionistas, por medio de certos mecanismos de dirección e control, e de reparto de poder (Lizcano, 2006).

O primeiro código (*Cadbury Report*) publicouse en 1992 no Reino Unido. A partires deste publicáronse outros a nivel internacional (Puentes, Velasco e Vilar, 2009). No noso país o primeiro foi o Código Olivencia en 1998, seguido do Aldama en 2003. As recomendacións destes códigos recolléronse no Código Unificado de Bo Goberno (Código Conthe), aprobado en 2006. Segundo o *European Corporate Governance Institute*, en 2009 eran 73 os países que publicaron algún código, principios ou recomendacións. Como se mencionou anteriormente, en España, actualmente as empresas cotizadas deben informar da observancia das recomendacións do CBG das sociedades cotizadas, publicado en 2015.

Estes códigos son de aplicación voluntaria. As empresas cotizadas comprométese ben a cumprir as súas recomendacións, ben a explicar por qué non as seguiron. Esta perspectiva considera que a información proporcionada polas empresas servirá para recompensalas polas boas prácticas ou penalizalas polo seu incumprimento (Banegas, Manzaneque, Simón e Tejedo, 2011).

1.3 ESTRUCTURA DO CONSELLO DE ADMINISTRACIÓN E DAS COMISIÓNS

Coa finalidade de realizar ben as funcións de asesoramento ou servizo e control, o CA debe estar adecuadamente estruturado en composición e tamaño. Igualmente, é preciso que as comisións de apoio teñan unha composición equilibrada.

1.3.1 Conselleiros executivos e externos

O CA componse de diferentes clases de conselleiros. Podemos distinguir, en primeiro lugar, aos conselleiros internos ou executivos, que posúen funcións executivas ou directivas. A presenza destes conselleiros está motivada polo alto coñecemento e información que posúen da empresa, e da obrigada colaboración entre a dirección e o consello para actuar conxuntamente en beneficio da sociedade (CNMV, 2006).

Por outra banda, os conselleiros externos non ocupan postos de xestión na empresa e non manteñen relacións comerciais ou profesionais con ela (Gutiérrez, 2016). Dentro dos externos, distínguese entre dominicais e independentes (Isasmendi, 2005).

Os primeiros son titulares ou representan unha porcentaxe de accións da empresa que o consello considera importante, considerando o capital flotante existente na empresa. O posto pode ser ocupado por un accionista de forma directa ou a través dun representante. De producirse un conflito de intereses entre a empresa e os accionistas representados, os conselleiros correspondentes deberán manifestalo, estando obrigados a absterse de participar na votación sobre ese punto (CNMV, 2003).

Os conselleiros independentes son persoas cun alto prestixio profesional, experiencia e coñecementos, que non teñen relación algunha co equipo directivo nin cos accionistas de control. Poden ter participación accionarial na sociedade, sempre que non sexa significativa. Son elixidos polas súas calidades de imparcialidade e obxectividade (CNMV, 2003). Coa súa participación nos CA, búscase xerar valor para a sociedade e defender os intereses de tódolos accionistas, especialmente dos minoritarios (Bueno Campos, 2004).

A lexislación indica varias circunstancias que inhabilitan a un conselleiro para ser considerado independente (Lei 31/2014, de 3 de decembro, pola que se modifica a Lei de Sociedades de Capital para a Mellora do Goberno Corporativo, no seu artigo 529 duodecies). Destacan as seguintes:

- Ser empregado ou conselleiro executivo de sociedades do grupo, salvo que transcorreran 3 ou 5 anos, respectivamente, desde entón.
- Recibir da sociedade ou do seu grupo calquera cantidade significativa por outro concepto diferente ao de conselleiro, excepto os dividendos e complementos de pensións, incondicionais, recibidos por unha relación laboral anterior.
- Ser socio durante os últimos 3 anos do auditor externo.

- Manter no último ano unha relación de negocios significativa coa sociedade ou co seu grupo, en nome propio ou representando a un accionista significativo, conselleiro ou alto directivo dunha entidade que a mantivera.
- Ser cónxuxe ou parente de até segundo grado dun conselleiro executivo ou alto directivo da sociedade.
- Non ser proposto pola comisión de nomeamentos.
- Levar no cargo de conselleiro mais de 12 anos continuados.

Os estatutos sociais e o regulamento do CA poderán establecer outras situacións de incompatibilidade adicionais.

O actual Código de Goberno Corporativo (CNMV, 2015) recomenda reducir ao mínimo necesario os conselleiros executivos, de tal forma que os conselleiros externos (dominicais e independentes) constitúan maioría e que, con carácter xeral, os independentes representen polo menos a metade dos conselleiros.

1.3.2 Presidencia do Consello de Administración

Esta figura ten especial importancia, xa que da mesma depende a eficacia operativa do consello. Nela recae a responsabilidade de promover o bo funcionamento do consello (CNMV, 2015): non só se encarga de convocar, formular a orde do día e dirixir as reunións, tamén de velar porque os membros do consello reciban a información necesaria, participen de maneira activa e cumpran as súas tarefas de forma efectiva.

O CBG das sociedades cotizadas (2015) recomenda que este posto non sexa executivo para non concentrar demasiado poder nunha única persoa. Porén, no caso de acumulación de cargos é preciso designar un conselleiro coordinador entre os independentes que actúe de contrapeso, coas facultades de “solicitar a convocatoria do CA ou a inclusión de novos puntos na orde do día dun consello xa convocado, coordinar e reunir aos conselleiros non executivos e dirixir, no seu caso, a avaliación periódica do presidente do CA” (artigo 529 septies, 2, Lei 31/2014). Cando o presidente teña tamén responsabilidades executivas, segundo a citada lei, requírese o voto favorábel de dous terzos dos membros do CA.

1.3.3 Secretaría do Consello de Administración

As súas funcións son asegurar o bo desenvolvemento das sesións do consello, prestar conselleiros o asesoramento e a información necesaria, conservar a documentación, deixar constancia nos libros de actas do desenvolvemento das sesións e dar fe das súas resolucións (CNMV, 2015). Ao mesmo tempo debe garantir a legalidade formal e material das actuacións do CA e velar para que os seus procedementos e regras de goberno sexan respectados e revisados de forma habitual.

É conveniente que esta función sexa desenvolvida por unha persoa experta en temas xurídicos e que, ao igual que os conselleiros independente, conte con experiencia no

desenvolvemento da súa función.

1.3.4 Duración do mandato dos membros do Consello de Administración

Os conselleiros poden exercer o seu cargo por tempo indefinido, salvo que os estatutos regulen un prazo determinado; neste caso poderán ser reelixidos unha ou máis veces por períodos de igual duración.

Os administradores da sociedade anónima exercerán o cargo durante o prazo que sinalen os estatutos sociais, que non poderá exceder de catro anos. Non obstante, permíttese que sexan reelixidos para o cargo (artigo 529 undecies.1.2. da Lei 31/2014).

1.3.5 Tamaño do Consello de Administración

Os diversos códigos de goberno coinciden ao sinalar que o tamaño do CA inflúe na súa eficacia e afecta á calidade das súas decisións. Porén, non existe un número concreto de membros que a doutrina considere como adecuado; elo dependerá das características da sociedade en concreto.

Aínda que se precisa un mínimo de participantes para que o órgano teña capacidade de deliberación e variedade nos puntos de vista, non debera ser excesivo. Como afirma a CNMV (2015), “os Consellos son con frecuencia demasiado grandes, o que vai en detrimento da súa desexábel efectividade e, en ocasións, incluso da súa desexábel cohesión. Os consellos moi numerosos favorecen a inhibición do conselleiro, dilúen o seu sentido da responsabilidade e fomentan actitudes pasivas. Nesa medida, resultan pouco propicios para o debate e proclives a conducirse de maneira rutinaria”.

O actual CBG (CNMV, 2015) recomenda que o CA “posúa a dimensión precisa para lograr un funcionamento eficaz e participativo, o que fai aconsellábel que teña entre cinco e quince membros” (recomendación 13).

1.3.6 Comisións de apoio

1.3.6.1 Comisión executiva

A comisión executiva, de existir, debe de estar formada por unha proporción de conselleiros semellante á do propio CA, ao que informará de forma puntual sobre a toma de decisións que adopte (CNMV, 2015). Este tipo de comisión é común na maioría das sociedades cotizadas e ten unha función importante a pesares de que a súa existencia expón riscos.

En primeiro lugar, pode substituír e variar as funcións do CA. Este risco queda anulado pola normativa legal das facultades indelegábeis do CA, que se corresponden coa regulación do núcleo fundamental da xestión e supervisión, incorporada na lexislación mercantil (artigo 249 bis e 529 ter da Lei de 2014).

