

# **Participación femenina y gobernanza. El caso Amat Inmobiliaris**

JORDI CARRILLO PUJOL  
EAE Business School

Fecha de recepción: 15-09-2017  
Fecha de aceptación: 14-12-2017

## **RESUMEN**

En este artículo se exponen la evolución de la participación femenina, relacionándolas con el caso de Amat Inmobiliaris (AMAT), que es un claro exponente de la misma. En la primera parte, se analizan los hechos diferenciales más significativos que supone tener una presencia de mujeres en los puestos directivos y los órganos de administración de las empresas. Y en una segunda parte, se pone en contexto el caso de AMAT, explicando las políticas de conciliación que desde ella se han puesto en marcha.

Clasificación JEL: M10, M40

## **PALABRAS CLAVE**

Gobernanza, mujeres, resultados, inmobiliario, servicios.

## **ABSTRACT**

This article exposes the female governance evolution, relating to AMAT Inmobiliaris case, a company owned and managed for many years by women. In the first part, it is analyzed the most significant differences between a woman presence in the management positions and in the board of directors of companies. In the second part, AMAT case is explained as a reference of company focused to improve the conciliation between work and personal life.

Classification JEL: M10, M40

## KEYWORDS

Governance, women, results, real state, services.

---

## 1. Introducción

La participación de las mujeres en los órganos de gobierno, el número de empresas dirigidas por ellas o, en su caso, la propiedad de las mismas es un tema de debate actual, tanto en el plano académico como profesional. A pesar de las diferentes políticas puestas en marcha con el fin de aumentar la presencia femenina en los diferentes sectores empresariales, los resultados hasta el momento no son muy alentadores.

Sin embargo, se ha demostrado que la presencia femenina en órganos de gobierno o puestos de responsabilidad tiene un impacto directo en la cuenta de resultados. En un estudio transversal, que incluía cerca de veintidós mil empresas de más de noventa países, se realizaba esta aseveración. Y para esta correlación se apuntaban dos motivos: que el rendimiento de las mujeres mejora tras constatar esta realidad en su empresa y, por otro lado, que la diversidad de géneros en las posiciones de mayor nivel también genera un impacto positivo en la empresa (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016).

A pesar de ello, la presencia femenina sigue siendo reducida, si no residual, en los órganos de gobierno y puestos de responsabilidad de las grandes compañías. Aunque no cabe duda de que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo es hoy en día completa, ello no se ha traducido en la participación proporcional en los correspondientes puestos directivos en las empresas.

Así se constata en los estudios realizados teniendo en cuenta tanto datos de diferentes países como de diferentes sectores. Los motivos que genera esta situación son diversos (dificultad de conciliar vida profesional y familiar, cuidado de los hijos, etc.), sin que exista un consenso generalizado alrededor de los mismos.

Tanto las Administraciones públicas como las empresas privadas son conscientes de ello. En ese sentido, se han desarrollado múltiples planes para la promoción efectiva de la igualdad, que se han traducido posteriormente en la adopción de medidas concretas.

## 2. Políticas públicas de igualdad

En la gran mayoría de los países desarrollados se comparte la preocupación por la baja representación de las mujeres en los puestos de responsabilidad de las empresas. Ya sea en sus órganos de administración o en su cúpula directiva. Lejos de ser una situación puntual, se mantiene como una constante a lo largo del tiempo, que les ha llevado a tomar medidas para conseguir variar esa situación.

Esta tesis está basada en la existencia del llamado *techo de cristal*, según la cual las mujeres se enfrentan a unas barreras en muchos casos no claramente visibles que entorpecen su promoción profesional. Por ello, en la Unión Europea, por ejemplo, se ha promulgado legislación con el fin de cambiar esa situación, además de solicitar a los países miembros que tomen medidas adicionales en el mismo sentido. Ahora bien, la tipología de actuaciones ha sido diferente en función de cada uno de los países.

Una actuación frecuente en algunos países ha sido la introducción del llamado sistema de cuotas, que determina la proporción de mujeres que deben compartir con los hombres los puestos de responsabilidad que así se disponga. En algunos estados se ha establecido su obligado cumplimiento, con la imposición de sanciones en caso de no llegar a los mínimos establecidos (entre otros, es el caso de Francia o Italia). Por su parte, Eslovaquia o Dinamarca exigen cuotas pero solo en el caso de empresas de titularidad pública. Y en el otro extremo estados como Alemania o Reino Unido, solo plantean medidas de carácter voluntario para el fomento de la mayor presencia de mujeres en estos puestos.

