



## Joaquina Laffarga Briones

Universidad de Sevilla

### ¿Puede la existencia de mujeres en la cúpula de las empresas mejorar el valor de las mismas?

#### Situación general de las mujeres en los Consejos de Administración

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha sido paulatina pero sin pausa, y en la actualidad ocupan cargos que hasta el momento habían sido reservados para los hombres (política, universidad, judicatura...). Las mujeres han alcanzado niveles de formación y cualificación muy elevados, pero aún el hecho de pertenecer a uno u otro sexo sigue condicionando las posibilidades que tienen las personas de acceder a determinados puestos, fundamentalmente a los puestos de toma de decisiones en las empresas en general y de las grandes empresas en particular. La toma de decisiones en las empresas se realiza desde los Consejos de Administración de las empresas, así como desde la alta dirección de las mismas. Judy Wacjman señala que los puestos directivos seniors constituyen el ámbito donde se genera y repone el poder y la autoridad, el lugar donde se toman las decisiones y se elaboran las normas. Por todo ello, el acceso de las mujeres a estos ámbitos es símbolo y medida del cambio en las organizaciones:

- Si las mujeres solamente acceden a puestos de nivel medio, las organizaciones no cambian.
- Sólo cuando las mujeres alcanzan la cumbre se convierten en un reto y una amenaza para el poder masculino.

La dificultad de acceso de la mujer a puestos de alta responsabilidad organizativa es distinto dependiendo del país en el que nos encontremos. Incluso si nos situamos en países con niveles socioeconómicos muy similares, como podrían ser los países europeos, se encuentran grandes diferencias en este porcentaje de presencia de mujeres en los consejos de administración, donde, para datos del 2008, destaca Noruega con 44,2% de mujeres, Suecia con un 26,9%, Finlandia con un 25%, Dinamarca con un 18,1%, Reino Unido con un 11,5%, Bélgica con un 7%, España con un 6,6% o Italia con un 2,1% (Catalys, 2008). Independientemente de la iniciativa política que haya tenido cada país en el tratamiento de políticas de paridad entre géneros y el tratamiento de la diversidad, se observa que los países europeos con mayor nivel de mujeres en sus consejos son aquellos que forman parte del área escandinava, mientras que los países de más baja representación son los que se incluyen en el área mediterránea.

La situación en España aparece recogida en las tablas 1 y 2.

Como puede observarse en las tablas, en España, en lo referente a las empresas cotizadas, la presencia de mujeres se ha duplicado o incluso triplicado en el período 2004-2008, pero el porcentaje sobre el total de consejeros sigue siendo muy bajo. Aunque es cierto el aumento de mujeres, casi la mitad de los consejos en 2008 no contaban con ninguna y la mayor parte de las empresas que cuentan con mujeres tienen solamente una. Esto quiere decir que la presencia de las mujeres es solamente testimonial, encontrándose de este modo aisladas en relación con sus compañeros hombres. Dos o más consejeras pueden incorporar con mayor facilidad su forma de gestionar una organización. El tipo de consejeras que más aumenta son las consejeras independientes.<sup>1</sup> Este aumento, se ha producido sin duda por el incremento total de los consejeros

<sup>1</sup> Los consejeros independientes son los que no tienen relación alguna con la empresa, los dominicales los que representan al capital y los ejecutivos los que provienen de la dirección de la empresa.

**Tabla 1**  
Número mujeres en el Consejo de Administración

|                   | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Total de empresas | 116   | 120   | 129   | 124   | 123   |
| Sin Mujeres       | 76    | 73    | 61    | 64    | 52    |
| 1 mujer           | 30    | 35    | 53    | 42    | 49    |
| 2 mujeres         | 7     | 7     | 8     | 11    | 14    |
| 3 mujeres         | 1     | 3     | 3     | 3     | 4     |
| 4 mujeres         | 2     | 1     | 3     | 2     | 4     |
| 5 mujeres         |       | 1     | 1     | 2     |       |
| % sin mujeres     | 65,5% | 60,8% | 47,3% | 51,6% | 42,3% |
| % con mujeres     | 34,5% | 39,2% | 52,7% | 48,4% | 57,7% |