En segundo lugar, a súa composición pode non estar en concordancia coa do CA e, xa

que logo, as súas funcións poden desvirtuarse. Este risco compénsase coa recomendación de que a súa estrutura sexa parecida a do propio consello e o seu secretario o mesmo.

1.3.6.2 Comisión de auditoría

Esta comisión está regulada na lexislación (artigo 529 terdecies e 529 quaterdecies da Lei de 2014) tanto a súa obrigatoriedade para as sociedades cotizadas como a súa composición, presidencia e funcións mínimas: informar á xunta xeral de accionistas; supervisar a eficacia do control interno, da auditoría interna, dos sistemas de xestión de riscos e do proceso de elaboración e presentación da información financeira perceptiva; propoñer a selección, nomeamento, reelección e substitución do auditor externo e supervisar a súa independencia. Segundo a lexislación, en dita comisión non deben estar integrados os executivos, e polo menos dous dos seus membros deben ser independentes. A presidencia recaerá nun independente.

Segundo as recomendacións do CBG, a meirande parte dos membros deben ser independentes. Para a súa designación priman os seus coñecementos e experiencia en materia de contabilidade, auditoría ou xestión de riscos. As súas normas de funcionamento potenciarán a súa especialización, independencia e ámbito de actuación (CNMV, 2015). Tamén, se indica que o presidente sexa independente.

1.3.6.3 Comisión de nomeamentos e retribucións

O nomeamento dos conselleiros é vital para o bo funcionamento do CA. Resulta pois imprescindible a colaboración dunha comisión especializada: a comisión de nomeamentos e retribucións.

A comisión de nomeamentos e retribucións, normalmente comisións separadas en empresas de alta capitalización, debe cumprir os requisitos legais, entre os que se esixe que estea formada unicamente por conselleiros externos, dos cales dous deben ser independentes, e presidida por un independente (Lei 31/2014). Agora ben, o actual CBG vai máis alá ao recomendar que a maioría sexan independentes e que os seus membros se nomeen valorando os coñecementos, aptitudes e experiencia necesarios para o cargo (recomendación 47, CNMV, 2015).

1.4 DIVERSIDADE DE XÉNERO NOS CONSELLOS DE ADMINISTRACIÓN

Existe unha ampla literatura sobre os beneficios que a diversidade de xénero ten na empresa, e en concreto nos CA, nos resultados empresariais. Porén, os resultados non son concluíntes e aínda non existe suficiente evidencia empírica. Algúns estudos consideran que a diversidade de xénero ten efectos positivos (Adler, 2001; Veleva, 2005), outros negativos (Ryan

e Haslam, 2007) e outros non atopan ningunha relación (Rose, 2007).

Aínda no caso de que non se probe a relación positiva entre a diversidade e resultados empresariais e a normativa, tanto estatal como comunitaria, non impoña ás empresas privadas manter unha paridade de xénero nos CA, quedaría unha terceira vía para que as empresas emprendan accións tendentes a acadar unha presenza equilibrada: a presión dos *stakeholders* para que inclúan estas accións nos seus obxectivos estratéxicos. Incluír a “presenza equilibrada” na responsabilidade social corporativa das empresas serían un gran avance para converter a normativa en estratexia corporativa (Luis, Bernal, Vela e Pérez, 2011).

Freeman (2001) definiu aos *stakeholders* como “calquera grupo ou individuo que poida afectar ou ser afectado polo logro dos propósitos dunha corporación. Os stakeholders inclúen a empregados, clientes, provedores, accionistas, bancos, ambientalistas, goberno ou outros grupos que poidan axudar ou danar á corporación”.

Con todo, debemos destacar que, aínda que o impacto na xestión medioambiental fora estudado amplamente, as investigacións sobre a relación entre *stakeholders* e xestión da diversidade son escasas (Grosser e Moon, 2008).

As investigacións ao redor da diversidade de xénero nos CA empregan dúas visións: o enfoque financeiro e o enfoque ético. O enfoque financeiro valora a diversidade en termos de eficiencia económica, mentres que dende o enfoque ético, a meta é alcanzar a equidade social (Luis, Bernal, Vela e Pérez, 2011).

A maioría dos estudos empregan o enfoque financeiro para explicar os beneficios que as mulleres aportarían aos resultados financeiros. Segundo este punto de vista, o principal obxectivo da empresa é conseguir o maior beneficio posíbel para os seus accionistas.

As principais teorías deste enfoque son dúas: a teoría de axencia e a teoría de recursos. A teoría de axencia considera que a diversidade pode favorecer a función supervisora do CA ao incrementar a súa independencia: persoas de diferente sexo, etnia ou cultura poden expor asuntos máis amplos. Desta forma, a súa participación podería reducir os conflitos de axencia e expor solucións ante a disparidade de obxectivos entre principal e axente.

A teoría de recursos considera que as competencias, diferentes e complementarias, que aportan as mulleres nas empresas en xeral, e nos CA en particular, son recursos dificilmente imitábeis polos competidores, que xeran auténticas vantaxes competitivas (Schyns e Sanders, 2005).

As mulleres conselleiras serven como modelos de rol para outras mulleres da empresa, poden actuar como mentoras para outras candidatas e sinalizar a outras mulleres que as súas preocupacións se terán en conta. Ao mesmo tempo, a presenza de mulleres nos CA mellora a reputación da empresa, xa que sinaliza a existencia de oportunidades de desenvolvemento e o compromiso da empresa coa diversidade (Hillman, Shropshire e Cannella, 2007).

A escaseza de mulleres nos postos de poder empresarial supón a perda de talentos e desaproveita a capacidade dos recursos humanos. Cando só se recrutan homes como candidatos ao CA, o proceso selectivo realizarase entre un conxunto máis restrinxido. Isto

suporá unha menor calidade da que se conseguiría se os candidatos fosen seleccionados entre os mellores dunha distribución formada tanto por homes como por mulleres (Smith, Smith e Verner, 2006).

A igualdade de oportunidades entre homes e mulleres é un asunto vital á hora de valorar a idoneidade da toma de decisións estratéxicas das empresas. A presenza equilibrada nos CA debería de ser un obxectivo a alcanzar, en parte, como unha resposta ás presións e demandas dos distintos *stakeholders*. Aínda no caso de que este equilibrio non mellore os resultados financeiros, autores como Francoeur, Labelle e Sinclair-Desgagné (2008) consideran que a diversidade é vantaxosa para as empresas, xa que mellora a súa imaxe cara os *stakeholders* (Brammer, Millington e Pavelin, 2009).

En resumo, pódese concluír que a diversidade nos CA é positiva por diversos motivos, a pesares de que non toda a evidencia empírica o demostre.

1.4.1 Principais barreiras para o acceso das mulleres aos Consellos de Administración

As mulleres sofren unha gran discriminación por razón de xénero cando se trata de poder promocionarse e ocupar altos cargos nas empresas.

As longas xornadas laborais propias da función directiva e a escasa sensibilidade das empresas pola conciliación da vida familiar e laboral son algunhas das causas de que as mulleres directivas segan a ser minoría. Porén, ademais destes motivos existe un factor cultural moi arraigado como é o concepto de teito de cristal, entendido como unha barreira invisíbel que se atopan moitas mulleres nun momento determinado á hora de exercer a súa profesión, xeralmente no acceso aos postos máis altos da xerarquía empresarial (Mateos, Escot e Gimeno, 2006).

Esta barreira invisíbel pódese dividir en dous tipos de obstáculos ou limitacións (Mateos, Escot e Gimeno, 2006):

- a) Os obstáculos impostos polas propias estruturas dos CA, ou normas non escritas, existentes en organizacións tradicionalmente controladas por homes.
- b) As limitacións profesionais que se impoñen a si mesmas moitas mulleres co obxectivo de poder conciliar o traballo fora do fogar coas responsabilidades familiares e o traballo doméstico.

Na literatura sobre este tema empregáronse dúas definicións do concepto “teito de cristal”, as cales moitas veces non quedan claramente definidas.

A primeira, e a máis empregada, baséase nunha concepción máis estreita ao identificar o teito de cristal exclusivamente cos obstáculos referente ao punto a). Por exemplo, Chinchilla, Poelmans e León (2005) refírense ao “teito de cristal” para os obstáculos mencionados no

punto a) e ao “teito de cemento” para os do punto b).

A segunda definición considera que teito de cristal abarca os obstáculos de ambos puntos. Por exemplo, Jimeno e Redondo (2005) refírense ao punto a) como “factores externos” (que explican o teito de cristal) relacionados coa cultura organizacional da empresa, e ao punto b) como “factores internos” persoais e familiares.

