

**EL PAPEL DE LAS CONSEJERAS EN LA RED DE PODER CORPORATIVO
ESPAÑOL**

Teresa Duarte-Atoche

Universidad de Sevilla

Joaquina Laffarga

Universidad de Sevilla

Ana Sabater

Universidad Miguel Hernández

Área temática: Responsabilidad Social Corporativa

Palabras clave: Redes de poder; diversidad de género; gobierno corporativo

Workshop 3: «Buen gobierno corporativo: estructura, diversidad y otros aspectos»

EL PAPEL DE LAS CONSEJERAS EN LA RED DE PODER CORPORATIVO ESPAÑOL

Resumen

Los consejos de administración son el principal mecanismo de control de las empresas en general, y de las cotizadas en particular. La literatura ha tratado de analizar las distintas características del consejo, cómo debe ser su composición y cómo desarrollar sus funciones, para verificar su eficiencia y orientar su funcionamiento. En este sentido, una parte del cuerpo de investigación sobre la composición del consejo se ha focalizado en la diversidad de género y, en esa línea, la metodología de redes sociales aporta nuevas perspectivas de investigación a la presencia de la mujer en los consejos de administración. En este trabajo se analiza la red de poder corporativo en España desde una perspectiva de género durante el período 2010-2016 en el mercado continuo español utilizando dicho método. El objetivo del trabajo consiste en analizar si las consejeras de las empresas cotizadas forman parte de las estructuras de poder de los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas, si su capital social es similar al de los consejeros y sus posiciones en la red les permiten acceder al mismo nivel de información y de recursos o, sin embargo, los factores inhibidores en el reclutamiento de mujeres consejeras siguen teniendo más peso en la estructura de redes de poder corporativo español. Los resultados muestran la escasa presencia de mujeres consejeras en las redes de poder corporativo. Pero la pertenencia a una red también puede poner en tela de juicio la independencia de un consejero/a, ya que su toma de decisiones en un consejo de una determinada empresa puede condicionar las decisiones de otro. En este sentido, el análisis descriptivo muestra que el perfil más común entre las mujeres es de una consejera independiente y con alta cualificación.

Palabras Clave: Redes de poder; Diversidad de Género; Gobierno Corporativo

THE ROLE OF FEMALE DIRECTORS IN NETWORK OF SPANISH CORPORATE POWER

Abstract

Boards of directors are the main control mechanism of firms in general, and listed firms in particular. The previous literature has analyzed the characteristics of boards and examined board composition and functions in order to study board effectiveness and improve their functioning. In this sense, an important branch of the existing literature has focused on gender diversity and, specifically, the methodology of social networks provides interesting opportunities in this research area. This paper analyzes interlocking directorates in Spain listed firms based on a gender view for the period 2010-2016. Our main objective is to examine the role of female directors, their ownership in comparison with men directors, and whether strategic network of women enable them to obtain the same level of information and resources or, however, if differentiate factors in board members selection still remain for Spanish listed firms. We expect our results will show a low proportion interlocking directorate for female directors. However, the independence of directors with multiple directorships can also be compromised since their decision-making within one particular board can influence decisions within other boards. Therefore, the descriptive analysis shows that female directors tend to be independent and have a high qualification.

Keywords: Interlocking directorates; Gender diversity; Corporate Government

INTRODUCCIÓN

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha sido progresiva, 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 para 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, así como desde sus cargos de alta dirección. Wacjman (2006) 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.

En esta línea, han sido numerosos los estudios que han puesto de manifiesto la falta de accesibilidad de las mujeres a los puestos de responsabilidad en favor de las facilidades con las que cuentan los hombres (Catalys, 2012; the World Economic Forum 2010; European Board Diversity Analysis, 2010; Heidrick y Struggles, 2014). Estos trabajos confirman la baja proporción de mujeres existente en los consejos de administración y el lento avance de ésta.

En los últimos años se está dando un importante impulso a la diversidad en los órganos de poder de las organizaciones en determinados organismos internacionales, y en especial en la Unión Europea, y la iniciativa de algunos países que intentan cerrar la brecha entre géneros, imponiendo objetivos o cuotas a las compañías, sea a través de leyes o códigos de buen gobiernos. Todo ello ha implicado cierto incremento en la presencia de mujeres en los órganos de decisión, que también ha sido apoyada por los resultados de la investigación académica en torno a la diversidad.

Existe numerosa literatura que muestra la existencia de una relación positiva y significativa entre la diversidad de género y los resultados empresariales (Carter et al., 2003; Erhart, et al., 2003; Bonn et al., 2004; Campbell y Minguéz-Vera, 2008) pero como indica Castaño et al. (2009), el poder efectivo que tienen las mujeres dentro de los consejos de administración continua siendo una cuestión sin esclarecer, ya que:

1. Las mujeres que forman parte de los puestos de toma de decisiones empresariales en las empresas cotizadas españolas pueden ser consideradas solamente como un símbolo y el poder de las mismas es escaso, poniéndose de manifiesto la necesidad de profundización en este problema.
2. El porcentaje de mujeres directivas en las empresas es muy bajo. La escasa representación indica que, una vez superadas las barreras de la formación, existen barreras a la promoción profesional de las mujeres, es decir, existen en las empresas determinadas normas no escritas que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones, desperdiciando el talento de las mujeres que se quedan sin promoción. El rechazo del talento repercute negativamente en la eficacia empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos preguntarnos si las mujeres que forman parte de la cúpula de las empresas detentan poder real para poder tomar decisiones relevantes

dentro de las mismas y en qué medida las mujeres participan en la organización del poder corporativo en España.