En España, aunque también se ha optado por implantar un sistema de cuotas, no se prevé la aplicación de sanciones. En este sentido, este tipo de medidas se considera que entran en el apartado de la responsabilidad social de las compañías.

En cuanto a las actuaciones concretas realizadas por el Estado español, el primer referente destacado es el Código unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas que aprobó la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CMNV) en 2006, para el fomento de la presencia de mujeres en el Consejo de Administración. Posteriormente, otra disposición legal que quedaría establecida como un referente en este ámbito sería la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que intentaba conseguir la paridad de hombres y mujeres en los Consejos de Administración. Se promulgaría posteriormente una propuesta legal para implantar un plan de igualdad que evitara la discriminación por razón de género.

Las voces críticas hacia ese tipo de normativa no tardaron en surgir. El principal inconveniente que se veía en estas disposiciones era el enfrenta-

miento directo que consideraban que se producía con el principio de libertad de empresa. A estos argumentos se respondió recordando el carácter puramente recomendatorio de las normas, añadiendo que debía prevalecer como criterio la cualificación de las personas por encima de las cuestiones de género.

### **3. La presencia de la mujer en la empresa**

Según diferentes estadísticas, las mujeres igualan a los hombres en los puestos de entrada en las empresas, pero a medida que se observan los puestos de mayor responsabilidad en la empresa, crece enormemente la diferencia entre hombres y mujeres. Esta situación se viene repitiendo con independencia del lugar o sector donde se realice el estudio.

En las investigaciones se distingue entre los factores externos y los factores internos de la situación. Los factores externos son aquellos con los que se enfrenta cualquier mujer que aspire a una posición directiva, y entre ellos se apuntan como más significativos los culturales, del entorno, la dificultad para conciliar vida profesional y personal, así como la existencia de factores de promoción de posiciones laborales no objetivos.

También destacan entre los factores internos el menor interés que tienen las mujeres en la promoción hacia puestos de responsabilidad en comparación a los hombres. No es una circunstancia que se dé por igual en todos los puestos de Dirección. Sucede de una forma mucho más destacada en la alta dirección. En el caso de Norteamérica, el interés por alcanzar estos puestos es del 40 % de las mujeres respecto al 56 % de los hombres (McKinsey & Company, 2015). Realizado el mismo estudio durante varios años, se aprecia una disminución de esa diferencia, si bien a un ritmo muy moderado.

En un ámbito más concreto, si bien tanto a hombres como a mujeres les preocupa por igual el balance entre trabajo y familia, las mujeres se muestran menos dispuestas a soportar el nivel de presión que comportan los puestos de mayor responsabilidad.

Entre los motivos que limitan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad hay algunos en los que existe consenso, como la conciliación entre la vida profesional y la personal, mientras que otros han sido más discutidos. A modo de ejemplo, se puede citar el peor acceso al crédito que tienen las mujeres con respecto a los hombres (Syna, H., Costea, 2015). Pero esta circunstancia ha sido rebatida por otros autores, que consideran que la menor concesión de crédito no estaría vinculada al género del solicitante sino a las circunstancias específicas de las potenciales prestatarias. En relación con lo anterior, si bien el porcentaje de mujeres con estudios supe-

riores es mayor al de los hombres, la situación es muy diferente cuando se trata de estudios de posgrado centrados en la administración y dirección de empresas. En esos casos, aproximadamente del volumen total de estudiantes, tan solo un veinte por ciento son mujeres.

No tan solo desde la Administración pública se han realizado propuestas ambiciosas para aumentar la presencia femenina en la Dirección de las empresas, también en estas se han fomentado iniciativas en el mismo sentido, aunque los resultados hasta el momento hayan quedado lejos de lo que se deseaba. Especialmente en el caso de las grandes empresas, la presencia femenina en la alta dirección es muy escasa. Según datos que maneja la UE, de las empresas más grandes de la Unión Europea, entre los puestos directivos, menos de un 5 % son ocupados por mujeres.

En España, aunque la cuota propuesta para las mujeres es del 30 %, apenas se llega al 15 %. En concreto, en el caso de las empresas del IBEX 35 (las de mayor tamaño entre las empresas cotizadas), en el año 2014 tan solo 17 % de los miembros del Consejo de Administración eran mujeres, mientras que en las posiciones directivas de mayor nivel ocupaban algo más de un 10 % (CC. OO., 2014).

## **4. El caso de AMAT INMOBILIARIS**

### **4.1. Presentación**

AMAT Inmobiliaris (AMAT) es una referencia en el alquiler, gestión y compraventa de inmuebles en el mercado catalán. Con una cifra de negocio cercana a los cinco millones de euros, emplea a más de ochenta personas. Cuenta con cuatro oficinas operativas (Barcelona, Sant Just Desvern y dos en Sant Cugat). Asimismo, la empresa gestiona casi ocho mil departamentos en alquiler y cerca de trece mil comunidades de propietarios.