1.4.2 Iniciativas para o fomento da igualdade de xénero

Lograr o equilibrio de xénero tanto nas empresas como nas institucións, e nos niveis altos en particular, é unha preocupación na maioría dos países da Unión Europea (UE). Por elo, legislouse ao respecto tentando reducir as diferenzas entre homes e mulleres. A igualdade entre homes e mulleres aparece entre os principios fundamentais da UE. Os artigos 21 e 23 da Carta dos Dereitos Fundamentais da UE (2009) prohiben toda discriminación por razón de sexo e establecen que a igualdade entre homes e mulleres debe garantirse en tódolos ámbitos. Un de tales ámbitos é o ámbito laboral e, dentro destes, os CA.

Ademais, a CE adoptou en marzo de 2010 a Carta da Muller¹, na que renova o seu compromiso coa igualdade entre homes e mulleres e insiste na necesidade de incorporar a cuestión de xénero a tódalas súas políticas de forma transversal. As institucións que participan na toma de decisións da UE deben encargarse de examinar os proxectos normativos, incidindo nos efectos da igualdade de oportunidades ou igualdade de partida e na igualdade real ou igualdade na meta ou de resultados, podendo impugnar a legalidade dunha norma en calquera ámbito sempre que se poida probar que non ten un efecto polo menos neutro en materia de igualdade de trato en canto ao xénero.

En maio de 2011, o Consello da UE, consciente da necesidade de reafirmar e apoiar a estreita relación entre a Estratexia da CE para a igualdade entre mulleres e homes 2010-2015² e a Estratexia Europea 2020, reafirma a súa vontade en materia de igualdade mediante da adopción dun segundo Pacto Europeo pola Igualdade de Xénero 2011-2020. Neste acordo ínstase aos estados membros e á UE a levar a cabo medidas tendentes a pechar as brechas de xénero no emprego, promover unha mellor conciliación da vida laboral e privada para mulleres e homes ao longo de toda a súa vida laboral e combater tódolos tipos de violencia contra as mulleres (Vázquez, 2015). No contexto dos CA, en 2013, o Parlamento Europeo aprobou por ampla maioría a directiva da CE (2012) para instar ás sociedades cotizadas a promover que o xénero menos representado supoña o 40% dos postos non executivos dos CA.

¹ A Comisión aprobou unha Carta da Muller para promover de forma máis eficaz a igualdade entre mulleres e homes en Europa e no mundo. As desigualdades por motivos de xénero afectan directamente á cohesión económica e social, así como ao crecemento sostíbel, á competitividade e ao desenvolvemento demográfico. Comunicación do 5 de marzo do 2010 titulada “un compromiso reforzado a favor da igualdade entre mulleres e homes – Unha Carta da muller: Declaración da CE con

² Estamos ante un marco global co que a CE comprometeuse a promover a igualdade de xénero en tódalas súas políticas nas seguintes prioridades temáticas: igualdade na toma de decisión, dignidade e fin da violencia de xénero, independencia económica equivalente para as mulleres e os homes, etc. A igualdade é un dos cinco valores nos que se fundamenta a UE, a cal comprométese a loitar pola igualdade entre homes e mulleres en tódalas súas actividades.

No ámbito nacional atopamos varios preceptos que inciden sobre a igualdade entre homes e mulleres, e que deberían ser tidos en conta á hora de designar membros dos CA.

Como norma principal que mostra a supremacía xurídica no noso ordenamento xurídico, a Constitución Española subordina o resto das normas vixentes no territorio español á observancia dos preceptos. O artigo 1.1 da Constitución declara, con carácter xeral, que o Estado español “propugna como valores superiores do seu ordenamento xurídico a liberdade, a xustiza, a igualdade e o pluralismo político”. A igualdade é, polo tanto, un dos elementos estruturais do ordenamento xurídico español no seu conxunto. Isto débese a que tales valores considéranse previos e superiores á propia Constitución e como tales inspiran e dan lugar a toda unha serie de principios que forman parte do réxime constitucional. A necesidade de asegurar o principio da igualdade no ámbito social, xurídico e político, é unha esixencia intrínseca cos valores dunha forma de entender unha determinada cultura: unha sociedade xusta, democrática e avanzada (Ballester, Sala, Bañó, Embrid e Goerlich, 2008).

De forma concreta, o principio de igualdade e non discriminación regúlase no artigo 14, no que se prohíbe a discriminación; ademais de sinalar expresamente os motivos máis habituais nos que se pode basear, que son por razón “de nacemento, raza, sexo, relixión, opinión”, deixa a porta aberta a outros tipos de discriminación ao incluír entre os motivos “calquera outra condición ou circunstancia persoal ou social”. Deste modo, sexa cal fose o obxecto da discriminación que se produza, este será contrario a un principio constitucional, aínda que a causa da discriminación non se especifique na norma.

Tamén, o artigo 9.2 da Constitución Española supón un mandato xeral aos poderes públicos para o desenvolvemento de políticas e medidas activas orientadas a equilibrar e compensar as desigualdades existentes, co fin de encamiñarse cara a eliminación progresiva de calquera fonte de discriminación na sociedade ate alcanzar unha igualdade real e efectiva que transcenda o plano meramente formal do recoñecemento do dereito.

Entre as iniciativas para fomentar a participación feminina nos CA no noso país destaca a Lei Orgánica 3/2007, do 22 de marzo para a igualdade efectiva de mulleres e homes que recolle o “dereito ao traballo na igualdade de oportunidades”; os artigos 45 ao 49 regulan os Plans de Igualdade, cuxa finalidade é que as empresas respecten a igualdade de trato e de oportunidades no ámbito laboral, e evitar calquera tipo de discriminación.

Segundo establece esta lei “as empresas, deberán adoptar as medidas dirixidas a evitar calquera tipo de discriminación laboral entre mulleres e homes, medidas que deberán negociar, e no seu caso acordar, cos representantes legais dos traballadores e traballadoras na forma que se determine na lexislación laboral”. Asemade, no artigo 75 insta ás empresas a lograr unha presenza equilibrada nos CA nun prazo de oito anos dende a súa entrada en vigor”. Porén, non establecía sancións e a maioría das empresas non se preocuparon de alcanzar ese obxectivo.

Outra das iniciativas é a recomendación 14 do *Código do Bo Goberno das Sociedades Cotizadas* (CBG) de que as sociedades cotizadas implementen políticas de selección co fin de que as mulleres acaden unha representación do 30% nos CA no 2020.

2 ESTUDIO EMPÍRICO

Tal como se expuxo un dos obxectivos deste traballo é examinar a composición dos CA en termos de diversidade de xénero nas empresas do sector do petróleo e a enerxía pertencentes ao IBEX35. As empresas obxecto de estudo son: Repsol, Gas Natural, Enagas, Endesa, Iberdrola e Red Eléctrica.

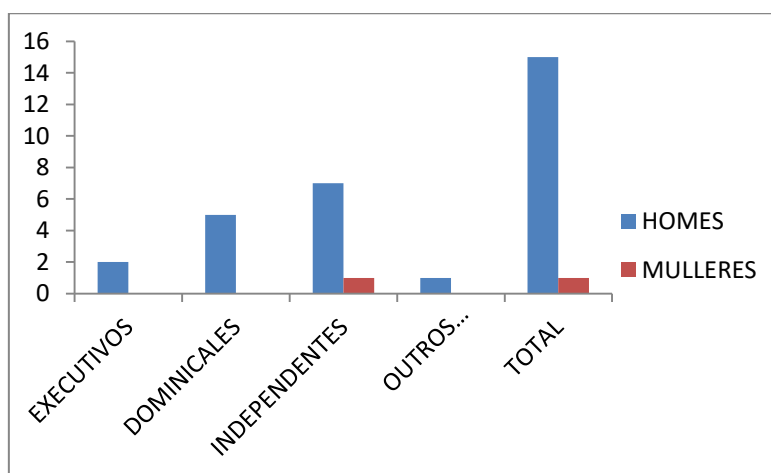
Tamén se valora o grado de seguimento das recomendacións da CE e do actual CBG das sociedades cotizadas. Elixiuse este sector por ser un dos que tradicionalmente contaban cun menor número de mulleres nos CA. Polo tanto, a súa análise permite estimar en certa medida se está avanzando na igualdade neste ámbito.

A escaseza de mulleres nos altos cargos é un problema que afecta á maioría de países do mundo. De feito, o Parlamento Europeo invitou aos países a tomar medidas para que as mulleres teñan maior protagonismo nos postos directivos. Así, menciónase o exemplo de Noruega, no que as mulleres ocupan por Lei o 40% nos CA. Como consecuencia, pasaron de representar o 22% en 2004 ao 46,7% en 2016.

2.1 REPSOL

Tal como observamos no gráfico 1, Repsol conta únicamente cunha muller no seu CA, en calidade de independente, o que representa o 6,25% do total de membros. Esta porcentaxe está por debaixo do 30% recomendado polo CBG (2015) para o 2020.