Para contestar a cómo participan las mujeres en la organización del poder corporativo, debemos analizar cómo se estructura el poder. Mills (1956) observó que los miembros de la élite corporativa parecen conocerse, parece bastante habitual que trabajen juntos y que compartan muchas organizaciones en común, basando la unidad de la élite en las redes y alianzas que mantienen sus miembros. Por tanto, para conocer la organización del poder, se debe analizar la estructura por la que se mueven y comunican los integrantes del poder (Cárdenas, 2012).

Analizar cómo se organiza el poder corporativo nos permitirá comprobar qué papel desempeñan las mujeres en las esferas económicas de poder y discutir si la construcción de la estructura relacional está explicado a partir de una u otra teoría. La teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1986) sostiene que los individuos tienden a identificarse y definirse en función de su pertenencia a un grupo según su raza, clase social, género u ocupación; siendo proclives a evaluar más positivamente a los miembros de su grupo. Si la mayoría de directores ejecutivos y consejeros son hombres, como es el caso que nos ocupa, esta teoría explica que los hombres serán más proclives a reclutar y recomendar a sus iguales en cuanto a género, edad, antecedentes y experiencias, excluyendo a las mujeres de las redes corporativas (Daily & Dalton, 1995). Las mujeres que formen parte de la estructura relacional serán una minoría y su poder de influencia minimizado, así como sus contribuciones ignoradas (Westpahl & Milton, 2000). Pero si la estructura relacional está constituida a partir del paradigma de la dependencia de los recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), la red social se habrá tejido con el objetivo de reducir incertidumbre. Las empresas se vinculan a través de sus consejeros para garantizar el acceso a unos recursos que no se producen internamente. Por lo tanto, los vínculos se consideran mecanismos de transferencia e incluso, las últimas investigaciones (Haunschild & Beckman, 1998; Au, Peng y Wang, 2000; Carpenter & Westphal, 2001), los valora como mecanismo para reducir la incertidumbre mediante el aumento del conocimiento de los altos cargos directivos.

Por tanto, la estructura relacional podrá estar explicada por distintas teorías y no se permitirá elegir una como la única válida. Todas serán ciertas según para qué empresa y circunstancias específicas. Las razones para formar interlocks no son aleatorias, sino que sirven a una variedad de necesidades de las corporaciones y de sus consejos de administración (Hagan & Green, 2006); el azar parece no darse en las decisiones de reclutamiento de consejeros y consejeras.

Como ya hemos señalado, las compañías se relacionan configurando una red social. El conjunto de interacciones entre las corporaciones constituye la red corporativa que establece como las empresas se estructuran y se distribuye el poder. La arquitectura de las redes sociales configura los posibles canales de comunicación y los flujos de información: acceso a recursos y transferencia de conocimiento. Las redes en las que los nodos están separados por caminos cortos son más proclives para que se produzca un flujo rápido de información, a diferencia de las redes balcanizadas. Las investigaciones se han ocupado de mapear estructuras de poder y élites (Aguilera, 1998; Davis, Yoo & Baker, 2003; Van Veen & Kratzer, 2011; Cárdenas, 2012; Andrés, Blanco-Alcántara & López-de-Foronda, 2014) y desarrollar teorías de poder (Domhoff, 2005; Kaczmarek, Kimino & Pye, 2014) pero existe escasísima literatura que haya analizado interlocking directorate desde la perspectiva de la diversidad (Kaczmakrek, Kimino & Pye, 2014) y del género, en particular (Hagan & Geen, 2006). Hagan & Green (2006) analizaron la estructura relacional entre empresas, por industrias y por zonas geográficas, desde una perspectiva de género en Canadá para el año 2000. Sus resultados muestran que las mujeres están subrepresentadas y además, de forma diferente entre industrias y zonas

geográficas. En la red, el sector financiero goza de mayor centralidad y las diferencias entre hombres y mujeres no son significativas. Con relación a las edades, en términos medios, las mujeres consejeras eran más jóvenes que sus homólogos hombres, probablemente se debe a que el reclutamiento de mujeres es más reciente y los hombres han disfrutado de su posición en los consejos de administración prolongada.

El propósito de este trabajo es explorar y describir las características de la estructura social generada a partir de las relaciones entre consejeros que se producen cuando comparten consejo de administración en las compañías de mayor tamaño del mercado español, es decir, las cotizadas. Asimismo, se explora la participación de la mujer en las redes de poder corporativa. Nos preguntamos cómo han cambiado la estructura de la red global de los consejeros en España en respuesta a los cambios políticos, económicos y sociales durante los siete años de análisis y si los cambios normativos relativos al gobierno corporativo en general y en materia de diversidad de género en particular, han influido en estructura de la red con la presencia y mayor centralidad de las consejeras.

MÉTODO Y MUESTRA

El *interlocking directorate* es la relación social que se establece entre las compañías cuando un consejero pertenece simultáneamente a varios consejos de administración. Por ejemplo, existe vínculo dos compañías, si un consejero está en el consejo de administración de ambas compañías simultáneamente. Cuando un consejero es reclutado en más de un consejo de administración crea enlace entre las compañías y el conjunto de enlaces es la red de relaciones. A la red de corporaciones se le denomina red corporativa; a las relaciones entre empresas interlocks y a los consejeros, consejeros compartidos. Sin embargo, en nuestro estudio, y en términos gráficos, los nodos serán los consejeros y consejeras y las corporaciones que comparten las líneas que unen los nodos.

