



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en ADE

Diversidad en los consejos de administración de las empresas españolas

Presentado por:

M^o Cristina Lera Fernández

Tutelado por:

Fernando Tejerina

Valladolid, xx de xxxxx de 2015

ÍNDICE

| | | |
|-----------|---|----|
| 1. | Introducción..... | 2 |
| 2. | El consejo de administración..... | 5 |
| 3. | Diversidad en el consejo..... | 8 |
| | 3.1 Diversidad de género en el consejo de administración | |
| | 3.2 Diversidad de edad en el consejo de administración | |
| | 3.3 Diversidad de formación en el consejo de administración | |
| 4. | La Internacionalización..... | 19 |
| 5. | Análisis de influencia de la diversidad del consejo sobre la internacionalización..... | 29 |
| | 5.1 Muestra | |
| | 5.2 Variables | |
| | 5.3 Resultados | |
| 6. | Conclusión..... | 33 |
| | Referencias Bibliográficas..... | 35 |

1. INTRODUCCIÓN

La introducción de la diversidad en el estudio de organizaciones se produce inicialmente a raíz de su inclusión en varios informes relativos al mercado laboral estadounidense a finales de los ochenta del siglo pasado. La utilización del término responde a menudo a un enfoque contingente que considera la existencia de desequilibrios demográficos en un grupo de población. La diversidad alude al grado en el que se encuentran heterogéneamente distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen una unidad, grupo u organización.

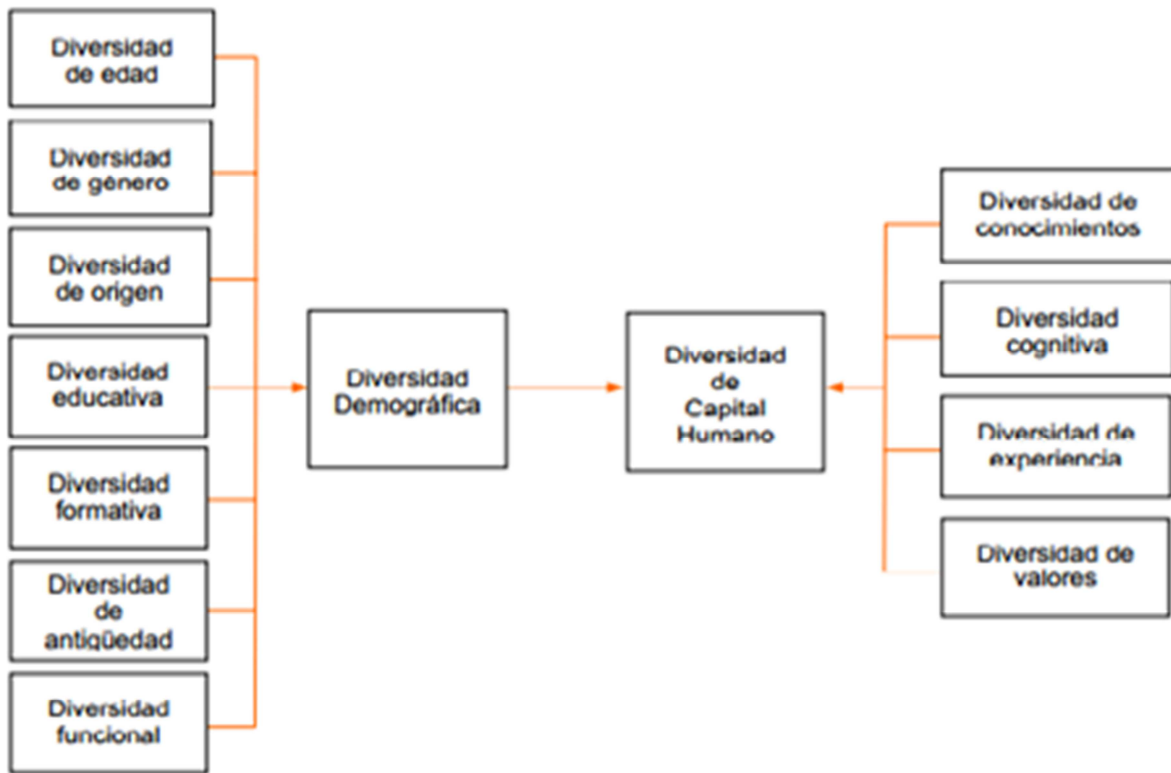
Aplicado al consejo de administración, se define la diversidad en la composición del consejo como la combinación variada de atributos, características y habilidades que comportan los miembros individuales que integran el consejo. Suelen distinguirse dos categorías de diversidad:

- La diversidad demográfica, que es la observable, basada en características fácilmente detectables, tales como sexo, raza o nivel educativo. Dentro de esta categoría, podríamos precisar aún más y diferenciar entre un primer grupo de atributos que denominamos inmutables, que no pueden ser cambiados o reconducidos por los individuos (edad, género, procedencia...), y otro tipo de características que sí que pueden cambiar con el tiempo y que describen el bagaje de los individuos, como el nivel educativo, el tipo de formación recibida, la antigüedad y las áreas de la empresa en las que ha desempeñado algún tipo de actividad.
- La diversidad no observable o cognitiva, referida a atributos como el conocimiento, las habilidades, los perfiles o las capacidades individuales. Es lo que se conoce comúnmente como diversidad de capital humano, es decir, las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones. Si centramos nuestro análisis en esta dimensión de la diversidad, podríamos darnos cuenta de los equipos de trabajo pueden diferir en los siguientes aspectos:

- Conocimiento de los procesos de trabajo.
- Habilidades, es decir aptitudes no necesariamente técnicas (“saber hacer el trabajo”) aunque relacionadas con otras cuestiones igualmente importantes para el funcionamiento del equipo, como la capacidad de los trabajadores para percibir y procesar información, las capacidades de reflexión, de trato con otras personas, etc. Hay muchas maneras de enfocar cada uno de estos procesos, y la presencia en los grupos de trabajadores que los afrontan de maneras muy diferentes puede tener efectos importantes sobre cómo se desarrolle el trabajo o sobre los niveles de conflicto interno.
- Experiencia: además de tener los conocimientos y las aptitudes necesarias, los trabajadores pueden ver enriquecido su capital humano por haber experimentado con carácter previo situaciones laborales o procesos de trabajo a los que ahora se enfrentan en el grupo. La presencia de personas con grados y tipos de experiencia dispares fortalecerá, como veremos más adelante el rendimiento del colectivo que, como consecuencia de ello, será mucho más capaz de tomar decisiones y resolver problemas complejos.
- Valores: la cultura del grupo no es otra cosa que la integración de los valores de todos sus miembros. Como consecuencia de ello, no resulta difícil comprender que, cuando el conjunto es muy diverso, la presencia de una cultura compartida fuerte será poco probable. Por el contrario las dinámicas de grupo se caracterizarán mucho más por el conflicto de intereses y la confrontación de perspectivas algo que, como tendremos ocasión de ver más adelante, no tiene por qué ser necesariamente negativo, sino que bien enfocado, puede ser incluso un punto fuerte del equipo de enorme importancia. Pensemos por ejemplo, el efecto que podría tener sobre un conjunto de directivos la coincidencia de personas con grados muy dispares de aversión al riesgo. Seguramente, las decisiones finales que se adopten conseguirán un balance idóneo

entre innovación y prudencia, difícil de conseguir cuando todos los trabajadores comparten unos mismos valores.

1.1 Categorías de diversidades



Elaboración Propia

Gran parte de la investigación sobre la diversidad se plantea en términos demográficos, pues la disponibilidad de unas bases de datos adecuadas facilita el recuento objetivo respecto a un atributo como puede ser el género. En todo caso, muchos autores consideran que las variables demográficas proporcionan representaciones objetivas y válidas de atributos relativos a la diversidad no observable, motivo por el cual se asume frecuentemente que ambas categorías se correlacionan sistemáticamente.