**Tabla 2**  
Situación Global de los Consejos de Administración

|                                    | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nº de Consejeros/as                | 1.241 | 1.291 | 1.406 | 1.328 | 1.394 |
| Mujeres Consejeras                 | 55    | 67    | 95    | 91    | 105   |
|                                    | 4,43% | 5,19% | 6,76% | 6,85% | 7,53% |
| Total de Consejeros Ejecutivos     | 249   | 261   | 283   | 249   | 260   |
| Consejeras Ejecutivas              | 5     | 8     | 12    | 9     | 7     |
|                                    | 2,01% | 3,07% | 4,24% | 3,61% | 2,69% |
| Total de Consejeros Dominicales    | 541   | 562   | 610   | 614   | 622   |
| Consejeras Dominicales             | 33    | 37    | 50    | 54    | 52    |
|                                    | 6,10% | 6,58% | 8,20% | 8,79% | 8,36% |
| Total de Consejeros Independientes | 414   | 431   | 459   | 408   | 432   |
| Consejeras Independientes          | 14    | 17    | 26    | 25    | 43    |
|                                    | 3,38% | 3,94% | 5,66% | 6,13% | 9,95% |
| Alta dirección                     | 826   | 885   | 1.042 | 977   | 1.099 |
| Mujeres en la Alta Dirección       | 37    | 50    | 57    | 70    | 95    |
|                                    | 4,48% | 5,65% | 5,47% | 7,16% | 8,64% |

independientes, el cual ha venido motivado por la aparición del denominado 'Código Conthe' sobre Buen Gobierno Corporativo, en el que se aboga por el incremento de este tipo de consejeros/as como garante de la buena gobernanza empresarial. Otra cuestión relevante es que uno de los puntos más debatidos del mencionado código es el relacionado con la diversidad en los Consejos de Administración. Bajo el principio de 'cumple o explica', las empresas que no hayan conseguido en 2007 la diversidad recogida en su articulado y, en concreto, la diversidad de género, deberán explicar el motivo, así como los esfuerzos para mejorarla. En este mismo sentido se pronuncia el Art. 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en el que se señala que las empresas que presenten cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de Administración (CA) un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años. Evidentemente estas normas han dado un empujón, aunque queda mucho para conseguir la deseada paridad. Cuando se realiza un análisis descriptivo se pone de manifiesto que la media de consejeras se haya muy distante de la media total y cuando se calcula la moda y la mediana son siempre nulas, lo que pone de manifiesto que la situación normal de las empresas españolas que cotizan en bolsa es la ausencia de mujeres, tanto en los consejos como en la alta dirección de las empresas.

Esta situación no se explica de una forma racional si tenemos en cuenta una serie de realidades.

Las mujeres representamos más del 50%, tanto de la población como de la fuerza de trabajo y solo un 10% de los puestos directivos.

Las mujeres venimos teniendo desde hace décadas mejores expedientes académicos que los hombres y el porcentaje de egresadas en todas las áreas del saber, salvo en las ingenierías, es superior al de egresados, y esta situación se viene produciendo desde hace tiempo. Todo ello lleva a pensar que en lo que se refiere a formación estamos equiparadas con los hombres.

Aunque se justifique por sí sola, el querer terminar con una discriminación que existe desde hace mucho tiempo, incorporar consejeras independientes a los CA puede deberse también a razones puramente competitivas y de negocio. En definitiva, las razones por las que se consideran esenciales evitar los sesgos y prejuicios de género, raza u otros, que pueden afectar negativamente a los resultados y la eficacia de las organizaciones se podrían resumir del siguiente modo:

- Ahorro de costes y aprovechamiento del talento interno (tasas de rotación laboral más bajas, lo que favorece la curva de aprendizaje; tasas de absentismo y de litigación más bajas).
- Atracción, retención y promoción del talento externo (si se admite la diversidad y se gestiona adecuadamente).
- Crecimiento del negocio por mejor comprensión de los mercados (consumidores y proveedores), más creatividad e innovación, calidad de la resolución de problemas, refuerzo efectivo del liderazgo, creación de relaciones globales.

Por otra parte existen muchos estudios que ha puesto de manifiesto que:

- La igualdad entre los géneros potencia la productividad y estimula el crecimiento económico.
- La igualdad entre los sexos contribuirá al máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en las empresas, así como a que se hagan efectivas las posibles ventajas de la existencia de participación femenina en los equipos de dirección, además de comprobar que la combinación de las diferencias entre hombres y mujeres puede generar más poder que el que puede alcanzarse por separado.
- Las empresas cuya cúpula directiva esté compuesta por hombres y mujeres, que aporten diferentes habilidades, conocimientos y experiencias, promoverán más y mejor la creatividad y la innovación empresarial.

