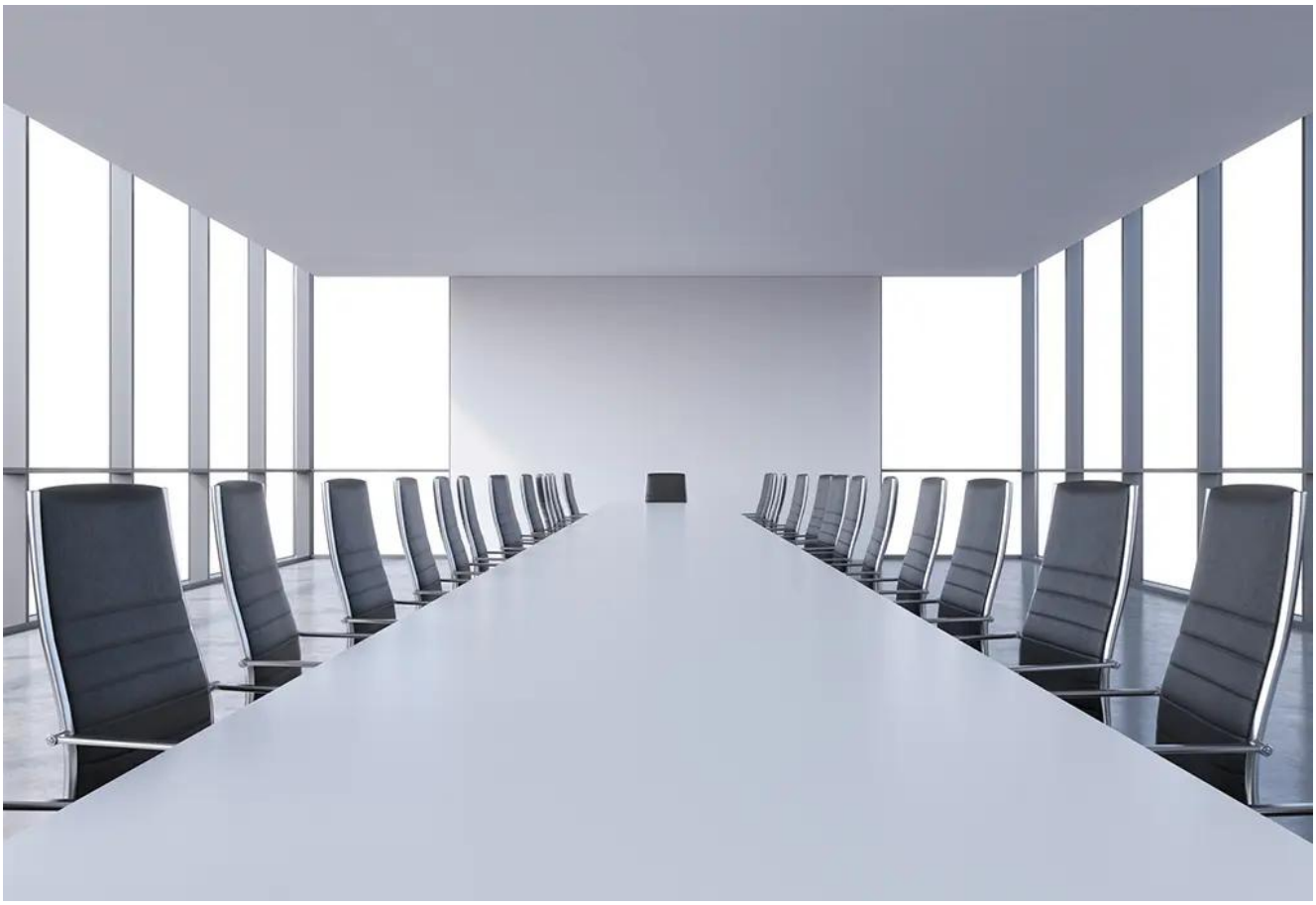
Diversidad en consejos: el riesgo oculto de las reestructuraciones empresariales

Frente a la inestabilidad, las empresas adoptan una mentalidad conservadora para reducir el riesgo. Esto puede afectar a la presencia de mujeres en los consejos.



20 de marzo de 2026

Por Marta Elvira, Caterina Moschieri y Enzo Peruffo

©IESE Business School

Si has entrado en una sala de juntas al año y medio de que haya tenido lugar una gran desinversión o el cierre de una unidad de negocio, probablemente hayas notado ciertos cambios.

Cuando las organizaciones atraviesan momentos de incertidumbre, tratan de transmitir tranquilidad a sus grupos de interés. Por eso, los directivos suelen renovar los consejos de administración para alinearlos con la nueva estrategia o responder a las expectativas de los inversores. Sin embargo, esta dinámica suele tener un efecto colateral: revierte los avances en la diversidad de los consejos, tan valorada en épocas de estabilidad.