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia de la diversidad del consejo en la internacionalización de la empresa. Para ello, vamos a poder observar detalladas gráficas de creación propia poniendo en relación los primeros años de los que hay detalles en las bases de datos con el año 2013 en un conjunto de 60 empresas españolas. Estos estudios van a versar sobre su pluralidad en distintos ámbitos como el género, la media de edad o el tipo de formación recibida por los trabajadores para formar parte del consejo administrativo de las empresas españolas.

2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración es el principal órgano de gobierno de la empresa. Su poder es otorgado por la Junta General de Accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades, entre las que destacan: definir la estrategia de la empresa, diseñar su estructura organizativa, determinar la asignación de recursos, nombrar al director general y a los principales directivos, etc. La relación del consejo con los órganos de gestión (equipo directivo y ejecutivo) no sólo se limita a su nombramiento, sino que implica la definición de objetivos, la evaluación, motivación y remuneración, su destitución y sucesión. En el derecho español, es la forma que se ha de elegir siempre que la administración de la sociedad se confíe conjuntamente a más de dos personas y al caracterizarse por su naturaleza de órgano colegiado, adopta sus decisiones una base a un sistema de mayorías.

Las teorías dominantes en el estudio del gobierno corporativo no proporcionan una explicación completa a favor de que una mayor diversidad tenga un impacto significativo sobre el rendimiento empresarial. Se sugiere que ninguna teoría ofrece aisladamente un marco completo para cimentar las relaciones entre diversidad y rentabilidad pero, sin embargo, ciertos elementos de distintas teorías pueden ser aplicados en diferentes circunstancias. Conforme a esta idea, el enfoque multiteórico entre la teoría de la agencia, la teoría del comportamiento y la teoría de los recursos sería el más adecuado para sustentar hipótesis acerca de la relación entre diversidad y desempeño.

La teoría de la agencia, una de las más prolíferas de la literatura empresarial de las últimas décadas, es la principal aproximación teórica subyacente a la idea de que un consejo más diverso pueda impulsar el rendimiento de la empresa. En la medida de que ciertos factores internos, como pueden ser las estructuras de gobierno corporativo, permiten reducir costes y se convertirían pues en importantes conductores de rendimiento.

Los consejos son un mecanismo clave del gobierno para alinear los intereses de los accionistas y directivos por su función de control, que puede ser mejor interpretada cuando los consejos presenten ciertas características. Si se acepta la hipótesis de que consejos más heterogéneos pueden realizar mejor la

función de control, debido a que un rango más amplio de puntos de vista incrementa la independencia, la diversidad en el consejo podría plantearse como un mecanismo de reducción de los costes asociados a los problemas de agencia, lo cual supone en última instancia incrementar el valor de la empresa. Suplementariamente, se señala otro argumento de agencia por el cual es posible que un consejo más diverso tenga también efectos positivos sobre la estructura financiera de la empresa. Si la diversidad disminuye los costes de agencia, podría actuar como mecanismo sustituto del endeudamiento, ya que existen evidencias de que los términos contractuales de la deuda ejercen efectos disciplinarios sobre los directivos a la hora de asumir decisiones de inversión. En ciertas condiciones, esta asunción sugiere una relación entre mayor diversidad y menor endeudamiento.

Sintonizando con las ideas basadas en la dependencia de recursos, que inciden en la importancia de la vinculación de la empresa con su entorno, la literatura sobre diversidad también ha sugerido una perspectiva teórica que entronca con las corrientes de responsabilidad social corporativa. Así, proponen como alternativa a enfoques que responden exclusivamente a los intereses de los accionistas, el desarrollo de una teoría del comportamiento orientada hacia la presencia de grupos demográficos minoritarios en los consejos, fundamentada en la necesidad de reconocer los intereses de otros actores vinculados a la firma (empleados, clientes, proveedores, financiadores, etc.), supuesto éste que obtiene también cierto arraigo en los desarrollos del gobierno corporativo.

Precisamente, la diversidad puede contemplarse como un indicador de la responsabilidad social de una compañía y constituir una señal orientada hacia terceros. Además, introducir mayor diversidad en el consejo permite unos procesos de gobierno más abiertos, que incrementan la reputación corporativa, la cual estratégicamente se considera uno de los recursos intangibles más importantes para obtener ventaja competitiva. Esta idea es confirmada por trabajos que indagan sobre el efecto de cuestiones sociales, éticas o de responsabilidad social en la reputación empresarial, apareciendo la diversidad como una de las dimensiones más relevantes a considerar ya que es valorada positivamente por analistas e inversores institucionales. Una reputación

favorable repercute en la rentabilidad o inclusive en la reducción del coste de la deuda, ya que los terceros que establezcan contratos con la firma no precisarán incurrir en costes adicionales para incrementar su monitorización

3. DIVERSIDAD EN EL CONSEJO

Las características personales de cada uno de los miembros del consejo forman sus habilidades para asesorar a los administradores con eficacia en las decisiones estratégicas. Desde este punto de vista, la efectividad del consejo depende mucho del conocimiento, la experiencia, la educación y de la pericia de los directivos para establecer y generar relaciones dinámicas en el consejo.

Por tanto, pretendemos buscar una relación de como los recursos que los consejeros aportan al consejo pueden influir en el grado de diversificación internacional de las empresas.

Diversos estudios analizan las principales razones para explicar la relación entre presencia de diversidad y su repercusión positiva sobre los resultados empresariales que va más allá de cuestiones éticas, abarcando un amplio abanico de motivos por los que la diversidad se traduce en un incremento de los beneficios en los resultados empresariales y que pueden ser resumidos en los siguientes argumentos:

- Atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos tanto interna como externamente.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan las nuevas necesidades y fidelizar a clientes al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados.
- Interactuar con proveedores de diferente cultura, región o naturaleza incrementa la eficacia empresarial.
- Aportar creatividad e innovación ya que incorpora una mayor diversidad de opiniones.
- Mejora la calidad de resolución de los problemas al existir un mayor abanico de soluciones posibles.

Los consejeros deben traer a la empresa una variedad de recursos para proporcionar a la empresa una mayor cantidad de puntos de vista y alternativas estratégicas. Además, esta distribución de los consejeros, sus

habilidades y su experiencia sugiere que las capacidades del consejo se distribuyen heterogéneamente entre empresas.

Esta heterogeneidad implica que:

- Los consejos puedan variar significativamente en el nivel de los recursos críticos de gobierno que proporcionan a la empresa.
- Algunos recursos pueden ser más críticos para una empresa específica que otros.

A continuación nos fijaremos en los aspectos de la diversidad que más se han destacado en la literatura.

3.1 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

La participación equilibrada de mujeres y hombres en distintos ámbitos de poder de la sociedad, incluyendo el referido a las organizaciones empresariales, es un tema que ha generado creciente interés en los últimos tiempos, tanto en el plano político como en el social.

Numerosas fuentes coinciden al poner de relieve la escasa presencia femenina en las cúpulas empresariales, tanto en los consejos de administración de las sociedades por acciones como en los cargos ejecutivos de nivel superior. Esta reducida representación de mujeres en puestos de poder empresarial contrasta notoriamente con su incorporación a los mercados de trabajo como fuerza laboral que se ha producido durante las pasadas décadas. Lógicamente, el derecho reconocido a la igualdad de oportunidades conforma la motivación primaria para procurar una composición más equilibrada en términos de género de los estratos superiores de decisión empresarial, lo cual conlleva implicaciones evidentes en materia de política social, que han conducido a reformas del ordenamiento jurídico llevadas a efecto en países como España, con la promulgación en 2007 de la conocida como Ley de Igualdad.