Gráfico 1. Conselleiros Repsol



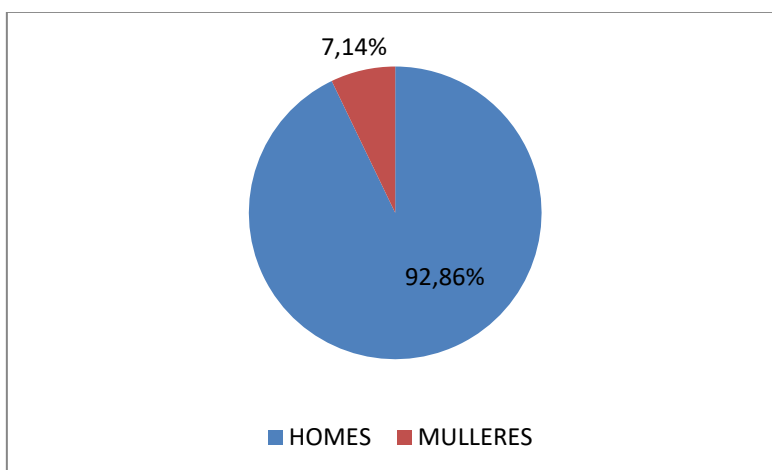
Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Repsol (2016).

A función de presidente do CA é desempeñada por un home, na categoría de outros externos. As persoas designadas para a presidencia da Comisión de Auditoría e de

Nomeamentos e retribucións son homes. A primeira está integrada por conselleiros independentes (todos homes) e a segunda, por un 40% de conselleiros dominicais e un 60% de independentes (un deles, muller). Tódolos membros da Comisión Delegada son homes.

Fixándonos unicamente nos conselleiros externos, obsérvase que en 2016 a porcentaxe de mulleres é dun 7,14% fronte ao 92,86% de homes (gráfico 2). Evidentemente, está moi lonxe de cumprir o obxectivo de contar cun 40% do xénero menos representado fixado pola CE (2012).

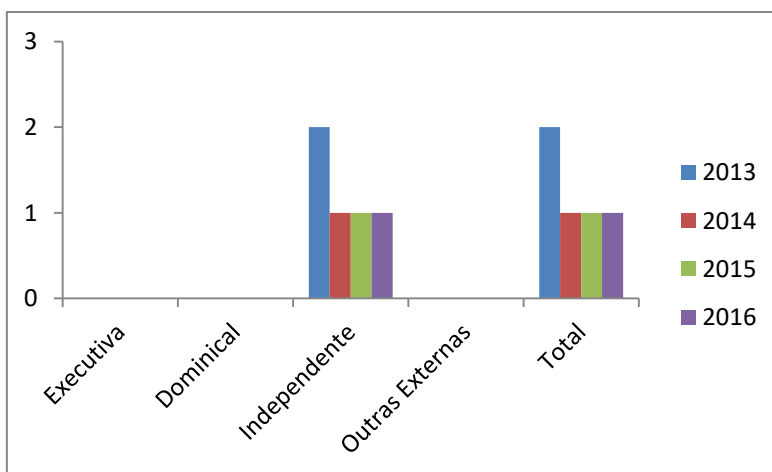
Gráfico 2. Conselleiros externos Repsol



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Repsol (2016).

Por outra banda, como se observa no gráfico 3, a representación de conselleiras executivas é nula. Neste mesmo gráfico podemos ademais advertir a evolución decrecente do número de mulleres, pasando de 2 conselleiras independentes no ano 2013 a 1 conselleira independente dende 2014 ate a actualidade.

Gráfico 3. Evolución do número de conselleiras nos últimos catro anos de Repsol



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Repsol (2016).

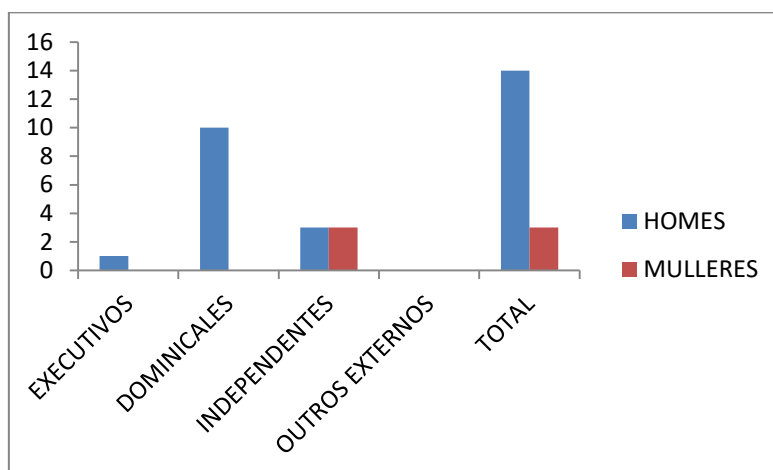
As razóns aducidas pola empresa no IAGC para xustificar a non incorporación de conselleiras no último exercicio baséanse no feito de que as únicas vacantes que se produciron foron de conselleiros dominicais e que a Comisión de Nomeamentos se limitou a informar das propostas formuladas polos accionistas significativos para cubrir as vacantes. Aínda que a Comisión de Nomeamentos ten a función de velar pola diversidade de xénero, non parece que sexa moi efectiva. Non só non se mantivo a presenza feminina, senón que se reduciu. A ausencia dunha política de selección que favoreza a diversidade de xénero clara fai moi difícil, case imposible, acadar o obxectivo dun 30% de mulleres no CA para o ano 2020.

2.2 GAS NATURAL

Tal e como observamos no gráfico 4, Gas Natural conta cun total de 3 conselleiras no ano 2016, cifra que supón un 17,65% do total do consello. Esta porcentaxe está por debaixo do ansiado 30% que dita a recomendación 14 do CBG (2015).

O cargo de presidente do CA é desempeñado por un conselleiro dominical mentres que o secretario non ten condición de conselleiro. A Comisión de Auditoría está formada por un 42,88% de conselleiros dominicais e un 57,14% de conselleiros independentes. Na Comisión de Nomeamentos e Retribucións, o 60% son dominicais e o 40% independentes. En ambos casos, a presidencia recae nun home (conselleiro independente). Os membros da comisión executiva son homes agás unha muller ostentando o cargo de vogal.

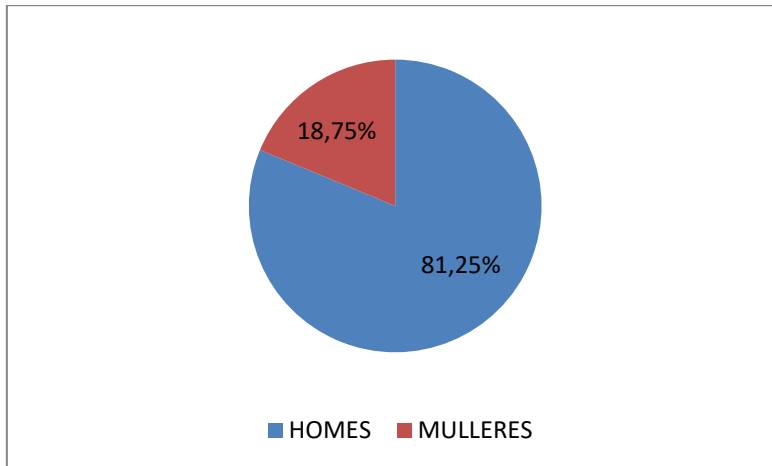
Gráfico 4. Conselleiros Gas Natural



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Gas Natural (2016).

Unha vez máis, como vemos no gráfico 5, Gas Natural tampouco chega a alcanzar o obxectivo fixado pola CE, xa que a presenza feminina supón o 18,75% do total de vogais non executivos.

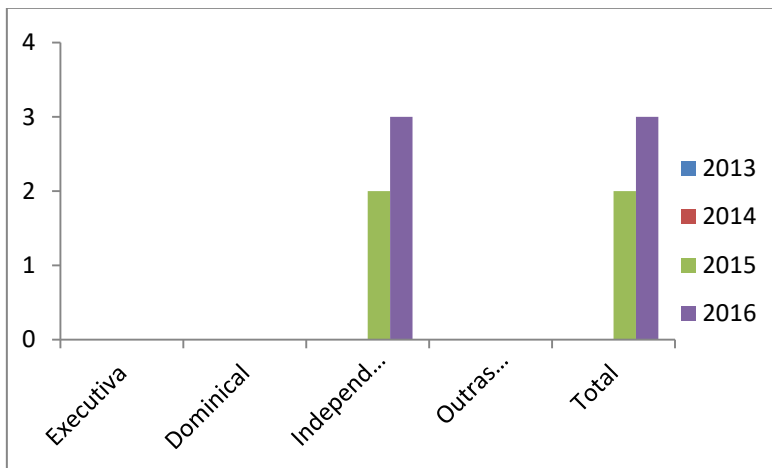
Gráfico 5. Conselleiros externos Gas Natural



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Gas Natural (2016).