La red de *interlocking directorates* es una expresión de la estructura de poder que indica pautas de relaciones estables (Davis, Yoo y Baker, 2003). Estos análisis se han centrado en grandes corporaciones porque los *interlocking directorates* se dan de forma más común entre este tipo de compañías. Para la construcción de matrices y análisis de redes se ha utilizado el software Ucinet 6 (Borgatti, Everett y Freeman, 2002).

Muestra

En este trabajo se estudia longitudinalmente las redes formadas por los consejeros y consejeras de las grandes corporaciones españolas que son las cotizadas en el mercado continuo español a lo largo del período 2010 – 2016. Los datos han sido obtenidos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, donde se identificaron a las compañías cotizadas a lo largo del horizonte temporal analizado y sus informes de gobierno corporativo donde se proporciona la información relativa a los consejeros y consejeras que forman parte de sus consejos de administración. La muestra está constituida por 1.194 consejeros y consejeras correspondiente a 114 compañías cotizadas en 2010; por 1.319, 1.290 y 1.242 consejeros y consejeras de 128 compañías cotizadas en 2011, 2012 y 2013, respectivamente; 1.207 y 1.213 consejeros y consejeras de 138 compañías cotizadas en 2014 y 2015, respectivamente; y 1.273 consejeros y consejeras de 140 compañías cotizadas en 2016. La muestra completa se corresponde con 8.738 consejeros y consejeras de 159 empresas cotizadas en el mercado continuo español diferentes.

Como es de esperar, se producen cambios en las empresas españolas cotizadas a lo largo del horizonte temporal analizado debido a las nuevas entradas en bolsa, a fusiones,

a salidas de bolsa y a la tasa de crecimiento, por tanto, la muestra para cada año no está formada por las mismas empresas.

La red objeto de estudio está formada por los consejeros que son los nodos, conectados por coincidir con otro consejero en el mismo consejo de administración (Davis, Yoo & Baker, 2003). Por tanto, cuando hablemos de élite bien conectada, estaremos haciendo referencia a que los consejeros y/o consejeras están bien conectadas (Useem, 1984). Se ha creado para cada año una matriz consejero por consejero, denominada red de consejeros.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA RED

Del estudio analizado se deriva unos resultados descriptivos de la muestra, recogidos en las tablas 1.1. y 1.2., que muestra los datos de consejeros y consejeras por tipología y en términos relativos. Estos datos ponen de manifiesto que los consejeros hombres representan el 90% aproximadamente del total de consejeros hasta el 2013, bajando al 87%, 85% y 84% en los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente. De forma inversa se comporta el porcentaje de representación de consejeras mujeres en los consejos de administración de las compañías cotizadas, para el período 2010-2013 la presencia femenina es del 10% aproximadamente, produciéndose un incremento gradual a partir de 2013 hasta alcanzar el porcentaje máximo en 2016 que arroja un valor del 16,3%. El aumento de reclutamiento de mujeres consejeras puede venir explicado por la publicación de la Directiva europea en materia de igualdad en 2012 que pretendía mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las compañías cotizadas. Esta Directiva establecía que el porcentaje de mujeres consejeras no ejecutivas debía alcanzar el 40% para el año 2020.

Si atendemos a la tipología los consejeros ejecutivos representan entre un 18% y 19% de los hombres consejeros y sin embargo, solo hay un 9% de consejeras ejecutivas en los tres primeros años del horizonte temporal, presentando este dato una tendencia decreciente hasta situarse en un 5% aproximadamente en el año 2016. Con relación a los consejeros dominicales, han presentado una tendencia decreciente, situándose en un 37% de consejeros dominicales para el ejercicio 2016 y sin embargo, el porcentaje de consejeros independientes ha incrementado en los mismos puntos porcentuales que se han visto reducido los dominicales, el valor arrojado en 2016 asciende al 45% aproximadamente. Por su parte, las consejeras dominicales se han mantenido en torno al 35% sin muchas fluctuaciones y las consejeras independientes han presentado una tendencia creciente situándose en 2016 en un 63% aproximadamente. Lo que significa que el aumento que se ha producido en el número de mujeres consejeras a lo largo del horizonte temporal se ha traducido en un mayor número de mujeres consejeras independientes.

Resumiendo, los consejeros ejecutivos y dominicales representan la mayor proporción de los consejeros totales y sin embargo, las consejeras independientes ostentan el mayor porcentaje con casi 30 puntos porcentuales de diferencia con las consejeras dominicales.

Tabla 1.1. Descripción de la muestra de consejeros/as por tipología para los años 2010-2013.

	2010		2011		2012		2013	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Porcentaje de consejeros/as	89,82%	9,91%	90,05%	9,95%	89,40%	9,12%	88,60%	11,40%
Porcentaje de ejecutivos/	18,19%	9,01%	18,00%	8,06%	19,03%	9,01%	19,30%	6,62%

as								
Porcentaje de dominicales	45,43%	34,23%	43,94%	35,48%	43,38%	34,23%	42,86%	36,03%
Porcentaje de independientes	36,38%	56,76%	38,06%	56,45%	37,59%	56,76%	37,84%	57,35%

Tabla 1.2. Continuación de la descripción de la muestra de consejeros/as por tipología para los años 2014-2016.

