

Cuotas en los consejos, mimetismo y choque cultural



Amalia Carrasco Gallego*
Universidad de Sevilla



Claude Francoeur
HEC Montreal

Las cuotas de género en los consejos se han extendido a países con culturas muy diferentes. Nuestro estudio muestra que la adopción de cuotas parece estar impulsada por un efecto mimético, donde los países buscan lograr la legitimidad que otros países han adquirido con su adopción, más que aspirar a una mayor eficiencia en sus consejos. La efectividad de las cuotas de género depende en gran medida del entorno cultural de cada país, y muchos países tienen una cultura muy arraigada que imposibilita que grandes cambios sean conseguidos de forma rápida, especialmente en relación a la igualdad de género.

Introducción

Desde que Noruega impuso cuotas en los consejos de administración de las empresas cotizadas, la mayoría de los países europeos han incorporado alguna forma de legislación sobre diversidad en los consejos, bien mediante recomendaciones en los códigos de buen gobierno –Suecia (en 2004) y España (en 2006) fueron unos de los pioneros–; imponiendo cuotas obligatorias en las empresas estatales –Finlandia (en 2005), Austria (en 2009), Dinamarca (2010), Grecia (2013) y Portugal (2012)–; o bien estableciendo, al igual que Noruega, cuotas en las empresas cotizadas –Islandia las impuso en 2010; Francia, Italia, Bélgica en 2011 y Alemania en 2015–.

El debate sobre la conveniencia de imponer cuotas para conseguir diversidad, muy intenso en Europa desde la propuesta de directiva en 2012, ha afectado también a otros países como Malasia (2011), Kenia (2010) y la India (2013), países que han introducido también alguna forma de legislación en cuotas.

Sabemos que las organizaciones tratan de incorporar las mejores prácticas para preservar su legitimidad hacia sus *stakeholders* y la sociedad en general. Esto lleva a veces a imitar a otras organizaciones que son percibidas como legítimas en el mercado. Pero las prácticas que pueden ser apropiadas para los objetivos y características institucionales de una organización en particular pueden no ser adecuadas para otras. Además, los mecanismos culturales son persistentes y resistentes al cambio, lo cual genera graves conflictos y grandes dificultades para implantar nuevas prácticas.

Nuestro estudio muestra que la tendencia creciente de la legislación en cuotas está generada por un efecto mimético basado en la búsqueda de conseguir legitimidad en el mercado. Esta tendencia puede causar graves conflictos entre las normas establecidas y los valores culturales prevalecientes en cada país.

Método

Utilizamos una técnica estadística que nos permite construir un mapa de países agrupados en base a la proximidad entre las variables observadas. Clasificamos la legislación en diversidad de cada país en cinco categorías: países que no tienen ningún tipo de legislación (0); países que recomiendan en sus códigos alguna forma de promover la paridad en los consejos (1); aquellos que establecen regulación u objetivo sin una sanción expresa en el caso de no cumplimiento (2); los que requieren cuotas con sanciones a las empresas de propiedad estatal (3); y países que tienen establecido cuotas para las empresas cotizadas con sanciones (4). La tabla 1 y las figuras 1 y 2 muestran los diferentes tipos de regulación en diversidad, así como el porcentaje de diversidad medio en los consejos de administración de las empresas cotizadas de esos países en 2014.

Las dimensiones culturales de Hofstede¹ nos sirven como medida de los mecanismos culturales. El estudio de Hofstede mide las distancias culturales entre países en una escala de 1 a 100. A pesar de haber sido publicado por primera vez en 1980, se considera el marco teórico básico para diferenciar las culturas nacionales. Las dimensiones culturales utilizadas en el estudio son: masculinidad (MAS), distancia en el poder (DP), evitación de la incertidumbre (EI) e individualismo (IND). Los valores más bajos de la escala se atribuyen a los países más igualitarios en la distribución de roles entre hombre y mujer; los más democráticos y que consideran a sus miembros como iguales en la distribución de poder; los más