Continuando coa análise, obsérvase que Gas Natural tampouco conta con ningunha conselleira executiva nos exercicios comprendidos entre 2013 e 2016 (gráfico 6).

Gráfico 6. Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Gas Natural



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Gas Natural (2016).

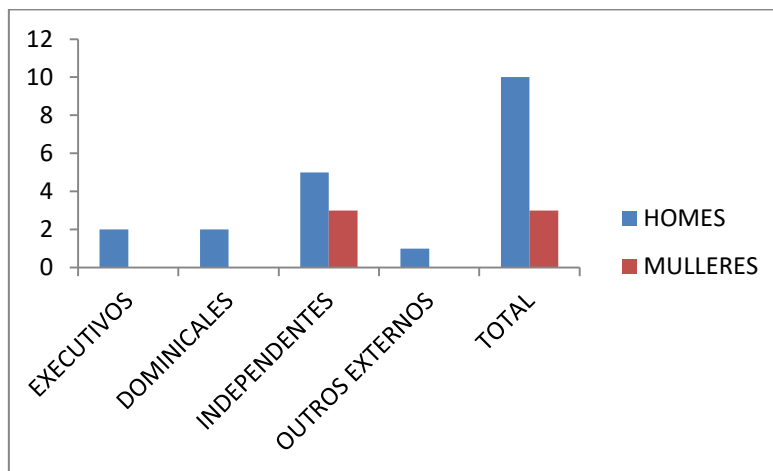
No IGC, a compañía afirma o seu compromiso co principio de diversidade no CA. Proba disto é o feito de que no exercicio 2015 se optou porque a metade dos novos conselleiros fosen mulleres e a outra metade homes. No exercicio 2016 a única renovación foi asumida por unha muller. Deste xeito, Gas Natural pasa de non ter ningunha conselleira nos exercicios 2013 e 2014 a ter dúas conselleiras no 2015 e tres no 2016.

2.3 ENAGAS

Enagas, tal como mostra o gráfico 7 conta cun CA formado por 3 conselleiras no 2016, na categoría de conselleiras independentes, que supoñen un 23,08% do total dos membros do CA.

O cargo de presidente é desenrolado por un home (conselleiro executivo). Para o cargo de secretario, que non ten condición de conselleiro, tamén se designou un home. Por outra banda, de acordo coa normativa legal, a presidencia das Comisións de Auditoría e Nomeamentos e Retribucións recae en conselleiros independentes. Porén, mentres que a da Comisión de Auditoría é ocupada por un home, a da Comisión de Nomeamentos e Retribucións é ocupada por unha muller. A Comisión de Auditoría está formada por un 20% de conselleiros dominicais e un 80% de independentes. Enagas non conta con Comisión Executiva.

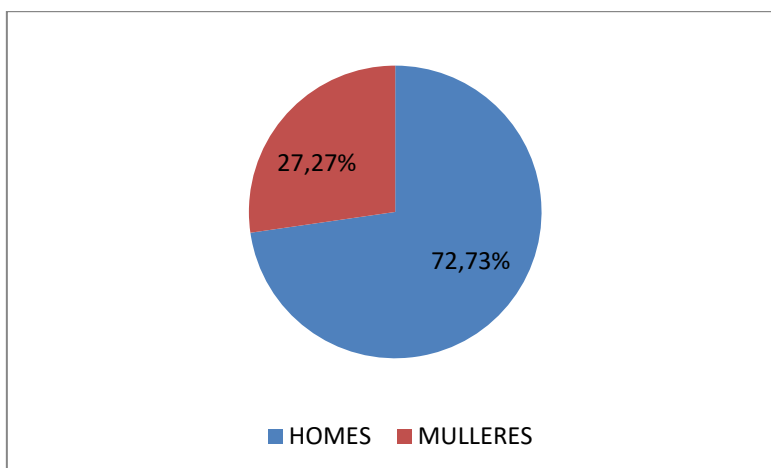
Gráfico 7. Conselleiros Enagas



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Enagas (2016).

Como podemos observar no gráfico 8, Enagas non cumpre coa directiva da CE que marca como obxectivo un 40% de conselleiras externas, xa que se sitúa nun 27%.

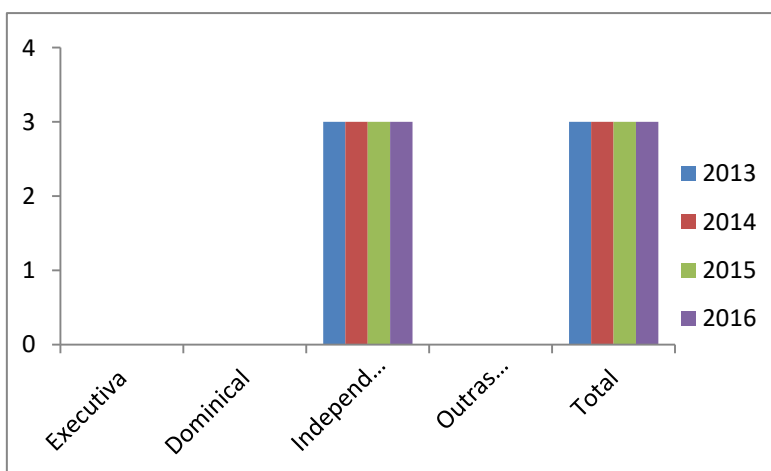
Gráfico 8. Conselleiros externos Enagas



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Enagas (2016).

En canto á análise dos vocais executivos, Enagas non conta con ningunha conselleira executiva. No gráfico 9 podemos observar que as 3 únicas mulleres, que se manteñen dende 2013 ate a actualidade, son conselleiras independentes.

Gráfico 9. Evolución do número de conselleiros nos últimos catros anos de Enagas



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Enagas (2016).

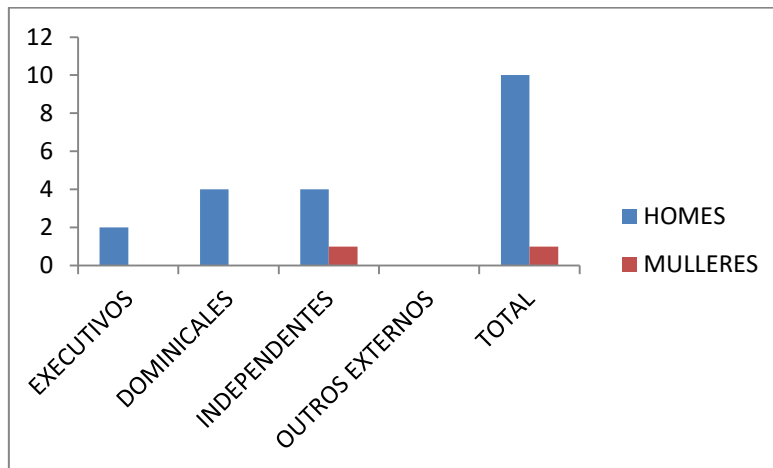
Enagas, no IAGC recolle que “se procurará que as propostas de nomeamento e reelección dos Conselleiros favoreza a diversidade de xénero”; porén, tal como mostra o gráfico 9, o número de conselleiras mantívose constante nos catros últimos exercicios.

2.4 ENDESA

No ano 2016, Endesa ten 1 muller, na categoría de independente, o que supón o 9,09% do total dos membros do CA (gráfico 10). Por isto, podemos afirmar que nesta empresa, o xénero feminino está infrarepresentado. Evidentemente parece difícil que cumpra a recomendación 14 do CBG de representar o xénero menos numeroso polo menos nun 30% para o 2020.

A presidencia do CA recae nun home (conselleiro executivo) ao igual que a secretaría, se ben esta persoa non ten a condición de conselleiro. A presidencia, tanto da Comisión de Auditoría como da Comisión de Nomeamentos, é ocupada por homes (conselleiros independentes). A Comisión de Auditoría está formada por un 16,67% de conselleiros dominicais e un 83,33% de conselleiros independentes ao igual que a Comisión de Nomeamentos e Retribucións. Tódolos membros da Comisión Executiva son homes.

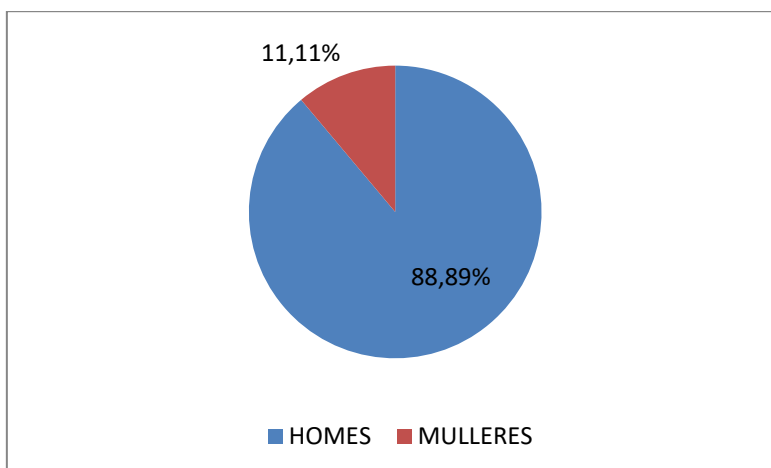
Gráfico 10. Conselleiros Endesa



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Endesa (2016).