Suplementariamente, la vertiente económica de esta desigualdad vertical en la administración corporativa también ha suscitado recientemente una progresiva atención, ya que un buen número de contribuciones académicas de los últimos años se enfocan hacia el análisis de la posible relación entre una mayor

diversidad de género en los puestos de administración empresarial y una superior rentabilidad o mejor desempeño de las empresas.

Aun así, existen barreras que impiden que las mujeres alcancen puestos ejecutivos relevantes en las compañías. Entre estas barreras se cuentan la existencia de procesos de promoción a la alta dirección de las compañías de carácter no formal, la ausencia de un desarrollo de la carrera profesional adecuado para las mujeres, las responsabilidades familiares y la menor remuneración que perciben las mujeres en sus puestos de trabajo. También hay que considerar cuestiones culturales como los estereotipos acerca de la capacidad de liderazgo de las mujeres o su falta de ambición e impulso competitivo en comparación con los hombres, que influyen negativamente en su carrera profesional.

El principal argumento a favor de la participación de las mujeres en los consejos de administración se basa en el posible efecto beneficioso de la diversidad para las compañías. Los mejores consejos de administración son aquellos que están compuestos por una mezcla apropiada de individuos con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos, lo que influirá positivamente en la independencia y opiniones de sus miembros. Por ello, los consejos de administración deberían integrar personas con experiencia en distintas áreas, además de las tradicionales, como son, por ejemplo, las relaciones con clientes, los recursos humanos o la regulación medioambiental.

La diversidad de los miembros que integran los consejos de administración contribuirá a una mejor comprensión del mercado por parte de las compañías, aumentando su habilidad para penetrar en nuevos mercados, a la vez que promoverá la creatividad e innovación empresarial. Las mujeres pueden aportar opiniones, a veces distintas a las de los hombres, haciendo los consejos más sensibles a otras perspectivas.

Por otra parte, las mujeres en el consejo pueden jugar un importante papel como modelo a seguir para mujeres más jóvenes y simbolizan oportunidades en la carrera profesional para posibles trabajadoras futuras. Asimismo, hay que considerar que los inversores institucionales podrían cuestionarse invertir en

compañías que no promoviesen la igualdad de oportunidades en los puestos de responsabilidad.

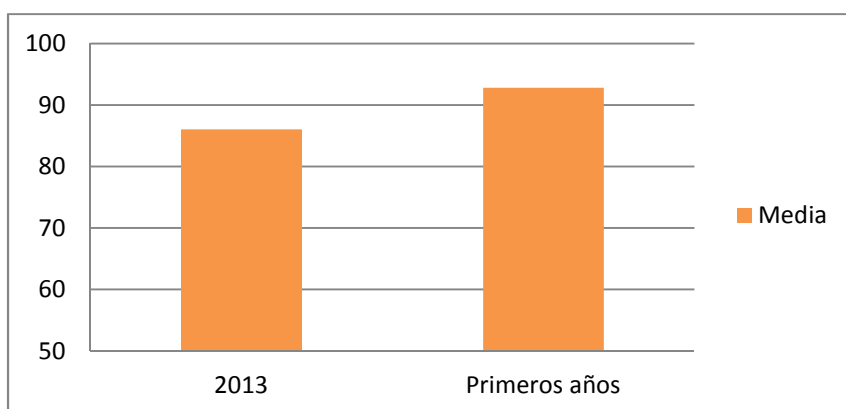
Distintos estudios han tratado de analizar la posible existencia de un nexo entre la diversidad de género en los consejos de administración y aspectos como el gobierno corporativo o el valor de la empresa. Así, diversos trabajos muestran cómo las empresas con mejores prácticas de gobierno corporativo y mayor capitalización bursátil presentan una mayor proporción de mujeres en el consejo, incrementando a largo plazo el valor de la empresa. (Olcese Santonja et al., 2005).

Todos estos estudios tienden, por tanto, a señalar la existencia de una relación, de una correlación, entre diversidad de género y el valor y funcionamiento de las empresas, no pudiéndose, sin embargo, afirmar que existe una relación causal entre la presencia femenina en los consejos y el valor de la empresa.

En sintonía con la relación de empresas presentadas en el Anexo I podemos establecer que la presencia de mujeres en los consejos de las empresas españolas en el año 2013 en relación con los datos encuestados de los primeros años de éstas, han aumentado 6,75 puntos porcentuales:

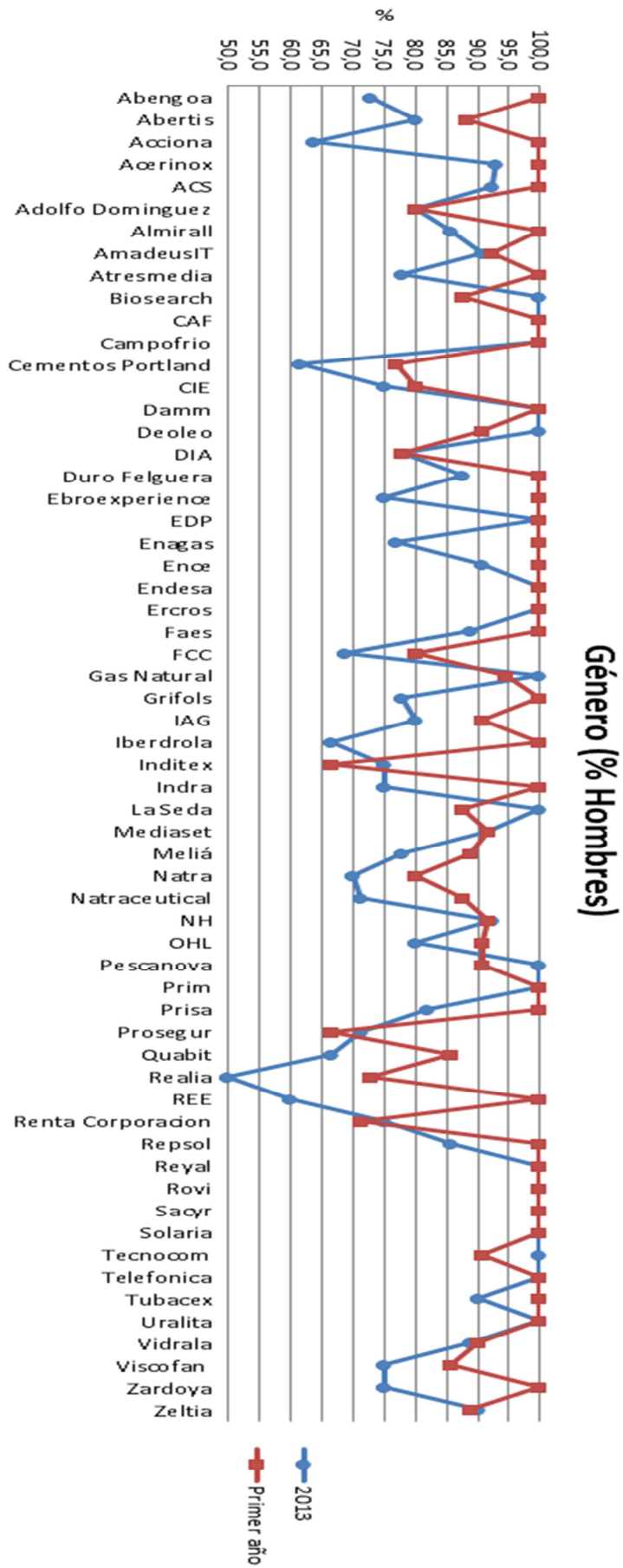
3.1.1. Promedio de género (% hombres)

| | |
|------------|-------|
| Año 2013 | 86,02 |
| Primer año | 92,77 |



Elaboración propia (Normalmente, el primer año es el 2003, pero en algunas empresas éste varía)

3.1.2 Desviación estándar del género (% Hombres)



Elaboración propia

3.2 DIVERSIDAD DE EDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION

Aunque no se aprecian grandes diferencias en la estructura de edad de las plantillas, las empresas con diversidad tienen una plantilla de menor media de edad. Por su parte, las empresas sin diversidad presentan una mayor edad media en sus plantillas, aspecto que puede estar también relacionado con el mayor peso de los sectores industriales en este grupo ya que estas actividades están presentando mayores dificultades para la incorporación de los jóvenes a sus plantillas.