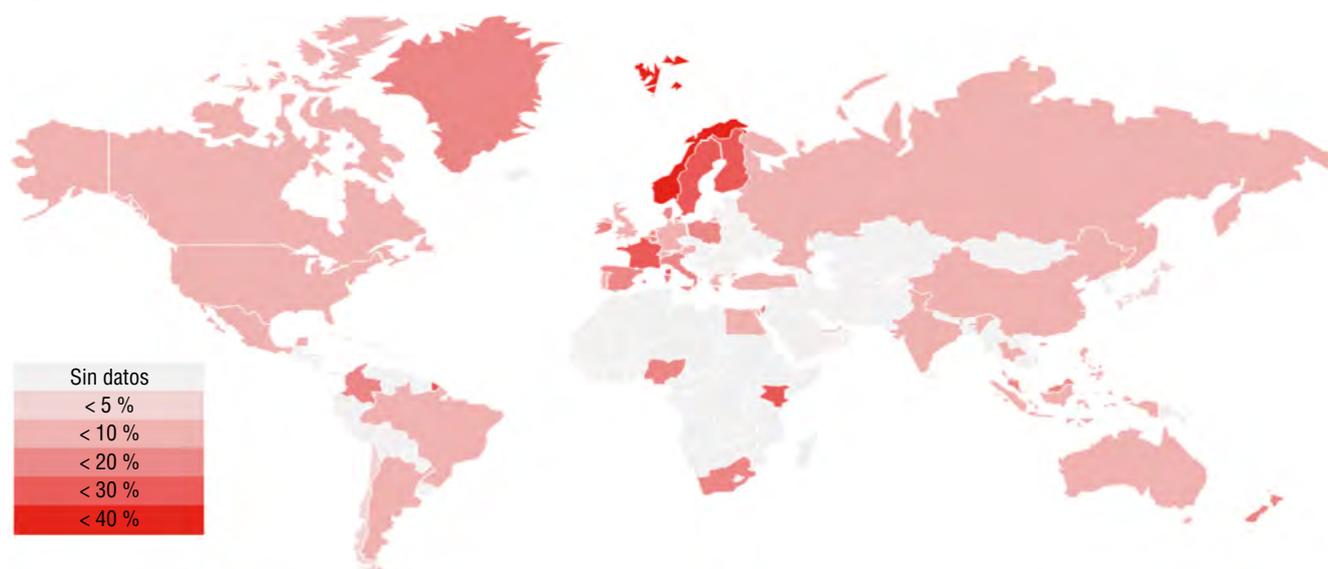
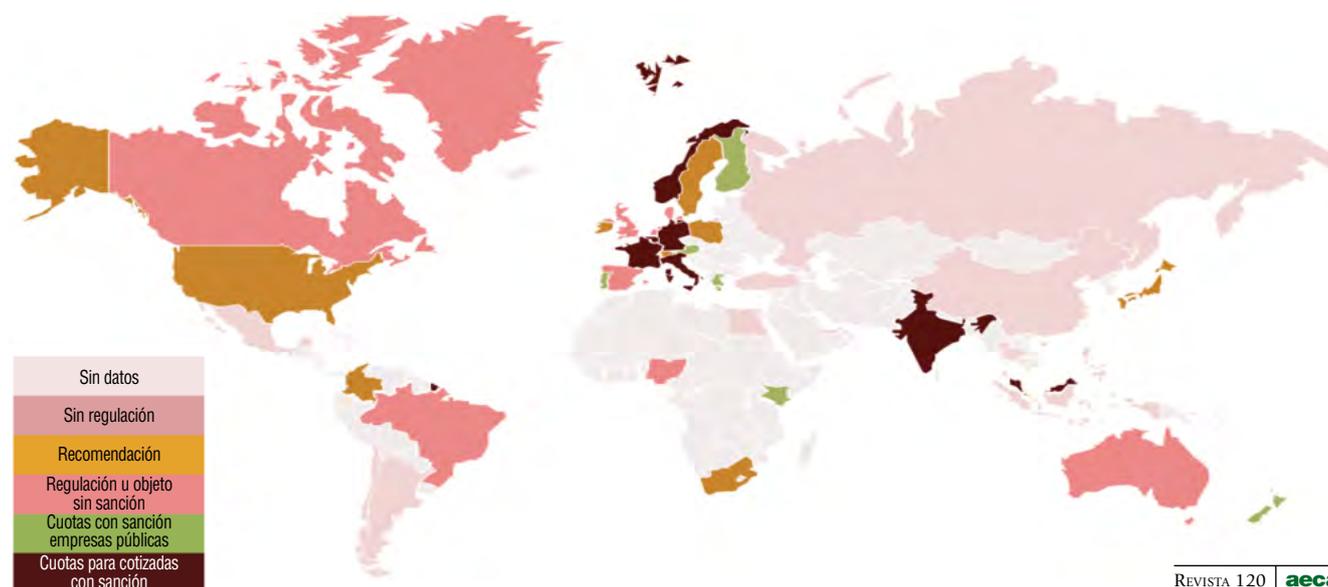
* Socia de AECA nº 1420