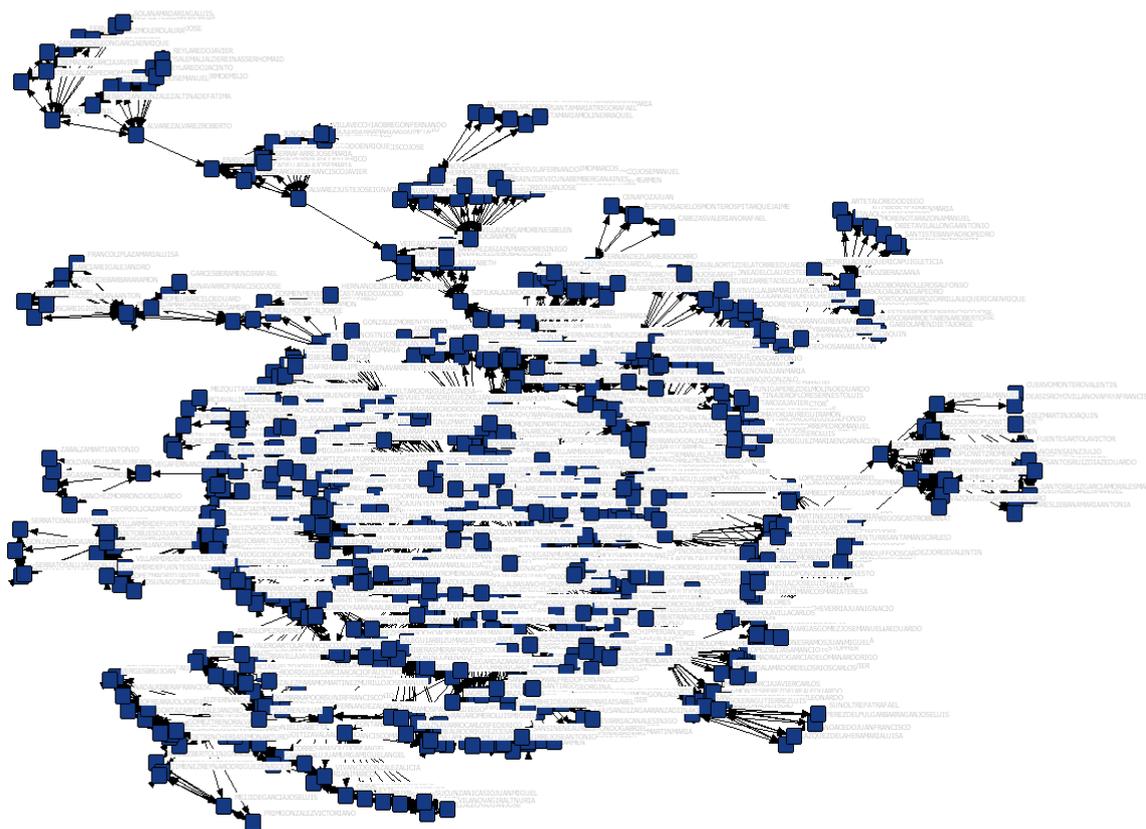
	2014		2015		2016	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Porcentaje de consejeros/as	87,16%	12,84%	85,14%	14,86%	83,98%	16,33%
Porcentaje de ejecutivos/as	19,85%	7,09%	18,92%	6,90%	18,33%	5,24%
Porcentaje de dominicales	40,23%	35,46%	38,35%	30,05%	36,85%	33,33%
Porcentaje de independientes	39,92%	57,45%	42,73%	63,05%	44,72%	61,43%

Del estudio realizado se derivan dos grupos de resultados. El primero de ellos es de índole descriptiva que representa las características fundamentales de la estructura de la red completa y del componente principal, aquel más conectado dentro de la red de consejeros (el subconjunto de la red en el que todos los nodos están mutuamente conectados), para los años 2010-2016 (véase tabla 2 y 3). Concretamente, se describen propiedades como la densidad, centralización y la conformación de subgrupos dentro de la misma que han sido posteriormente analizados de forma separada. El segundo grupo de resultados se refiere a los indicadores relacionales para cada miembro de la red, analizando la centralidad de sus actores (véase tabla 4), es decir, qué consejeros y consejeras son más centrales en la red completa y, por tanto, qué actores ostentan mayor poder en la esfera económica que conforma las compañías de mayor tamaño en España.

Con respecto a primer conjunto de resultados, representamos sistemáticamente las redes y su evolución mediante grafos y matrices. La primera de ellas tiene la ventaja de ser más intuitiva siempre que el punto de vista que se elija para observar la red (la rotación de los ejes en las tres dimensiones del espacio), lo haga más o menos fácil, o más o menos acertado (Molina, 2001). Las redes con un número elevado de elementos y con densidad alta o moderada son muy difíciles de representar mediante grafos. Por ello, hemos presentado con gran esfuerzo para condensar la información que aporta la red del componente principal de consejeros de las empresas cotizadas españolas¹. En el centro del gráfico se puede observar que el centro está conformado por los actores más centrales y activos, ya que comparten asiento con un mayor número de consejeros y consejeras de la red. Estas impresiones intuitivas deben ser explicadas analíticamente mediante el uso de indicadores que permitan describir la estructura de ambas redes.

Gráfico 1. Red de consejeros y consejeras del componente principal de las compañías cotizadas en el mercado continuo español para el año 2016.

¹ Se ha representado utilizando la ayuda de las simulaciones gráficas propuestas en el programa de redes NetDraw.



La densidad indica la relación entre el número de vínculos existentes en la red y el número de vínculos posibles entre los elementos de la misma. La Tabla 2 y 3 muestran las densidades de la red completa y del componente principal. La baja densidad de la red completa a lo largo de todo el horizonte temporal, en torno al 1% de los vínculos posibles se explica, principalmente, por el gran número de elementos que componen la red completo con el reducido número de personas que pueden sentarse juntas en un mismo consejo de administración. Si observamos este indicador para la red del componente principal, donde el número de elementos que componen la red se reduce significativamente, la densidad mejora situándose por encima del 1%, llegando a alcanzar para el año 2014 casi un 2% de densidad.