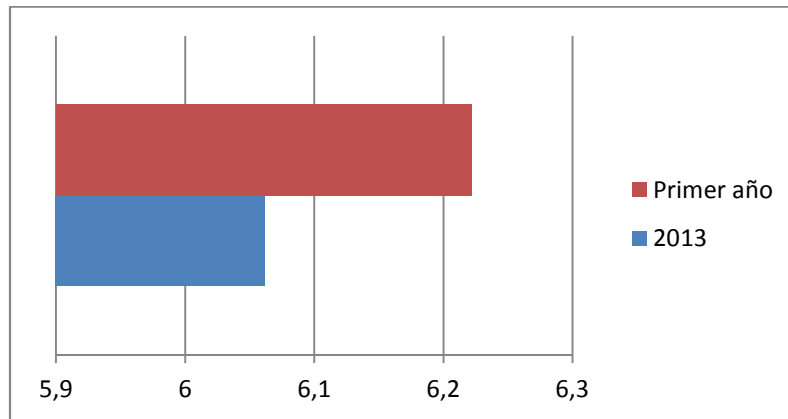
Si los trabajadores son más jóvenes, éstos y las empresas disponen de más años para rentabilizar la inversión.

Además, a partir de los 45 años el efecto que la edad tiene en la recepción de información es negativo y significativo y se hace más fuerte con el número de los años. Los trabajadores más jóvenes tienen más probabilidad de albergar formación que los de mayor edad.

Igualmente hay que destacar los casos de sustitución por jubilaciones, así como la mayor capacidad de formación de los directivos más jóvenes en aquellas responsabilidades que requieren nuevas habilidades o capacidades como son el uso de las TIC.

Dentro de este apartado, es importante que los consejos de administración de la empresa aúnen la juventud con la experiencia. Así, los trabajadores más antiguos pueden transmitir sus conocimientos en la materia y su experiencia laborar puede ser gratificante y provechosa para otros. De esta forma, juntando las características de ambos grupos de trabajadores resultará una diversidad beneficiosa para la internacionalización de la empresa.

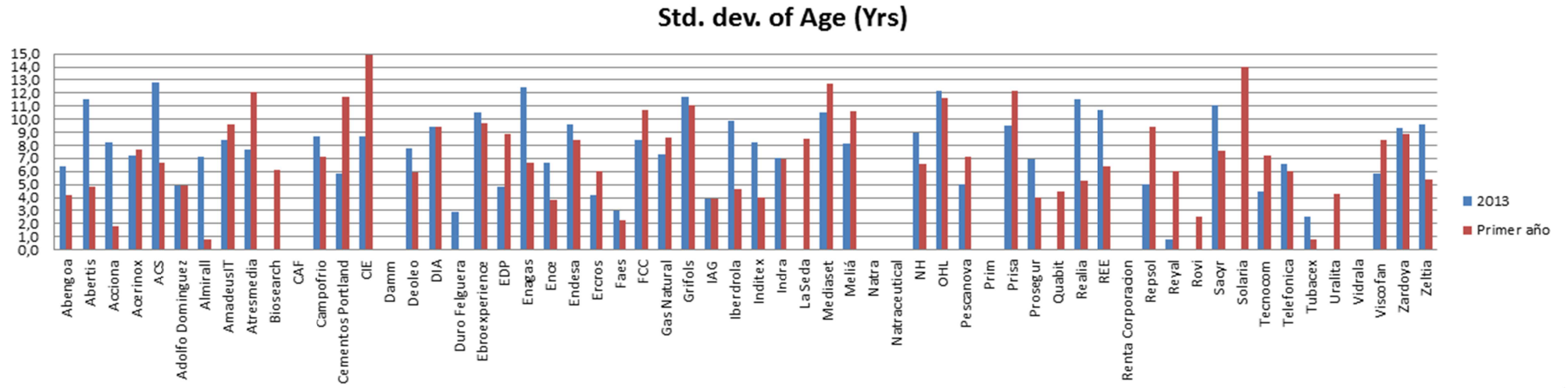
3.2.1 Promedio Edad



Elaboración propia

Cómo podemos observar en el gráfico, la diferencia entre la media de edad en el año 2013 en relación con los datos del primer año datado, es muy pequeña. La desviación típica de la edad en 2013 se situaba en el 6,06, mientras que en el primer año se situaba en 6,22. Por tanto, la dispersión de la edad media del consejo ha disminuido casi de forma imperceptible.

3.2.2 Desviación estándar de la edad




Elaboración propia

Respecto a la diversidad de edad en los consejos españoles, hay que tener en cuenta que, normalmente, éstos están formados por las personas que cuentan ya con una experiencia dentro de las empresas. Habitualmente los consejos de administración están formados por aquel personal que tiene ya cierta antigüedad dentro de la empresa y de esta forma conoce perfectamente todos los entramados internos de la misma y se suele desenvolver de una forma más ágil que otros consejeros que sean “nuevos”.

Por tanto, las empresas españolas optan por formar sus consejos administrativos con aquellos trabajadores que tengan una mayor antigüedad, y por tanto, un mayor conocimiento del esqueleto interno de la empresa.

La promoción interna del área de recursos humanos está basada en un proceso de ascenso por antigüedad, por lo que los trabajadores irán ascendiendo hasta así llegar a tener un puesto en el consejo.

En relación con los datos de las empresas españolas del Anexo I podemos poner en claro que la antigüedad es un aspecto importante para formar parte del consejo administrativo. De hecho, la media de años que los trabajadores han formado parte de éstas empresas ha aumentado en relación con los primeros años datados:

Media de antigüedad  Primeros años -> 3,6435
Año 2013 -> 4,5183

3.3 DIVERSIDAD DE FORMACIÓN EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El nivel de formación de los integrantes de las empresas presenta una clara relación positiva con el grado de diversidad de las mismas.

El porcentaje de puestos con estudios universitarios o de postgrado alcanza el 36.3%, mientras que en las empresas sin diversidad es del 16.5%. En las empresas con diversidad, el nivel de Formación Profesional de grado superior tiene también una presencia relativamente alta.

Además, en las empresas más diversas las mujeres tienen niveles de formación significativamente superiores a los hombres. Así, el porcentaje de mujeres con estudios universitarios o de postgrado es del 40.8% mientras que el de los hombres es del 30.3%. (Encuesta de estructura salarial y competitividad elaborada por el Ministerio)

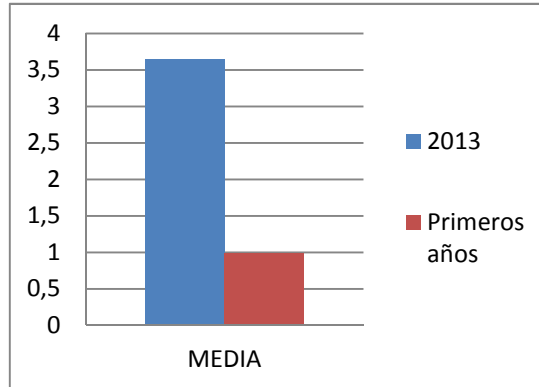
De igual manera, se confirma que son los trabajadores más formados los que se instruyen en las empresas. La formación suministrada por las empresas es un complemento, no un sustituto, de las inversiones en capital físico y humano.