Observando o gráfico 11, podemos afirmar que Endesa tampouco cumpre co obxectivo do 40% de mulleres sobre os externos que marca a CE, situándose moi por debaixo, cun 11,11%.

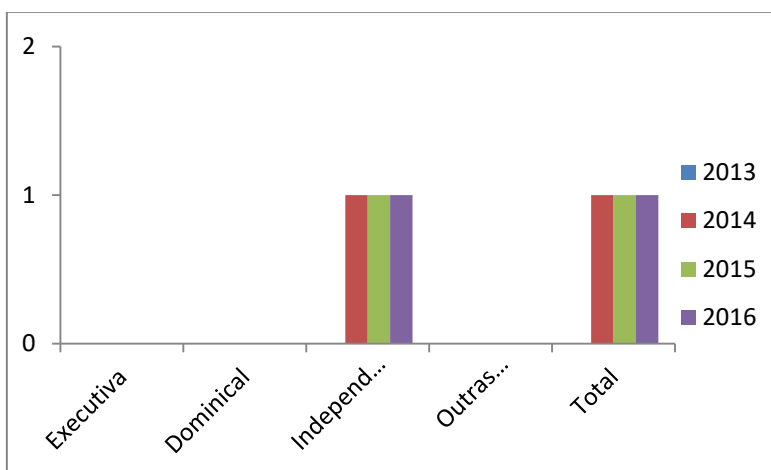
Gráfico 11. Conselleiros externos Endesa



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Endesa (2016).

Do mesmo xeito que nas empresas analizadas anteriormente, entre os anos 2013-2016, Endesa tampouco conta con ningunha conselleira executiva (gráfico 12).

Gráfico 12. Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Endesa



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Endesa (2016).

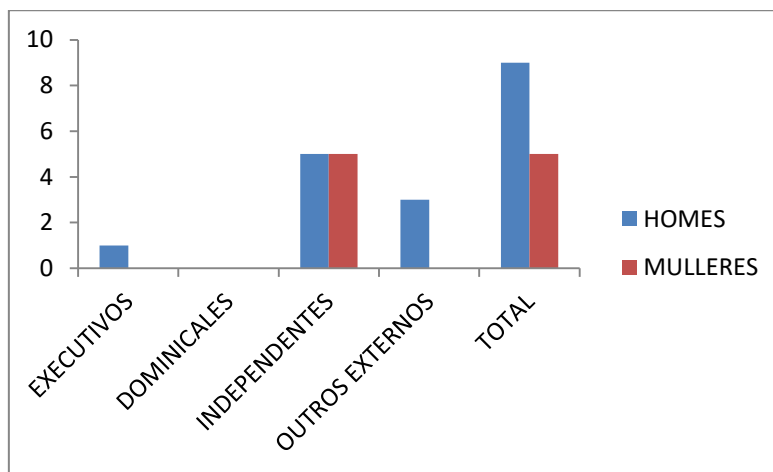
A política de selección de Endesa establece o obxectivo de que o número de conselleiras para o ano 2020 sexa de polo menos o 30% do total dos membros do CA; porén o número de conselleiras mantense constante dende 2013. No IAGC do 2016, a empresa explica este feito en base a que non se produciron baixase e sinala que a dimensión do consello actual considérase adecuada.

2.5 IBERDROLA

No gráfico 13 observamos que Iberdrola ten 5 conselleiras, todas elas independentes, o que supón un 35,71% do total dos membros do CA. Nesta empresa a porcentaxe de conselleiras supera a día de hoxe o 30% recomendado polo CBG (2015).

Como no resto das empresas analizadas, a presidencia corresponde a un home, conselleiro executivo, e unha vez máis o secretario non ten condición de conselleiro. A Comisión de Auditoría está formada por un 75% de independentes e un 25% doutros externos; a Comisión de Nomeamentos está integrada por un 66,67% de independentes e un 33,33% doutros externos. Ámbalas dúas están presididas por homes, conselleiros independentes.entre os conselleiros da Comisión Executiva faise oco unha muller (vogal).

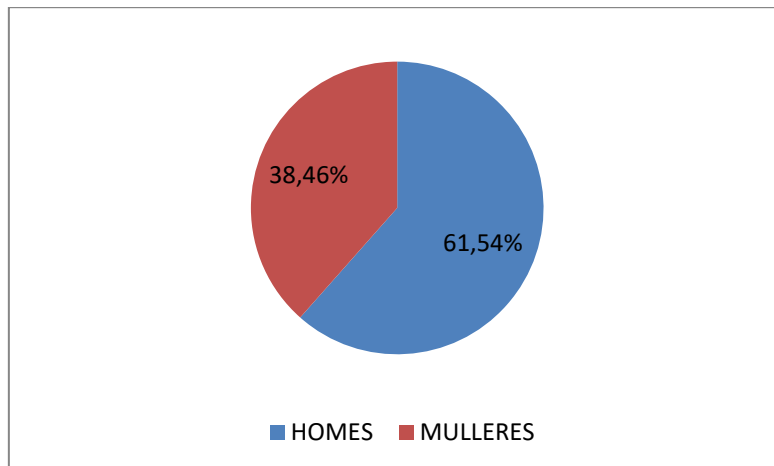
Gráfico 13. Conselleiros Iberdrola



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Iberdrola (2016).

Como podemos observar no gráfico 14, Iberdrola a día de hoxe non chega ao obxectivo de que o 40% dos conselleiros externos sexan mulleres; porén atópase nun 38,46%, porcentaxe moi próxima ao ansiado 40% ditado pola CE.

Gráfico 14. Conselleiros externos Iberdrola

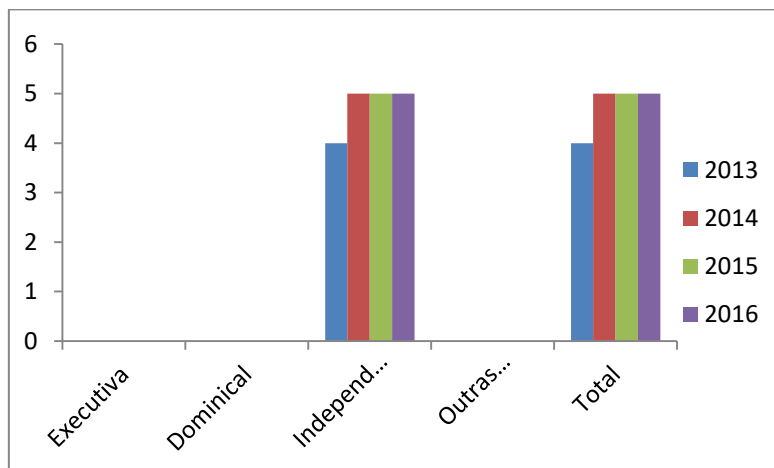


Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Iberdrola (2016).

Se observamos o gráfico 15, percatámonos de que a sociedade tampouco conta con ningunha conselleira executiva no período analizado.

Iberdrola foi incrementando dende o ano 2006 de forma sostida o número de mulleres no CA, chegando a conseguir que 5 dos 14 membros do consello sexan mulleres. No gráfico 15 podemos observar como en 2014 o número de conselleiras pasa de 4 a 5, número que continúa a manter na actualidade.

Gráfico 15. Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Iberdrola

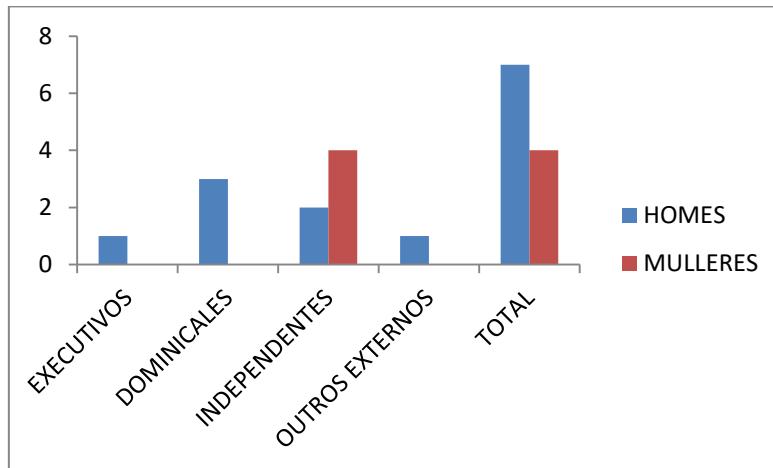


Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Iberdrola (2016).