Los resultados empíricos de los estudios muestran que los consejos con más mujeres toman un papel más activo en el establecimiento de la estrategia corporativa y de criterios para medirla, así como en temas de auditoría y control. Asimismo, las compañías que cuentan con tres o más mujeres en el consejo tienen más probabilidad de asegurar una comunicación efectiva entre la empresa y sus grupos de interés, además de asumir más competencias en la mayoría de las funciones.

Además, la presencia femenina en los consejos es particularmente importante en aquellas organizaciones que tienen una alta cuota de mujeres entre sus consumidores y empleados. Las mujeres deben estar en los consejos por una razón de orden muy práctico: sobre ellas recae más del 50% de las decisiones de consumo. En el mismo sentido, se puede apuntar como argumento la fuerte influencia femenina en las compras del consumidor, así como en el mercado laboral.

### Motivos de la escasa presencia femenina en los Consejos de Administración

Si las mujeres nos encontramos igual de preparadas que los hombres para las tareas de dirección de las empresas y la incorporación de las mismas a estas tareas ofrece ventajas competitivas y

de creación de valor para las empresas ¿cuáles son los motivos de la escasa presencia femenina en las cúpulas directivas de las grandes empresas?

#### A. Homogeneidad de los consejos

Tradicionalmente los CA han sido y siguen siendo, en muchos casos, grupos homogéneos, formados principalmente por hombres con perfiles similares en cuanto a edad, profesión, educación etc., e incluso con la misma visión de los negocios. En sentido contrario, la sociedad en la que se encuentran ubicadas las empresas se caracteriza por su falta de homogeneidad. Hoy en día las empresas actúan en economías altamente competitivas y la gestión de las mismas requiere de personas poseedoras de cualidades, habilidades y capacidades para gestionar a las empresas en entornos complejos. Si los CA son los órganos de gobierno de una empresa y esta actúa en un entorno complejo, no parece descabellado pensar que la introducción de la diversidad en los mismos hará que esté mejor representada la realidad.

#### B. Obstáculos en la trayectoria profesional de las mujeres

Principales obstáculos que las directivas encuentran en sus trayectorias profesionales:

- Las largas jornadas laborales (al rivalizar con la dedicación familiar).
- La cultura de la empresa (redes informales de poder y normas no escritas) y la escasa presencia de la mujer española en puestos de dirección.
- Las cargas familiares y las dificultades para conciliar.
- La escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral, y la ausencia de políticas de conciliación.

#### C. ¿Falta de experiencia?

Se argumenta que hay pocas mujeres candidatas, que no hay muchas que posean la formación y la experiencia necesaria. La realidad es que la escasa presencia de mujeres en los puestos directivos se convierte en un círculo vicioso: como hay pocas mujeres, es poco probable que haya más mujeres (Gráfico 1). Lo anterior es resultado, en gran medida, de la escasez de modelos positivos de

**Gráfico 1**  
El círculo vicioso de la presencia minoritaria femenina en consejos de administración y cúpulas directivas



Fuente: Castaño et al. (2009)





mujeres triunfadoras en los puestos directivos de máximo nivel, que se retroalimenta en el siguiente círculo vicioso:

- Como hay pocas mujeres, las posibles candidatas no se deciden a dar el paso, no se sienten cómodas y descartan colocarse en los puestos de salida.
- Como hay pocas mujeres, las que se deciden a ascender se ven obligadas a moverse en una cultura masculina que las rechaza, sometidas a un escrutinio intenso que puede desalentar a otras mujeres.
- Como hay pocas mujeres, la cultura no cambia. Las chicas jóvenes perciben esos problemas y no se deciden a incorporarse a la vía de la alta dirección, por la que, en otras condiciones, se sentirían atraídas.

### A modo de conclusión

Las directivas hacen tanto o más que sus homólogos varones, en términos de dedicación profesional y esfuerzo personal y familiar.

Pese a su alto grado de implicación, las directivas suelen obtener menores recompensas.

El reconocimiento profesional no es el mismo:

- Menores niveles salariales y mayor percepción de discriminación salarial.
- Existencia de barreras profesionales, personales (familiares) y culturales.

Las consecuencias:

- Merma el desarrollo profesional y dificultan el aprovechamiento de la que se aprecia como su baza principal: el talento.
- Posible abandono profesional por parte de un grupo considerable de mujeres directivas, con las desventajas que, desde el punto de vista económico y social, supondría una menor diversidad de género en las empresas.