1 Geert Hofstede: https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede%27s_cultural_dimensions_theory.

Tabla 1. Regulación en diversidad de género por país (de mayor a menor diversidad)

PAÍS	ACR	%D 2014	Q	AÑO	E	C	%Q
Noruega	NOR	36,96	4	2003	S	S	40 %
Kenia	KEN	26,63	3	2010	S	N	33 %
Finlandia	FIN	26,61	3	2005	S	N	40 %
Suecia	SWE	25,3	1	2004			
Francia	FRA	21,63	4	2011	S	S	40 %
Italia	ITA	16,64	4	2011	S	S	33 %
Dinamarca	DNK	16,24	2	2012	S	S	
Bélgica	BEL	15,36	4	2011	S	S	33 %
España	ESP	11,81	2	2007/15	S	S	40 %/30 %
Malasia	MYS	10,78	4	2011	S	S	30 %
Reino Unido	GBR	9,88	2	2011			25 %
Alemania	DEU	9,82	4	2015	S	S	40 %
Austria	AUT	9,37	3	2009	S		
Portugal	PRT	9,01	3	2012	S		
Grecia	GRC	8,69	3	2013	S		
India	IND	6,12	4	2013	S	S	1MC

D: Porcentaje del número de consejeras sobre número total de miembros del consejo; Q: Código del tipo de regulación; Año: Año de la regulación; E: Compañías Estatales; C: Compañías Cotizadas; %Q: porcentaje de diversidad establecido en la regulación; S/N. Si/No; 1MC: una mujer en el consejo.

Figura 1. Mapa de diversidad de género**Figura 2. Mapa de regulación en diversidad de género**

La efectividad de las cuotas de género depende en gran medida del entorno cultural de país

abiertos al cambio y tienen menos reglas y leyes; y los más colectivistas, donde los objetivos del grupo y su bienestar se valoran por encima de los individuos.

Adicionalmente añadimos dos variables: el índice de *gap* de género y la riqueza del país. El índice de *gap* de género (GGG) mide un importante aspecto de la diversidad, la diferencia o distancia entre la participación de la mujer en relación al hombre en cuatro áreas clave: economía, educación, salud y política. Los países más igualitarios, sin *gap* de género, en los que la participación de la mujer y el hombre en las áreas observadas es similar, son los primeros del *ranking*. Este índice está compuesto por cuatro subíndices, medidos en la misma escala: Participación y Oportunidades económicas (GGPOE), Logro Educativo (GGE), Salud y Supervivencia (GGSS) y Empoderamiento Político (GGEP). La riqueza del país también juega un importante papel en la participación y oportunidades de la mujer en el mercado de trabajo y, por tanto, en la diversidad en los consejos.

La tabla 2 muestra los valores de los países asociados a las dimensiones culturales de Hofstede (MAS, DP, EI, IND), índice (GGG) y subíndices (GGPOE; GGS; GGE, GGEP) de *gap* de género en 2014 y, como medida de la riqueza país, el Producto Interior Bruto per cápita del mismo año (PIBpc).

Discusión de los resultados

Si bien un simple análisis descriptivo nos lleva a observar las grandes diferencias existente entre países, el Análisis de Correspondencia Múltiple nos asocia los valores de las variables recogidas en la tabla 2 –dimensiones culturales,

índice y subíndices de *gap* de género y el producto interior bruto–, reduciendo estas 10 variables a dos, lo que nos permite representar gráficamente un mapa cartesiano con dos dimensiones. El eje horizontal –expectativas sociales–, representa la distancia en el poder (DP-30 %), individualismo (IND-24 %), *gap* de género en emponderamiento político (GGEP-14 %) y riqueza del país (PIBpc-19 %); el eje vertical –concepciones compartidas–, representa la dimensión cultural masculinidad (MAS-63 %) y evitación de la incertidumbre (EI-27 %). De esta forma el mapa recoge en sus ejes las características culturales y variables que son más significativas para la diversidad en los consejos de administración (ver Figura 3).

Los países Nórdicos, que están agrupados en el lado derecho, son países muy igualitarios en género y poder. En esos países, el *gap* de género (GGG) es casi inexistente (0,85-0,80) incluso en el aspecto que más diferencia es observada, como es el emponderamiento político (GGEP). Además, son los países más ricos de la muestra (62,858-38,047 \$). Estos países –excepto Suecia– han impuesto alguna forma de cuota. Siendo países igualitarios y con riqueza suficiente para imponer buenas políticas sociales que ayuden al cumplimiento de las normas establecidas, conseguir cuotas de paridad en sus consejos de administración parece viable y efectivo. Incluso sin cuotas, como Suecia, se consigue uno de los más altos porcentajes de diversidad. Se puede argüir que los países Nórdicos que han introducido cuotas de género en su regulación, como Noruega, son imitados por otros países que perciben cómo el mercado valora esas prácticas, buscando también su legitimación.