En las dos últimas décadas, ha habido un aumento sostenido del número de mujeres en los consejos de administración de los mercados desarrollados. En Estados Unidos, las mujeres ocupan ya en torno al 33-35% de los asientos en los consejos del S&P 500, mientras que en décadas anteriores estas cifras llegaban, como mucho, a algo más del 10%. En la Unión Europea, las mujeres ocupan alrededor del 34% de los puestos de los consejos. Los niveles más altos se encuentran en los países que aplican cuotas, entre los que hay algunos que han sobrepasado el objetivo del 40% fijado por la Unión Europea.

Sin embargo, datos recientes indican que este progreso se ha frenado, o incluso ha retrocedido ligeramente.

Quisimos comprobar cómo reaccionan las empresas ante una situación concreta que está cargada de volatilidad: las desinversiones corporativas. Cuando una empresa vende o liquida parte de su negocio, como filiales o unidades de negocio, se enfrenta a un momento de máxima presión. Los líderes suelen verse obligados a reconfigurar las estructuras directivas, al tiempo que tratan de proyectar cohesión y solidez financiera.

En una investigación publicada en *European Management Journal*, analizamos cómo afectan las desinversiones al número de mujeres presentes en los consejos. Nuestra base de datos incluye 465 empresas estadounidenses entre 2000 y 2019, un período en el que las políticas de diversidad ganaban impulso en Estados Unidos, muy lejos del cuestionamiento que afrontan hoy en el debate público. Lo que encontramos fue llamativo.

Impacto de las desinversiones

Las desinversiones se asocian con una caída de la presencia de mujeres en los consejos.

©IESE Business School

-10 %

Reducción del número de consejeras de media

Eso equivale, aproximadamente, a una mujer menos por consejo.

En un momento en que la presencia femenina en los consejos empezaba por fin a acercarse a la paridad, se trata de un retroceso significativo. Esto sugiere que, en contextos de disrupción empresarial, la igualdad de género en los consejos puede avanzar en sentido contrario a las expectativas sociales.

Por qué los consejos pierden mujeres en tiempos de cambio

Una posible explicación está en cómo toman decisiones las organizaciones bajo presión. Las desinversiones son períodos de gran incertidumbre, en los que las empresas reajustan su estrategia y, a menudo, tratan de estabilizar sus resultados. En ese contexto, los cambios en el consejo son habituales. Pero, al sustituir consejeros, los comités de nombramientos tienden a minimizar riesgos y a optar por perfiles con trayectorias consolidadas y amplia experiencia. Y, dado que históricamente los hombres han predominado en los consejos, puede aflorar un sesgo que hace que los nombres que circulan una y otra vez acaben reforzando ese *statu quo*.

De hecho, la pérdida de representación femenina no suele responder a una decisión deliberada, sino que es un efecto colateral de esa lógica de reducción del riesgo.

El papel de los accionistas, el tamaño de la empresa y la visibilidad

Cuando una empresa se encuentra en pleno proceso de desinversión, tanto su nivel de visibilidad como el perfil de sus accionistas pueden condicionar lo que ocurre después de formas muy distintas.

Cuando uno o dos grandes accionistas dominan una empresa, suele imponerse un enfoque más conservador, tanto en lo financiero como en la gestión. Investigaciones previas ya habían mostrado que estas compañías tienden a ver con escepticismo el nombramiento de mujeres en el consejo, una tendencia que se acentúa en períodos de turbulencia, cuando los

©IESE Business School

accionistas priorizan el beneficio a corto plazo y dejan más espacio a los sesgos.

En estos casos, las empresas tienden a decantarse por personas que ya conocen, en las que confían o con las que han trabajado antes: las redes de las que tradicionalmente se han nutrido los consejos y que siguen estando fuertemente masculinizadas. Nuestros hallazgos apuntan, además, a que este efecto se intensifica especialmente cuando uno de los grandes accionistas es más proclive a este tipo de preferencias.

La presión financiera no tiene por qué ir en detrimento de la diversidad. La composición del consejo puede seguir siendo una prioridad estratégica, y no convertirse en una víctima más de la aversión al riesgo. Para evitar retrocesos, los directivos deberían abrir un diálogo con los grandes accionistas sobre el valor de la diversidad para la calidad del gobierno corporativo a largo plazo. Además, conviene reforzar la transparencia durante las reestructuraciones, evitando procesos de selección a puerta cerrada que recurren siempre a las mismas redes. Por último, merece la pena revisar qué se entiende por un perfil de consejero de confianza y preguntarse si esa búsqueda no está dejando fuera a talento diverso.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Más de la mitad de la bolsa española ya cumple con la paridad legal

¿Y si los consejos de administración hablaran en clave femenina?

Mujer, busca tu ascenso cuanto antes para reducir la brecha salarial

Brecha salarial de género: ¿por qué las mujeres cobran menos?

Marta Elvira

Profesora de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es experta en rendimiento de los empleados, desigualdad y desarrollo del capital humano.

©IESE Business School