### José Antonio Laínez Gadea

Catedrático de la Universidad de Zaragoza

## Efectos económicos de la no aplicabilidad del 'método del contrato cumplido' en el reconocimiento de ingresos por prestaciones de servicios

Las Normas de Adaptación del Plan a Empresas Constructoras, aprobadas por la Orden de 27 de enero de 1993, vigentes, en tanto en cuanto no se opongan a los criterios recogidos en el nuevo Plan General de Contabilidad (PGC de 2007), señalan que de no cumplirse las condiciones para poder aplicar el 'método del porcentaje de realización', con base en el principio de prudencia, se utilizará el 'método del contrato cumplido' en el reconocimiento de los ingresos.

La NIC 18, relativa a ingresos, vigente en su redacción actual desde 1995, en su párrafo 26, establece que cuando el resultado de una transacción que implique la prestación de servicios no pueda ser estimado de forma fiable, los ingresos correspondientes deben ser reconocidos como tales, sólo en la cuantía en que los gastos reconocidos se consideren recuperables.

En la misma línea, la NIC 11, vigente, a su vez, desde 1995, que aborda el tratamiento contable de los contratos de construcción, en su párrafo 32, establece que cuando el desenlace de un contrato de construcción no pueda ser estimado con suficiente fiabilidad:

- los ingresos deben ser reconocidos en la cuenta de resultados solo en la medida en que sea probable recuperar los costes incurridos por causa del contrato; y
- los costes del contrato deben ser reconocidos como gastos del ejercicio en que se incurre en ellos.

El PGC de 2007 regula en su Norma de registro y valoración 14 (NRV 14) el tratamiento de los ingresos por ventas y prestación de servicios. En relación a los ingresos provenientes de la prestación de servicios, establece que éstos se reconocerán cuando el resultado de la transacción pueda ser estimado con fiabilidad, considerando para ello el porcentaje de realización del servicio en la fecha de cierre del ejercicio.

En el caso de que el resultado no pueda estimarse con fiabilidad, la NRV 14 omite cualquier mención al 'método del contrato cumplido' y determina que los ingresos se reconozcan solo en la cuantía en que los gastos reconocidos se consideren recuperables.

Ahora bien, ¿cuándo se consideran recuperables los gastos? La NRV 14 no lo precisa, pero de una interpretación lógica de ésta, podemos considerar, al margen de la corriente monetaria (cuando se cobran los ingresos)<sup>1</sup>, dos posibles momentos:

- la aceptación del servicio prestado por parte del cliente, o
- periódicamente, conforme se va ejecutando el servicio contratado.

Si se considera que los gastos reconocidos se recuperan a la finalización del servicio contratado, en ese momento final se deben reconocer los ingresos correspondientes por la totalidad del servicio prestado. Mientras esto ocurre, los gastos incurridos en la prestación del servicio se deben registrar contablemente según el PGC de 2007 como existencias de "prestación de servicios en curso", no imputándose al resultado de cada ejercicio. Sólo en el periodo en el que se finaliza la prestación del mismo se debe reconocer el ingreso por su importe total y, en consecuencia, los gastos correspondientes y el resultado del contrato.

Si, por contra, se entiende que los gastos incurridos en cada ejercicio son los recuperables, puesto que se ha prestado parcialmente el servicio, en cada ejercicio se deberán reconocer ingresos por idéntico importe que los gastos incurridos en el mismo. Solo en el ejercicio en que se finaliza la prestación del servicio se debe reconocer el resto de los ingresos hasta alcanzar el importe total contratado y, en consecuencia, el resultado correspondiente a dicho contrato.

El nuevo PGC de 2007 establece en su Disposición transitoria quinta que, con carácter general, las adaptaciones sectoriales en vigor en la fecha de publicación del mismo seguirán aplicándose en todo aquello que no se oponga al nuevo PGC.

Ante la duda que surge respecto a si es contrario a lo previsto en el PGC de 2007 el tratamiento dado por la Adaptación sectorial a los ingresos procedentes de la prestación de servicios derivados de contratos en los que el resultado del mismo no puede estimarse con fiabilidad, el ICAC (Consulta 2, BOICAC 78/2009) se pronunció con contundencia a favor del tratamiento otorgado a éstos en el nuevo PGC: se reconocerán ingresos sólo en la cuantía en que los gastos ocasionados se consideren recuperables, concluyendo éste que en la normativa contable vigente no resulta aplica-

<sup>1</sup> Contraria al principio del devengo.