En unión con la relación de datos elaborados, podemos decir que el número de titulaciones de los consejeros de las administraciones españolas ha aumentado considerablemente. Esto se puede deber a un mayor número de matriculados en estudios de postgrado así como una mayor competitividad entre los trabajadores, entre otras muchas causas.

Podemos observar gráficamente como es el incremento de éstas:

3.3.1 Promedio Formación

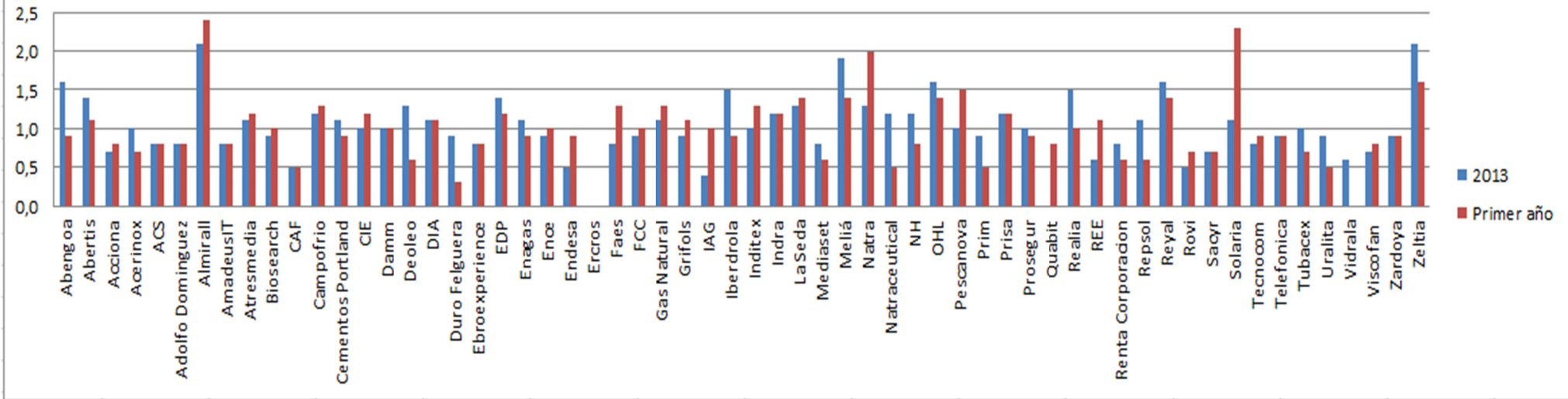
| | |
|----------------------------|------|
| Primer año de las Empresas | 0,98 |
| Año 2013 | 3,65 |



Elaboración propia

3.3.2 Desviación estándar de la formación

Std. dev. of Education (Qualifications)



Elaboración propia

4. LA INTERNACIONALIZACION

La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas.

La internacionalización de la empresa se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

La decisión de internacionalización implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través de la mejora de la productividad de sus empresas.

A continuación expondremos brevemente las principales causas, ventajas y obstáculos en el proceso de internacionalización.

Razones para la Internacionalización:

1. Seguir creciendo en su sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño.
2. Aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.
3. Exportación de productos.
4. Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
5. Ganar prestigio en el mercado interno.
6. Compensar una crisis en el mercado interno.
7. Acceder a un mercado más grande (y de mayor volumen) y así poder competir en un sector donde otras empresas obtienen economías de escala a nivel mundial.
8. Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes.
9. Por la dura competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición.

10. Rentabilidad.

Ventajas de la Internacionalización: Podemos clasificarlas en los siguientes apartados:

Producción

- Utilizar toda la capacidad productiva.
- Economías de escala.
- Ventaja Competitiva.
- Racionalización óptima de la producción.

Comercialización

- Acceso a un mercado más amplio.
- Estabilidad en las ventas.
- Proximidad al cliente.
- Mejora de la imagen (interna y externa).
- Eliminación de barreras culturales.
- Supresión de barreras proteccionistas.
- Eliminación del coste del transporte internacional.
- Reacción frente a la competencia.

Finanzas

- Diversificación de riesgos.
- Compensación de resultados.
- Acceso a la financiación internacional.
- Planificación fiscal internacional.

Recursos Humanos

- Aprendizaje.
- Experiencias aplicables al mercado nacional.

Obstáculos en el proceso de Internacionalización: Igualmente, los clasificamos en diferentes criterios:

Obstáculos financieros

- Falta de adecuados créditos a la exportación.
- Volatilidad de los tipos de cambio.

Obstáculos comerciales

- Desconocimiento de oportunidades comerciales.
- Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero.
- Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino.

Obstáculos logísticos

- Elevados costes de los transportes, de la coordinación y del control, que se acentúan cuanto más lejos se encuentre el país elegido.

Obstáculos culturales

- Idioma.
- Gustos, costumbres y tradiciones.

Restricciones legales impuestas por los gobiernos

- Barreras arancelarias.
- Barreras no arancelarias: controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.

Obstáculos en la inversión directa impuestos por los gobiernos

- Controles a la propiedad de la empresa.
- Restricciones para la repatriación de beneficios.
- Obligación de fabricar productos con contenido local.
- Obligación de contratar a mano de obra del país y limitar el número de empleados extranjeros.

La expansión internacional de una empresa supone un proceso a través del cual, en un primer momento, ésta instala fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final (exportaciones) para, a partir de ahí, comenzar a progresar en su internacionalización asumiendo mayores grados de compromiso (como pueden ser las inversiones directas).

En este estudio teórico se analiza la influencia del consejo de administración en el grado de expansión internacional de las empresas.

El potencial de un consejo comprende el conjunto de los recursos necesarios para desarrollar la eficacia a bordo. La teoría de los recursos sugiere que no solo miembros del consejo aportan recursos a través de sus interacciones, sino

que ellos mismos son los recursos de la empresa, y será considerado como de mayor o menor valor a la vista de su propia competencia, conocimiento o experiencia.

Así, los miembros del consejo podrán ser evaluados en función de su contribución a la creación de una ventaja competitiva sostenible a través de sus cualidades personales y profesionales. Por otra parte, es muy difícil para los competidores imitar las características tales como el conocimiento y la experiencia de los miembros del consejo, en comparación con otros atributos de la composición del consejo directivo, como el tamaño de la empresa o la proporción de personal propio y ajeno, que son más fácilmente imitables y por lo tanto, menos poderosos para la creación de una ventaja competitiva sostenible. Los miembros del consejo podrían considerarse como expertos que utilizan la experiencia que han adquirido en puestos anteriores para resolver problemas estratégicos.

Por consiguiente, se puede considerar que el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los miembros del consejo de la empresa son los atributos esenciales del potencial del consejo. En base a estos argumentos, se establece la siguiente proposición general como el punto de inicio para la investigación:

La diversidad del consejo ayuda a definir el potencial del consejo y se relaciona positivamente con el grado de la diversificación internacional de la empresa.

Sin embargo, también pueden aparecer connotaciones negativas. En este sentido, la teoría de los recursos asume conceptos claves conocidos como racionalidad limitada y la rutina en la toma de decisiones.