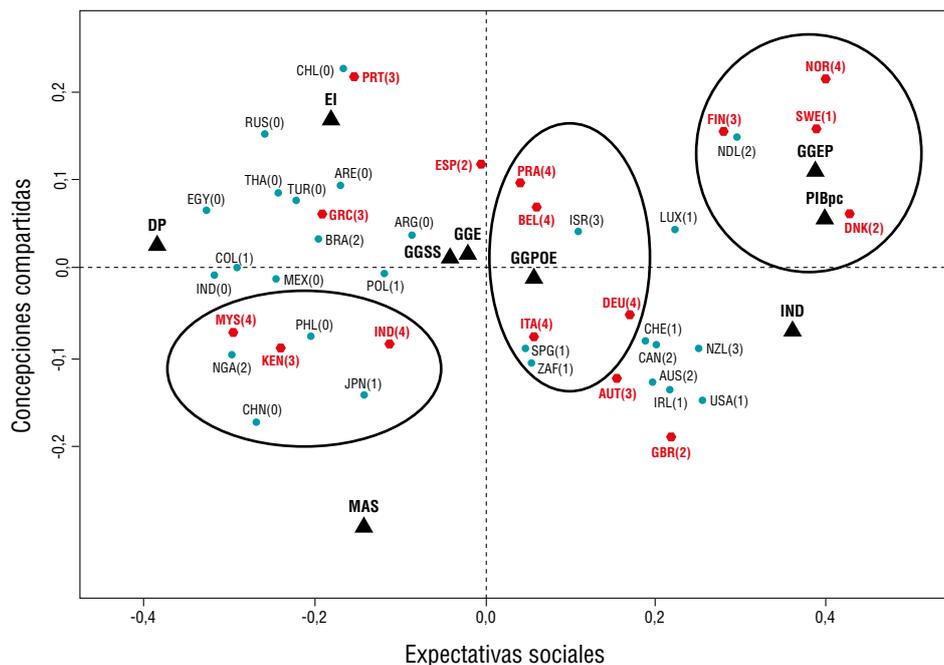
El segundo grupo de países que destacamos está localizado en la izquierda del mapa –Kenia, Malasia y la India–, por señalar aquellos que han establecido algún tipo de cuota. Las características culturales de estos países son diferentes de los Nórdicos, aceptan y esperan de forma generalizada la desigualdad en la distribución jerárquica de

Tabla 2. Dimensiones Culturales de Hofstede, Índices de Gap de Género y PIBpc por país (de mayor a menor diversidad)

PAIS	ACR	DP	IND	MAS	EI	GGG	GGPOE	GGE	GGSS	GGEP	PIB pc
Noruega	NOR	31	69	8	50	0.84	0.84	1.00	0.97	0.54	62,858
Kenia	KEN	70	25	60	50	0.73	0.81	0.92	0.97	0.20	2,151
Finlandia	FIN	33	63	26	59	0.85	0.79	1.00	0.98	0.62	38,047
Suecia	SWE	31	71	5	29	0.82	0.80	1.00	0.97	0.50	41,840
Francia	FRA	68	71	43	86	0.76	0.70	1.00	0.98	0.35	36,085
Italia	ITA	50	76	70	75	0.7	0.57	0.99	0.97	0.25	33,715
Dinamarca	DNK	18	74	16	23	0.80	0.80	1.00	0.97	0.43	41,524
Bélgica	BEL	65	75	54	94	0.78	0.76	0.99	0.98	0.40	39,494
España	ESP	57	51	42	86	0.73	0.65	1.00	0.97	0.31	31,198
Malasia	MYS	100	26	50	36	0.65	0.62	0.97	0.97	0.05	21,897
Reino Unido	GBR	35	89	66	35	0.74	0.71	1.00	0.97	0.27	34,658
Alemania	DEU	35	67	66	65	0.78	0.74	1.00	0.97	0.40	41,966
Austria	AUT	11	55	79	70	0.73	0.67	1.00	0.98	0.26	43,139
Portugal	PRT	63	27	31	99	0.72	0.72	0.99	0.97	0.21	25,095
Gracia	GRC	60	35	57	100	0.68	0.64	1.00	0.98	0.10	25,229
India	IND	77	48	56	40	0.65	0.41	0.85	0.94	0.39	5,050

DP: Distancia en el Poder; IND: Individualismo; MAS: Masculinidad; EI: Evitación a la Incertidumbre; GGG: Gap de Género Global; GG EPO: Participación y Oportunidad Económicas; GG E: Educación; GG SS: Salud y Supervivencia; GG EP: Emponderamiento Político; PIBpc: Producto Interior Bruto per cápita convertidos a dólares internacionales.