Tabla 2. Indicadores de la estructura de la red.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número de consejeros/as	1.194	1.319	1.290	1.242	1.207	1.213	1.273
Número de componentes	41	39	39	54	59	47	38
Número de consejeros/as del componente principal	797	956	951	764	688	822	949
Fragmentación	0,5510	0,4723	0,4547	0,6185	0,6731	0,5384	0,4650
Densidad	0,0104	0,0095	0,0095	0,0095	0,0094	0,0093	0,0090
Centralización de grado	0,042	0,0391	0,0410	0,0414	0,0429	0,0427	0,0470
Intermediación	0,133	0,15	0,164	0,107	0,091	0,136	0,177
Clustering coefficient	0,96	0,961	0,961	0,973	0,972	0,965	0,956

La búsqueda de las posiciones centrales, de poder o influencia, nos lleva hasta las medidas de centralidad sistematizadas por Freeman (2000): la centralidad de grado, la centralidad de intermediación y la cercanía. La centralidad de grado de la red (nodo) es el número de conexiones que posee un consejero, así que cuanto más alto más conexiones y tendrá más poder en la red por estar bien conectad y relacionado. Su poder proviene de su autonomía e independencia, ya que puede elegir entre distintas alternativas para relacionarse y comunicarse con los demás consejeros y consejeras de la red, garantizándole distintas fuentes para obtener recursos (Pfeffer y Salancik, 1978). Al mismo tiempo puede disponer de una posición estratégica al estar bien conectado, siendo el intermediario entre otros dos consejeros de la red. A este indicador se le denomina centralidad de grado. Por su parte, la centralidad de intermediación (Burt, 1992) informa sobre el papel de intermediación, es decir, cuántos más consejeros dependan de un determinado miembro de la red para relacionarse con los restantes consejeros a través de sus caminos más cortos o geodésicos, mayor será la centralidad de intermediación y poder.

En la tabla 2 observamos como a lo largo del horizonte temporal analizado la centralización no es muy elevada, situándose en torno al 4% todos los años, acercándose al 5% en 2016. Estos datos reflejan que el poder o capacidad de influencia no está concentrado en pocos consejeros. Sin embargo, la centralización de intermediación de esta misma red presenta valores muy altos, con pequeñas fluctuaciones pero en torno al 40%, lo que indica que los consejeros aprovechan sus posición de intermediarios y los consejeros y consejeras están bien conectados porque pueden acceder a otros por diferentes caminos.

Si analizamos sus división en partes más pequeñas (tabla 2), la agrupación de sus miembros en diferentes conjuntos o aglomerado, observamos la existencia de diferentes agrupaciones de consejeros derivadas de sus patrones estructurales. Identificado como componente principal, aquel grupo con el mayor número de consejeros y consejeras conectados. En nuestro componente principal el número de consejeros conectados va desde 797 en 2010 a 949 en 2016, dado que el número total de consejeros que forman nuestra red completa para el año 2016 es de 1.273, el componente principal indica que el 75% de los consejeros están conectados directa o indirectamente.

En la tabla 3, los datos sobre la centralización del grado que ascienden en torno al 6% con algunas fluctuaciones a lo largo de todo el horizonte temporal, muestran mayor grado de centralización que la red completa pero siguen siendo relativamente bajo. Este dato indica que incluso dentro del componente principal, el poder de influencia está muy descentralizado y no existen pocos consejeros con mucho poder. Por su parte la intermediación, al igual que en la red completa, es muy elevada indicando que los consejeros que componen la subred principal tienen un alto poder de intermediación.

Tabla 3. Indicadores de la estructura del componente principal.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número de consejeros/as	797	956	951	764	688	822	949
Número de componentes	1	1	1	1	1	1	1
Fragmentación	0	0	0	0	0	0	0
Densidad	0,0169	0,0142	0,0142	0,0176	0,0193	0,0156	0,0132
Centralización de grado	0,0624	0,0529	0,0543	0,0651	0,0726	0,0613	0,0618
Intermediación	0,448	0,393	0,408	0,458	0,492	0,438	0,427
Clustering coefficient	0,929	0,931	0,932	0,929	0,928	0,933	0,935

Los datos anteriores son consistentes con una red conectada aunque con fragmentación del 50% aproximadamente. Su *clustering coefficient*, que es una medida de la densidad de vecindario para cada miembro de la red, expresa el grado en que la estructura de la red tiene a agruparse en grupos cohesionados con relaciones intensas entre ellos. El valor que arroja este coeficientes es realmente alto, lo que indica una alta agrupación en subgrupos entre consejeros de las compañías cotizadas a lo largo del horizonte temporal analizado. Estos datos no presentan diferencias entre la red completa y la red del componente principal.

En conclusión, podemos afirmar que la red de consejeros y consejeras completa de las compañías cotizadas en el mercado continuo español es muy estable a lo largo del horizonte temporal analizado sin cambios destacables. Presenta baja densidad y centralización de grado lo que indica que la red no muestra altos niveles de cohesión, con una fragmentación en torno al 50% a lo largo de todo el horizonte temporal (tabla 2) aunque sin embargo, los consejeros tienen un alto poder de intermediación y forman subgrupos muy cohesionados y bien conectados.

Tabla 4. Medidas de centralidad para el año 2016.