2.6 RED ELÉCTRICA

En canto a Red Eléctrica, vemos no gráfico 16 como o número de conselleiras se eleva ate 4, supoñendo un 36,36% do total do CA. Observamos que xunto con Iberdrola son as dúas empresas deste sector que cumpren a recomendación 14 do CBG.

Gráfico 16. Conselleiros Red Eléctrica

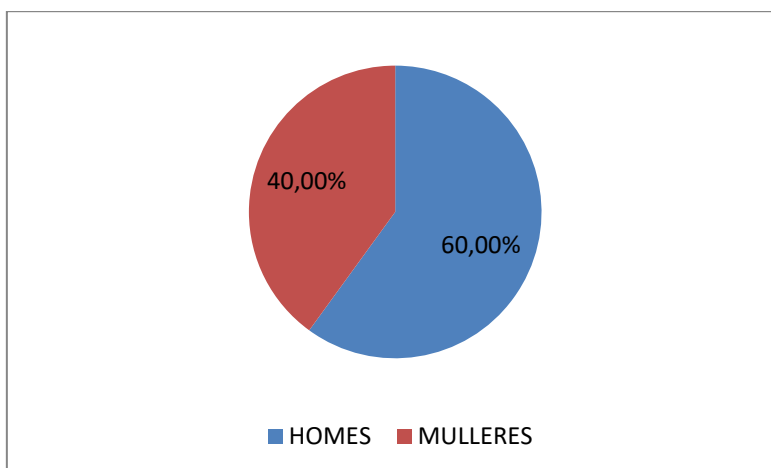


Fonte: Elaboración propia a partir de datos do IAGC de Red Eléctrica (2016).

A presidencia do CA é asumida por un home, na categoría outro externo, e unha vez máis o secretario non ten condición de conselleiro. En canto ás Comisións de Auditoría e Nomeamentos tamén están presididas por homes, en calidade de independentes. A Comisión de Auditoría está formada por un 40% de dominicais e un 60% de independentes, mentres que a Comisión de Nomeamentos está formada por un 25% de dominicais e un 75% de independentes. Non conta con Comisión Executiva.

No caso de Red Eléctrica si se chega ao obxectivo do 40% dos conselleiros externos sexan mulleres (gráfico 17), converténdose na única das empresas analizadas que o consegue.

Gráfico 17. Conselleiros externos Red Eléctrica

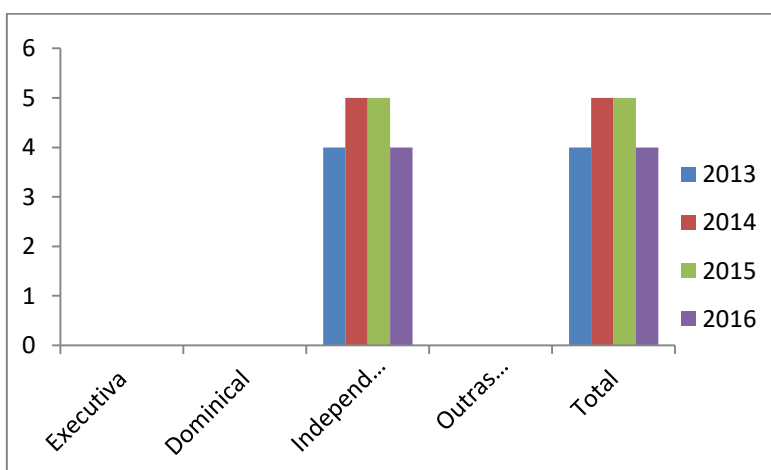


Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Red Eléctrica (2016).

Continuando coa análise, obsérvase que Red Eléctrica non conta con conselleiras executivas, xa que todas elas pertencen á categoría de independentes (gráfico 18).

No 2008, Red Eléctrica incorporou por primeira vez 3 mulleres ao CA. Nos anos 2009 e 2010, a sociedade ocupou o primeiro lugar do IBEX35, cun 27,3% de mulleres. Ao finalizar o exercicio 2013, 4 dos membros eran mulleres, o que representaba o 40% dos vocais do CA. No 2014, como podemos observar no gráfico 18, incorporouse unha nova conselleira en substitución doutro conselleiro independente, situándose en 5. Porén no exercicio 2016, o número de conselleiras volta a descender a 4.

Gráfico 18. Evolución do número de conselleiros nos últimos catro anos de Red Eléctrica



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC de Red Eléctrica (2016).

2.7 COMPARATIVA

Logo da análise anterior observamos que a presidencia do CA de tódalas empresas analizadas é ocupado por homes, ao igual que a presidencia das Comisións Executiva, de Auditoría e Nomeamentos, coa excepción da Comisión de Nomeamentos de Enagas que está asumida por unha muller. En canto á secretaría nas seis empresas está ocupada por homes, se ben non teñen a condición de conselleiros coa excepción de Repsol.

No respectivo á composición por xénero nas posicións executivas, observamos a nula presenza de mulleres en tódalas empresas do sector analizado.

Por desgraza, tan so dúas empresas, Red Eléctrica e Iberdrola, contan con máis do 30% de mulleres conselleiras (36,36% e 35,71%, respectivamente). Son as únicas empresas do sector do petróleo e a enerxía do IBEX35 que actualmente superan o obxectivo fixado para o 2020 polo CBG (gráfico 19).

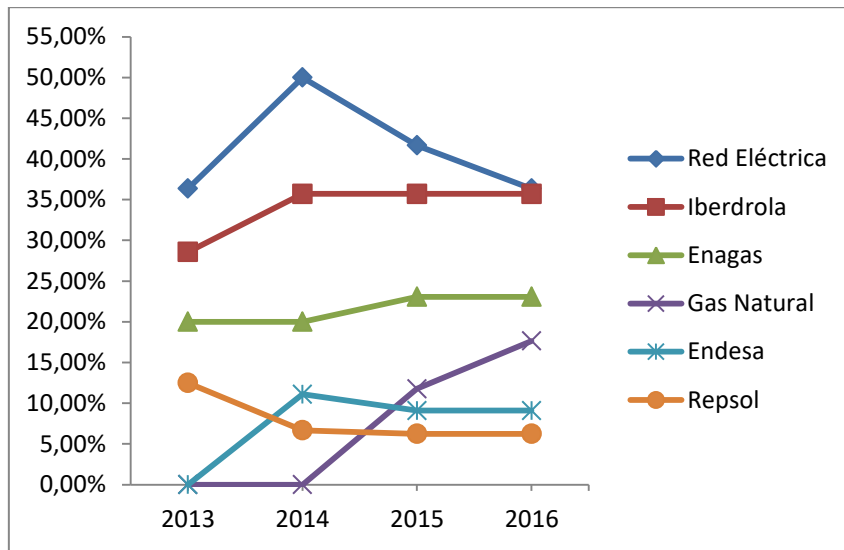
En canto ao umbral establecido pola CE en 2012, de contar polo menos cun 40% de mulleres do total de membros non executivos, a única das empresas que o acada é Red Eléctrica, cun 40% de conselleiras externas e un 60% de conselleiros externos. Preto sitúase Iberdrola, cun 38,46% de mulleres como conselleiras externas.

É importante salientar que, xa que os presidentes de Iberdrola, Endesa e Enagas son executivos contan cun coordinador independente que actúa como contrapeso e que no caso de Iberdrola e de Enagas este posto asúmeno dúas mulleres, o que representa un dato esperanzador.

En liñas xerais observamos como o número de mulleres conselleiras é significativamente inferior ao de homes conselleiros. Só se aproxima a paridade Red Eléctrica, seguida de Iberdrola. Tradicionalmente, Red Eléctrica é unha das empresas do IBEX35 con maior porcentaxe de mulleres no CA, quizais debido a que dita compañía está participada nun 20% pola SEPI. Porén, ningunha muller está entre os membros executivos.

A situación é preocupante, só o 19,4% dos membros dos CA da empresas do IBEX35 son mulleres e só hai dez países nos que as mulleres representen, polo menos, un cuarto dos membros do consello: Francia, Suecia, Italia, Finlandia, Países Baixos, Alemaña; Reino Unido, Dinamarca e Bélxica (Comisión Europea, 2016).

Gráfico 19. Comparativa empresas



Fonte: Elaboración propia a partir do IAGC (2016).

CONCLUSIÓNS, LIMITACIÓNS E AMPLIACIÓNS DO TRABALLO

A desigualdade de xénero segue a ser un dos males endémicos das grandes empresas españolas. As mulleres seguen a sufrir discriminación con salarios inferiores aos dos homes pese a realizar a mesma labor (Nieto, 2015).