La gestión de la empresa adquiere un papel fundamental para la teoría de los recursos ya que se encarga no sólo de la utilización de los recursos existentes, sino que también tiene la responsabilidad de crear otros nuevos. De este modo, la perspectiva es similar a la defendida por los partidarios de la teoría del comportamiento, para quienes la gerencia es quien toma las decisiones –con racionalidad limitada-, y cuyo comportamiento está condicionado por las circunstancias de la empresa y su entorno y es impulsada por un conjunto de reglas o normas de acción concreta en las rutinas organizativas.

Más aún, hay autores que resaltan la existencia de una complementariedad entre la teoría de los recursos y la teoría del comportamiento, por lo que las decisiones empresariales relativas a los recursos y capacidades deben desarrollarse en un marco caracterizado por la incertidumbre ambiental, la complejidad y el conflicto de intereses entre los miembros de la organización.

Un segundo concepto clave es que el consejo de administración opera desde la base de “rutinas organizativas”, que se construyen con el tiempo. La implicación de la rutina en la toma de decisiones es una importante fuente de estabilidad, lo que permite y limita la acción organizativa. En otras palabras, la empresa solo será capaz de tomar las acciones permitidas por sus rutinas organizativas. Este desarrollo de rutinas basadas en el aprendizaje organizacional puede conducir a problemas de miopía, ya que los procesos de un aprendizaje determinado tienden a reforzar los comportamientos pasados, que presenta una prueba clara de la existencia de racionalidad limitada del decisor.

Bajo estos argumentos, consejeros con una antigüedad excepcionalmente larga son influenciados por sus propias creencias y esquemas cuando se trata de enfrentar decisiones clave, como una estrategia de internacionalización y su conocimiento de la empresa podría llegar a convertirse en un recurso de menor valor.

La proposición general de que la diversidad de los miembros del consejo está relacionada positivamente con el grado de diversificación internacional se puede concretar en una serie de proposiciones relativas a las principales variables que miden la diversidad:

- Desviación típica de los años en el consejo

La Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD, 1996) indica que la sustitución de los miembros del consejo es un reto importante y argumenta que las condiciones comerciales cambiantes que se pueden producir en el proceso de internacionalización pueden requerir cambios en el consejo. Demuestra que el paso del tiempo reduce la comunicación dentro del consejo y crea grupos aislados, lo que dificulta la distribución homogénea de la información. La citada asociación propone un máximo

de 10 a 15 años de servicio en el consejo de administración con el fin de obtener ideas frescas que favorezcan la internacionalización.

Igualmente, los consejos capaces de incorporar miembros más jóvenes favorecen el dinamismo en la organización.

Por tanto, sobre la base de estos argumentos proponemos la siguiente hipótesis:

La diversidad de años en el consejo de los miembros de una empresa se relaciona positivamente con el grado de diversificación internacional de la empresa.

- Desviación típica de los años en la empresa y del número de otros consejos en los que se sientan los consejeros de una empresa

El desempeño de las empresas globales depende de su capacidad para hacer frente a entornos culturales, institucionales y competitivos heterogéneos. Esta complejidad es un recurso incalculable para los directores ejecutivos de otras empresas. Su grado de experiencia en otras empresas les permite llevar el conocimiento inimitable, visiones del mundo y los lazos profesionales que les dan mayor capacidad para gestionar las complejas operaciones de una empresa multinacional. Por estas razones, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

La diversidad de la experiencia de los miembros del consejo de administración en los puestos ejecutivos está positivamente relacionada con el grado de diversificación internacional de la empresa.

Además, con respecto a la experiencia específica de los consejeros, partimos de la premisa de que el ambiente para las empresas internacionales a menudo es más difícil y complejo para la toma de decisiones. Por tanto, podemos estar seguros de que la valoración de las decisiones estratégicas se hace en gran medida sobre la base de las teorías implícitas que se han desarrollado en relación con el entorno actual de la empresa. Ciertos autores sugieren que los miembros del consejo con experiencia en el sector a la que pertenece la empresa han

desarrollado sólidas estructuras de conocimiento del entorno de la empresa y, por lo tanto, deben de estar en una posición mejor para asesorar a la empresa en las decisiones estratégicas internacionales. Este conocimiento de los consejeros del sector específico puede ayudar a detectar las oportunidades emergentes y evaluar las diferentes alternativas. Igualmente importante es que los consejeros han desarrollado conexiones con los agentes del sector (distribuidores, principales clientes...) para que los consejeros puedan ayudar a los recursos críticos que adquieren de las estrategias de crecimiento internacionales. Por tanto, proponemos que la experiencia previa de los consejeros en el consejo es probable que lleve consigo conocimientos y habilidades específicos, así como contactos y relaciones, que pueden ayudar en la toma de decisiones estratégicas de futuro.

La diversidad de los miembros respecto a la experiencia que tienen dentro del consejo esta positivamente relacionado con el grado de diversificación internacional de la empresa.

- Género y desviación típica de la edad

Una mayor combinación de género así como una mayor mezcla de la media de edad en el consejo de administración, pueden verse como factores beneficiosos para el consejo, ya que permiten una composición apropiada de individuos de distintas características y por tanto, suponen una mejor comprensión del mercado aumentando su habilidad y su innovación empresarial. Por consiguiente:

Una mayor diversidad de género y de edad favorece el grado de diversificación internacional de la empresa.

- Desviación típica de la formación

Los logros académicos de los consejeros determinan sus habilidades y su nivel de conocimiento. El capital humano específico se refiere a la acumulación de habilidades y conocimientos necesarios para realizar una tarea específica. Tener un alto nivel de estudios es probable que proporcione el capital humano adicional para ser considerado como un

activo valioso. Muchos autores han identificado niveles relativamente bajos de educación como una deficiencia general en el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, si los miembros del consejo tienen un mayor grado de formación, son más propensos a participar en las estrategias internacionales de la empresa ya que existe una relación positiva entre los niveles más altos de educación entre los consejeros y su disposición a utilizar la información externa, la creación de redes, el uso de consultores externos o una vigilancia más estrecha de los sistemas de contabilidad de la empresa. Los individuos con una alta educación son más capaces de contribuir a la búsqueda de soluciones creativas. Estas inversiones son fundamentales para la adquisición del uso y dominio de conocimientos y el desarrollo de conocimientos en métodos que apoyen la generación de ideas nuevas y la innovación...

Un mayor nivel educativo se asocia también con la receptividad a la innovación y la tolerancia a la ambigüedad, resultando ambas perspectivas fundamentales cuando los miembros del consejo se ocupan de un cambio estratégico que implica la internacionalización. Por tanto, la hipótesis de trabajo será:

La diversidad de la formación académica de los miembros del consejo se relaciona positivamente con el grado de diversificación internacional de la empresa.

- Diversidad de nacionalidades

El capital humano, que se define como los recursos que aportan las personas, también se refiere a las inversiones realizadas por los individuos en educación y formación. Consejeros con una formación académica internacional tendrán una actitud más abierta hacia otras culturas. Por lo tanto, los directores con una educación en el extranjero pueden ser más conscientes de los problemas internacionales y pueden estar más volcados a buscar oportunidades internacionales de una manera favorable. En consecuencia, consideramos que la experiencia internacional de los miembros del consejo y la forma con educativa

internacional está positivamente relacionada con el nivel de desarrollo internacional alcanzado por la empresa.

La diversidad internacional de los miembros del consejo está positivamente relacionada con el grado de diversificación internacional de la empresa.

También es necesario llamar la atención sobre la idiosincrasia de los consejos españoles, tanto en su composición como en su comportamiento, en relación a otros países europeos. Cabe destacar los siguientes aspectos:

- Siguen un sistema unitario de gobierno corporativo, como Reino Unido, Italia y Portugal, donde hay un solo consejo formado por consejeros ejecutivos y no ejecutivos.
- Con solo el 30% de los no ejecutivos independientes, existe un bajo nivel de independencia dentro de los consejos españoles.
- La alta proporción de los titulares de acciones de referencia en los consejos, de las más altas de Europa, con una notable diferencia con respecto a otros países europeos.
- La ausencia de consejeros no nacionales sigue siendo un reto para muchas empresas.