Principales medidas de centralidad para el año 2016 de los 25 primeros consejeros y consejeras					
	Degree		Betweenness		Closeness
ECHENIQUE LANDIRIBAR, JAVIER	71	ECHENIQUE LANDIRIBAR, JAVIER	12,97366714	ECHENIQUE LANDIRIBAR, JAVIER	0,146797463
MARTÍNEZ-CONDE GUTIÉRREZ-BARQUÍN, SANTOS	47	MARTINEZ CONDE GUTIÉRREZ BARQUIN, SANTOS	8,125599861	LADA DIAZ, LUIS	0,143761307
MASSANELL LAVILLA, ANTONIO	45	CROISSIER BATISTA, LUIS CARLOS	7,658894539	ABRIL MARTORELL HERNANDEZ, FERNANDO	0,143114313
TOCINO BISCAROLASAGA, ISABEL	45	BERGARECHE BUSQUET, SANTIAGO	7,01E+00	COMENGE SÁNCHEZ-REAL, JOSÉ IGNACIO	0,142825067
COMENGE SÁNCHEZ-REAL, JOSE IGNACIO	40	SZPILKA LAZARO, CARINA	6,887310028	CROISSIER BATISTA, LUIS CARLOS	0,142234147
LOIZAGA VIGURI, JOSÉ MARÍA	40	TOCINO BISCAROLASAGA, ISABEL	5,491816998	MARTÍNEZ-CONDE GUTIÉRREZ-BARQUIN, SANTOS	0,142154679
GARMENDIA MENDIZÁBAL, CRISTINA	39	CASTILLO SANZ, EVA	4,90127039	TOCINO BISCAROLASAGA, ISABEL	0,141916767
ARREGUI CIARSOLO, JUANLUIS	37	LOIZA GAVIGURI, JOSE MARÍA	4,69506979	ARREGUICIAR SOLO, JUANLUIS	0,141632333
VILLAR MIR, JUAN MIGUEL	37	GARRALDA RUIZ DE VELASCO, IGNACIO	4,367499828	IMAZ SAN MIGUEL, JOSU JON	0,141411901
ECHENIQUE GORDILLO, RODRIGO	36	TERCEIRO LOMBA, JAIME	4,281006336	SUÁREZ DE LEZO MANTILLA, LUIS	0,14139618
PRADERA JAUREGUI, ANTONIO MARÍA	36	GARCÍA GARCÍA, ROSA MARÍA	4,154794216	DE AMPUERO YOSMA, JOSÉ DOMINGO	0,140536964
GONZÁLEZ-ADALID GARCÍA-ZOZAYA, ANTONIO	35	DORNELLAS SILVA, FERNANDO	3,87E+00	PRADERA JAUREGUI, ANTONIO MARÍA	0,140428349
REVOREDO DELVECCIO, HELENA	35	LADA DIAZ LUIS	3,824737787	GARMENDIA MENDIZABAL, CRISTINA	0,140412852
FAINÉ CASAS, ISIDRO	34	ARENA DE LA MORA, JUAN	3,488047361	FAINÉ CASAS, ISIDRO	0,140381858
FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, CARLOS	34	REVOREDO DELVECCIO, HELENA	3,482535124	MASSANELL LAVILLA, ANTONIO	0,140227094
LADA DÍAZ, LUIS	34	COMENGE SÁNCHEZ-REAL, JOSE IGNACIO	3,411201954	NIETO DE LA CIERVA, JOSÉ	0,140011013
VILLALONGA	34	AZAOLA ARTECHE,	3,332690001	MARCH DE LA	0,139795586

MORENÉS, BELÉN		FERNANDO		LASTRA, JUAN	
MARCH DE LA LASTRA, JUAN	33	RUIZ-GÁLVEZ	3,216613293	CASTILLO SANZ, EVA	0,139596134
TERCEIRO LOMBA, JAIME	33	PRIEGO, EUGENIO		BARATO TRIGUERO, PEDRO	0,139565498
GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, CARLOS	32	PRADERA		MANRIQUE CECILIA, MANUEL	0,139427826
DE AMPUERO YOSMA, JOSE DOMINGO	31	JAUREGUI,	3,110372305	ARREGUI	
		ANTONIO MARIA CAMPO GARCÍA, FRANCISCO	3,10E+00	ABENDIVAR, OSCAR	0,13938199
		VILLALONGA		DE COLMENAR	
GARANA CORCÉS, MARÍA LUISA	31	MORENES, BELÉN	3,030483007	ESBRUNET, IGNACIO	0,13938199
MINARRO		GARMENDIA		DEL ÁLAMO JÍMENEZ, JOSÉ CARLOS	0,13938199
BRUGAROLAS, CATALINA	31	MENDIZÁBAL, CRISTINA	2,937132597	FERNÁNDEZ	
		ANDRÉS		MARTÍNEZ, PASCUAL	0,13938199
		TORRECILLAS, JOSÉ MIGUEL	2,792705297		
MINC, ALAIN	31	GARANA CORCES, MARÍA LUISA	2,590566635		

El análisis preliminar de los resultados nos va a mostrar la situación de poder de los consejeros y las consejeras de las empresas que forman parte del mercado continuo español a través de la red que ellos mismos conforman en el año 2016. Las redes pueden mostrarse mediante matrices o mediante grafos y la red analizada, como ya se ha puesto de manifiesto, muestra un bajo grado de densidad y, por tanto, es muy difícil presentarla mediante grafos. Debido al alto número de elementos que componen la red (una media de 1.200 consejeros, o actores, en cada año), analizaremos, para que no sea muy tedioso, únicamente los 25 primeros puestos, de tal forma que la tabla incluye los 25 consejeros y consejeras con mayores valores en las medidas de grado, intermediación y cercanía.