### **4.2. Una empresa de mujeres**

Por sus especiales características, AMAT es un modelo de gobernanza femenina. En varios sentidos. A lo largo de toda su existencia, tanto la propiedad como la dirección de la empresa han estado en manos de mujeres. De hecho, la compañía solo ha contado con empleadas durante muchos años. No fue hasta el año 2008, y coincidiendo con la promulgación de la ley de paridad, que se incorporó el primer hombre a la empresa. En ese momento, la empresa ya contaba con más de sesenta trabajadoras.

Si bien AMAT se había fundado en 1948 por un hombre, Joan Amat, la propiedad y gerencia se asumió por parte de Concepció Amigó, a raíz del fallecimiento del señor Amat en 1952. Las dos hijas nacidas del matrimonio, Joana e Imma, que tomarían completamente las riendas del negocio en 1990, mantendrían de esa manera la línea femenina en la gestión de la compañía.

El Gobierno Corporativo femenino vino en este caso, a raíz de las circunstancias que rodearon a la empresa. Concepció Amigó, tras enviudar, entendió que asumir ella personalmente la Dirección de la empresa era la mejor decisión que podía tomar para sacar adelante a su familia. Muy pronto se daría cuenta de las dificultades que ello comportaba. Más allá de las propias del mercado, las que se generaban por el hecho de ocupar aquella posición siendo mujer.

Pero de ese modo, las características que podrían ser consideradas propias de la gobernanza femenina se incorporarían a la actividad ordinaria de la empresa. A la vez, como directiva y empresaria, entendía perfectamente lo que suponía en esos momentos no tan solo la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, sino el hecho de mantenerse en él una vez pasaban también a desarrollar el rol de madres.

Especialmente en el momento de crear la empresa, aunque también a lo largo de los años, era muy complicado para una mujer conseguir compaginar su trabajo remunerado fuera del ámbito familiar con otras obligaciones propias de su situación personal. En AMAT entendieron que era la empresa la que debía tomar una serie de medidas concretas que fomentaran y ayudaran a hacer posible compaginar esta situación. También desde un punto de vista empresarial se dieron cuenta de que no era positivo renunciar a ese capital humano, al que habían estado formando durante años y tan provechoso era para la compañía.

A medida que transcurrían los años, la empresa fue adquiriendo mayor conciencia de la necesidad de tomar este tipo de políticas por varios motivos. La evolución de la sociedad y de la gestión empresarial no acompañaron el desarrollo propio de la incorporación de las mujeres al mercado laboral. Si bien existía un progresivo aumento del número de mujeres que trabajaba, vieron que existía una importante tendencia a abandonar el mercado laboral por parte de las mujeres especialmente en cuanto nacía el segundo hijo en los matrimonios. En ese momento, los años setenta, no existía una red de soporte a las madres (con instituciones que aparecerían de forma masiva posteriormente, como las guarderías) y, por tanto, cada familia debía organizarse de la mejor manera que podía. En todos los casos en los que no había una ayuda familiar adicional, como abuelos u otros familiares, eso acababa implicando la salida de la mujer del mercado de trabajo.

Pero a medida que pasan los años, la propia empresa se da cuenta de que la diversidad de géneros también aporta valor, y que con una política cerrada a la contratación de trabajadores de género masculino se estaba desaprovechando claramente talento que podía captar la empresa, que sí era aprovechado por el resto de sus competidores. AMAT vive esa situación en su propio seno. En la siguiente generación que debe asumir el mando ya se encuentra un hombre. Lo que pone definitivamente sobre la mesa la apertura hacia la contratación masculina.

### ***4.3. La gobernanza femenina***

La visión desde la óptica femenina de la empresa se trasladó directamente a la forma de gestionar la compañía. Existen toda una serie de rasgos distintivos en AMAT muy vinculados al género. Tanto en la visión estratégica a largo plazo como en actuaciones más concretas que se han tomado con el fin de poder cumplir la misión de la compañía.

De forma exclusiva, la óptica femenina se mantendría hasta el segundo cambio generacional en la Dirección de la empresa. En ese momento, por primera vez, sería un hombre el que se disponía a acceder al mando de la empresa.

En cuanto al Gobierno Corporativo, AMAT ha sido una empresa en la que siempre ha existido una implicación absoluta de todos los miembros de la familia, si bien la dirección había ido pasando de una generación a otra. De forma lineal, Concepció hacia Joana e Imma y ahora será Guifré Hometown, hijo de Imma, quien está preparado para tomar el relevo.

