

## GOBIERNO CORPORATIVO

# La diversidad del Consejo de Administración: una nueva oportunidad



Mario Lara Sanz  
Marzo 17, 2020

La propuesta de modificación del Código de Buen Gobierno que ha estado en consulta pública ha vuelto a reforzar el debate sobre los insuficientes avances que se han producido entre 2015 y 2019 en las compañías cotizadas españolas en materia de incorporación de mujeres a los consejos de administración.

Según el informe publicado por Atrevia el pasado mes de enero en 2019 alcanzábamos el 23,1% de mujeres consejeras en las compañías cotizadas españolas, cuando el actual Código de Buen Gobierno fija en su recomendación 14 el 30%. Ni siquiera las compañías del IBEX (ni dentro del índice, todas las de mayor capitalización) que son el referente para el resto del mercado han alcanzado ese porcentaje. No parece muy probable que a finales del 2020 el conjunto del mercado alcance el 30%.

No hay razones objetivas para que a lo largo de 5 ejercicios económicos no hayamos avanzado más; pero más allá del no cumplimiento de la recomendación lo interesante, mejor dicho, lo útil, debe ser la reflexión del *por qué y si podíamos habernos exigido más*.

A lo largo de estos meses he leído muchos argumentos, muchos “*porques*” no hemos avanzado más: que si pocas mujeres con carreras ejecutivas con suficiente experiencia, que con experiencia en otros sectores pero en el mío no, que no con el conocimiento de los mercados o con el expertise funcional que hemos priorizado, que si el vencimiento de los mandatos no nos iba a permitir una renovación al ritmo que exigía alcanzar el 30%, que los head hunters nos ponen siempre las mismas mujeres en el long list, que..., que..., que....

Todos y cada uno de estos “*porques*” son en buena parte de los casos objeciones o excusas articuladas para justificarnos delante de nuestros grupos de interés, pero cuya falta de consistencia me hace pensar que ni siquiera quienes los estructuraron les daban suficiente credibilidad. Según el informe de Atrevia antes mencionado, hay 12 compañías cotizadas que tienen hoy el 40% de mujeres en sus consejos (3 del IBEX) y 16 empresas del Ibex que alcanzan un mínimo del 30%. Creo que estos datos son, por si mismos, el mejor contra argumento para los que tienen dudas de la dificultad cuando no imposibilidad de poder llegar. Se puede llegar al 30%, pero quizás habría que profundizar en el por qué unos han llegado, incluso sobrados al nivel del 30%, y otros no.

## DILIGENT NOMINATIONS



Diligent

Sabemos que encontrar al consejero ideal es una tarea complicada, y que lograr la diversidad entre los miembros del Consejo tampoco es tarea fácil. Por ello, en Diligent contamos con un módulo que le permite buscar a los mejores candidatos en una base de más de 125.000 perfiles, según las características deseadas. Descubra más sobre Diligent Nominations [aquí](#), o solicite una demostración del producto [aquí](#).

Lo más importante es que tiene que haber *una convicción en el propio Consejo de lo que aporta la diversidad en términos de riqueza de perspectivas* para valorar, debatir y tomar mejores decisiones; una convicción que va más allá de una aspiración a cumplir, que ya podría por sí misma ser

suficiente como lo es en otros muchos ámbitos. El “business case” de la diversidad es muy profundo, diría incluso estructural al reforzar pilares básicos de la sostenibilidad de una compañía como la cultura, la reputación, la atracción de talento, la eficacia en la toma de decisiones o la innovación entre otros.

Desde esta convicción, el propio Consejo se podía haber exigido más; apoyándose en una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, con capacidad, con expertise para poder valorar, debatir y retar a los ejecutivos respecto a los planes para promover e impulsar el incremento de la presencia de la mujer en posiciones directivas, asegurar la presencia de mujeres en los programas de talento de la compañía, medir adecuadamente el nivel de diversidad y el exigir objetivos ambiciosos vinculándolos a los planes de incentivos de los propios ejecutivos.

Los accionistas institucionales, los inversores y los “proxy advisors”, podían haberse exigido más. Porque la evidencia científica nos indicaba que los Consejos más diversos tiene más capacidad y están mejor preparados para abordar situaciones de crisis y decisiones complejas; y lo han incorporado tarde y en algunos casos de forma débil en sus políticas de inversión o de voto en las juntas generales de accionistas.

Los consultores y asesores que han apoyado a las compañías en los procesos de evaluación y de selección de consejeros, podían haber sido más ambiciosos en sus procesos internos y formas de trabajo, autoexigiéndose por ejemplo “long list” más abiertos, más equilibrados en la presencia de candidatas.

El propio supervisor podía haber sido más exigente, al revisar las explicaciones que las compañías reflejaban en sus IAGC para justificar el no cumplimiento o cumplimiento parcial de la actual recomendación 14 (30% de mujeres en 2020).

Porque la sociedad en su conjunto podía haber sido más exigente, tomando más consciencia propia del valor de la diversidad en términos de justicia, de igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional de las mujeres que la integran.

La reforma del Código de Buen Gobierno, si se aprueba en el sentido que se ha planteado en la consulta pública de la CNMV nos dará, en su nueva recomendación 15, una nueva oportunidad para avanzar con determinación hacia una igualdad basada en mérito y capacidad, que es posible: alcanzar un 40% de presencia del género menos representado en el Consejo y desde el máximo órgano de administración de la compañía impulsarlo aguas abajo con la misma determinación; el Consejo con convicción el primero en impulsarlo y el resto de los agentes de la comunidad de gobierno corporativo contribuyendo con nuestra acción en el eslabón de la cadena que nos corresponde a cada uno, porque es posible alcanzar el 40%. A estos efectos, incluir en la nueva recomendación 14 una referencia a la importancia de promover políticas para incrementar el número de altas directivas y que estos sean foco de atención en la labor del Consejo de Administración es más que adecuado.

## INTEGRACIÓN Y FORMACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Como hemos explicado, son muchos los Consejos de Administración que renuevan constantemente a sus consejeros. Por ello creemos que es necesario dar prioridad al proceso de integración y formación a fin de que los nuevos consejeros consigan integrarse y empezar a aportar valor rápidamente. **Descubra nuestros consejos** para que la integración se produzca rápida y eficientemente.

### MÁS INFORMACIÓN

→ [CNMV / Miembros del consejo](#)

### SOBRE EL AUTOR



Mario Lara

Director del Centro de Gobierno Corporativo de Esade.

Director Esade Madrid.