Antes de analizar los componentes de la red, es conveniente observar dos cuestiones: En primer lugar, las repeticiones de las mismas persona en el horizonte temporal estudiado lo que supone que se trata de una red estable y, en segundo lugar, que el porcentaje de mujeres, entre los veinticinco primeros elementos mejor situados en la red. Como podemos observar en la siguiente tabla (tabla 5), los porcentajes de mujeres en los tres atributos de la centralidad, tienen un recorrido ligeramente diferente al porcentaje total de mujeres en la muestra completa de consejeros recogida en la tabla 1.1, pero observamos que los porcentajes aumentan en el 2016.

Tabla 5. Posición en porcentaje de las mujeres consejeras en la red según su centralidad.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Grado	20%	12%	16%	16%	12%	16%	24%
Intermediación	16%	8%	12%	16%	12%	16%	28%
Cercanía	12%	4%	8%	16%	8%	8%	12%

Comenzando con el primer atributo de la centralidad, el “grado”, que indica el poder de un consejero a través del número de asientos que comparte con otros consejeros o consejeras, en este sentido, podemos señalar:

En primer lugar el que número de mujeres es de 6 sobre 25 y es necesario destacar que el primer puesto lo ocupa Javier Echenique, que se sienta en los consejos del Sabadell, Telefónica, Ence y ACS, con un grado de 71, es decir, que comparte asiento con otros 71 consejeros en diferentes consejos de administración.

Es importante destacar que el consejero más central es Javier Echenique con una distancia de 24 (33,8%) puntos con el siguiente consejero posicionado, Santos Martínez-Conde, que se sienta en los consejos de Corporación Financiera Alba, ACS y Acerinox, mientras que la distancia entre este último y el número 25, Alan Minc, consejero de CaixaBank, y de Prisa es de 16 (34%).

La primera mujer, Isabel Tocino, consejera del Banco de Santander, Enagas y Ence, se sitúa en el cuarto puesto con un grado de 45, a 26 puntos del primer posicionado. Como podemos observar existe una distancia importante entre el primer hombre posicionado y la primera mujer posicionada. Lo que pone de manifiesto que en base a esta medida de centralidad las mujeres son menos centrales tanto en número como en intensidad y, por tanto, no solo hay menos mujeres que hombres centrales en la red sino que su grado es también menor.

El poder de intermediación se basa en la idea de cuanto más individuos dependan de un determinado miembro de la red para relacionarse con los restantes miembros, mayor será la importancia o el poder de intermediación (Casanueva et al., 2007).

En el caso del poder de intermediación podemos señalar:

En primer lugar, que hay 8 mujeres entre los 25 primeros puestos. En segundo lugar, que los dos primeros puestos son ocupados por Javier Echenique y por Santos Martínez-Conde, igual que ocurría con el atributo "grado", la distancia entre ambos es de 37,4% y es también Javier Echenique quien ostenta un mayor poder.

Por último, señalar que la mujer mejor posicionada es Carina Szpilza consejera de Hoteles Meliá y Grifols que ocupa el quinto lugar. En esta medida de centralidad existen mayor número de mujeres entre los 25 consejeros con mayor intermediación, aunque la mujer con mayor centralidad posee una capacidad para intermediar entre otros dos consejeros que dista mucho de la que presenta el consejero con mayor grado de intermediación. Por tanto y de nuevo, las mujeres tienen menor centralidad en base a la intermediación.

Con respecto al atributo "cercanía" para cada uno de los consejeros y consejeras que conforman la red, que trata de ver como de cerca se encuentra un consejero del resto de consejeros de la red, arroja valores relativamente bajos porque estamos analizando una red muy extensa. No obstante y como observamos en la tabla 2 y 3 con relación al coeficiente *clustering*, la red está muy conectada, arrojando valores muy por encima a lo que presentan otras redes. Esta gran diferencia se debe a que se conforman grupos completamente relacionados entre sí y a que se produce una pauta en las relaciones globales de presencia en los consejos de administración analizados, por lo que los subgrupos muestran una gran cohesión interna.

En el caso de la cercanía podemos observar:

En primer lugar que hay solo tres mujeres posicionadas entre los veinticinco primeros puestos. El primer puesto lo ocupa de nuevo Javier Echenique y que los valores de cada consejero y consejera son similares y la primera mujer posicionada con relación a la cercanía es Isabel Tocino, en el séptimo puesto.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación es explorar y describir las características de la estructura social generada a partir de las relaciones entre consejeros que se producen cuando comparten consejo de administración en las compañías de mayor tamaño del mercado español a lo largo del horizonte temporal 2010-2016. Asimismo, se explora la participación de la mujer en las redes de poder corporativa y si los cambios normativos relativos al gobierno corporativo en general y en materia de diversidad de género en particular, han influido en estructura de la red con la presencia y mayor centralidad de las consejeras. La red social completa se corresponde con 8.738 consejeros y consejeras de 159 empresas cotizadas en el mercado continuo español diferentes.

Los resultados muestran del análisis de redes la existencia de una estructura social con baja densidad pero altamente cohesionada en subgrupos. Los subgrupos y sobretodo el componente principal están completamente relacionados entre sí y existen unas pautas de relaciones globales de presencia en los consejos de administración. Tanto la red completa como la red formada por el componente principal están altamente conectadas porque existe un índice elevado de intermediación entre consejeros de las redes.