Aunque todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa son escuchados previamente a la toma de decisiones, el que ostenta la dirección es el responsable de decidir y asumir en ese sentido esa responsabilidad.

En cualquier caso, la gobernanza en clave femenina y de soporte a las mujeres que se había llevado a lo largo de los años nunca estuvo reñida con la visión de negocio. AMAT debe competir en el mercado con el resto de las empresas de su sector y, como todas ellas, necesita mostrar su ventaja competitiva al mercado para mantener y aumentar el volumen de negocio. No es tan solo eso, su singularidad supone que se sitúe en el centro de atención y que les sea exigida una profesionalidad superior a la de su competencia.

Mantener unos principios de forma tan firme, como la voluntad de solo contratar mujeres, presentaba varios inconvenientes. Durante muchos años, a medida que la empresa iba requiriendo de un mayor número de personal, la determinación de seleccionar solo personal femenino se encontraba con la problemática derivada del abandono del mercado laboral por parte de las

mujeres que venía vinculado a la maternidad. La solución pasaba, pues, por tomar medidas concretas que ayudaran a las mujeres a compaginar esas dos facetas de su vida.

Con la puesta en marcha de esas iniciativas se iban a adelantar a lo que posteriormente se conocería como políticas de conciliación, un término inexistente en esos momentos y que no figuraba en ninguna agenda política. En AMAT apareció como una solución necesaria si se quería mantener los principios fijados para la gestión de la compañía.

En cuanto a la gestión de los riesgos, se había basado en la visión familiar y femenina de la compañía. En este sentido, siendo conscientes de que la empresa debía ser el sustento no tan solo de Concepció y sus hijas, sino de las generaciones venideras, el objetivo de la compañía siempre estuvo fijado en el largo plazo. De esta manera, la valoración de los riesgos y los beneficios de las decisiones de negocio nunca se han tomado teniendo en cuenta el beneficio inmediato a obtener, sino pensando en qué implicaciones tenía para las siguientes generaciones esa decisión.

En esa línea, en los años previos al estallido de la burbuja inmobiliaria, a diferencia de otros competidores suyos, AMAT decidió no entrar en el negocio de la promoción inmobiliaria. Esta actividad estaba muy vinculada a su negocio de origen, y en ese momento presentaba unos rendimientos muy atractivos. Bien es cierto que también implicaba asumir unos riesgos muy elevados, como se vería posteriormente. Algo que muchos competidores de AMAT entendieron como un paso natural en la evolución de sus compañías. Mientras el negocio de la gestión de fincas se basaba en la prestación de servicios, la promoción y construcción de inmuebles ya requería invertir una importante cantidad de dinero, en espera de obtener el rendimiento proyectado.

AMAT nunca daría ese paso, lo que le reportaría una gran ventaja competitiva. Sin salvarse de los terribles efectos de la crisis inmobiliaria vivida entre el año 2008 y 2013, acabaría no tan solo sobreviviendo a ella sino incluso aprovechando el momento para fortalecer y ampliar sus áreas de negocio.

#### ***4.4. La gestión de riesgos***

En cualquier caso, la gestión prudente de los riesgos no ha supuesto un freno a la toma de decisiones empresariales que se consideran cruciales para la empresa. En bastantes ámbitos siempre se ha apostado por la innovación y el cambio. Especialmente desde la llegada a la dirección de la segunda generación familiar, se tomó consciencia de que la tecnología era la herramienta que más podía ayudar a mejorar la eficiencia de los procesos en la



compañía. Y su apuesta por ella fue absoluta. Aunque en el sector no se trabajaba con un *software* específico para el negocio inmobiliario, AMAT lo desarrolló con el fin de poder gestionar de esa manera su negocio de una forma más optimizada.

La empatía con los clientes es otro rasgo distintivo en la gestión de AMAT. Aunque el cliente sea el foco de atención principal, eso no impide que se tenga una visión mucho más amplia de la realidad, que supone entender las circunstancias que afectan a los inquilinos. En este sentido, cuando la crisis inmobiliaria empezó a mostrar sus efectos, desde AMAT se plantearon una serie de medidas destinadas a reducir el impacto de las peores consecuencias de la crisis. Con el fin de reducir tanto como se pudieran los desahucios que iban a acompañar a los impagos de alquileres, AMAT se propuso como mediadora entre propietarios e inquilinos. A los primeros se les aconsejó que se adelantaran en el tiempo, proponiendo rebajas de sus alquileres. Mientras que a los segundos se les ayudó tanto como se pudo, facilitando y gestionando ayudas que los diferentes organismos de la Administración pública ponían a su disposición.