Tamén se ven obrigadas a conciliar a súa vida profesional coa persoal ou familiar, renunciando ás veces ao traballo polas dificultades que isto leva. Ademais, aínda que as mulleres ocupan a maioría dos postos máis baixos no escalafón, enfróntanse a grandes dificultades para acceder a cargos directivos e aos niveis máis altos da xerarquía.

Nas empresas analizadas evidénciase que todos os presidentes dos CA e das comisións de apoio son homes, salvo en unha (Enagas) na que a Comisión de Nomeamentos está presidida por unha muller. As mulleres son incorporadas aos CA en calidade de independentes, pero ningunha ten funcións executivas.

A porcentaxe de mulleres que integran os CA das empresas do sector de petróleo e enerxía ascende, por termo medio, tan só ao 19%. Esta porcentaxe é similar ao da media das empresas que integran o IBEX35, que se situou no 19,4% durante o ano 2016.

Polo tanto, aínda que nos últimos anos aumentou a presenza das mulleres nos CA, na actualidade a súa participación segue a ser baixa e está lonxe da paridade pretendida para o ano 2015 pola Lei de Igualdade. Tamén, coa excepción de dúas empresas, dista moito do obxectivo recomendado polo CBG para o ano 2020. Segundo este código, a política de selección das sociedades cotizadas debería encamiñarse a conseguir que as mulleres representen como mínimo o 30% dos membros do CA no ano 2020 (recomendación 14).

Neste sentido, débese destacar que a Lei de Igualdade incorporou modificacións que obrigan ás empresas e institucións públicas a tomar accións para conseguir a igualdade de oportunidades. Entre elas, cabe mencionar a obriga das empresas de máis de 250 traballadores de elaborar un Plan de Igualdade, ou nas institucións públicas de atender ao principio de presenza equilibrada de mulleres e homes nos nomeamentos que lles corresponda efectuar nos CA das empresas participadas. A pesares disto, esta é unicamente unha recomendación para as empresas privadas obrigadas a presentar conta de perdas e ganancias como as analizadas no presente traballo. Neste sentido, acadar a presenza equilibrada queda á libre vontade das compañías en función dos valores éticos que se introduzan na organización (Luis, Bernal, Vela e Pérez, 2011).

Se ben é certo que a lexislación traducíuse nun avance na materia (a porcentaxe de mulleres nos CA das empresas do IBEX35 pasou do 5,10% en 2006 ao 10,56% en 2010 e na

actualidade ascende ao 19,4%), segue sen ter os resultados esperados. Os CA continúan sendo primordialmente masculinos e á taxa de crecemento actual é moi difícil chegar ao 30% recomendado polo CGC para o 2020. A recente enquisa realizada pola consultora PWC (2016) a 66 membros de CA de máis de 80 empresas en España, a maioría do IBEX35, revela que o 60% pensa que as súas empresas non conseguirán dito obxectivo.

Faise precisa unha normativa máis restritiva, que impoña obrigas de paridade entre homes e mulleres ás empresas privadas, e incluso sancións en caso de incumprimento.

No traballo atopamos algunhas limitacións. Por unha banda, sería desexable afondar máis nas medidas empregadas polas empresas para fomentar a diversidade de xénero. Porén, estas non informan con claridade das súas políticas no IAGC. Nalgúns casos tratan de xustificar de mala maneira a non adopción de medidas.

Outra limitación reside en que o estudo se realizou nun só sector do IBEX35: petróleo e enerxía. Esta elección está xustificada no feito de que este sector destacaba por ser uns dos que tradicionalmente contaba cunha menor porcentaxe de mulleres nos seus CA.

Unha liña futura sería ampliar o período analizado para coñecer dunha forma máis detallada a evolución da situación da mulleres nos CA. Entre outras ampliacións do traballo podemos sinalar a posibilidade de completar a análise realizada con empresas doutros sectores. Ademais, sería enriquecedor entrevistar a algunha conselleira das sociedades analizadas para comprender mellor o funcionamento do CA e a súa percepción das políticas en materia de diversidade de xénero.

BIBLIOGRAFÍA

Acero Fraile, I., & Alcalde Fradejas, N. (2010). Los consejos de administración. Una instantánea del caso español. *Economía industrial*, 378, 159-168.

Adler, R. D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review*, 79(3), 131-137.

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415-443.

Ballester Pastor, M. A., Sala Franco, T., Bañó León, M., Embrid Irujo, J. M., & Goerlich Peset, J. M. (2008). *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, Wolters Kluwer.

Banegas Ochovo, R., Manzaneque Lizano, M., Simón Saiz, A., & Tejedó Romero, F. (2011). Análisis comparativo de las recomendaciones de los códigos de buen gobierno publicados en España. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, (14), 57-75.

Barroso Castro, C., Villegas Periñan, M.M., & Pérez-Calero, L. (2010). ¿Son efectivos los consejos de administración? La eficacia del consejo y los resultados de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 107-126.

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* MacMillan New York Google Scholar.

Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20 (1), 17-29.

Bueno Campos, E. (2004). *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Pirámide.

Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. En *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*, Barcelona: Internacional Center of Work and Family. Disponible en <http://insight.iese.edu/es/>

CNMV (1998). *Informe de la comisión especial para el estudio de un código ético de los consejeros de administración de las sociedades* (Informe Olivencia).

CNMV (2003). *Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas* (Informe Aldama).

CNMV (2003). *Comisión Aldama*. Disponible en: <http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF>

CNMV (2006). *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Disponible en: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_unificado_esp_04.pdf

CNMV (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Disponible en: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf

Coles, J. W., McWilliams, V. B., & Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27(1), 23-50.

Comisión Europea (2016). *Gender balance on corporate boards*. Disponible en: http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/1607_fact_sheet_final_wob_data_en.pdf

Crespí, R., & Gispert, C. (1999). Block transfer. Implications for the governance of Spanish companies. *II Foro de Finanzas*. Segovia.

De Miguel Hidalgo, A., & García, J. P. (2004). El conflicto accionista-directivo: problemas y propuestas de solución. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 813, 225-246.

Enagas (2016). Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Endesa (2016). Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83-95.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Business School, Working Paper, 1(2), 1-32.

García López, M. J. (2013). El gobierno corporativo en empresas cotizadas. El caso del grupo OHL. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 16, 315-333.

Gas Natural (2016). Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Grosser, K., & Moon, J. (2008, September). Developments in company reporting on workplace gender equality: A corporate social responsibility perspective. *Accounting Forum*, 32(3), 179-198.

Gutiérrez Carballo, J. (2016). El gobierno corporativo: La retribución de los consejeros en empresas del IBEX35.

Hillman, A.J., Shropshire, C. & Cannella, A.A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 941–952.

Iberdrola (2016). Informe Anual de Gobierno Corporativo.

INE (2017). Mujeres en altos cargos públicos y privados. Disponible en: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Isasmendi Melgar, E. (2005). La figura del Consejero independiente en el Gobierno Corporativo de las Cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (38), 23-41.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3 (4), 305-360.

Jimeno de la Maza, F. J., V Redondo Cristóbal, M. (2005). Sobre el techo de Cristal Empresarial. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (71), 42-46.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71

Lizcano, J. L. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social. *Partida Doble* (182), 20.

Luis Carnicer, P. D., Bernal Cuenca, E., Vela Jiménez, M. J., & Pérez Pérez, M. (2011). Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders, *Cuadernos de Gestión*, 11, 49-72.

Mateos de Cabo, R., Escot Mangas, L., & Gimeno Nogués, R. (2006). Diversidad en los consejos de administración: ¿dónde están las mujeres? *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo* (7), 369-433.

Martín Idárraga, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. *Revista Mutis*, 2(1), 61-81.

Pertusa Ortega, E. M., & Rienda García, L. (2003). Las relaciones de agencia y la gestión de la empresa familiar: revisión teórica de su eficacia y eficiencia frente a empresas no familiares. *Revista de Economía y Empresa*, 20(49), 67-77.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A Resource dependence perspective*. Harper & Row, New York.

Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2002). *Microeconomía*, 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.

Pucheta-Martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad–Spanish Accounting Review* 18(2), 148–161.

Puentes Poyatos, R., Velasco Gámez, M. D. M., & Vilar Hernández, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 118-140.

Putterman, L. (1994). *La naturaleza económica de la empresa*. Alianza Editorial.

PWC (2016). *Consejos de Administración de empresas cotizadas 2016* (séptima edición, septiembre).

Red Eléctrica (2016). Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Repsol (2016). Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? *The Danish evidence. Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.

Schyns, B., & Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women in Management Review*, 20(7), 513-523.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.

Vázquez Pedre, N. (2015). El nuevo Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016. En Anuario Laboral 2015: *Doctrina Científica, Casos Prácticos y Doctrina Administrativa*, 631-648.

Veleva, V. (2005). *Gender diversity and financial performance*. Citizens Advisers, Inc. http://www.citizensfunds.org/common/pdfs/Gender_Diversity_Paper_110,5