Aparecen en dicha estructura social una serie de miembros relevantes de la red que ocupan las posiciones mas centrales en el entramado social; una división en subgrupos ligados a personas, a empresas y sectores de actividad económica; y también una diferenciación entre quienes ocupan posiciones centrales y periféricas de la red. Se puede pensar que dicha estructura social tiene su origen en el modelo de gobierno de países del entorno europeo continental (La Porta et al. 2002), donde la banca es la institución básica para obtener financiación las empresas y, a su vez, poseen grandes participaciones accionariales de estas empresas prestatarias, como indican los resultados de la red de empresas españolas cotizadas a lo largo de la ventana temporal 1999-2002 (De Andrés et al., 2014). Pero los consejeros más centrales que son hombres no solo forman parte de los consejos de administración de empresas del sector financiero, sino también del sector de la construcción y del energético. Se puede afirmar que los consejeros mejor posicionados en la red y, por tanto, tienen mayor acceso a recursos, información y formación y, por tanto, tienen mayor independencia son hombres y se sientan en empresas de los sectores: financiero, construcción y energía.

Con respecto a la presencia de mujeres en la estructura relacional analizado, se ha comprobado que el reclutamiento de mujeres ha incrementado de forma significativa desde 2013, explicado por la publicación de la Directiva de noviembre de 2012 y la implementación de esta directiva en el código de buen gobierno del mercado continuo español. Parece que el código de buen gobierno no sólo ha afectado al número de reclutamiento de mujeres sino también a la tipología de mujeres consejeras contratadas. Para el año 2016, las consejeras independientes suponen el 60% frente a un 5% de ejecutivas. Con relación a los hombres consejeros apreciamos también un aumento de los consejeros independientes pero mucho más reducido, ya que los dominicales y ejecutivos siguen arrojando valores del 37% y 18%, respectivamente. Parece que las recomendaciones relativas a la independencia de los consejeros se esté llevando a cabo a través del cumplimiento de las recomendaciones relativas a la diversidad en los consejos, es decir, que las mujeres consejeras reclutadas son independientes. Como apuntaban Hagan & Geen (2006), la tipología de los hombres consejeros estaba explicada, en parte, porque han disfrutado de esta posición en los consejos de administración de forma prolongada en el tiempo y las mujeres consejeras han sido reclutadas más recientemente. Y en parte, a las teorías de organización del poder corporativo que en el caso que nos ocupa, todas las variables apuntan a la teoría de identidad social (Tajfel y Turner, 1986), ya que a pesar de los cambios normativos, los hombres consejeros son más proclives a reclutar en incluso a recomendar a los miembros de su grupo según raza, clase social, género u ocupación. De ahí, que el número de mujeres reclutadas esté por debajo de los porcentajes establecidos por las normativas europeas y españolas y, por tanto, las mujeres que forman parte de las redes de poder sean muy escasas porque son excluidas de las redes corporativas (Daily & Dalton, 1995). Además, las pocas que hay ostenta menor centralidad y poder; son una minoría y su poder de influencia minimizado como afirmaban Westpahl & Milton (2000).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, R. (1998). Directorship Interlocks in Comparative Perspective: The Case of Spain. *European Sociological Review*, 14(4): 319-342.
- Au, K.; Peng, M. y Wang D. (2000). Interlocking directorates, firm strategies and performance in Hong Kong: towards a research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 17: 29-47.
- Borgatti, S.P.; Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002): *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge (EE.UU.)
- Cárdenas, J. (2012). La organización en red del poder corporativo. Una tipología de redes corporativas. *Revista Internacional de Sociología*. Vol. 70(1): 77-105. Doi: 10.3989/ris.2010.09.04
- Carpenter, M. y J. Westphal (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4): 639-660.
- Casanueva Roche, C.; Escobar Pérez, B. y Larrinaga Gonzáles, C. (2007). Red social de Contabilidad en España a partir de los tribunales de tesis. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. 36 (4): 702-722.
- Daily, C. y Dalton, D. (1999). Cracks in the glass ceiling? An update on women on boards. *Directorship*, 25(3): 4-5.
- Davis, G.F.; Yoo, M. y Wayne, E.B. (2003). The small world of the American corporate elite, 1982-2001. *Strategic Organization*. Vol. (3): 301-326.
- De Andrés, P.; Blanco-Alcántara, D. y López-De-Foronda, O. (2014). Los Interlocking Directorates en España. Evolución, poder y consejeros independientes. *Revista Internacional de Sociología*. Vol. 72(1): 83-114. Doi: 10.3989/ris.2012.03.13
- Domhoff, G.W. (2005). *Who Rules America.net*. <https://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/>
- Freeman, L.C. (2000). La centralidad en las Redes Sociales. Clarificación Conceptual. *Política y Sociedad*, 33: 131-148.
- Hagan, S. O., & Green, M. B. (2006). Canadian Interlocking Directorates: Gender, Industry and City Differences. *Geography Online*, 6(1). <https://ir.lib.uwo.ca/geographypub/101/>
- Haunschild, P. y Beckman C. (1998). When do interlocks matter?: alternate sources of information and interlock influence. *Administrative Science Quarterly*, 43: 815-845.
- Kaczmarek, S.; Kimino, S y Pye, A. (2014). Interlocking directorships and firm performance in highly regulated sectors: the moderating impact of board diversity. *Journal Management government*, (18): 347-372. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9228-3>
- Mills, C.W. (1965). *The Power Elite*. Nueva York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harpe & Row: New York (EE.UU.)

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 5: 7-24.

Terjesen S., Sealy R. y Singh V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance*, 17: 320-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>

Useem, M. (1980). Corporations and the corporate elite. *Annual Review of Sociology*, 6: 41-77.

Van Veen, K. y Dratzer, J. (2011). National and international interlocking directorates within Europe: corporate networks within and among fifteen European countries. *Economy and Society*, 40(1): 1-25. DOI: 10.1080/03085147.2001.529376

Wacjman, J. (2006): *El Tecnofeminismo*. Ed. Cátedra

Westphal, J. D. y Milton, L. P. (2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.236441>