#### ***4.5. Medidas concretas en clave femenina***

Para cumplir la misión de la empresa se deben tomar medidas concretas para poner en práctica esos principios. Siendo durante muchos años tan solo trabajadoras las que formaban el personal de la empresa, se presentaban unas necesidades muy específicas en ese sentido. Todo ello sin poder renunciar a la realidad del mercado, que suponía tener que competir con empresas que no se exigían a sí mismas ese nivel de compromiso.

Esos esfuerzos por parte de la empresa han sido percibidos muy favorablemente por las trabajadoras, lo que ha generado dos consecuencias importantes: por una parte, la empleada desarrolla con mayor satisfacción su trabajo viendo que la compañía toma decisiones que la ayudan a compatibilizar mejor su vida profesional y familiar. Pero además, por otro lado, se crea un vínculo emocional entre las trabajadoras y la empresa. Ello desemboca en una menor rotación laboral de las trabajadoras, que de media acaban permaneciendo muchos años en la compañía.

Cualquier decisión en este sentido no puede obviar el foco en el cliente. Si bien es cierto que en muchas ocasiones pueden empatizar con esas medidas, innovadoras y generosas con los trabajadores, en ningún caso se reduce su interés por obtener un servicio de calidad.

La empresa ha ido tomando diversas medidas orientadas completamente al género femenino.

**Adaptación del calendario laboral al escolar.** Dado que este último es bastante más amplio que el de los trabajadores, se ha implementado una solución para que las madres puedan estar más días con sus hijos. A la práctica, ello supone para las trabajadoras pasar a tener seis semanas de vacaciones al año. Además del mes de vacaciones en verano se tiene una semana en la época de Navidad y otra en Semana Santa.

Esta decisión, en una empresa de servicios como AMAT, plantea la problemática de que el cliente se pueda ver menos atendido o que tenga la impresión de tener un servicio de menor calidad. Con el fin de compensar esta situación de alguna manera, se ha puesto en marcha el *call center* de la empresa. Se trata de aportar una facilidad para que los clientes vean ampliado su horario de atención. Aunque no sea con la presencia personal del gestor encargado, AMAT mantiene el servicio de atención al cliente de la compañía. Con el tiempo se ha demostrado, además, que ello mejora la eficiencia de la empresa.

**Maternidad a la carta.** Con esta expresión se pone nombre a la política de la empresa que hace referencia a la gestión independiente que cada madre puede hacer de todos aquellos permisos que legalmente existen tras el nacimiento de un hijo. De esta manera, la trabajadora puede acumular en una bolsa todas las vacaciones, horas de lactancia y el resto de las medidas complementarias existentes, con el fin de distribuirlas según su conveniencia. Con esta facilidad, cada madre puede atender sus obligaciones laborales a la vez que decide cuáles son los momentos que prefiere dedicar de atención exclusiva de su hijo.

**Reducción del tiempo destinado a las horas de comida.** Aunque frecuente en muchas empresas, el horario partido con una franja amplia de tiempo que divide la jornada entre mañana y tarde de modo general genera más problemas que ventajas a las trabajadoras. Para muchas de ellas, en que no coincide su lugar de trabajo con el de residencia, se trata de un tiempo perdido que no tienen forma de aprovechar. Si se reduce ese espacio de tiempo, finalizan antes su jornada laboral y mejoran así la capacidad de organización para poder dedicarse a lo que más les convenga.

Todas estas medidas son posibles desde el compromiso, real y consciente, de las trabajadoras de la compañía. Un nivel tan alto de autonomía implica un elevado riesgo para la empresa. La trabajadora por su parte debe ser consciente de la importancia de gestionar de forma correcta su tiempo de trabajo. Y eso no sucede siempre. En algunos casos, existen empleados que no son capaces de trabajar al ritmo adecuado si no se mantiene una supervisión constante de los mismos por parte de la empresa.

## Referencias bibliográficas

- CC. OO. (2014) «Indicadores de buen gobierno en las empresas del IBEX 35 durante 2014».
- MCKINSEY & COMPANY (2015) «Women in the workplace». Leanin.org, (1), 25. <http://doi.org/10.1111/0045-3609.00002>
- NOLAND, M.; MORAN, T. y KOTSCHWAR, B. (2016) «Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey». Working Papers, 16(3), 1-35. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/ego-vkb/en-us/Global-Survey>
- SYNA, H. y COSTEA, C. (2015) *Women's Voices in Management*. Palgrave.



**Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección**

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña  
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona  
Tel.934 161 604 extensió 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org) – [www.accid.org](http://www.accid.org)