La internacionalización se ha medido en un gran número y formas y sigue siendo objeto de debate en la literatura. Sullivan (1994) argumenta que se deben utilizar medidas de multidimensionales, en lugar de, por ejemplo, únicamente por las ventas al exterior como porcentaje de ventas globales y fue uno de los primeros en identificar el término de internacionalización de una empresa por tres dimensiones: el rendimiento (las ventas al exterior), la estructura (los activos extranjeros) y los aspectos actitudinales de internacionalización (la experiencia internacional de los altos directivos).

A raíz del trabajo de Sullivan (1994), medimos la internacionalización de la empresa utilizando más de una dimensión, específicamente, el rendimiento y la

estructura. Ambas dimensiones representan la “profundidad” de la participación de una empresa en el extranjero.

La dimensión del rendimiento hace referencia la proporción de las ventas de filiales extranjeras a las ventas totales. Captura la medida de la importancia de las operaciones internacionales en relación con el total de operaciones y, por tanto, el grado de dependencia de la empresa en los mercados extranjeros. La dimensión estructural se calcula utilizando los activos externos como porcentaje de los activos totales. Esto refleja la confianza de la empresa en las acciones extranjeras que posee.

En la literatura de los negocios internacionales, las dimensiones de las ventas y los activos están relacionados con la dependencia de la empresa en los mercados de consumo y recursos extranjeros respectivamente.

El rango teórico de nuestra medida está calculado a partir de dos variables, las exportaciones (tanto en la Unión Europea, como en la OCDE, como en el resto de países) respecto con las ventas de la empresa a tratar.

5. ANÁLISIS DE INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD DEL CONSEJO SOBRE LA INTERNACIONALIZACION

Una vez hemos expuesto desde el punto de vista teórico cómo la diversidad en el consejo de administración puede influir en el grado de internacionalización de la empresa vamos a realizar un estudio empírico para comprobarlo.

5.1 MUESTRA

Para llevar a cabo el análisis de influencia tomamos como muestra un cómputo de 60 empresas, las cuales suponen más del 90% de la capitalización de empresas no financieras cotizadas de distintos sectores del ámbito territorial español.

La lista de las distintas empresas a analizar podemos observarla en el Anexo I.

5.2 VARIABLES

El análisis lleva a cabo un estudio entre la diversidad y la internacionalización.

La diversidad la medimos mediante una relación de siete variables, obtenidas a partir de la base de datos Board Ex:

| | |
|----|--|
| D1 | Desviación típica de los años en el consejo. |
| D2 | Desviación típica de los años en la empresa. |
| D3 | Desviación típica del total de consejos de administración en el que por término medio los miembros del consejo han estado o están actualmente. |
| D4 | Desviación típica de la edad. |
| D5 | Desviación típica de las cualificaciones. |
| D6 | Género (Medido en % de hombres) |
| D7 | Mezcla de nacionalidades. |

Todas estas variables las estudiamos para los consejeros supervisores y los consejeros ejecutivos, observando así las diferencias en ambas categorías de consejeros. Los consejeros ejecutivos son aquellos que son directivos de la propia empresa. Por su parte, los consejeros supervisores pertenecen al consejo pero no son empleados de la compañía. Dentro de éstos, distinguimos los dominicales (accionistas significativos de la empresa o representantes de los mismos) y los independientes (que no mantienen ninguna relación con la empresa más allá de su pertenencia al consejo de administración)

Para distinguir entre unos y otros, más adelante utilizaremos ‘E’ para los consejeros ejecutivos y ‘S’ para los supervisores.

A pesar de la importancia que tendría valorar la internacionalización mediante variables que abarcaran sus diferentes dimensiones, la disponibilidad de los datos no nos lo permite. No obstante, la medimos mediante el cociente de las exportaciones y las ventas totales de cada empresa, una de las medidas más utilizadas en la literatura. Para ello, hemos obtenido los datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores para todas las empresas a estudiar.

5.3 RESULTADOS

Con el fin de comprobar la influencia de la diversidad sobre el grado de internacionalización de la empresa, dividiremos nuestro análisis en dos partes. En primer lugar, realizamos un análisis descriptivo del conjunto de las variables previamente especificadas, al objeto de profundizar sobre sus principales parámetro.

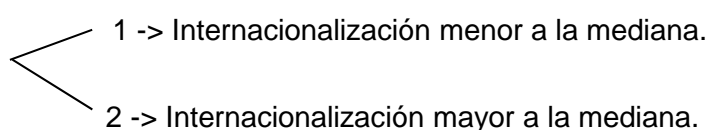
5.3.1 Resultados de influencia

| | Media | Mediana | Mínimo | Máximo |
|----------------------|-------|---------|--------|--------|
| SD1 | 4.53 | 4.00 | 0.00 | 12.90 |
| SD2 | 4.76 | 3.90 | 0.00 | 15.50 |
| SD3 | 2.08 | 1.95 | 0.00 | 4.60 |
| SD4 | 6.29 | 7.15 | 0.00 | 14.00 |
| SD5 | 1.04 | 1.00 | 0.00 | 2.10 |
| SD6 | 85.98 | 88.20 | 50.00 | 100.00 |
| SD7 | 0.19 | 0.00 | 0.00 | 0.80 |
| ED1 | 2.16 | 0.00 | 0.00 | 13.10 |
| ED2 | 1.98 | 0.00 | 0.00 | 11.50 |
| ED3 | 0.59 | 0.00 | 0.00 | 4.50 |
| ED4 | 1.70 | 0.00 | 0.00 | 18.00 |
| ED5 | 0.37 | 0.00 | 0.00 | 1.80 |
| ED6 | 97.58 | 100.00 | 50.00 | 100.00 |
| ED7 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.50 |
| Internacionalización | 0.44 | 0.49 | 0.00 | 0.93 |

Elaboración propia

Podemos observar que, por ejemplo, dentro de la variable 6 (género) en la empresa que más mujeres tiene en su consejo, éstas representan la mitad del mismo y que la media de mujeres entre los consejeros supervisores es mayor que entre los ejecutivos. Se observa igualmente que la media de las medidas de diversidad son mayores entre los consejeros supervisores que entre los consejeros ejecutivos, cuya composición es más homogénea.

Una vez realizado el análisis descriptivo pasamos a realizar una Prueba T para muestras independientes. Para ello, mediante el programa estadístico SPSS, agrupamos la internacionalización en dos grupos:



De esta forma dividimos a la muestra en dos partes, en función del grado de internacionalización y observamos las diferencias de cada grupo para cada una de las variables representativas de la diversidad. En la tabla siguiente se muestran los resultados para las medidas de diversidad de los consejeros supervisores. La última columna nos indica si las diferencias entre los dos grupos definidos son o no significativas.

5.3.2 Resultados de influencia sobre consejeros supervisores

| | Internacionalización | | p-valor |
|-----|----------------------|--------|---------|
| | Baja | Alta | |
| SD1 | 4.0525 | 5.027 | 0.073 |
| SD2 | 4.160 | 5.372 | 0.051 |
| SD3 | 1.939 | 2.237 | 0.138 |
| SD4 | 5.763 | 6.842 | 0.151 |
| SD5 | 0.900 | 1.188 | 0.00 |
| SD6 | 86.014 | 85.952 | 0.979 |
| SD7 | 0.214 | 0.174 | 0.395 |

Elaboración propia

Entre los consejeros supervisores por norma general podemos observar que el grupo de alta internacionalización muestra mayores valores en las variables que miden la diversidad, por tanto, a mayor diversidad mayor internacionalización. La única excepción que encontramos es la mezcla de nacionalidades (SD7), que muestra lo contrario.