Figura 3. Análisis de Correspondencia Múltiple para dos dimensiones: Expectativas sociales y Concepciones compartidas



La tendencia creciente hacia la imposición de cuotas parece estar generada por un efecto mimético para conseguir legitimad en los mercados

poder, tienen una gran desigualdad en la atribución de roles entre hombre y mujer y predominan los valores estereotípicamente masculinos. Sus propias características culturales determinan que exista *gap* de género y que la distancia hombre y mujer sea elevada, además, son los países más pobres (2,151 \$ Kenia; 5.050 \$ India). Estas características nos llevan a cuestionar la dificultad de cumplir con las cuotas establecidas de una forma efectiva. Por ejemplo, India impuso cuotas en 2013 –una mujer en los consejos de administración para 2015–, es uno de los países con un *ranking* más bajo en *gap* de género en todas las áreas –incluso en salud y educación–, uno de los menos igualitarios en la distribución de roles hombre-mujer y de los que más aceptan la distancia en el poder. El cumplimiento en este país de la cuota establecida, según información en prensa, parece ser conseguida en muchos casos por la mujer del CEO².

En estos países hay un conflicto entre la cultura y la legislación en diversidad. Los mecanismos culturales son muy persistentes y resistentes al cambio. Por tanto, su pobreza y la perseverancia de su cultura impiden establecer políticas sociales que fomenten el cambio. El cumplimiento

² Bhalla, N. (1 April 2015). Indian firms mock gender diversity as boardroom deadline passes-analysts. Reuters. Money New. <http://in.reuters.com/article/india-women-directors-idINKBN0MS4G120150401>.

BBC. (1 April 2015). Wives appointed to Indian boards to comply with new law. BBC <http://www.bbc.com/news/business-32146715>.

con las cuotas puede ser posible por las sanciones establecidas, pero la efectiva participación de la mujer en los puestos de toma de decisiones parece difícil. Esto nos lleva a pensar que legitimar el cambio se puede hacer simplemente cumpliendo la norma, pero en el fondo los comportamientos tradicionales prevalecen.

El tercer grupo de países que destacamos está situado en el centro. Aquí se encuentran los países europeos que han establecido cuotas –Bélgica, Francia, Alemania e Italia–, junto con otros como España y Austria. Estos países presentan características intermedias de los anteriores. No tienen valores en masculinidad y distancia en el poder que los clasifiquen como igualitarios, la tradicional cultura

de estos países ha llevado a la mujer a permanecer durante mucho tiempo fuera de las posiciones de toma de decisiones. Tienen una posición en el ranking de *gap* de género peor que la de los países Nórdicos, sobre todo en emponderamiento político (GGEP) y en oportunidades en la economía (GGPOE). La riqueza país también es menor (39,494-31,198 \$). Por tanto, la legislación en cuota puede producir conflicto con la cultura tradicional del país, pero son países en los que se promueven acciones en pro de conseguir la igualdad en los puestos de decisiones bajo las directrices de la Comisión Europea desde hace tiempo. En nuestra opinión, estos son los países que a través de la imposición de cuotas pueden conseguir el cambio deseado. Inicialmente quizás sólo por evitar sanciones, pero a medio o largo plazo pueden ser efectivas para aumentar significativamente el número de mujeres en los consejos de administración.

Conclusiones

Nuestro estudio nos lleva a concluir que la adopción de cuotas parece estar impulsada por un efecto mimético, donde los países buscan lograr la legitimidad que otros países han adquirido con su adopción, más que aspirar a una mayor eficiencia en sus consejos. La efectividad de las cuotas de género depende en gran medida del entorno cultural de cada país y muchos países tienen una cultura muy arraigada que imposibilita que grandes cambios sean conseguidos de forma rápida, especialmente en relación a la igualdad de género. Todo ello hace que la imposición de cuotas pueda provocar fuertes choques culturales por lo que debería ir acompañada de acciones dirigidas a crear el entorno adecuado que permitan lograr la participación efectiva de la mujer en los consejos. En definitiva, el cambio social. ▽