La última columna nos indica si tales diferencias son estadísticamente significativas. En este sentido, la variable que parece tener una mayor influencia sobre la internacionalización, a juzgar por su grado de significación, es la desviación típica de la cualificación del consejero (SD5). Igualmente, son variables que influyen estadísticamente en la internacionalización de la empresa: la desviación típica de los años en el consejo (SD1) y la desviación típica de los años en la empresa (SD2). Cabe destacar que se encuentran en el límite de significación las variables SD3 y SD4, que miden la desviación típica de la media de consejos a los que pertenece un consejero y la desviación típica de la edad, respectivamente.

A continuación analizamos la influencia sobre la internacionalización de las variables de diversidad entre los consejeros ejecutivos. Presentamos los resultados en la tabla siguiente:

5.3.3 Resultados de influencia sobre consejeros ejecutivos

| | Internacionalización | | p-valor |
|-----|----------------------|--------|---------|
| | Baja | Alta | |
| ED1 | 2.150 | 2.169 | 0.975 |
| ED2 | 1.970 | 2 | 0.958 |
| ED3 | 0.545 | 0.633 | 0.623 |
| ED4 | 1.386 | 2.077 | 0.278 |
| ED5 | 0.350 | 0.388 | 0.677 |
| ED6 | 97.542 | 97.627 | 0.962 |
| ED7 | 0.431 | 0 | 0.013 |

Elaboración propia

Respecto a los consejeros ejecutivos, las cinco primeras variables poseen una media mayor en las empresas más internacionalizadas. Es decir, muestran una media más grande a mayor internacionalización de las empresas pero no hay significación estadística en esas variables. Tan solo la mezcla de nacionalidades (ED7) muestra una alta significación. Sin embargo, el efecto sobre la internacionalización es el contrario al esperado: el grupo de empresas con un alto grado de internacionalización mantienen por término medio consejeros ejecutivos de una única nacionalidad.

6. CONCLUSIÓN

Tras analizar las empresas y las variables que pueden afectar a un mayor o menor grado de internacionalización por parte de la empresa en el análisis de influencia de la diversidad podemos sacar las siguientes conclusiones:

- ❖ La importancia de un consejo de administración variado, compuesto por una mezcla de sus miembros consejeros, que posean atributos personales y conocimientos y habilidades distintos.
- ❖ Como hemos podido observar en este estudio, hay que prestar una especial importancia a la diversidad en los consejos supervisores, en mayor medida que a los consejeros ejecutivos, ya que la diversidad de éstos influye en mucha mayor medida sobre la internacionalización de la empresa.
- ❖ En particular, las variables que más influyen en la internacionalización de la empresa son: la diversidad en cuanto a los años de permanencia en el consejo de sus miembros, la diversidad en la antigüedad en la empresa de los consejeros y un consejo compuesto por miembros con diversas cualificaciones.

Teóricamente, la participación equilibrada de una diversidad de trabajadores en la administración empresarial ha constituido un foco de debate que ha suscitado creciente interés en los últimos tiempos. Desde la perspectiva económica, son numerosos los trabajos que han tratado de establecer una vinculación entre un rendimiento o un desempeño superior para la empresa y un consejo de administración más diverso o partidario.

En el presente trabajo se ha pretendido explorar la existencia de esa asociación para el tejido empresarial de España, utilizando a tal efecto una muestra de las principales empresas cuyo domicilio social radica en el ámbito territorial del país.

Estos datos sitúan a los consejos de administración de las sociedades españolas en las últimas posiciones de entre los países europeos, en cuanto a

diversidad se refiere. Así, de acuerdo con el Informe EPWN (2004), España se sitúa junto con Bélgica e Italia entre los países europeos con una menor presencia de diversidad en los consejos, lo que ha llevado a Heidrick & Struggles (2005) a alertar en su último informe sobre la falta de diversidad en los consejos españoles.

Las iniciativas para promover una mayor diversidad en el poder económico incluyen iniciativas regulatorias y no regulatorias. Una serie de posibles iniciativas basadas en el principio de la autorregulación incluirían:

- La realización de un censo y un ranking anual sobre la diversidad en los consejos de administración y la alta dirección de las sociedades españolas.
- La promoción de estudios que analicen los posibles beneficios asociados a la presencia de consejeros más jóvenes.
- La creación de grupos de estudio por parte de las organizaciones empresariales que analicen las posibles causas de la escasa diversidad en los consejos.
- La inclusión de recomendaciones a favor de la diversidad en los consejos de administración y alta dirección en los Códigos de Buenas Prácticas.
- La creación de bases de datos y directorios de trabajadores con cualificación que podrían utilizar las sociedades. En esta tarea se podría contar con el apoyo de organizaciones empresariales, así como del nodo español creado en Madrid por el European Professional Women Network, la mayor red de mujeres profesionales europea.
- La realización in-company de programa de apadrinamiento de consejeros jóvenes, análisis de la situación de éstos dentro de cada empresa y de sus carreras profesionales y promoción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barroso, Carmen; Villegas, M^oMar y Pérez-Calero Leticia: “Board influence on a firm’s internationalization”, Corporate Governance: An international review (2011) pp 351-367
- Sullivan (1994): “Measuring the degree of internationalization of a firm”
- Jimeno de la Maza, Francisco Javier; Redondo Cristobal, Mercedes: “Diversidad de género en los consejos de administración y ratios financieros de las empresas de Castilla y León”.
- Gómez Ansón, Silvia: “Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas”.
- Vilaseca i Requema, Jordi; Meseguer i Artola, Jesus; Torrent i Sellens, Joan; Batalla i Busquets, Josep M.; Martinez Arguellas, Maria Jesus: “ Los determinantes de la formación en las empresas”
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad: www.msssi.gob.es
- Mateos de Cabo, R; Gimeno, R y Escot, L. (2007): “Discriminación en los consejos españoles: análisis e implicaciones económicas”. Uibcongres. Fundació General de la Universitat de les Illes Balears.
- Ministerio de trabajo e inmigración (2009): “Gestión de la diversidad en la empresa. Guía de Buenas Prácticas”.
- “La diversidad en los consejos de administración, esencial para el éxito empresarial” disponible en: <http://womenceo.es/la-diversidad-en-los-consejos-de-administracion-esencial-para-el-exito-empresarial/>
- El Empresario (2015): “Más mujeres en consejo de administración” disponible en: <http://elempresario.mx/management-mrkt/mas-mujeres-consejos-administracion>

ANEXO I

| | | |
|-------------------|---------------|-------------------|
| Abengoa | Enagas | Prim |
| Abertis | Ence | Prisa |
| Acciona | Endesa | Prosegur |
| Acerinox | Ercros | Quabit |
| ACS | Faes | Realia |
| Adolfo Dominguez | FCC | REE |
| Almirall | Gas Natural | Renta Corporación |
| AmadeusIT | Grifols | Repsol |
| Atresmedia | IAG | Reyal |
| Biosearch | Iberdrola | Rovi |
| CAF | Inditex | Sacyr |
| Campofrio | Indra | Solaria |
| Cementos Portland | La Seda | Tecnocom |
| CIE | Mediaset | Telefonica |
| Damm | Meliá | Tubacex |
| Deoleo | Natra | Uralita |
| DIA | Natraceutical | Vidrala |
| Duro Felguera | NH | Viscofan |
| Ebroexperience | OHL | Zardoya |
| EDP | Pescanova | Zeltia |